

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V
MALIH PODJETJIH V SVETU IN V SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2003

MATEJA KLJAJIČ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 22.9.2003

Mateja Kljajič

VSEBINA

1. UVOD	3
1.1 NAMEN, CILJI TER METODE DELA	3
1.2 ZASNOVA DELA	4
2. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV	6
3. VLOGA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	15
3.1 PREDNOSTI (FORMALIZIRANEGA) STRATEŠKEGA PLANIRANJA ZA MALA PODJETJA	19
3.2 PREGLED RAZISKAV O VLOGI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	21
3.3 KRITIKA RAZISKAV	36
4. ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	41
4.1 RAZLIKE MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI	41
4.2 PRISTOP MALIH PODJETIJ K STRATEŠKEMU PLANIRANJU	44
4.3 ANALITIČNA DIMENZIJA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	47
4.4 STOPNJA FORMALNOSTI PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH	52
4.5 VLOGA PODJETNIKA, NJEGOVIH OSEBNIH ZNAČILNOSTI, ZNANJ IN SPOSOBNOSTI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE	55
4.6 VZROKI PODJETNIKOV ZA NEPLANIRANJE TER TEŽAVE IN OVIRE PRI PLANIRANJU	61
4.7 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V DRUŽINSKIH PODJETJIH	65
4.8 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V VISOKO TEHNOLOŠKIH MALIH PODJETJIH	67
5. MOŽNOSTI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE V MALEM PODJETJU	68
6. STRATEŠKO PLANIRANJE V SLOVENSKIH MALIH PODJETJIH	77
6.1 VLOGA MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI	77
6.2 PODJETNIK – MENEDŽER MALEGA PODJETJA V SLOVENIJI	80
6.3 DOSEDANJE RAZISKAVE	82
6.4 RAZISKAVA VLOGE IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V SLOVENSKIH MALIH PODJETJIH	88
7. SKLEPNE UGOTOVITVE	100
<u>LITERATURA</u>	103
<u>VIRI</u>	108
<u>SEZNAM PREGLEDNIC</u>	109
<u>SEZNAM SLIK</u>	110
<u>PRILOGE</u>	111

1. UVOD

Temeljni problem, ki ga želim preučiti, je vloga (pomen) in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih.

Mala podjetja so zaradi svoje *gospodarske vloge* in pozitivnih makroekonomskih učinkov že dolgo v ospredju preučevanja in spodbujanja njihovega razvoja. Raziskave se ukvarjajo s številnimi področji, ki posredno ali neposredno zadevajo drobno gospodarstvo z namenom, da se izpopolni znanje in vedenje o malih podjetjih ter uporabi v praksi. Nekatera področja delovanja malih podjetij pa so bila dolgo *raziskovalno zapostavljena*, eno izmed njih je prav gotovo *področje strateškega planiranja*. O strateškem planiranju nasploh obstaja mnogo odličnih knjig in kopica avtorjev, ki se že leta in leta ukvarjajo s tem področjem. O planiranju v malem podjetju pa je bilo raziskanega oziroma zapisanega bistveno manj. Tako je težko najti odgovor na vprašanje, ali naj podjetnik strateško planira ali ne, ali bo to vplivalo na večjo uspešnost njegovega poslovanja ali ne. V zadnjih dvajsetih letih je bilo nekaj raziskav, ki so poskušale povezati obstoj planiranja v podjetjih z ravni njihove uspešnosti. Njihovi avtorji pa ugotavljajo, da jih je še zmeraj premalo. Pomanjkanje raziskav utemeljujejo s tem, da je za mala podjetja dosegljivih manj podatkov kot za velika podjetja, da imajo mala podjetja manjši interes za te raziskave oziroma ker vlada prepričanje, da mala podjetja redko in malo strateško planirajo. Prav tako pri pregledu literature na enem mestu ni bilo mogoče najti glavnih poudarkov in posebnosti strateškega planiranja v malih podjetjih (to je bil tudi eden izmed predlogov študentov za predavanja v raziskavi: Pučko, 1994).

K obravnavani temi me je *spodbudilo* tudi *delo v malem podjetju* - ki ne uporablja planiranja, pač pa so vizija, poslanstvo, načrti in strategije nekje v glavi lastnika=podjetnika=menedžerja. Podjetje vsakodnevno premaguje operativne dejavnosti, medtem ko za večmesečno (letno) planiranje vnaprej zmanjka časa in volje. Verjetno bi lahko slednje zapisali za prenekatero majhno podjetje. Cook v uvodu svoje knjige na podlagi izkušenj s podjetniki opisuje podjetnikove občutke ob koncu napornega tedna – kako pravzaprav podjetje vodi njega samega in ne obratno, pelje ga skozi neprestane krize in nujne dejavnosti, tako da si ob koncu tedna komaj lahko oddahne. In Cook ponuja podjetnikom enostavno rešitev, kako naj si vendarle zagotovijo kontrolo nad poslovanjem: z nadzorom dejavnosti in rezultatov skozi vizionarsko razmišljanje in učinkovito planiranje. Zopet se postavlja vprašanje – ali bo strateško planiranje izboljšalo poslovno uspešnost in upravičilo stroške? Na drugi strani pa se lahko vprašamo: ali je lahko strateško planiranje v malem podjetju „kopija“ planiranja v večjih podjetjih ali obstajajo posebnosti, ki narekujejo v malem podjetju drugačen pristop (kakšen) ?

1.1 NAMEN, CILJI TER METODE DELA

Glavni ***namen*** magistrskega dela je na osnovi domače in tuje literature proučiti *področje strateškega planiranja* v malih podjetjih na splošno in v Sloveniji in sicer:

- analizirati *vlogo* strateškega planiranja v malih podjetjih na podlagi že narejenih študij v svetu

- analizirati in raziskati *značilnosti* strateškega planiranja v malih podjetjih.

Naloga želi podrobneje osvetliti navedeni področji predvsem iz naslednjih razlogov: slabe raziskanosti področja, razpršenosti literature, nejasnosti pri dosedanjih opredelitvah vloge strateškega planiranja pri uspešnosti poslovanja malega podjetja in, nenazadnje, tudi zaradi pomanjkanja informacij v dosedanjem izobraževalnem programu avtorice v okviru podiplomskega študija Podjetništva.

Cilji magistrskega dela izhajajo iz namena naloge in so naslednji:

- odgovoriti na vprašanje, ali je strateško planiranje v malih podjetjih utemeljeno – ali dviguje raven uspešnosti poslovanja;
- ugotoviti, ali obstajajo dileme in razlogi, ki ne podpirajo uporabe strateškega planiranja v malih podjetjih;
- celovito izpostaviti glavne značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih;
- spoznati razmere in položaj strateškega planiranja v slovenskih malih podjetjih;
- ugotoviti, ali veljajo v slovenskih malih podjetjih podobne značilnosti strateškega planiranja kot v malih podjetjih v svetu.

Raziskovalni pristop v prvem delu, ki se ukvarja z vlogo in značilnostmi strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu, je teoretičen in sloni na proučevanju sekundarnih virov, *tuje in domače strokovne literature*. Izhaja iz rezultatov raziskav, ki so na osnovi primarnih podatkov potrdile postavljene hipoteze.

Drugi, empirični del temelji na raziskavi vloge in značilnosti strateškega planiranja v izbranem vzorcu slovenskih malih podjetij. Na osnovi teoretičnega raziskovanja in raziskovalnih prijemov že narejenih raziskav je bil oblikovan vprašalnik, ki je bil, predhodno preizkušen, posredovan na manjši vzorec slovenskih podjetij. Rezultati so bili računalniško obdelani, predstavljeni ter nato primerjani z nekaterimi tujimi in slovenskimi raziskavami.

V magistrskem delu uporabljena literatura je slovenskega in anglo-saksonskega izvora.

1.2 ZASNOVA DELA

Delo je razdeljeno na dva dela. Prvi, obsežnejši del se ukvarja s tematiko širše, v svetovnem merilu, drugi del se dotika problematike v slovenskem prostoru.

Pred poglobitvijo v analizo vloge in značilnosti strateškega planiranja se naloga najprej „spoprime“ z nekaterimi **ključnimi pojmi** s področja planiranja z namenom, da se v nadaljevanju ne bi pojavljale nejasnosti v zvezi z njimi. Gre za opredelitev velikosti malih podjetij, strategije, poslovne politike, strateškega menedžmenta, strateškega planiranja, strateškega razmišljanja ip. V istem sklopu bo na kratko predstavljen izbran *proces* strateškega planiranja. Logičen pregled sestavin strateškega planiranja bo izhodišče za analizo izbranega področja.

Tretje poglavje raziskuje **vlogo** strateškega planiranja v malem podjetju. Pri tem se opre na prednosti, ki so jih izpostavili nekateri avtorji in podjetja v raziskavah. S pregledom raziskav želimo dobiti vsaj del odgovora, ali se planiranje „malim“ splača. Poglavju dodajamo kritiko raziskav, ki postreže z novimi dvomi celo o tistih raziskavah, ki planiranju pritrjujejo. Na koncu poglavja sledi razmišljanje o smiselnosti planiranja ter pomisleki proti bolj formalnemu planiranju v malih podjetjih.

Četrto poglavje se ukvarja s posebnostmi oziroma z **značilnostmi** strateškega planiranja v malih podjetjih. Njegov namen je, da poskuša najti ločnico med planiranjem v velikih in majhnih podjetjih. Zato najprej preuči razlike med „malimi in velikimi“, ki puščajo svoj pečat na področju planiranja. Izmed znanih pristopov k planiranju nakaže tistega, ki ga mala podjetja namerno ali nezavedno izberejo. Tretje podpoglavje smo poimenovali kot analitično dimenzijo planiranja – po avtorjih raziskave Ackelsburg et al., v katerem smo poskušali zajeti specifičnosti opredeljevanja poslanstva, ciljev, strategij, analize podjetja in okolja ter ostalih sestavin v malem podjetju. K temu smo dodali še formalno dimenzijo in njen razvoj v malem podjetju. V nadaljevanju nas je zanimal vpliv podjetnika, njegovega znanja, izobrazbe, osebnostnih lastnosti na (ne)prisotnost planiranja v njegovem podjetju. Čisto na koncu poglavja pa smo se na kratko ustavili še pri značilnostih planiranja v družinskih in v visoko tehnoloških podjetjih.

V petem poglavju smo skušali vendarle najti nekaj „malo drugačnih“ praks planiranja, ki bi bile usklajene z značilnostmi malih podjetij, z njihovim znanjem in viri (časom, denarjem). Predstavili smo šest možnosti, ki ne zahtevajo, da podjetnik planira z zajetno knjigo o strateškem planiranju pod roko.

V drugem, empiričnem delu smo želeli dobiti vpogled v **značilnosti** strateškega planiranja v **slovenskih malih podjetjih** in jih primerjati z ugotovitvami v svetu narejenih raziskav. V uvodu tega poglavja smo se najprej ustavili pri vlogi malih podjetij v Sloveniji. Zaradi povezanosti planiranja z značilnostmi podjetnika smo poiskali informacije o slovenskem podjetniku. Temu sledi še pregled dosedanjih raziskav. V sami raziskavi pa nas je zanimalo, v kakšnem odnosu do planiranja vodijo podjetniki svoja mala podjetja. Z vprašalnikom smo jim zastavili vprašanja o pripravljanju poslovnega načrta, o pogostosti planiranja in dolžini planskega obdobja, o času, ki ga namenjajo planiranju, kako formalno to počnejo, povprašali smo jih o najpomembnejših strategijah in ciljih ter od kod črpajo svojo prednost pred tekmeci. Prerez stanja v slovenskih podjetjih smo v nekaterih točkah primerjali z rezultati v svetu narejenih raziskav.

V sklepnih ugotovitvah so povzeta glavna dognanja pričujočega magistrskega dela.

2. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

Če želimo razumeti posebnosti planiranja v malih podjetjih, moramo pri tem vseeno izhajati iz osnovnih gradnikov teorije o strateškem planiranju. Zato bomo na naslednjih straneh preleteli izhodišča strateškega planiranja, še pred tem pa se ustavili pri pojmi, ki so prav tako neločljivo povezani s to nalogo.

podjetje, podjetnik, organizacija, "majhno"

Ker bomo na naslednjih straneh največ uporabljali pojem „malo podjetje“, začnimo kar z njim. **Podjetje** je „...samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine in storitev“, razlaga ta pojem Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 869). V istem viru je **podjetnik** opredeljen kot „...v kapitalistični ekonomiki lastnik podjetja“.

Kaj pa **organizacija**? V poslovnem slovarju¹ je opredeljena kot skupnost ljudi, ki sodelujejo z namenom, da dosežejo določen skupni cilj. Pučko (1996, str. 6) opozarja na razliko med podjetjem in organizacijo ter na pogosto neustrezno razumevanje organizacije. Medtem ko gre pri podjetju za gospodarsko tvorbo, je pri organizaciji poudarek na odnosih, razmerjih in njihovih povezavah. Organizacija nosi v sebi statičen vidik – kot struktura odnosov v podjetju, in dinamičen vidik – kot organizacijski proces, skozi katerega se v skladu s potrebami podjetja spreminja organizacijska struktura.

Pri opredelitvi „**majhnosti**“ podjetja že naletimo na prve težave (kar bo še zlasti pomembno pri primerjavi položaja strateškega planiranja v malih podjetjih iz raziskav v svetu in v Sloveniji). Mojca Duh se v svojem prispevku (1998, str. 103) ukvarja ravno z razmejevanjem malih, srednje velikih² in velikih podjetij. Opredelitev spremlja vrsta težav: prva uradna, zakonska definicija je bila sprejeta že leta 1948 v Združenih državah Amerike, dopolnjena leta 1953, 1971. leta pa je ravno v ta namen ustanovljeni Committee of Inquiry on Small Firms v Veliki Britaniji izdal štiri strani dolgo, delno uradno definicijo...Kje se pojavlja problem in zakaj je opredelitev sploh potrebna? Opredelitev potrebujejo tako vladne službe, kot so statistični in davčni uradi, kot tudi raziskovalci in druge interesne skupine. Problem se pojavlja zaradi uporabe različnih definicij in njihovih kriterijev – po *ekonomski definiciji* se ločijo SME's od velikih podjetij po relativno majhnem deležu na trgu, neformalni vodstveni strukturi in neodvisnosti podjetja s svobodo lastnika/menedžerja pri odločanju; *statistična definicija* pa zajema kolikostne kriterije, ki razmejujejo podjetja glede na število zaposlenih, obseg prodaje ip. Najpogostejši, pogosto pa tudi edini kriterij (zlasti zaradi lažje dostopnosti podatkov) je v številnih državah kot kolikostni kriterij *število zaposlenih*. Na slednjega se bomo pri uporabi „malega“ podjetja oprli tudi v tem delu. Duhova po Filionu povzema razmejitev podjetij glede na število zaposlenih, kot kaže Preglednica 1.

Preglednica 1: Število zaposlenih kot kolikostni kriterij za razmejitev malih, srednjih in velikih podjetij

Število zaposlenih	Vrsta podjetja
1-3	Samozaposlitev
4-50	Malo
51-200	Srednje
201-500	Veliko
501+	Zelo veliko

Vir: Duh, 1998, str. 107.

¹ Longman Dictionary of Business English, 1993.

² V literaturi se je za mala in srednje velika podjetja uveljavila angl. kratica SME's: Small and Medium Sized Enterprises.

Evropska unija je glede na področje uporabe izdala priporočilo za definicijo SME's. Za statistične namene priporoča kot malo podjetje podjetje z 0-49 zaposlenimi, srednje s 50 do 249 zaposlenimi in kot veliko podjetje z 250 in več delavci. Poglejmo še na kratko, kako se je s tem vprašanjem „spopadel“ slovenski Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, 2002, str. 276) (glej Preglednico 2).

Preglednica 2: Razmejitev malih, srednjih in velikih podjetij

Podjetje/Merilo	Število zaposlenih	Prihodek	Povprečna vrednost aktive
Malo	Do 50	Do 1.000 mio SIT	Do 500 mio SIT
Srednje	Nad 50 do 250	Nad 1.000 mio do 4.000 mio SIT	Nad 500 mio SIT do 2.000 mio SIT
Veliko	Nad 250	Nad 4.000 mio SIT	Nad 2.000 mio SIT

Vir: Zakon o gospodarskih družbah, 2002, str. 276.

Za namen te naloge se bomo v nadaljevanju naslonili na število zaposlenih kot kriterij velikosti podjetja in malo podjetje opredelili za tisto, ki zaposluje do 50 ljudi. Pri predstavitvi raziskav, ki so uporabile drugačno definicijo oziroma velikost, bomo na to posebej opozorili. V empiričnem delu raziskave bomo upoštevali kriterije ZGD.

Zakaj je to vprašanje za preučevanje strateškega planiranja v malih podjetjih tako pomembno? Ker ima enega pomembnejših vplivov na vlogo, razvoj, formalnost in značilnosti strateškega planiranja ravno število zaposlenih. Laično lahko na začetku naloge domnevamo, da ima planiranje v podjetju z 80 zaposlenimi drugačen položaj kot v podjetju, ki smo ga na tem mestu definirali kot „malo“, na primer z 10 zaposlenimi delavci. Našo pozornost pa želimo nameniti predvsem slednjim... In še en razlog izstopa: želja po primerljivosti rezultatov raziskav v svetu z raziskavo, narejeno v okviru te naloge. Žal bomo verjetno kasneje na več mestih lahko ugotovili, da vseh rezultatov ne bomo mogli neposredno primerjati (merila večjih držav za „majhno“ so bistveno drugačna kot v slovenskem prostoru).

V literaturi avtorji za enako stvar pogosto uporabljajo različne izraze, kar vnaša na področje kar nekaj zmede, še posebej bralcu, ki ni poglobljeno seznanjen s področjem. Morda prav uporaba številnih, nedorečenih pojmov odvrta podjetnike v malih podjetjih od tega, da bi spoznali in uporabljali spoznanja s tega področja, jim daje vtis zapletenosti in prezahtevnosti?!

Nekateri avtorji raje opredeljujejo pojme nekoliko širše, drugi spet ožje, nemalokrat pa mislijo na isto stvar. Pri prebiranju literature s področja planiranja se najpogosteje srečamo z naslednjimi izrazi: strateško planiranje, dolgoročno planiranje, načrtovanje, predračunavanje, strateško upravljanje, strateški menedžment, strateško poslovanje, politika podjetja, predvidevanje, scenariji, planski horizont, (planska, organizacijska, poslovna...) strategija, taktika, vizija, poslanstvo, SWOT, situacijska analiza, planski cilji, smotri, planske vrzeli, konkurenčna prednost, razločevalna prednost, primerjalna prednost, veriga vrednosti, temeljne zmožnosti, strateški načrt, strateška poslovna enota, model strateškega menedžmenta itd. Seveda je nemogoče in niti ni naš namen, da bi zajeli celo paleto izrazov. V nadaljevanju bomo nekatere izraze opredelili, nekatere med seboj povezali in nakazali njihove medsebojne odnose z namenom boljšega razumevanja obravnavane tematike.

načrtovati, načrt, planirati, plan

Načrtovati pomeni „...ugotavljati naloge in cilje, ki jih neki ekonomski subjekt, skupina subjektov ali cela skupnost želi doseči v svoji gospodarski dejavnosti v določenem obdobju“. **Načrt** je „...rezultat dejavnosti načrtovanja. Načrtovanje nekega subjekta pomeni: 1.

postavljanje ciljev dejavnosti tega subjekta (profitne ali neprofitne organizacije) in 2. način doseganja postavljenih ciljev.'' (Ekonomski leksikon, 1995). Slovar slovenskega knjižnega jezika v svoji obrazložitvi pojmov ne razlikuje med „**plan**'' in „**planirati**'', tako da sta omenjena pojma vsebinsko istopomenki, vendar prevzeti iz tujega jezika. Zaradi izbranega naslova magistrskega dela in pogostosti ter uveljavljenosti izrazov v teoriji in praksi sem se odločila, da v nalogi enakovredno uporabim navedene izraze, kot to tudi dovoljuje slovar.

Dolgoročno, razvojno, perspektivno, strateško planiranje, strateško upravljanje in poslovanje se v praksi pogosto uporabljajo alternativno (Pučko, 1993, str. 127). Čeprav se vsebinsko ne skladajo popolnoma, jih bomo enakovredno uporabljali tudi v tej nalogi. Najpogosteje bomo uporabljali pojem „strateško planiranje'' ali pa samo „planiranje'', s katerima bomo imeli v mislih kakršnokoli aktivnost s strani podjetnikov na tem področju.

Kako te pojme opredeljujejo posamezni avtorji?

predračunavanje, predvidevanje, scenariji,
dolgoročno in strateško načrtovanje, strateški
menedžment

Predračunavanje, dolgoročno načrtovanje, strateško načrtovanje in strateški menedžment sta Aaker in Ansoff (Tavčar, 1997, str. 50) opredelila kot štiri razvojne stopnje. **Predračunavanje** iz prve polovice 20. stoletja v predračunih opredeljuje zgolj standardne ravni učinkovitosti in jih nato primerja z rezultati. **Dolgoročno načrtovanje** (iz 50. let prejšnjega stoletja) na osnovi zgodovinskih trendov oblikuje ekstrapolacije in na njihovi osnovi načrtuje sredstva, ki so v skladu s pričakovano rastjo ali krčenjem podjetja. **Strateško načrtovanje** (60. in 70. leta) usmerja svojo pozornost na celotno okolje, v katerem podjetje deluje. Gre za spoznavanje sprememb smeri, za razvoj zmožnosti in za oblikovanje strateških usmeritev, ki izboljšujejo konkurenčnost podjetja. **Strateški menedžment** (od 80. let) prav tako izhaja iz celovitega pristopa k poslovnemu okolju, vendar se s trenutnimi pogoji ne omejuje, ampak razvija cilje in poti, ki vodijo do njih, ukvarja se z vprašanji njihovega uresničevanja in nadziranja uresničevanja. Ne glede na sedanjo dejavnost podjetja izrablja vse dobre priložnosti, ki se pojavijo.

Pojmovnik računovodstva, financ in revizije (Turk, 2002, str. 715) strateško načrtovanje razlaga kot „...*določanje smeri prihodnjega delovanja in zanj potrebnih sredstev na podlagi predvidevanja prihodnosti; izhaja iz namena poslovanja in opredeljuje predvsem prednostne smeri dolgoročnega razvoja organizacije; s podrobnostmi ga dopolnjujeta taktično in izvajalno načrtovanje.*''

Banič (1999, str. 22) tako opredeljuje razliko med **dolgoročnim** in **strateškim načrtovanjem**: „*smoter dolgoročnega načrtovanja je pravočasno sprožiti ustrezne procese sprememb stanja organizacijskega sistema, ki jih želimo doseči v prihodnosti; strateško načrtovanje pa ima dinamično naravo, načrt je zgolj trenutna rešitev oziroma najboljša opcija, izdelana na osnovi podatkov v hipu, ko je strateški načrt nastal.*'' Za razliko od samega načrtovanja strateško načrtovanje upošteva dinamičnost podjetniškega okolja, ki ga nenehno opazuje, analizira in tako pravočasno oblikuje alternativne načrte – načrt pa ni nikoli dokončen, je le odziv na trenutne razmere v okolju.

Na tem mestu naj izpostavimo še Baničevo opredelitev samega načrtovanja (1999, str. 21), ki pravi, da **načrtovanje** vključuje dejavnosti, ki so del poslovanja – kot operativno vodenje organizacijskih sistemov, medtem ko pojem ni primeren za opredelitev poslanstva, smotrov in

ciljev organizacijskih sistemov. UCLA³ je na temo neenotnosti terminologije (dolgoročno načrtovanje, strateško načrtovanje, podjetniško načrtovanje...) organizirala seminar, katerega ugotovitev med drugim je bila, da pojem „dolgoročno načrtovanje” nima natančnega pomena oziroma da se v praksi uporablja za: 1) razmišljanje o dolgoročnih rezultatih trenutnih odločitev, 2) izdelavo dolgoročnih projekcij, 3) oblikovanje prihodnje podobe podjetja in 4) razvoj dolgoročnega programa za podjetje.

Kam uvrstiti **predvidevanje** (prognoziranje, napovedovanje)? Predvidevanje je osnova za planiranje, vendar v nasprotju z njim ocenjuje le verjetne razvoje prihodnjih pojavov, medtem ko planiranje na njegovi osnovi izbere želeno smer razvoja (Pučko, 1996, str. 101). S predvidevanjem na osnovi projekcij podjetje ocenjuje možne razvoje razmer v prihodnosti, kar mu olajša odločanje in zmanjšuje tveganje pri odločanju. Njegova sestavina so **scenariji**, ki kvalitativno in kvantitativno opisujejo možne prihodnosti in pri tem poleg gospodarskih dejavnikov upoštevajo tudi politične, socialne, demografske, pravne, ekološke, kulturne in tehnološke dejavnike (Koren, 1991, str. 7). Omogočajo tudi večjo prožnost v procesu oblikovanja in uresničevanja strategij in služijo kot analitična podlaga procesu strateškega planiranja.

Strateški menedžment⁴ je „...vseobsežno in dolgoročno naravnano poslovanje in vodenje podjetja in obsega načrtovanje in izvajanje politike podjetja oziroma organizacije” (Tavčar, 1997, str. 49). „Njegova temeljna naloga je razvojno usmerjanje podjetja, zato zanj uporabljamo tudi izraz usmeritveni menedžment” (Belak, 1993, str. 158). Ferrell et al. (1995, str. 274) z njim pojmujejo vse procese, ki jih organizacija sproži, da bi razvila in uresničila strateški plan. Pučko (1996, str. 1) še navaja, da je strateško poslovanje sodoben pristop k strateškemu planiranju, ki poleg samega strateškega planiranja vključuje še uresničevanje in povezovanje vseh faz organizacijskega procesa podjetja. Njegovi sestavini sta:

- *strateško načrtovanje* kot snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za uresničevanje ciljev,
- izvajanje *strateških načrtov* kot organiziranje, spodbujanje, usmerjanje in nadziranje.

Ena najpomembnejših značilnosti strateškega menedžmenta je njegova dinamika: gre za stalen, neprekinjen proces, ki se nikoli ne konča, pač pa se neprestano odziva na spremembe znotraj in zunaj podjetja.

politika podjetja

Politika podjetja zajema cilje podjetja in strategije za njihovo doseganje. Z njo se določijo temeljne dejavnosti podjetja, da bi se izpolnili podjetniški cilji. Je „...semantična oblika vezi med poslanstvom in podjetniškimi cilji podjetja” (Banič, 1999, str. 16). Pri njenem oblikovanju sta trdno določeni le dve točki, poslanstvo kot izhodiščna in cilj kot končna točka.

Kakšna pa je **razlika med politiko in planiranjem**? Pučko (1996, str. 13) zaradi neenotne opredelitve tega odnosa navaja tri šole: evropska šola gleda na politiko širše, planiranje iz nje izhaja in je bolj konkretizirano; anglo-ameriška klasična menedžerska šola vidi v politiki splošna določila, pri čemer pa je planiranje širši pojem, čeprav konkretizira politiko v določenem prihodnjem obdobju; tretja, realistična šola pa gleda na politiko in planiranje kot na dve

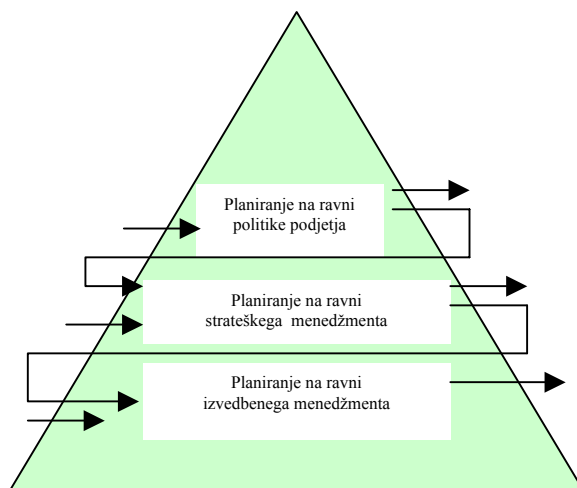
³ University of California, Los Angeles.

⁴ Slovar slovenskega knjižnega jezika dovoljuje več oblik in njihovih izpeljank: manager, menedžer, menežer; managerski, menedžerski; managerstvo, menedžerstvo. Ker se je v strokovni literaturi uveljavil izraz „menedžment”, se bomo tega držali tudi v tem delu.

samostojni znanstveni disciplini s skupnimi točkami. Pučko zaključuje z ugotovitvijo, da se s podaljševanjem časovnega horizonta izgubljajo razlike med politiko in planiranjem.

Slika 1, ki sledi, nakazuje vrste planiranja in hkrati pojasnjuje tudi odnose med politiko, strateškim menedžmentom in izvedbenim oziroma operativnim menedžmentom.

Slika 1: Procesna hierarhija planiranja



Vir: Belak, 1998, str. 166.

strateški načrt, poslovni načrt, vizija, smoter, poslanstvo

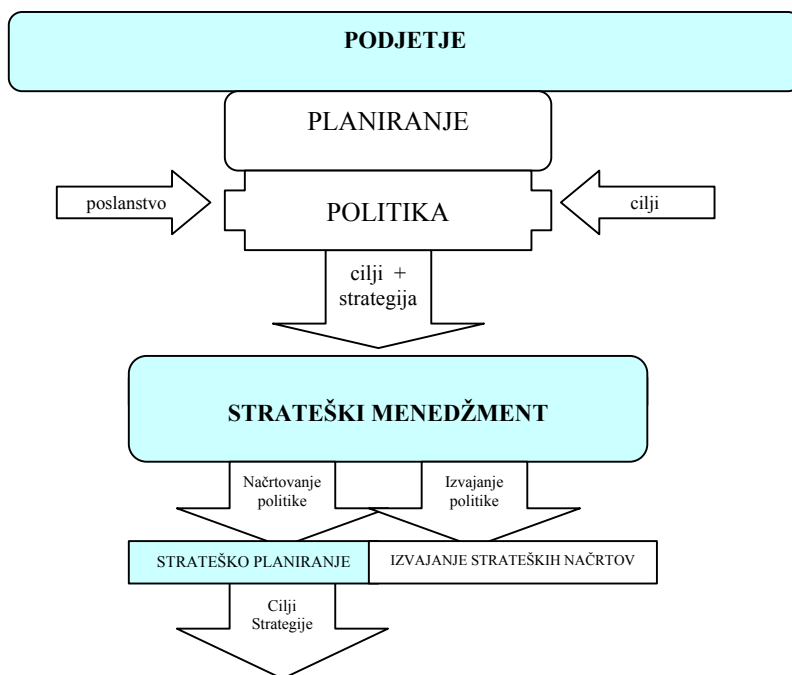
Strateški načrti vsebujejo sestavine politike podjetja:

- *vizijo* - kdo smo, kaj smo in kam gremo; vizija je konkretna podoba prihodnosti, uresničljiva in navdušujoča;
- *smotre*, ki izhajajo iz vizije; smotri so najpomembnejši, trajni cilji podjetja, ki so za razliko od konkretnjših „ciljev“ bolj splošni oziroma so „...končni razlog poslovanja in središčni motiv dela zaposlenih“ (Banič, 1999, str. 9);
- *poslanstvo*, ki je okvir temeljnih dejavnosti; z njim podjetje opredeli svoj odnos do okolja, svojo vlogo in ravnanje v njem (Belak, 1998, str. 167).

Poslovni načrt je pisni dokument, ki je rezultat planiranja. Z njim podjetje jasno opredeli svoje cilje ter strategije, kako bo zastavljene cilje doseglo (Vahčič et al., 1998, str. 3). Podjetja ga pripravljajo v ustanovitveni fazi, pred začetkom poslovanja, za sistematično preveritev ideje in poslovne priložnosti, da se tako izognejo morebitnemu neuspehu. Podjetja, ki že poslujejo, pripravljajo poslovni načrt pred širitvijo na nova poslovna področja, pred uvajanjem inovacije, širitvijo zmogljivosti, ip.

Poskušajmo do sedaj opredeljene pojme predstaviti celovito z naslednjo sliko, ki je nastala izključno na osnovi definicij omenjenih avtorjev (glej Sliko 2).

Slika 2: Celovit pogled na planiranje v podjetju



strategija, taktika

Belak (1998, str. 172) **strategijo** z vidika podjetja opredeli kot „...način uresničevanja temeljnih ciljev podjetja, njegovega poslanstva in smotrov, t.j. politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja”. S strategijo imamo v mislih vse dejavnosti, usmerjene k uresničevanju strateškega plana in k izpolnitvi strateških ciljev. Če so cilji določeni končni rezultati, do katerih si podjetje želi priti, so strategije sredstva, s katerimi mu bo to uspelo (Ferrell et al., 1995, str. 274). Porter (1996, str. 64) opozarja na razliko med poslovno učinkovitostjo in strategijo in izpostavi bistvo strategije: *biti drugačen od konkurentov in biti sposoben to drugačnost ohranяти na dolgi rok*.

Strategije se oblikujejo na različnih ravneh podjetja (Daft, 1991, str. 155):

- *Strategija na ravni podjetja*⁵, tudi temeljna, celovita, korporacijska, osnovna strategija; pri njenem oblikovanju podjetje išče odgovor na vprašanje: kaj je predmet našega poslovanja; najpogostejša je delitev celovitih strategij glede na smer razvoja (strategija rasti, ustalitve, krčenja), čeprav so možne tudi druge klasifikacije;
- *Poslovna*⁶ *strategija* je po Baniču (1999, str. 17) metoda, s katero se določijo vsa sredstva in viri, potrebni za izpolnitev ciljev poslovne politike; izhaja iz celovite strategije; ključno vprašanje pri njenem oblikovanju je: kako bomo tekmovali s konkurenti (iskanje poti do konkurenčne prednosti); oblikuje se za vsako strateško poslovno enoto oziroma skupino izdelkov; možne podstrategije (Pučko, 1993, str. 223) so strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne praznine, idr.
- *Funkcionalne strategije* pokrivajo vse glavne poslovne funkcije podjetja, kot so proizvodnja, trženje, finance, ip.; glavno vodilo pri njihovem oblikovanju je: kako naj podpremo uresničevanje celovite strategije.

⁵ angl. Corporate Strategy.

⁶ angl. Business Strategy.

Za potrebe razumevanja obravnavane tematike v nadaljevanju naj na tem mestu povzamemo še najpomembnejše strategije. Velja opozoriti, da je možnih razvrstitev več, odvisno od izbranega vidika (glej Preglednico 3).

Preglednica 3: Pregled strategij z izbranih vidikov

GENERICNE STRATEGIJE	- Stroškovna učinkovitost - Diferenciacija - Razvijanje tržne niše (s.fokusa)
STRATEGIJE NA OSNOVI KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ...	- Panoge - Izdelka
STRATEGIJE NA OSNOVI MATRIKE RASTI (razmerje med trgi : izdelki)	- Obdelava trga - Razvoj trga - Razvoj izdelka - Diverzifikacija
STRATEGIJE NA OSNOVI PORTFOLIO KONCEPTA	- Dezinvestiranje - Molzenje - Investiranje - Segmentiranje
STRATEGIJE NA OSNOVI RAZVIJANJA KAKOVOSTI	- S. notranjega obvladovanja kakovosti - S. zunanjega obvladovanja kakovosti - S. celovitega obvladovanja kakovosti
STRATEGIJE BOJEVANJA	- Gverilsko bojevanje - „Bypass“ - Obkrožanje konkurence - Frontalni napad - Napad na šibkih točkah
STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE	- Vertikalna diverzifikacija - Horizontalna diverzifikacija - Konglomeratna diverzifikacija
STRATEGIJE PRIKLJUČITVE (PREVZEMA)	
STRATEGIJE SODELOVANJA	- Dolgoročna proizvodna kooperacija - Skupna vlaganja - Franšizing, licenciranje - Strateške zveze
STRATEGIJE KRČENJA	- Krčenje v ožjem pomenu - Krčenje v širšem pomenu - Preobrat, zasuk - Likvidacija - Dezinvestiranje

Viri: Pučko, 1993, str. 197; Ferrel et al., 1995, str. 281; Tajnikar, 1997, str. 69; Tajnikar, 1999, str. 58; Thompson, 1991, str. 428.

S **poslovno taktiko**⁷ načrtujemo razvrščanje časovne in količinske uporabe virov, ki so potrebni za uresničitev ciljev in so določeni s poslovno strategijo.

⁷ Za taktično planiranje se pogosto uporablja tudi izraz „operativno planiranje“ (angl. Operational Planning).

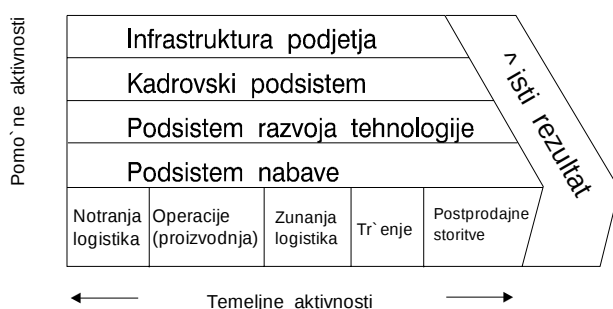
Med pojme, ki smo jih v začetku poglavja našeli, smo uvrstili tudi **strateško poslovno enoto**⁸ (SPE). Pojem je povezan z vprašanjem, na kateri ravni podjetja je smiselno strateško planirati. Gre za enoto, ki opravlja zaokroženo dejavnost z vidika proizvodnje, prodaje in dobička te dejavnosti (Deškovič et al., 1990, str. 13). V nalogi se bomo posvetili malim podjetjem in se z SPE, kot značilnostjo večjih podjetij, ne bomo srečevali.

temeljne zmožnosti, osrednje sposobnosti, konkurenčna prednost, veriga vrednosti

Ker bomo v nadaljevanju pogosto uporabili pojem „konkurenčen”, poglejmo, kako pojasnjuje „**konkurenco**” Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 426). Gre za „...*prizadevanje, da je z večjo kvaliteto blaga ali nižjo ceno izdelkov, z boljšimi storitvami kdo boljši kot nasprotnik; tekmovanje*”.

Temeljne zmožnosti so vir konkurenčnosti podjetja; gre za skupek tehnologij, veščin - know-how-a in procesov, ki omogočajo podjetju konkurenčno prednost pred konkurenti (Tavčar, 1997, str. 14). S tem v zvezi se pojavlja tudi pojem **osrednjih sposobnosti**⁹ - gre za dejavnosti, na katere se podjetje osredotoči in ima v njih svojo notranjo **primerjalno prednost**¹⁰ (Porter et al., 2000, str. 205). Bistvo **konkurenčne prednosti**¹¹ pa je sposobnost podjetja, da na dolgi rok zmaguje v konkurenčni tekmi. Omenimo na tem mestu še „**verigo vrednosti**”, ki jo je Porter razvil za potrebe sistematične analize konkurenčne prednosti. V Sliki 3 je predstavljen njen osnovni koncept.

Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Pučko, 1996, str. 162; Porter et al., 2000, str. 203.

Poleg SWOT, portfolio analize in drugih konceptov je veriga vrednosti prijem za iskanje in zaznavanje razvojnih problemov podjetja. Porter je vse dejavnosti v podjetju razdelil na temeljne (ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca) in pomožne, da bi tako spoznal obnašanje stroškov in vire oziroma možnosti za stroškovne prednosti in diferenciacijo izdelkov (Pučko, 1993, str. 181).

⁸ angl. Strategic Business Unit, SBU.

⁹ angl. Core Competencies.

¹⁰ angl. Internal Comparative Advantage; gre za sposobnost podjetja, da naredi nekaj bolje od tekmecev.

¹¹ Za konkurenčno prednost so prav tako v rabi različni izrazi: trajna konkurenčna prednost, konkurenčnost, angl. sustainable competitive advantage. Tudi o konkurenčni prednosti in sorodni tematiki je na voljo precej strokovne literature, npr. Peteraf, 1993, str. 179-191.

SWOT¹² je angleška okrajšava za celovito analizo podjetja, s katero podjetje spoznava svoje razvojne probleme, in daje temelje strateškemu planiranju v podjetju. Podjetje se v okviru te analize osredotoči na priložnosti in nevarnosti ter na svoje prednosti in slabosti. Spisek vprašanj, na katera naj bi mala podjetja poiskala odgovore, je povzet po Pučku (1993, str. 155) in se nahaja v Prilogi 7.

model strateškega upravljanja in poslovanja

Z modelom strateškega upravljanja in poslovanja bomo poiskali mesto vrsti ostalih omenjenih pojmov. Obstaja večje število modelov, ki pa so si med seboj v osnovi podobni. Pučko je na njihovi podlagi oblikoval model, ki ga prikazuje Slika 4.

Slika 4: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, 1996, str. 119.

V podjetju, kjer je uveljavljeno *celovito strateško upravljanje*, naj bi bile torej prisotne vse sestavine, predstavljene v zgornjem modelu. Kot bomo videli kasneje, je strateško upravljanje na takšni stopnji bolj izjema kot pravilo za mala podjetja, večinoma se v malih podjetjih pojavlja v bolj poenostavljenih oblikah, nekatera mala podjetja pa uporabljajo le določene metode planiranja (na primer, postavljajo strateške cilje, oblikujejo finančne predračune, ip.).

Potem, ko smo omenili nekaj ključnih pojmov, zaokrožimo to poglavje še z odgovorom na vprašanje, ali je za državo in njeno gospodarstvo smiselno, da namenja segmentu malih podjetij večjo pozornost. V prid pomembni vlogi v narodnem gospodarstvu govorijo že številke iz statističnih letopisov. Najpogosteje se v zvezi s pozitivnimi učinki malih podjetij omenjajo odpiranje novih delovnih mest, inovativnost in večja prilagodljivost narodnega gospodarstva spremembam.

V zvezi z zaposlitvenim potencialom malih podjetij se je zvrstila vrsta raziskav. Prvo takšno raziskavo je v Združenih državah Amerike 1979. leta izvedel Birch (Drnovšek, 2000, str. 2). Ugotovil je, da so mala podjetja z manj kot 20 zaposlenimi odpirala dve od treh novih delovnih mest v ZDA. Podobne študije so izvedli tudi po drugih državah, v Sloveniji leta 1998 Aleš Vahčič s soavtorji.

Zaključimo to poglavje z mislijo, da je lahko vsaka dejavnost, ki lahko izboljša in pomaga k večji uspešnosti malih podjetij, nagrajena z večjim splošnim gospodarskim blagostanjem.

¹² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

3. VLOGA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

Začnimo to poglavje z mislimi treh avtorjev, ki dobro ponazarjajo dilemo „planirati ali ne planirati?“ :

- „Alternativa pomeni, da ne veš, kam greš, zato tudi ne veš, kdaj do tja prideš, in ko tja prideš, ne veš, kaj naj bi delal.“ (Pučko, 1996, str. 16);
- „Pogosto slišim, da morajo velika podjetja, korporacijski velikani, strateško razmišljati o podjetju. Majhna podjetja pa, nasprotno, ne potrebujejo strategije; lahko zasledujejo druge poti do poslovnega uspeha. Po mojem mnenju velja ravno nasprotno. Za razliko od velikanov se mala podjetja ne morejo zanašati na inercijo trga kot osnovo za preživetje. Niti ne morejo uspeti na silo in izpostavljati svojih virov ob pojavu težav. Nasprotno, jasno morajo poznati svoje konkurenčno okolje in določiti ter ubraniti svoj položaj. To je bistvo strategije.“ (Porter v Hodgetts et al, 1998, str. 465);
- „Pravi namen učinkovitega planiranja ni izdelati plan, ampak spremeniti modele razmišljanja, ki jih vodilni nosijo v glavah.“¹³ (Arie deGeus v Simpson, 1998, str. 624).

Marsikateri strokovnjak se danes ukvarja z vprašanjem, ali je koristno planirati in ali se bo to poznalo na uspešnosti poslovanja, a le malokdo bo pripravljen izstreliti enoznačen odgovor, najsi bo to „da“ ali „ne“. Namen tega dela naloge je izvedeti več o tistih, ki menijo „da“, in spoznati razloge, zakaj so tega mnenja. Na drugi strani želimo spoznati tudi mnenja tistih, ki se s tem ne strinjajo, in izvedeti, zakaj so proti.

Podjetniki so v glavnem inovatorji, ki so v večji meri nagnjeni k tveganju in hkrati na drugi strani niso ravno privrženci strateškega planiranja. Tako kot „veliki bratje“ se morajo tudi mala podjetja spopasti z negotovostjo, ki jo prinaša prihodnost. Namen strateškega planiranja je najti poti, kako se ustrezno spoprijeti z negotovostjo. Znanih je več tehnik, nekatere, ki so jih avtorji podčrtali kot primerne za mala podjetja, so opisane v 5. poglavju. Glavno vprašanje, ki mu želimo na koncu tega poglavja poiskati odgovor, je, ali se malemu podjetju strateško planiranje „obrestuje“.

V okviru tega poglavja bomo najprej spregovorili o pomenu strateškega planiranja nasploh in posebej o vlogi, ki jo ima za mala podjetja. Nato bomo predstavili rezultate raziskav o povezanosti med planiranjem in uspešnostjo poslovanja malega podjetja. Kot zanimivost bomo omenili tudi raziskavo, ki je odkrila razlike o moči te zveze glede na kulturno okolje, v katerem podjetje deluje. Poglavje bomo zaključili z razmišljanji avtorjev, ki nasprotujejo ali pa ne podpirajo v celoti strateškega planiranja v malem podjetju.

Že takoj na začetku se postavlja vprašanje, ali je sploh potrebno planirati. Druga možnost je – neplaniranje, reaktivno ravnanje, sprotno odzivanje in delovanje. Tudi **ne-strategija** je v določenem pogledu strategija, a vprašanje je, kako uspešna. Njena uspešnost je v največji meri odvisna od značilnosti okolja, v katerem podjetje posluje (Tavčar, 1997, str. 54). Če je okolje ugodno in je ne-strategija nenamerna, se lahko podjetje za uspeh zahvali zgolj srečnemu naključju, saj v sovražnem okolju ne bi preživel. Nastajajoče podjetje bo ugodno okolje z namerno ne-strategijo izkoristilo za prehod, obstoječe podjetje pa za iskanje razvojnih možnosti. Podobno velja za razmere v sovražnem okolju, le da se bo moralo obstoječe podjetje pod pritiski okolja prilagajati in se zavestno odločiti za večjo prožnost in inovativnost.

¹³ V originalu: „...The real purpose of effective planning is not to make plans but to change the mental models that leaders carry around in their heads.“

Podobno razmišljanje lahko najdemo pri Thompsonu (1991, str. 429). Ne-strategija je na eni strani lahko rezultat premišljene odločitve in analize, po drugi strani pa se v ne-strategiji lahko odražajo pomanjkanje strateške „zavednosti” menedžerjev, njihovo samozadovoljstvo, celo lenobnost in slepo zaupanje v to, da gre podjetju dobro, čeprav to ne drži. Ne-strategija je še posebej nevarna takrat, ko razmere in položaj podjetja kličejo po spremembah.

Če gledamo na ne-strategijo z vidika napak, bi kot glavni napaki lahko navedli ne-odločanje (kot najslabše odločanje) in reaktivno delovanje. Če je ne-strategija zavestna odločitev vodstva, pa lahko prinaša tudi prednosti – možnih je več alternativnih strategij, menedžer(ji) mora(jo) odločati bolj proaktivno in biti bolj ustvarjalen(i).

Za današnje (poslovno) okolje velja, da je izredno nemirno. Hitro prihaja do sprememb v tehnologiji, prenosu informacij, hitrosti komunikacije, pojavlja se nova, vse ostrejša konkurenca, ki zahteva od podjetij nenehno bdenje in proaktivno ravnanje, pojavljajo se novi izdelki, odpirajo se novi trgi, stari trgi se zapirajo, ip. Pomen strateškega planiranja na eni strani tako povečuje vedno večja kompleksnost okolja, na drugi pa tudi vse večja kompleksnost poslovanja podjetja (Pučko, 1993, str. 138). Podjetje se ne more nasloniti na znane vzorce obnašanja, na že uporabljene politike in dosedanje trende, pač pa mora povzeti strateško razmišljanje in se že danes na najboljši možni način pripraviti na prihodnost oziroma se že danes začeti prilagajati jutrišnjemu okolju.

Mintzberg *vlogo* strateškega planiranja in planerjev v podjetju pogojuje z *značilnostmi podjetja* (glej Preglednico 4).

Preglednica 4: Značilnosti podjetja in vloga planiranja / planerjev po Mintzbergu

Vloge	Planiranje	Planerji ¹⁴
Strojna organizacija – množična ali procesna proizvodnja	- ima pogoje za kakovostno SP¹⁵ - centralizirana hierarhija, vodstvo pripravlja vse strategije - nujni jasni cilji, eksplicitne strategije - krči centralizacijo moči - formalizira odločanje	Prevladujejo „desni“ planerji - podrobno določijo strategije vodstva - krepijo moč vodstva – obvladujejo podjetje prek formalizacije „Levi“ planerji - vskočijo ob spremembah - delajo analize, v krizi so katalizatorji - delujejo iz ozadja
Diverzificirana – večprogramska organizacija	- razvita oblika strojne organizacije - vodstvo uporablja planiranje za obvladovanje enot - enote planirajo na zahtevo vodstva	Planerji v vrhu podjetja - delujejo kot katalizatorji - so iskalci strategij Planerji v enotah delujejo podobno kot planerji v vrhu podjetja.
(Malo) podjetniška organizacija	- menedžer snuje strategije sam in ne potrebuje nikogar, ki bi ga tega učil - SP je za mala podjetja predrago, v večjih se uveljavlja	„Desni“ planerji imajo manj možnosti: - umirjajo intuicijo glavnega menedžerja - uvajajo sistematiko „Levi“ planerji delajo „hitre in površne“ analize za glavnega menedžerja
Profesionalna organizacija	- njeno jedro predstavlja kompleksna in šibko povezana skupina strokovnjakov - strateški programi so slabo izdelani in potekajo po kupcih - glavni cilj: uskladiti interese, komuniciranje, plani služijo predvsem prednostnemu razvrščanju zadev	- ni interesa za poklicne planerje (raznolikost znanj, interesov, kupcev) - planirajo strokovnjaki sami - iskanje enotnih strategij je zahteven proces
Adhokratska – projektna organizacija	- deluje od projekta do projekta - SP je zelo ohlapno, splošno postavljeni cilji	„Desni“ planerji bi bili ovira „Levi“ planerji imajo vlogo katalizatorja in iskalca strategij.

Vir: Tavčar, 1997, str. 65.

Kljub nekaterim pomislekom velja splošno prepričanje, da je strateško planiranje vsaj v manj formalni obliki za mala podjetja nujno potrebno, če želijo preživeti v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. In če podjetje pri tem upošteva svoje potrebe in potenciale, mu bo strateško planiranje prineslo večjo (in ne manjšo) prožnost, kot mu nekateri pogosto očitajo (Fröchlich et al., 1994, str. 22).

Tudi Lawson (1988, str. 12) pravi, da je velikost podjetja v zvezi s planiranjem nepomembna. Od največjih, konglomeratskih podjetij pa vse do najmanjših podjetij z enim zaposlenim, je postavljanje ciljev in planiranje njihove uresničitve bistveno za uspeh. Poleg glavnega razloga (doseči postavljene cilje) obstajajo še vsaj trije *razlogi za strateško planiranje*:

- podjetje se izogne neuspehu,
- podjetnik poskrbi, da vsi zaposleni „posvojijo“ skupne cilje,

¹⁴ „Levi“ planerji predstavljajo analitike, ki uporabljajo predvsem levo stran možgan – obvladajo analiziranje, razglabljanje, pisanje, usmerjeni so na dolgi rok ip. ; „desni“ menedžerji so planerji - sintetiki – imajo mehke informacije za oblikovanje strategij in pristojnosti za njihovo uveljavljanje, obvladajo govor, so kratkoročno usmerjeni, intuitivci.

¹⁵ SP bomo uporabljali kot okrajšavo za strateško planiranje.

- omogoči se primerjanje rezultatov na trajni osnovi.

Strategijo bi *moralo oblikovati vsako podjetje, ne glede na svojo velikost*, pritrjuje Adams (1999, str. 35). Z njo se podjetje usmeri na primerna poslovna področja in kasneje primerja rezultate z načrtovanim. Brez strategije pa ob spremembah v okolju ali drugih težavah, ki nastopijo, kaj lahko izgubi smer in poslabša rezultate svojega poslovanja. Veliko število majhnih podjetij zaradi povprečne ali manjše uspešnosti poslovanja brez jasnih usmeritev vpelje popolnoma nova poslovna področja, kar običajno vodi v še slabše rezultate, saj podjetje izgublja svojo identiteto in ne najde svoje prave poslovne usmeritve.

Vzroki propadov malih podjetij segajo vse od neustreznih računovodskih sistemov do nezmožnosti vodenja rasti podjetja (Hunger et al., 1996, str. 362). Najbolj pereč problem pa izhaja iz pomanjkanja strateškega menedžmenta oziroma nezadostnega in površnega planiranja. Gre za nesposobnost podjetnika, da začrta strategijo in da razvije merila in sistem kontrole. Tudi star poslovni pregovor (Byrd et al., 1994, str. 96) pravi, da „...*podjetja ne planirajo neuspeha, le ne uspejo planirati*”¹⁶.

Na drugi strani Pučko poudarja (1996, str. 16), da je strateško planiranje smiselno in *opravičljivo* le, če prinaša tudi *boljši poslovni rezultat*. Pomisleke lahko vzbudijo mnoga uspešna podjetja, ki ne oblikujejo eksplicitno vizije, smotrov, ciljev, strategij in načrtov. Če bi takšna podjetja vzeli pod drobnogled (Tavčar, 1997, str. 53), pa bi lahko ugotovili, da gre le za manj formalen način planiranja (zaradi enostavnosti poslovanja in relativne stabilnosti okolja); v manjših, preglednih podjetjih vodstvo pogosto planira, a načrtov zaradi, na primer, prikrievanja nepoklicanim osebam ne dokumentira.

Strateška miselnost se v podjetju razvija preko šestih stopenj (Tavčar, 1997, str. 50):

- malopodjetniško planiranje je kratkoročnega značaja, enostavno, obstaja predvsem v glavi lastnika – podjetnika;
- predračunavanje uvede finančni direktor rastočega malega podjetja;
- dolgoročno planiranje je poskus predračunavanja na daljše obdobje;
- marketinško planiranje poleg finančnega planiranja vključuje še programe in trge;
- korporacijsko planiranje vključuje plane posameznih poslovnih enot podjetja;
- strateško planiranje pa obsega vse vrste planiranja (kratko-, srednje- in dolgoročno), vse enote in podjetje v celoti ter dinamiko sprememb.

Glede na Tavčarjevo opredelitev navedenih stopenj bi lahko dejali, da mala podjetja šele z rastjo in prehajanjem v srednje ter veliko podjetje vpeljejo strateško planiranje ter da je strateška miselnost malega podjetja omejena na glavo podjetnika ter izrazito kratkoročna.

Aram in Cowen (1990, str. 63) sta vlogo strateškega planiranja v malih podjetjih preučila z drugačnega zornega kota. Ugotoviti sta želela, kaj je tisto, kar prinaša podjetjem - sicer enakovrednim tekmečem - različne koristi, izslediti sta želela ključne sestavine, ki prinašajo tako imenovano „**5 odstotno razliko**” v uspešnosti poslovanja. „*Malo podjetje ima običajno na voljo vse sestavine, potrebne za uspeh, vendar celota ni le njihov seštevek, odvisna je od njihovega medsebojnega odnosa in vplivanja. Vprašanje je, ali se lahko posamezni deli medsebojno združijo tako, da oblikujejo učinkovito celoto?*”, se sprašujeta avtorja. Vlogo planiranja primerjata z učinkom električnega ojačevalca, ki relativno v primerjavi z vloženo električno energijo poveča rezultat, enako je z multiplikacijskim učinkom dolarja v ekonomiji. Podoben

¹⁶ V originalu angl.: „Businesses don't plan to fail, they just fail to plan.”

učinek bi moralo imeti tudi strateško planiranje v malem podjetju: relativno majhna prizadevanja v strateškem planiranju naj bi se odražala v bistveno boljši uspešnosti poslovanja. Problem pri majhnih podjetjih pa je, da ne dosežejo tega multiplikativnega učinka, nasprotno, mnogokrat ni nobenih sprememb ali pa so te celo negativne. Vloga strateškega planiranja v malem podjetju je torej jasna: malo podjetje mora s strateškim planiranjem doseči čim višji *multiplikativni učinek na poslovanje*.

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s problematiko vloge strateškega planiranja v malem podjetju, se delijo na vsaj dve skupini (če izpustimo tiste vmes) : prvi so ZA, drugi so PROTI. Tudi tisti, ki se strinjajo z idejo, da planiranje prinaša podjetju koristi, so deljenega mnenja: naj bo to planiranje neformalno, enostavno, predvsem z opredeljeno vizijo in nekoliko bolj dolgoročnimi cilji ter grobo načrtanimi potmi do njih, ali naj podjetnik oblikuje strateški načrt, naj ga pripravi skupaj s sodelavci v pisni obliki...in podobno.

3.1 PREDNOSTI (FORMALIZIRANEGA) STRATEŠKEGA PLANIRANJA ZA MALA PODJETJA

Z mnenjem druge skupine avtorjev se bomo srečali na koncu poglavja. Tisti, ki *zagovarjajo strateško planiranje* v malem podjetju, utemnjujejo to z naslednjim (Tavčar, 1997, str. 51; Burgess et al., 1993, str. 55):

- podjetje s planiranjem jasno opredeli svoje poslanstvo;
- natančneje opredeli cilje; metode strateškega planiranja izvajajo neke vrste pritisk na menedžerja in zaposlene v podjetju, da premišljeno postavljajo cilje in razmislijo, kako jih bodo uresničili;
- od menedžerja zahteva bolj ustvarjalno razmišljanje ter skrbno in sistematično preverjanje vsake odločitve;
- sredstva se razporejajo bolj urejeno in celovito (ne „iz dneva v dan”);
- vsi zaposleni delajo v skladu z enotno vizijo in usmeritvijo; zaradi tega prihaja do manj napak in nižjega tveganja;
- za postavljene cilje se določijo tudi časovni okviri;
- strateški plan deluje kot sidro, ki lahko podjetju služi za prilagoditve, ko se spremenijo okusi in preference kupcev, ko se spreminja velikost trga, ko se zaostruje konkurenca na trgu ali ko tehnologija vpliva na spremembe izdelkov in storitev;
- hitra akcija in reagiranje sta možna le v primeru, ko vsi v podjetju razumejo strategijo podjetja.

Skupina avtorjev (Ferrel et al., 1995, str. 296) vidi *dodatne prednosti* tudi v tem, da:

- zaradi skupinskega pristopa k strateškemu planiranju, ki vključuje menedžerje vseh ravni podjetja, prihaja do bolj razumljivih in preglednih vstopnih informacij, kar se odraža v boljših odločitvah;
- obenem vključevanje zaposlenih (vodij) zmanjšuje njihov odpor do sprememb, ki so v planih zajete;
- lahko strateško planiranje spodbudi zaposlene, da bolje opazujejo in razumejo okolje podjetja in njegove vire; narava strateškega procesa vodi k bolj pregledni analizi področij in pomaga zagotoviti, da se podjetje čimbolj sklada z okoljem;
- raba strateškega procesa pripomore k unikatnosti podjetja tako, da zaposleni poznajo cilje podjetja in kam je podjetje usmerjeno;

- strateško planiranje od menedžerjev zahteva večjo proaktivnost, hkrati pa zmanjšuje potrebo po reaktivnem ravnanju.

Med zagovorniki planiranja so tudi Byrd et al. Čeprav velja planiranje za eno najzahtevnejših podjetniških opravil, naj bi se vložen trud obrestoval. Dobro pripravljen strateški načrt postavlja okvire dejavnosti, nudi informacije udeležnim strankam, služi kot podlaga spremembam in kot osnova za delegiranje dela (Byrd et al, 1994, str. 100). Z njim lahko malo podjetje privabi potencialne investitorje, predstavi zaposlenim smer razvoja in jih motivira ter nenazadnje ustvari okolje, privlačno za kupce in bodoče sodelavce podjetja.

Cook gleda na vse dejavnosti podjetja z *vidika kupca*, tudi na strateško planiranje, ki po njegovem mnenju prinaša (1994, str. xvii):

- izboljšane poslovne odločitve; odločitve se sprejemajo na osnovi najboljših dostopnih informacij o dogajanju znotraj in zunaj podjetja;
- boljše razumevanje kupcev; kupci z nakupi izdelkov in storitev „hranijo“ podjetje z denarjem in rastjo; bolje jih podjetje pozna, večja je verjetnost, da bodo kupci v podjetju pustili še več denarja;
- boljše odnose s kupci; z boljšim znanjem o kupcih bo podjetje bolje zadovoljilo njihove potrebe, kar se bo odrazilo v močnejši povezanosti med kupci in podjetjem;
- povečano verjetnost pridobivanja novih kupcev;
- večjo verjetnost zmage nad konkurenco;
- bolj učinkovito rabo virov podjetja;
- preusmeritev pozornosti malega podjetja na stvari, ki so zares pomembne.

Na prednosti planiranja oziroma na razloge zanj lahko gledamo tudi v povezavi s posameznimi *stopnjami življenjskega cikla malega podjetja* (Cook, 1994, str. xii):

- v fazi *rasti*, ko podjetje povečuje proizvodnjo in spremljajoče dejavnosti, ko so večje potrebe po financiranju, kadrih... - potrebuje planiranje za *nadzor rasti*. Določiti mora želeno velikost podjetja in potencialne kupce, ki bodo omogočili načrtovano rast.
- glavni cilj vsakega podjetnika, ko začne podjetniško pot, je *uspeti* (čeprav vsak vidi uspeh drugače, v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji). S planiranjem uspeha podjetnik upošteva vse ali vsaj večino dejavnikov, ki bodo vplivali na njegovo poslovanje, in poskuša zagotoviti, da bi čimvečje število dejavnikov „delalo“ v njegovo korist.
- podobno naj bi podjetnik načrtoval tudi napake in *neuspeh* – z namenom, da se jim izogne in da hkrati lahko nadzoruje dejavnosti, ki peljejo do uspeha.

Podjetnikom, ki planirajo zaradi planiranja samega, to ne bo prineslo uspeha, menijo Bracker et al. (1988, str. 601). Kasneje bomo spoznali še rezultate in ugotovitve raziskave avtorjev Bracker et al., na tem mestu gre omeniti bistveno: da sta pomembni *raven planiranja*¹⁷ (kompleksnost) in *doba planiranja*. Kakovostno planiranje je skupaj z daljšim stažem planiranja podjetjem v raziskavi pripomoglo k boljšim rezultatom od ostalih. Seveda pa višja raven planiranja od (zlasti tehnično usmerjenih, obrtniških) podjetnikov lahko zahteva, da odstopijo vodilno vlogo v podjetju profesionalnim menedžerjem ali zaposlijo zunanje svetovalce. Past, ki preži na podjetnike v tem primeru, je, da lahko podjetje izgubi podjetniško naravnost in kreativnost (in s tem svojo enkratnost).

¹⁷ V literaturi avtorji uporabljajo več izrazov, s katerimi opredeljujejo razvitost planiranja v podjetjih – v angl. *structured strategic planning process, structured plans, sophisticated planning, planning sophistication, completeness of planning process*. Najbolje bi te izraze v slovenskem jeziku zajeli s kompleksnostjo planiranja, a bomo ta pojem zaradi negativnega prizvoka redko uporabili - raje ga bomo zamenjali s kakovostjo planiranja, intelektualno in zahtevnostno višjim nivojem planiranja, dovršenostjo oz. z višjo stopnjo razvitosti planiranja.

Kako pa je s strateškim planiranjem v *novonastalih malih podjetjih*? Potreba po sistematičnem planiranju novo ustanovljenih podjetij je odvisna od narave posla, velikosti in strukture podjetja (Hodgetts, 1998, str. 465). Podjetje z nekaj zaposlenimi bo lahko uspešno tudi z manj formalnim planiranjem, medtem ko z njegovo rastjo, zaposlovanjem novih kadrov raste kompleksnost podjetja in z njo tudi potreba po bolj formaliziranem planiranju. Skupaj s podatki o številu propadlih malih podjetij v prvih letih obstoja pa mnogi strokovnjaki poudarjajo, da je formalen poslovni načrt v začetnih letih poslovanja za malo podjetje lahko ključnega pomena za zmanjšanje možnosti neuspeha.

V okolju podjetja obstajajo tudi spremenljivke, na katere podjetje nima nobenega vpliva, spremenljivke pa vplivajo tako na podjetje kot tudi na njegov proces strateškega planiranja. Gre za gospodarske cikle, hitre spremembe tehnologij, spremembe kulturnih vrednot in prepričanj, spremembe okusov potrošnikov in njihovega obnašanja, družbene spremembe, ki se odražajo v obnašanju kupcev, ter za naraščajočo kompleksnost pravnega okolja z vedno novimi zakoni in regulativami. Čeprav na vse to podjetnik nima vpliva, lahko s predvidevanjem teh sprememb v planih doseže prednost pred tekmeci, ki teh sprememb niso pričakovali.

V podpoglavju, ki sledi, bomo predstavili skupek raziskav, ki se lotevajo pomena strateškega planiranja v malem podjetju „s te ali one plati” – z ugotovljenimi prednostmi planiranja, s formalnostjo in kakovostjo procesa planiranja in z vplivom na poslovanje podjetja in podobno.

3.2 PREGLED RAZISKAV O VLOGI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

Zanimanje za raziskovanje odnosa med planiranjem in poslovanjem podjetja se je začelo že konec 60. let prejšnjega stoletja. Večina člankov se je takrat nanašala na proučevanje velikih podjetij, nekateri pa so se že ukvarjali tudi z malimi podjetji. Članki so se delili v dve struji: prva je trdila, da planiranje izboljšuje dobičkonosnost, druga, da je planiranje ključno za uspeh podjetja (Ibrahim et al., 1997, str. 24). Literatura, tako povzemajo avtorji navedenega članka, podpira¹⁸ trditev, da je planiranje ključnega pomena za malo podjetje: planiranje poveča stopnjo uspešnosti, hkrati pa vpliva na raven poslovanja. Različne stopnje uspešnosti naj bi bile povezane z različnimi ravni planiranja.

V preteklih 35-ih letih je bil poudarek zopet na raziskovanju dveh odnosov: med *uspešnostjo poslovanja in vsebino planov* ter med *uspešnostjo poslovanja in procesom planiranja*. Raziskave so pri obeh zvezah pripeljale do neenotnih, dvoumnih rezultatov. Prve raziskave „planiranje : uspešnost poslovanja” so razvrstile podjetja glede na **formalnost**¹⁹ (temeljnost) **procesa planiranja**, glavni kriteriji formalnega procesa planiranja so bili dolgoročni, vsaj 3-letni plani v pisni obliki, oblikovanje ciljev in strategij ter merila za ugotavljanje uspešnosti v izvrševanju plana. Kljub temu, da je že bila možna klasifikacija podjetij glede na formalnost procesa planiranja, raziskave še vedno niso potrdile trdnješe povezave med procesom planiranja in uspehom podjetja. Eden od raziskovalcev je predlagal, da naj bi morda dali več poudarka na vsebino plana (in ne na proces). Mnenja raziskovalcev so se razhajala tudi pri določanju kriterijev za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja – naj bodo to le objektivni finančni kriteriji,

¹⁸ Čeprav bomo kasneje videli, da so avtorji še „daleč stran” od enotnosti.

¹⁹ V Matthews et al. (1995, str. 36) najdemo takole povzeto definicijo formalnega strateškega planiranja: „...pomeni, da proces strateškega planiranja v podjetju vključuje eksplicitne, sistematične postopke zato, da se doseže sodelovanje in predanost tistih glavnih deležnikov v podjetju, ki jih plan najbolj zadeva.”

nefinančni, kot so, na primer, zadovoljstvo delničarjev oziroma družbenikov, razvoj novega izdelka / storitve ip. pa se zanemarijo?

Naj na tem mestu po Matthews et al. (1995, str. 36) povzamemo ravni razvitosti planiranja. Nanašajo se tako na vrsto izdelanega plana (kot primer avtor omenja analizo okolja in operativne predračune, formalno napisane plane in neformalne plane), kot na zastavljeni časovni okvir (dolgi oziroma kratki rok). Tako lahko govorimo o *štirih ravneh razvitosti oz. zahtevnosti* planiranja in sicer o:

- strukturiranih²⁰ strateških planih,
- strukturiranih taktičnih planih,
- intuitivnih planih ter
- nestrukturiranih planih.

V tem delu smo poskušali zajeti čimveč raziskav, predstavljene raziskave segajo od 1989. leta do leta 2000. Večinoma so zajeti izvirni članki avtorjev; v primerih, ko le-ti niso bili dostopni, smo glavne ugotovitve raziskav povzeli iz pregledov literature drugih avtorjev, kar je razvidno iz navajanja raziskav. Za lažjo preglednost je pred opisom raziskave naveden njen avtor, predmet raziskave in pozitivno (☒) ali negativno (☐) potrjena zveza. Kjer je bilo moč najti podatek, je navedena tudi povprečna velikost proučevanih podjetij v vzorcu.

V pregledu so zajete raziskave, ki so se ukvarjale z vplivom strateškega planiranja na uspešnost poslovanja podjetij (rast prodaje, ROI), z vplivom strateškega planiranja na dolgoročni uspeh in razvoj podjetij, primerjale so povezanost uspešnosti in analitične razsežnosti planiranja ter formalnosti planiranja, analizirale so posamezni in medsebojni vpliv strateškega procesa in strateške vsebine na uspešnost poslovanja podjetij ter odkrivale razlike med planiranjem in uspešnostjo, ki bi lahko izhajale iz kulturnih razlik podjetij.

Orpen, 1990

☒ Strateško planiranje: uspešnost poslovanja

Orpen je naredil raziskavo na vzorcu zelo uspešnih in manj uspešnih podjetij. Na osnovi rezultatov raziskave o učinkih strateškega planiranja na poslovanje podjetja, ki so jih na eni strani zaznala zelo uspešna in na drugi strani manj uspešna podjetja, je prišel do **prednosti planiranja**, ki jih prikazuje Preglednica 5.

²⁰ Angl. structured – kot sestavljen.

Preglednica 5: Prednosti strateškega planiranja po Orpenu

Zaznana prednost	Zelo uspešna podjetja (v %)	Manj uspešna podjetja (v %)
Prihranki stroškov	52	50
Bolj učinkovita alokacija resursov	66	51
Izboljšan konkurenčni položaj	64	49
Bolj pravočasne informacije	42	31
Bolj točne napovedi	76	70
Boljša morala zaposlenih	31	32
Zmožnost raziskovanja alternativ	72	47
Zmanjšan občutek negotovosti	42	30
Hitrejše sprejemanje odločitev	49	46
Manj težav z denarnim tokom	36	30
Povečanje prodaje	65	50

Vir: Hodgetts et al., 1998, str. 472.

Obe skupini podjetij sta po zaslugi strateškega planiranja uspeli znižati stroške, izboljšati napovedi in doseči hitrejše sprejemanje odločitev. Bolj uspešna podjetja so poleg navedenega bistveno izboljšala alokacijo resursov in konkurenčni položaj. Avtor zaključuje, da je z raziskavo potrjena domneva, da planiranje izboljšuje uspešnost poslovanja.

Berry, 1998

Visoko tehnološka mala podjetja:
Strateško planiranje: dolgoročna rast in razvoj podjetja ☒

Če so na eni strani nekateri avtorji trdili, da je strateški menedžment za malo podjetje povsem neprimeren in da poleg pomanjkanja virov tehnološka podjetja delujejo v preveč nemirnem, hitro spreminjajočem se okolju, kjer postane planiranje brez pomena, je Maureen Berry (1998, str. 455) z raziskavo uspelo dokazati nasprotno. Zanimalo jo je, ali strateško planiranje pomembno vpliva na dolgoročno rast in razvoj majhnih, visoko tehnoloških podjetij²¹. V raziskavi je sodelovalo 257 malih podjetij²² (anketa po pošti), delujočih v tehnoloških parkih, dodatno pa je bilo narejenih 30 poglobljenih intervjujev v statistično značilnem vzorcu.

Na vprašanje, kakšno vlogo igra strateško planiranje (z obdobjem planiranja 3 let ali več) pri uspešnosti poslovanja podjetja, je tretjina podjetij odgovorila, da ima malo težo ali je sploh nima, dobra četrtina je menila, da igra določeno vlogo, medtem ko je za več kot 40 odstotkov vprašanih strateško planiranje zelo pomembno oziroma bistvenega pomena.

Pri iskanju povezav med posameznimi spremenljivkami je avtorica ugotovila, da obstajajo značilne povezave med zaznanim pomenom oblikovanja strategij, spremljajočo formalnostjo planiranja in velikostjo podjetja, merjeno s številom zaposlenih in ravni letne prodaje. Rezultati te raziskave niso potrdili starosti podjetja kot vplivnega dejavnika. Z vidika razvoja podjetja oziroma stopnje rasti je tako bolje, da se kot parameter vzame velikost podjetja. Nekateri namreč menijo, da se podjetja glede na isto časovno skalo ne razvijajo enako po

²¹ Angl. Small high tech firms.

²² Avtorica je kot kriterij za malo tehnološko podjetje uporabila naslednja merila: letna prodaja pod 50 mio\$, manj kot 250 zaposlenih, podjetje ni podružnica večjega podjetja, podjetje je ustanovil posameznik oz. skupina posameznikov, vodstvo podjetja deluje neodvisno, podjetje ima močno podprto tehnološko zasnovo, ustanovljeno pa je bilo z namenom izkoriščanja invencij ali tehnoloških inovacij.

posameznih stopnjah življenjskega cikla. Napredovanje v posamezni stopnji je odvisno od spreminjanja virov v podjetju, ki nato podprejo oziroma omogočajo širitev dejavnosti podjetja.

V podjetjih, kjer se je izvajalo formalno ali neformalno strateško planiranje, je bilo vodstvo podjetja zadovoljno z rastjo prodaje in uresničevanjem organizacijskih ciljev in dobičkonosnostjo. Statistična analiza je potrdila značilno povezavo med prisotnostjo procesa strateškega planiranja, rastjo, prodajo in uresničevanjem poslovnih in profitnih ciljev.

Bracker, Pearson, 1986

☒ Strateško planiranje : uspešnost poslovanja

Bracker in Pearson (Hodgetts, 1998, str. 474; Bracker et al., 1988, str. 592) sta opazovala vzorec majhnih, zrelih podjetij iz dejavnosti kemičnih čistilnic. Podjetja sta razvrstila v štiri kategorije glede na **vsebino planov** (nestrukturirani plani, intuitivni plani, strukturirani taktični plani in strukturirani strateški plani): podjetja, ki so delala strateške strukturirane plane so, gledano s celotnega finančnega vidika, bistveno presegla podjetja iz prve kategorije. Pozneje so raziskavo priredili še za vzorec hitro rastočih malih podjetij v industriji elektronike, kjer so prišli do enakih rezultatov.

Rue, Ibrahim, 1997

☒ Kakovost planiranja : povečanje prodaje

? planiranje : relativna uspešnost v panogi

☒ planiranje : ROI

Rue in Ibrahim (1997, str. 24) sta na vzorcu 253 malih podjetij želela izvedeti predvsem naslednje: ali mala podjetja pripravljajo strateške plane, v kolikšni meri v procesu planiranja upoštevajo zunanje dejavnike in vanj vključujejo številčno izražene cilje in predračune ter ali določajo tudi postopke in merila za odkrivanje in odpravljanje razlik med načrtovanim in uresničenim; v središču pozornosti raziskave pa je bil **odnos med kakovostjo planiranja in poslovanjem malih podjetij**. Najprej sta podjetja razvrstila v tri skupine: prva skupina ni pripravljala nobenih planov, za drugo je bila značilna zmerna uporaba planiranja, medtem ko so podjetja v tretji skupini izvajala bolj zahteven proces planiranja in ocenjevanja.

Rezultati raziskave²³ so bili naslednji: 154 malih podjetij (60 odstotkov) je pripravljalo strateške načrte v neki obliki, ki so vključevali kvantificirane cilje, plane in predračune na vsaj enem področju. V prvi skupini se je znašlo skoraj 40 odstotkov podjetij (brez strateškega plana), v drugi skupini 35 odstotkov podjetij (pisni strateški načrt, posamezni številčno izraženi cilji, posamezni plani in predračuni, vključitev nekaterih zunanjih dejavnikov, postopki za ocenjevanje in odpravljanje odstopanj med planom in njegovo izvršitvijo) in v tretji skupini skoraj četrtina podjetij (zahtevno strateško planiranje)²⁴.

Za razliko od nasprotujočih si rezultatov raziskav „kakovost planiranja : uspešnost poslovanja“ (večinoma izpeljanih na vzorcih večjih podjetij) je ta raziskava pokazala, da je višja raven planiranja povezana z rastjo prodaje malega podjetja. Za statistično manj značilno se je pokazalo razmerje med planiranjem in uspešnostjo podjetja, gledano relativno v industrijski panogi. Na drugi strani pa raziskava ni potrdila pozitivne zveze med planiranjem in ROI²⁵. Avtorja možne vzroke takšnega rezultata iščeta v več smereh:

²³ Povprečno število zaposlenih v podjetjih v vzorcu je bilo 17.

²⁴ Avtorja za tretjo, najvišjo raven strateškega planiranja uporabljata angl. izraz „sophisticated planning“.

²⁵ Angl. Return on Investment, donosnost investicije, je merilo za ugotavljanje uspešnosti oziroma dobičkonosnosti podjetij.

Pojavlja se lahko kot ROE (angl. Return on Equity), ki se izračunava v razmerju med dobičkom (pred ali po davkih) ter vloženim

- morda so se podjetja, ki so pripravljala bolj zahtevne strateške plane in ki so dosegla visoko stopnjo rasti prodaje, zadovoljila s svojo uspešnostjo, ki je presegla uspehe podjetij v isti panogi; svoje poslovanje so izboljšala, a pri tem niso vzela v obzir objektivnega merila uspeha, t.j. ROI;
- možna je tudi razlaga na osnovi časovnega zamika med rastjo prodaje in rastjo dobička podjetja;
- vprašljiva je uporaba ROI kot široko uporabljenega ekonomskega merila uspešnosti; ROI naj bi zavajal menedžerje h kratkoročnemu vedenju – zaradi ROI naj bi menedžerji več pozornosti posvečali poslovanju na kratek rok v škodo uspešnosti na dolgi rok; morda bodo mala podjetja z bolj temeljitim procesom planiranja žela rezultate svojega truda na dolgi rok;
- zadnja možnost, ki jo navajata avtorja, je, da višji prihodki od prodaje ne prinašajo višjih stopenj dobička zaradi notranjih neučinkovitosti podjetja in kapitalskih omejitev.

Na koncu se pojavlja še tole *vprašanje*, ki je nadvse zanimivo tudi zato, ker nas lahko po še eni raziskavi vrne na izhodiščno točko: ali je kakovosten proces planiranja vodil do povečane prodaje? Ali pa je boljša prodaja vzpodbudila vodstvo podjetja, da je v večji meri vpeljalo v podjetje bolj temeljit proces planiranja?

B D O Seidman, 1990

Učinkovitost strateških načrtov ☒

Raziskava podjetja BDO Seidman (Hunger et al., 1996, str. 364) je leta 1990 ugotovila, da se povečuje število malih podjetij, ki vpeljejo strateško planiranje že na samem začetku svojega delovanja. 81 odstotkov podjetij, starih od 1 do 10 let, je imelo oblikovan strateški načrt, medtem ko so imela 11 do 20 let stara podjetja načrt le v 67 odstotkih primerov. Skoraj 90 odstotkov podjetij z narejenim **strateškim načrtom** je potrdilo njegovo **učinkovitost**: nudil je jasne cilje, skupno vizijo in časovni okvir za izvršitev. Podjetja so za neučinkovitost strateškega načrta navedla naslednje razloge: nejasnost, nedoločen časovni okvir za uresničitev ciljev, nedefinirane cilje in pomanjkanje podpore zaposlenih.

Auken et al., 1985

Strateško planiranje: dolgoročni uspeh ☒

Pri preučevanju 357-ih malih podjetij v Združenih državah Amerike, v državi Texas, so avtorji (Auken et al., 1985, str. 8) ugotovili, da je le manjše število podjetij podrobno strateško planiralo, večina podjetij pa je uporabljala vsaj neko raven strateškega planiranja. Podjetja so sodelovala v raziskavi dve leti. Opredelili so pet **ravni strateškega planiranja** in po njih razvrstili opazovana podjetja ter na koncu raziskave ugotavljali njihovo uspešnost. Njihova glavna ugotovitev je: 20 odstotkov podjetij, ki sploh niso uporabila strateškega planiranja (strateška raven 0), je propadlo; od podjetij na 4. strateški ravni (s planiranjem prihodnje letne prodaje podjetja in panoge, pričakovanih dobičkov in planov za uresničevanje dobička) jih je propadlo le 8 odstotkov. Izsledki raziskave so potrdili povezavo med dolgoročnim uspehom malega podjetja in njegovim strateškim planiranjem.

kapitalom, ali kot ROA (angl. Return on Assets), ki se izračunava v razmerju med neto dobičkom (ali dobičkom pred obrestmi in davki) ter sredstvi podjetja. Več o tem v Davies et al. (1997, str. 70).

- ☒ planiranje: ekonomska uspešnost
- ☒ analitična razsežnost planiranja: uspešnost poslovanja
- ☒ formalno planiranje : uspešnost poslovanja

Naslednjo raziskavo sta opravila Arlow in Ackelsburg leta 1985 (Hodgetts, 1998, str. 472). Predpostavila sta, da obstaja pozitivna zveza med planiranjem in ekonomsko uspešnostjo ter da se ta odnos značilno razlikuje med posameznimi gospodarskimi dejavnostmi. Vzorec je sestavljalo 732 malih podjetij Gospodarske zbornice 6. okrožja v vzhodnem delu ZDA. Odzvalo se je 135 podjetij, ki sta jih avtorja razvrstila v dve kategoriji: planerje in ne-planerje. Opozorila sta na možno pristranskost raziskave - da so se morda podjetja, ki planirajo, prej in v večji meri vključila v raziskavo. Ugotovila sta, da je večina podjetij izvajala vsaj neko stopnjo strateškega planiranja (postavljanje ciljev, predvidevanje). Podobno kot večja podjetja so ocenjevala notranje dejavnike (denar, prodajo, dobičkonosnost, stroške) in zunanje dejavnike (gospodarska gibanja). Poudarila so izvrševanje planiranja v dveh razsežnostih – v **analitičnem planiranju in v formalnosti planiranja**. Analitična dimenzija je obsegala SWOT²⁶, upoštevanje in ocenjevanje drugih možnih usmeritev, pripravo alternativnih planov in preglede ter popravke planov. Podjetja so se usmerila tudi v formalno dimenzijo – cilje, plane in predračune so pripravljala v pisni obliki.

Avtorja sta potrdila zvezo med planiranjem in večjo ekonomsko uspešnostjo: podjetja, ki so planirala, so v 3 letnem obdobju povečala prodajo in dobiček v večji meri kot ne-planerji (vendar je pri tej skupini šlo za nizko odzivno stopnjo in manjši vzorec!).

Naslednja ugotovitev se nanaša na analitično razsežnost planiranja – bolj je bila prisotna v planiranju, boljša je bila uspešnost poslovanja podjetja.

Formalizacija, plani in predračuni v pisni obliki niso vplivali na uspešnost podjetij (razen proizvodnih podjetij). Arlow in Ackelsberg menita, da formalizirano planiranje malim podjetjem prinaša malo koristi ali pa celo nasprotno – poslabša poslovanje.

Da je odnos med planiranjem in uspešnostjo poslovanja še vedno v veliki meri nejasen, pojasnjujeta z naslednjimi razlogi: proučevana podjetja so lahko na različnih stopnjah življenjskega cikla – starejša lahko imajo bolj razvite funkcije planiranja od mlajših podjetij; eden od razlogov je lahko tudi na eni strani podjetniška usmerjenost lastnika malega podjetja, ki uporablja neformalne postopke vodenja, na drugi strani pa lastnik, ki je drugače usmerjen.

- ☒ Strateški proces & strateška vsebina: uspešnost podjetja

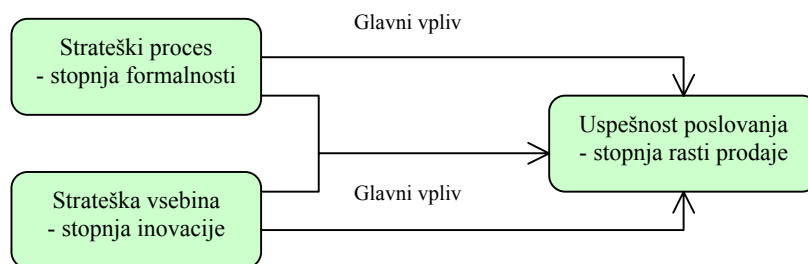
Avtorja sta raziskovala interakcijo med strateškim procesom²⁷ (formalnostjo planiranja) in strateško vsebino²⁸ (storitveno / izdelčno inovacijo) ter njun vpliv na poslovanje mlajših malih podjetij. Kot že številni raziskovalci pred njima sta izpostavila medsebojni vpliv procesa in vsebine (glej Sliko 5).

²⁶ Glej str. 14.

²⁷ Angl. strategy process.

²⁸ Angl. strategy content.

Slika 5: Opis glavnega vpliva in medsebojnih vplivov strateškega procesa in strateške vsebine na poslovanje



Vir: Bokor et al. 1995, str. 36.

Hipoteza raziskave je bila naslednja: na stopnjo rasti prodaje malih, hitrorastočih podjetij vpliva interakcija med formalnostjo planiranja in stopnjo inovacije izdelka oziroma storitve.

Med 500 hitrorastočimi podjetji, katerih seznam je bil objavljen decembra 1987, sta v vzorec uvrstila 442 podjetij, vrnjenih je bilo 27 odstotkov oziroma 121 vprašalnikov. Listo sta dodatno zmanjšala za podjetja, ki so bila starejša od 8 let²⁹, in tako pristala na številki 91. Povprečna starost podjetij je znašala dobrih 6 let, od 91 menedžerjev, ki so se odzvali na vprašalnik, pa jih je bilo kar 95 odstotkov na vodstvenem položaju vse od ustanovitve podjetja. S statistično analizo je bil izključen vpliv industrijske panoge na stopnjo rasti prodaje.

Formalnost planiranja se je ugotavljala na osnovi (ne)pripravljanja pisnega poslovnega načrta v začetni fazi poslovanja podjetja. Podatki o strateški vsebini so se zbirali na osnovi opredelitve podjetij o njihovi glavni strateški konkurenčni prednosti pred tekmeci v prvem letu poslovanja (zasnova izdelka / storitve, ki je vsaj v treh stvareh prinašala prednost pred tekmeci; posnemanje tekmecev ali vzporedna konkurenca; franšizing – franšizojemalec in franšizodajalec).

Poslovanje podjetja se je ocenjevalo na osnovi stopenj rasti prodaje v letih od 1982 do 1986.

Analiza rezultatov je pokazala naslednje: v začetni fazi poslovanja (v prvem letu) je formalen poslovni načrt pripravila petina anketiranih podjetij (19%), delno ga je oblikovala tretjina, kar polovica pa je delovala brez njega. V istem viru (Bokor et al., 1995, str. 38) je povzet tudi rezultat raziskave Shaw et al. (1985), ko ni planiralo 51% podjetij iz vzorca.

V zvezi s strateško vsebino – stopnjo inovacije je več kot polovica podjetij (56%) uporabila inovativno strategijo za vstop na trg in začetek poslovanja, medtem ko se je dobra tretjina (39%) opredelila za posnemovalce. Na tej stopnji rezultatov sta avtorja ponovno ovrgla povezanost letih z različnimi industrijskimi panogami.

Regresijska analiza je potrdila hipotezo, da je uspešnost poslovanja povezana z medsebojnim vplivom med formalnostjo planiranja in stopnjo inovacije izdelka/storitve. Avtorja sta zaradi tega mnenja, da je potrebno obe spremenljivki proučevati skupaj, če to ni možno, pa vsaj upoštevati ta učinek.

V nadaljevanju sta avtorja preučila še povezavo med menedžerji brez preteklih vodstvenih izkušenj in stopnjo rasti prodaje podjetja. Spremenljivki nista bili povezani, podjetja z neformalnim planiranjem so celo presegla podjetja, ki so formalno planirala.

²⁹ S tem sta vzorec prilagodila nekaterim drugim avtorjem, ki so 8 let določili kot mejo med novimi in starimi podjetji.

☒ Formalnost planiranja: uspešnost poslovanja

Izmed 500 hitro rastočih podjetij³⁰ se je na vprašalnik Addams et al. (1993, str. 83) odzvalo 194 podjetij, od teh jih je 86% (166) odgovorilo, da strateško planirajo. V Preglednici 6 so prikazane glavne prednosti strateškega planiranja in pisnega strateškega plana, kot so jih navedla sodelujoča podjetja.

Preglednica 6: Področja, na katera je imelo strateško planiranje pozitiven vpliv

Področje izboljšanja	% podjetij, ki je zaznalo izboljšanje (n=166)	Stopnja izboljšanja *
Dobičkonosnost	94.0%	3.7
Trženjsko izdelčni splet	93.4%	4.1
Vodenje v panogi	93.4%	4.1
Odločanje	93.4%	4.0
Komunikacija in enotnost	92.8%	4.0
Motivacija	92.2%	4.0
Operativni menedžment	91.6%	3.9
Razporejanje virov	91.0%	4.0
Nadzor	91.0%	3.5
Rast sredstev	88.0%	3.4

* 0 – ni izboljšanja; 6 – največje izboljšanje

Vir: Addams et al., 1993, str. 85.

Največ podjetij je kot področje, na katero je imelo strateško planiranje pozitiven vpliv, navedlo boljšo dobičkonosnost – čeprav so razlike med vplivi po posameznih področjih majhne. Najmanj podjetij, a še vedno visok odstotek, je navedlo področje povečevanja sredstev. Na drugi strani pa so kot najmočnejši vpliv oziroma izboljšanje podjetja navedla trženjsko izdelčni splet in vodenje pred tekmeči v panogi.

Avtorji so, da bi raziskali povezanost med **pisnim strateškim planom in dobičkonosnostjo**, primerjali najbolj uspešna podjetja (stopnja dobička nad 16%) in najmanj uspešna podjetja (stopnja dobička 0 ali manj) v vzorcu. Navedenim kriterijem je ustrezalo 17 najuspešnejših podjetij in 24 najmanj uspešnih. V obeh skupinah podjetij je skoraj enako število podjetij, tri četrtine, oblikovalo in uporabljalo strateški plan. Testi niso pokazali značilnih razlik v dobičkonosnosti med podjetji, ki so/niso pripravljala strateški plan znotraj omenjenih skupin. Na drugi strani je dodatna analiza pokazala, da so vsa najuspešnejša podjetja strateško planirala, medtem ko je to veljalo le za 79 odstotkov najmanj dobičkonosnih podjetij v vzorcu.

³⁰ Raziskava je bila izvedena v Veliki Britaniji. Avtorji so v vzorec zajeli podjetja, ki so bila 3.7.1989 v zasebni lasti, ki so dosegla določen odstotek rasti prodaje v letih od 1984 do 1988 in ki so imela v letu 1984 najmanj 100.000\$ in največ 25 milijonov \$ vrednosti prodaje.

Glavni namen avtorjev je bil proučiti kakovost strateškega planiranja in uspešnost poslovanja malih podjetij v rastoči panogi, starejših od 5 let³¹ ter obenem upoštevati tudi osebnostne značilnosti podjetnikov.

Postavljene so bile naslednje hipoteze:

- raven temeljitosti planiranja je pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja
- podjetniški tip³² vpliva na uspešnost podjetja
- med velikimi in malimi podjetji prihaja do razlik v uspešnosti poslovanja
- zaznane bodo razlike v poslovanju med podjetji z daljšim (več kot 5 let) in krajšim stažem planiranja.

Vzorec je sestavljalo 217 menedžerjev / lastnikov malih³³ podjetij, starih vsaj 5 let in članov American Electronics Association. Odzvalo se je 45 odstotkov podjetnikov, uporabnih pa je bilo 34 odstotkov vprašalnikov. Povprečna starost podjetij je bila 9 let (v razponu od 6 do 17 let), povprečna vrednost letne prodaje 4,2mio \$ (od 500.000\$ do 12mio\$), povprečno število zaposlenih pa 71 (od 4 do 100 zaposlenih).

Odvisno spremenljivko – uspešnost poslovanja so izrazili v štirih oblikah: kot rast prodaje, rast neto prihodka, rast sedanje vrednosti podjetja in rast denarnega nadomestila menedžerja – v 5-letnem časovnem obdobju. Neodvisno spremenljivko – kakovost planiranja so opredelili na treh ravneh: kot strukturirano strateško planiranje, strukturirano taktično planiranje in nestrukturirano planiranje. Podjetnikove značilnosti so bile opredeljene kot oportunistične oziroma obrtniške.

Statistična analiza je potrdila hipotezo o povezanosti kakovosti planiranja in rezultatov poslovanja; za ostale tri hipoteze ni bilo statistično značilnih razlik. Obdelava podatkov po drugi metodi³⁴ je dala nekoliko drugačne rezultate: pokazale so se značilne razlike v primerjavi med podjetniškim tipom in plansko usmeritvijo (oportunistični podjetniki s strukturiranim planiranjem so bili uspešnejši v vseh štirih merilih od podjetnikov z drugimi ravnmi planiranja); metoda je potrdila tudi statistično značilne razlike med malimi in velikimi podjetji po dveh merilih uspeha – rasti neto prihodka in rasti denarnega nadomestila menedžerjev. Za povezanost planskega staža in uspešnosti poslovanja nobena od metod ni odkrila značilnih razlik.

Rezultati prejšnje raziskave Brackerja in Pearsona (1986) na vzorcu podjetij zrele in stabilne industrije so potrdili, da podjetja, ki uporabljajo strukturirano strateško planiranje, po uspešnosti prekašajo podjetja z drugimi, manj strukturiranimi vrstami planiranja. Tako naj bi bil eden ključnih poudarkov v planiranju njegova raven zahtevnosti oz. kakovost. Ugotovitev je podčrtana še z Orpenovo mislijo, da je „*najpomembnejša določljivka finančnega uspeha kvaliteta planiranja in ne čas, ki je bil zanj porabljen*“. V pričujoči raziskavi, ki se je osredotočila na mala podjetja v dinamičnem okolju, pa podjetja s strukturiranim planiranjem niso prekosila vseh ostalih podjetij. To dejstvo avtorji pripisujejo ukvarjanju malih podjetij tako z učinkovitostjo v danem okolju kot s prilagajanjem spremembam v okolju. Menedžerji-planerji morajo tako svoj čas nameniti enemu in drugemu, tako rasti kot nadzoru stroškov.

³¹ Gre za primerno obdobje za oceni sprememb v podjetju in poslovanja podjetja.

³² Gre za dva tipa podjetnika – oportunističnega in obrtniškega. Podjetnik oportunističnih značilnosti verjame, da je usoda podjetja v njegovih rokah in pod njegovim nadzorom – za obrtniško usmerjenega podjetnika pa to ne velja.

³³ Podjetja so morala biti v zasebni lasti, menedžer je bil hkrati tudi lastnik podjetja, ki ni imelo več kot 100 zaposlenih.

³⁴ Univariatna metoda ANOVA.

Pokazalo se je, da je strukturirano planiranje bolj uveljavljeno med oportunističnimi podjetniki, kar jim tudi izboljšuje uspeh poslovanja. Med 48 oportunističnimi podjetniki jih je 10 (21%) uporabljalo zahtevnejše planiranje, med 25 obrtniškimi podjetniki pa le eden (4%).

V vzorcu te raziskave je šlo za podjetnike s področja elektronike, najbrž bi do podobnih ugotovitev lahko prišli tudi z vzorcem s kakšnega drugega tehničnega področja industrije. Značilno za te podjetnike je, da so ozko tehnično izobraženi, mnogo jih je zapustilo tehnično delovno mesto v večjem podjetju in ustanovilo tehnološko podjetje. Avtorji raziskave predpostavljajo, da se bodo podjetniki obrtniškega tipa pri vsakodnevnem vodenju poslov prej ali slej soočili s težavami, poleg tega bodo morali prilagajati podjetje tudi spremembam v okolju. Vlogo strateškega planiranja podjetniki odkrivajo šele, ko zaidejo v večje finančne težave. Obenem potrebuje podjetje v povprečju kar nekaj let, da uspešno vpelje proces strateškega planiranja. Vključevanje strateškega planiranja v podjetje naj bi bilo predvsem odvisno od kognitivnega razvoja, izzivov okolja in od podjetnikovega prilagajanja. Najtežje je začeti planirati v fazi rasti. Obrtniški podjetnik, na primer, uspe zaradi izrednih tehničnih sposobnosti ali patenta, ob poslabšanju gospodarskega okolja ali ob pojavu konkurence pa doživi polom. Nasprotno oportunistični tip podjetnika že v začetni fazi poslovanja v podjetje postopno vključuje postopke strateškega planiranja.

O'Gorman, Doran, 1999

☒ Formalno oblikovanje poslanstva: uspešnost poslovanja

O'Gorman in Doran (1999, str. 59) sta iz strateškega procesa izbrala oblikovanje poslanstva in na vzorcu 115-ih irskih, hitro rastočih podjetij³⁵ preizkusila domnevo, ali **formalno oblikovanje poslanstva** pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja. 56 odstotkov (64) podjetij je pripravilo izjavo o poslanstvu, od teh jih je tri četrtine dalo poudarek na skrbi za preživetje in enako število na proizvode oziroma storitve, dobrih 60 odstotkov pa je svoje poslanstvo opredelilo v skrbi za kupca. Kot merilo uspešnosti poslovanja sta avtorja vzela stopnjo rasti in na tej osnovi razdelila podjetja med najbolj uspešna (17 podjetij) in najmanj uspešna (10 podjetij) ter jih med seboj primerjala. Ugotovila sta, da najbolj uspešna podjetja niso imela bolj obširno oblikovanih poslanstev. Rezultate sta primerjala z raziskavo Pearce-a in David-a iz 1987. leta ter nasprotno ugotovila, da vključevanje filozofije podjetja in javne podobe v poslanstvo ni izboljšalo poslovanja, enako se je pokazalo za obširneje zapisana poslanstva.

Kljub takim rezultatom vidita avtorja sporočilnost raziskave v treh smereh: komponente, ki so jih irska podjetja vključevala v poslanstvo, lahko služijo kot predlog in spodbuda procesu oblikovanja poslanstva tudi drugim menedžerjem; nadalje rezultati nakazujejo trende v menedžmentu in cilje, h katerim se nagibajo srednja in mala podjetja; najpogostejša sestavina poslanstva irskih podjetij je „skrb za preživetje, dobiček in rast“.

Avtorja sta na osnovi raziskave podjetnikom / menedžerjem predlagala, naj v fazi rasti podjetja, ko vanj vpeljujejo ali skušajo vpeljati različne sisteme, nadzor in procese, ne poskušajo vseprek posnemati menedžerske prakse in procesov iz velikih podjetij. Slep sledenje in uvajanje procesov planiranja, uveljavljenih v velikih podjetjih, je neprimerno za SME's. „*Menedžerjev čas, posvečen razvijanju poslanstva, bo boljše porabljen pri izvrševanju drugih menedžerskih dejavnosti.*“ Skoraj polovica podjetij ni imela napisanega poslanstva, a to ni vplivalo na njihov poslovni rezultat.

³⁵ Avtorja sta v vzorec zajela mala in srednje velika podjetja, pri čemer se je obseg prodaje gibal od 20 milijonov do 1.800 milijonov \$, v povprečju 170 mio\$ - v primerjavi s slovenskimi malimi podjetji je šlo že za velika podjetja.

O’Gorman in Doran zaključujeta z mislijo, da izjava o poslanstvu prispeva ali pa tudi ne k uspehu podjetja. Najpomembneje je, da ima podjetje občutek za smer, vkolikor pa jo tudi formalno izrazi, to (tako velja vsaj za vzorec irskih podjetij) ne vpliva na uspešnost poslovanja.

Segaar, Waalewijn, 1997

Stopnja strateškega planiranja.: ROI ☒

Segaar in Waalewijn (1993, str. 24) sta izvedla raziskavo na vzorcu nizozemskih podjetij³⁶, vprašalnike jih je vrnilo dvesto. Raziskovalca je v prvi vrsti zanimalo, na kateri stopnji planiranja se nahajajo podjetja. Posamezne stopnje planiranja sta povzela po Glueck et al.: na prvi stopnji gre za finančno planiranje, na drugi stopnji ga nadomesti dolgoročno³⁷ planiranje, sledi planiranje okolja³⁸, vse pa na četrti stopnji zaokroža celovit strateški menedžment³⁹.

Prek 80 odstotkov podjetij je odgovorilo, da ne pripravljajo dolgoročnih načrtov, večina je izhajala iz predračunov na osnovi finančnega planiranja, pri katerih je šlo za poenostavljene predračune brez dejavnosti, ki bi predstavljale strateško planiranje. Le 4 odstotke podjetij je bilo na drugi stopnji, na tretji le odstotek, medtem ko je bila dobra desetina na stopnji celovitega strateškega menedžmenta.

Avtorja nista našla povezave med velikostjo podjetja in stopnjo strateškega planiranja. Ko sta primerjala stopnjo strateškega planiranja in dobičkonosnost, merjeno z ROI, sta ugotovila njuno medsebojno povezanost.

Auken et al., 1993, Dun & Bradstreet, 1995

Neplaniranje kot eden izmed vzrokov smrtnosti malih podjetij ☒

Auken et al. so v raziskavi zajeli vzorec malih podjetij s področja trgovine na drobno z oblačili in njihovimi dodatki, ki so nehala poslovati v letih od 1987 do 1991. Analizirali so štiri skupine dejavnikov – vzrokov neuspeha: vodstvene funkcije in funkcije planiranja (I), menedžment obratnega kapitala (II), konkurenčno okolje (III), rast in prekomerno širitev (IV). Rezultati v povezavi s prvim dejavnikom so potrdili, da so *slabe menedžerske sposobnosti* pripeljale do *propada* malega podjetja, kar se ujema z izsledki raziskav avtorjev: Haswell in Holmes (1989), Larson in Clute (1979), Peterson, Kozmetsky in Ridgway, Wichmann (1983).

Ena od raziskav na temo vzrokov smrtnosti malih podjetij (Auken et al., 1993, str. 18) je med drugim potrdila, da je eden od glavnih razlogov propada proučevanih malih podjetij *neizdelava dolgoročnega poslovnega načrta* in z njim povezanih strategij. Z analizo prve skupine vzrokov smrtnosti na področjih opravljanja vodstvene funkcije in funkcije planiranja sta tudi Keats in Bracker ugotovila, da podjetniki niso izvajali strateškega in taktičnega planiranja, kar se je kasneje zrcalilo tudi v pomanjkljivostih izvajanja drugih funkcij.

Raziskava Dun&Bradstreet-a v letu 1995 (Hodgetts et al., 1998, str. 472) je preučila razloge propada 70.000 podjetij. Glavni razlog zanj je bilo *pomanjkanje planiranja*.

³⁶ Z več kot 100 zaposlenimi.

³⁷ angl. Long Term Planning.

³⁸ angl. Environmental Planning.

³⁹ angl. Integrative Strategic Management.

☒ Dobičkonosnost podjetij s poslovnim načrtom >
dobičkonosnosti podjetij brez poslovnega načrta

Shaw et al. so v vzorec zajeli 500 hitro rastočih malih⁴⁰ podjetij v ZDA. Z vprašalnikom, ki ga je vrnilo 44 odstotkov (220) podjetij, so želeli raziskati filozofijo planiranja vodstva podjetja, proces planiranja, področja planiranja in organizacijo planiranja.

Avtorji so navedli sedem glavnih ugotovitev raziskave:

- večina podjetij ob ustanovitvi ni imela formalnega poslovnega načrta, vendar so kasneje (raje kot da bi se zanašali le na izkušnje in intuicijo) vpeljali planiranje v določeni obliki;
- z rastjo podjetja se je razvijal tudi proces planiranja, ki je postajal bolj formalen, strukturiran in je vedno bolj vključeval tudi udeležbo zaposlenih; v splošnem pa je proces planiranja bistveno manj zahteven od procesov, ki jih je najti v literaturi;
- največ menedžerjev je dajalo prednost lastni aktivni vpletenosti v strateško planiranje podjetja pred delegiranjem odgovornosti ostalim članom vodstva;
- glavne koristi planiranja so menedžerji videli v izboljšani časovni učinkovitosti, rasti podjetja in boljšem poznavanju trga;
- dejavnost strateškega planiranja je bila v večji meri usmerjena h krajšemu časovnemu obdobju;
- menedžerji, ki niso zaznali koristi od strateškega planiranja oziroma so menili, da je bil trud, vložen vanj, zastonj, so oblikovali odklonilen odnos do planiranja;
- v manjših podjetjih je bilo strateško planiranje še vedno bolj v povojih oziroma v fazi oblikovanja in se je razvijalo pod vplivom izkušenj iz prakse.

Večina podjetij ni testirala planov in ni postavljala plana aktivnosti, oboje je povezano z bolj formalnimi oblikami planiranja. Planiranje je bilo v polovici primerov omejeno na 1 leto ali manj, polovica podjetij pa je uporabljala plansko obdobje od 1 do 5 let. Glede pogostosti planiranja je prevladovalo letno (48%), sledilo pa mu je četrtno obdobje (30%).

Avtorji so z iskanjem povezav v matriki vprašanj potrdili nekaj zanimivih, statistično značilnih zvez:

- menedžerji, ki so naredili poslovni načrt še pred začetkom poslovanja, so kasneje v poslovanju v večji meri šli skozi glavne stopnje strateškega planiranja;
- ko so avtorji primerjali dobičkonosnost podjetij, ki pripravljajo poslovni načrt, in tistih, ki ga ne, so ugotovili, da z dobičkom posluje 95% podjetij brez načrta in 84% z načrtom; 16 odstotno stopnjo dobička presega 30% podjetij brez načrta in 20% podjetij z načrtom...
- višje kot je menedžer uvrstil planiranje kot svojo primarno nalogo, večji je bil zaznan pozitiven učinek plana in večja je bila verjetnost, da bo podjetje šlo skozi vse stopnje strateškega procesa.

☒ Kulturne razlike v odnosu med planiranjem in uspešnostjo poslovanja

Na koncu med pregled raziskav dodajamo še eno, ki se od drugih razlikuje po tem, da izpostavlja kulturni kontekst. Raziskav na temo odnosa med planiranjem in uspešnostjo poslovanja je precej, rezultati pa še vedno niso enotni. Avtorji (Frese et al., 2000, str. 28) menijo, da je ta odnos morda najbolj pogojen s kulturnimi razlikami.

⁴⁰ Kriteriji za malo podjetje so bili: neodvisnost podjetja, zasebna lastnina, vsaj 5-letni podatki o obsegu prodaje, obseg prodaje v l.1978 najmanj 100.000\$ in največ 25 mio\$, prodaja v l.1982 je presegla prodajo v l.81.

Raziskava temelji na Hofstedovi definiciji kulturnih vrednot, ki ločijo kulture po štirih glavnih dimenzijah: v izogibanju negotovosti, v moči avtoritete, v individualistični / kolektivistični naravnosti in v moški / ženski usmerjenosti. Na planiranje se navezuje **dimenzija negotovosti** – večji je občutek negotovosti v družbi, večje naj bi bilo nagnjenje k boljšemu in bolj natančnemu planiranju.

Raziskovalci so izbrali vzorca v dveh državah: v Nemčiji in na Irskem. Obe kulturi sta si bili v ostalih dimenzijah precej podobni, razlikovali pa sta se ravno v izogibanju negotovosti – Irška kot zahodnoevropska država ima nizko stopnjo izogibanja negotovosti, medtem ko velja za Nemčijo drugače: Nemci naj bi se čutili bolj ogrožene pred neznanim in negotovim. Avtorji predpostavljajo, da se planiranje po pomenu in učinkovitosti med kulturama razlikuje – da je v Nemčiji obsežnejše in bolj podrobno, medtem ko ima na Irskem manjši pomen. Če je kultura zelo občutljiva na negotovost, veljajo tudi neka splošna pričakovanja od ljudi, da bodo ravnali v skladu s tem dejstvom – le podjetnik, ki bo temu primerno dobro planiral, se bo skladal s kulturo in bo lahko uspešen. Nasprotno velja za njegovega irskega kolega – s podrobnim, obsežnim planiranjem se bo bistveno razlikoval od okolice, ki ima več strpnosti do neplanerjev kot spoštovanja do planerjev in njihovih planov. Planiranje mu bo lahko zmanjševalo stopnjo prilagodljivosti, ki pa je bolj cenjena, pravzaprav zahtevana s strani kupca. Podjetnik ne bo izpolnil pričakovanj kulture in bo morebiti tudi ob posel...

Frese et al. so postavili naslednje hipoteze:

- nemška mala podjetja planirajo v večjem obsegu kot irska;
- planiranje je v Nemčiji pozitivno, na Irskem pa negativno povezano z uspešnostjo poslovanja;
- v Nemčiji je usmerjenost k dosežkom pozitivno, na Irskem pa negativno povezana s planiranjem; v obeh kulturah pa je planiranje posrednik v odnosu med uspehom in naravnostjo k dosežkom.

Tretja hipoteza izhaja iz odnosa med osebnimi značilnostmi podjetnika-menedžerja-lastnika malega podjetja (njegove potrebe po dosežkih) in uspehom njegovega podjetja. Gre za predpostavko, da podjetnikova usmerjenost k dosežkom vpliva na rabo strategij, ki so v določeni kulturi uspešne. Podjetnik v kulturi z visoko stopnjo izogibanja negotovosti bo potemtakem planiral več, njegov kolega iz kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa manj.

Vzorec so sestavljala mala⁴¹ podjetja iz približno enako velikih mest, raziskava pa je bila izvedena 1993. in 1995. leta. Lastniki malih podjetij so sodelovali v intervjuju. Sodelovalo je 98 zahodnonemških podjetnikov, 102 vzhodnonemška in 77 irskih.

Poglejmo si še, kako so avtorji opredelili posamezne spremenljivke:

- usmerjenost k dosežkom so merili s tremi skalami: s potrebo po dosežkih (pripravljenostjo izvajati tudi težje naloge), z ravnijo nadzora (do kakšne mere je podjetnik prepričan, da lahko vpliva na dogodke in jih ublaži v okolju) in s samo-učinkovitostjo (subjektivno zaznavo lastne učinkovitosti pri delu);
- planiranje je bilo opredeljeno kot kontinuum od neplaniranja do zelo podrobnega planiranja; podjetje se je na kontinuum uvrstilo s pomočjo dveh meril – ali je pripravilo poslovni načrt v začetni fazi poslovanja podjetja in kakšni so bili plani za prihodnost (ciljno planiranje⁴²);

⁴¹ Kriterij za malo podjetje je bil, v skladu z navodili Evropske unije, 1 do 50 zaposlenih, udeležen je moral biti tudi ustanovitelj / lastnik podjetja, podjetje je moralo biti nepovezano ali franšizno.

⁴² Angl. target planning.

- uporabili so tri merila uspeha⁴³, ki so jih nato združili v indeks: rast podjetja (kot sprememba v številu zaposlenih v triletnem obdobju), dohodek lastnika in stopnjo lastnikovega delovnega zadovoljstva.

Rezultati niso potrdili prve hipoteze, da nemški podjetniki planirajo v večji meri kot irski; zanimivo je, da je bilo med nemškimi predstavniki celo manj tistih, ki so izdelali poslovni plan v začetni fazi poslovanja podjetja, od njihovih irskih kolegov. Nekoliko bolj so bili Nemci nagnjeni k podrobnemu planiranju, čeprav tudi tu ni bilo značilnih razlik.

V nobenem od vzorcev ni bila izdelava poslovnega plana na začetku poslovanja pozitivno povezana z uspehom. Tako v Zahodni kot Vzhodni Nemčiji pa je bilo bolj podrobno planiranje povezano z boljšim uspehom. Na Irskem je bila taista povezava negativna in statistično značilna. Ciljno planiranje je vodilo do (neznačilno) boljših rezultatov v obeh nemških vzorcih, v irskem pa je bilo (zopet neznačilno) negativno povezano z uspehom. Rezultati so tako potrdili drugo hipotezo. Razlika med nemškim in irskim vzorcem bi tako lahko bila pojasnjena z učinkom različnih kulturnih vrednot, t.j. s stopnjo izogibanja negotovosti.

V vseh treh vzorcih je bila usmerjenost k dosežkom pozitivno povezana z uspehom podjetij. Pojavile pa so se razlike v odnosu med usmerjenostjo k dosežkom in planiranjem: v vzhodno-nemškem vzorcu je bila ta zveza (neznačilno) pozitivna, v zahodno-nemškem (značilno) pozitivna, v irskem vzorcu pa je bila ta zveza značilno negativna. Podobno je veljalo tudi za ciljno planiranje. Potrjena je bila tudi tretja hipoteza – planiranje (strategija podrobnega poslovnega plana v začetni fazi) je vplivalo na odnos med usmerjenostjo k dosežkom in uspehom v obeh državah, a v nasprotni smeri.

Sklepna ugotovitev avtorjev raziskave je, da je kljub vlogi planiranja neprimerno a priori uvajati v podjetje obsežno planiranje in da ni potrebno ob neplaniranju malih podjetij „biti plat zvona“. Na pomen planiranja je potrebno pogledati tudi iz kulturnega konteksta – kakšno vlogo v določeni kulturi igra izogibanje negotovosti.

? skupni izkupiček raziskav

Kot smo videli, vrsta raziskav **podpira dejavnost** strateškega planiranja v malem podjetju (navajamo raziskave, ki so potrdile pozitiven vpliv planiranja na poslovanje podjetja)⁴⁴:

- Ackelsberg, Arlow, 1985: planiranje je povečalo ekonomsko uspešnost malih podjetij – v večji prodaji in dobičku; večja analitična razsežnost planiranja je izboljšala poslovanje (v Hodgetts et al., 1998);
- Auken, Gaskill, Manning, 1985: dolgoročni uspeh malega podjetja je povezan z njegovim strateškim planiranjem;
- BDO Seidman, 1990: skoraj 90 odstotkov sodelujočih malih podjetij, starih do 10 let, je potrdilo učinkovitost strateškega načrta (v Hunger et al., 1996);
- Berry, 1998: visoko tehnološka mala podjetja, ki so planirala, so poslovala bolj uspešno;
- Bokor, Olson, 1988: strateški proces (kot priprava poslovnega načrta) in strateška vsebina (kot stopnja inovacije izdelka oz. storitve) imata skupaj pozitiven vpliv na poslovanje;
- Bracker, Keats, Pearson, 1988: podjetja z bolj razvitim planiranjem so imela boljše rezultate poslovanja;

⁴³ Predhodna raziskava istih avtorjev je potrdila, da merila uspeha, ki so običajno v rabi (kot na primer stopnja dobička, plače, ip.) niso primerna za mala podjetja, za katera je najbolje uporabiti skupek več meril.

⁴⁴ Navedene so tako raziskave, ki jih lahko bralec najde med viri na koncu dela, kot tudi tiste, ki jih navajajo drugi avtorji med pregledom literature v svojem delu!

- Bracker, Pearson, 1986: majhna, zrela podjetja iz dejavnosti kemičnih čistilnic s strukturiranimi plani so poslovala bolj uspešno od drugih (v Hodgetts et al., 1998);
- Dun&Bradstreet, 1995: glavni razlog propada podjetij je bilo pomanjkanje planiranja (v Hodgetts et al., 1998);
- Orpen, 1990: planiranje je prineslo podjetjem vrsto prednosti (v Hodgetts et al., 1998);
- Rue, Ibrahim, 1997: večja kakovost planiranja malih podjetij je bila povezana z rastjo prodaje podjetja;
- Segaar, Waalewijn, 1993: stopnja strateškega planiranja je pozitivno povezana z dobičkonosnostjo podjetja;
- Planiranje v malih podjetjih so z raziskavami podprli še: Jungbauer-Gans, Preisendorfer, 1991 (v Frese et al., 2000; planiranje je bilo pozitivno povezano z uspešnostjo v fazi ustanavljanja podjetja); Shrader, Mulford, Blackburn, 1989.

Naslednje raziskave so **zavrnilo** hipotezo o povezanosti planiranja oziroma večje formalnosti v planiranju in uspešnosti podjetja:

- Addams, Baker, Davis, 1993: večja formalnost planiranja ni bila povezana z večjo uspešnostjo (z višjimi dobički);
- O’Gorman, Doran, 1999: formalno oblikovanje poslanstva ne vpliva na večjo uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij;
- Rue, Ibrahim, 1997: planiranje v malih podjetjih ni bilo pozitivno povezano z ROI;
- Shaw, Shuman, Sussman, 1985: dobičkonosnost podjetij s poslovnim načrtom ni bila večja od dobičkonosnosti podjetij brez načrta (ravno nasprotno);
- Ključno vlogo planiranja v malih podjetjih so z raziskavami zavrnil tudi: Robinson, Pearce, 1983; Shuman, Sussman, 1985; Lumpkin, Shrader, Hills, 1989 (vse v Frese et al., 2000).

Raziskave, ki so dale **dvoumne rezultate**, so:

- Lyle et al., 1995 (v Frese et al., 2000) – medtem ko je bil potrjen vpliv formalnega planiranja na rast prodaje, pa planiranje ni imelo učinka na ROE ali na ROA;
- Schwenk et al., 1993 (v Frese et al., 2000) so odkrili le šibko povezavo med planiranjem in uspešnostjo poslovanja.

Do nasprotujočih si rezultatov prihajajo raziskave predvsem iz dveh razlogov:

- Zaradi različne kakovosti metodologije raziskav; planiranje je bilo definirano na različne načine, tudi kot podjetnikova značilnost ali kot poslovna dejavnost; nekateri avtorji so ocenjevali formalnost planiranja, drugi kakovost / razvitost procesa planiranja; podobno kot „planiranje” so bile različne tudi definicije vzorca in merila uspešnosti poslovanja;
- zaradi drugih spremenljivk, ki vplivajo na odnos med planiranjem in uspešnostjo; planiranje lahko, na primer, zmanjšuje prilagodljivost podjetja in tako vpliva na slabše poslovanje; vpliv lahko prihaja tudi s strani kulture, ki narekuje drugačne organizacijske strukture in drugačno vodenje.

Hkrati pa lahko iz navedenih raziskav razberemo, da med preučevanimi podjetji ne gre le za razlike v velikosti in ravni planiranja, ampak tudi za pogosto povezanost ravni planiranja s starostjo podjetja.

3.3 KRITIKA RAZISKAV

V zvezi z opravljenimi raziskavami se pojavlja naslednji problem – večina avtorjev se osredotoča na podjetja, ki so *mlajša od 5 let*. V začetnih letih obstoja pa podjetja morda ne uspejo razviti primerne sistema strateškega planiranja. To dejstvo lahko vodi raziskovalce do napačnih zaključkov – posplošitev na vsa mala podjetja, čeprav se vzorec razlikuje od starejših, zrelih podjetij. Raziskave tako pogosto ne uspejo zajeti različnih stopenj v temeljitosti procesa planiranja (Bracker et al., 1988, str. 591).

Kritiki raziskav poleg že omenjenega očitajo raziskovalcem predvsem *preveliko poenostavljanje meril*.

Z vprašanjem ustreznosti in dejanske vrednosti raziskav strateškega planiranja v malih podjetjih se je ukvarjal tudi Hall (1995, str. 78). Dejstvo je, da formal(izira)no planiranje v malih podjetjih ni pogosta praksa, a tudi rezultati raziskav o njegovi koristnosti niso ravno prepričljivi.

Pisec meni, da je način, kako so se raziskovalci lotili empiričnih raziskav, neustrezen za to področje menedžmenta. Najpogosteje je šlo za ameriški vzorec podjetij, katerih lastnikom so bila postavljena vprašanja, kot so: ali planirajo, kako planirajo, katere dejavnosti izvajajo, ip. Raziskovalci so nato iskali povezave med planiranjem in uspešnostjo poslovanja, običajno so podjetja razdelili še na bolj in manj uspešna ter iskali medsebojne razlike.

Zakaj takšen pristop ni primeren? Poglejmo najprej z *vidika lastnika* malega podjetja, ki odgovarja na vprašalnik: marikateri se upira priznanju, da sploh ne planira ali da ne planira formalno, lahko pride tudi do napačne razlage vprašanj ali njihovega nerazumevanja nasploh. Večja možnost, da pride do naštetega, je z vprašalniki po pošti, manjša pa v primeru osebnega intervjuja.

Raziskovalci si tudi po svoje razlagajo *del populacije vzorca, ki ne vrne vprašalnika* – to običajno pripišejo temu, da si je del vzorca vzel čas in odgovoril na vprašalnik, drugi del vzorca pa ne... Za nesodelovanje so lahko tudi drugi razlogi: morda zaradi splošne neučinkovitosti ta podjetja niso zmogla najti časa za odgovarjanje na vprašalnik, ali pa se bojijo kritične ocene raziskovalcev, ker raven planiranja v podjetju ni dovolj visoka, ip.

Hall se v kritiki dotakne tudi nasprotujočih si rezultatov raziskav o odnosu med formalnim planiranjem in uspešnostjo poslovanja malih podjetij. Poleg tega v posameznih raziskavah pridobljeni podatki ne omogočajo trdnih zaključkov, pogosto izostajajo tudi ustrezni statistični prijemi. Neposredna kritika se nanaša na eno najbolj „udarnih” raziskav Ackelsberga in Arlowa, katere izsledke sta izdala v članku *Small Business Do Plan and It pays Off*⁴⁵. Kljub pomenljivemu naslovu so rezultati raziskave mešani: čeprav sta veljala višja povprečna rast in stopnja dobičkov za planerje kot za neplanerje, avtorja nista dokazala povezanosti med navedenima meriloma in stopnjo formalnosti planiranja. „Če se rezultati ne ujemajo že na posameznih delih, potem ne more biti govora o statistično značilni zvezi med meriloma in obema vidikoma planiranja - formalnostjo in analizo in spremembami v dobičkih; na drugi strani pa ne o močno negativni zvezi med proizvodnimi podjetji med stopnjo formalnosti in rastjo prodaje”, meni Hall.

⁴⁵ Gl. str. 26 tega dela.

V raziskavi Bracker, Keats in Pearson, (1988)⁴⁶ so „strukturirani strateški planerji“ dosegli višje stopnje rasti prihodka od ostalih skupin. Razdeljeni na skupine oportunističnih in obrtniških, so oportunistični podjetniki / lastniki s strukturiranim odločanjem povečali svojo uspešnost, „obrtiška“ skupina pa ne. Hall se sprašuje o verodostojnosti rezultata, saj tip podjetnika v raziskavi ni bil povezan z uspešnostjo poslovanja.

Nejasnost, dvoumnost in šibke povezave med spremenljivkami Hall očita tudi raziskavam Orpena (1985) in skupine avtorjev Shrader, Mulford, Blackburn (1989), medtem ko je naslednjim nedvoumno uspelo dokazati, da formalni planerji ne dosegajo boljših rezultatov: Robinson in Pearce (1983), Cragg in King (1988), skupina avtorjev Shuman, Shaw in Sussman (1985)⁴⁷.

Če torej še enkrat premerimo smiselnost strateškega planiranja v malem podjetju z vidika omenjenega avtorja, lahko zapišemo, da so strateška izhodišča malega podjetja v veliki meri enostavna in da so plani v pisni obliki neprimerni ali manj pomembni za njihovo reševanje. Nekateri lastniki malih podjetij vidijo v planih dejansko pomoč, mnogi pa to počnejo le zato, ker naj bi bilo takšno početje pravilno ali pa jim daje planiranje občutek, da vsaj nekaj počnejo.

Mintzberg (Tavčar, 1997, str. 63) je navedel svoje *pomislike* glede rezultatov raziskav v zvezi s *pozitivno vlogo (formaliziranega) strateškega planiranja*:

- raziskave so upoštevale predvsem uspeh podjetij na kratek rok,
- nekatere so vključevale le splošno oceno menedžerjev o uspešnosti podjetja,
- pogosto je šlo za subjektivne, točkovane ocene menedžerjev brez enotnih meril,
- manjkajo analitični opisi, za kakšen obseg strateškega planiranja je šlo v vzorčnih podjetjih,
- raziskave so iskale povezanost med uspešnostjo podjetja in stopnjo strateškega planiranja, niso pa raziskale vzročno – posledičnega razmerja med njima.

Ko je Boyd (Tavčar, 1997, str. 63) analiziral 29 člankov in izsekov iz knjig (vključujoč 2.496 ameriških podjetij) na temo formaliziranega strateškega planiranja, je potegnil naslednje glavne ugotovitve: vpliv planiranja na uspešnost podjetij je šibek, enako velja za korelacijo med uspešnostjo in stopnjo strateškega planiranja. Njegov glavni sklep je, da „...*formalizirano strateško planiranje ne prinaša koristi vseprek, še največ v velikih podjetjih z množično proizvodnjo*“.

⁴⁶ Gl.str. 29 tega dela.

⁴⁷ Gl. str. 32 tega dela.

3.4 DILEMA PLANIRANJA IN RAZLOGI PROTI FORMALIZIRANEMU STRATEŠKEMU PLANIRANJU V MALIH PODJETJIH

V intervjuju (Pšeničny, 2000, str. 27) je Leendert Bikker⁴⁸ podjetnikom svetoval, da „... *nikar ne načrtujte. Kajti če boste, boste vedno prepozni.*” Na podlagi lastnih izkušenj meni, da je škoda izgubljati čas z velikimi in pogosto dragimi načrti zato, da bi bilo podjetje čimboljše (da bi imelo 100 odstotno dober izdelek). V tem času ga lahko namreč konkurenca prehití in zasede dobršen delež trga. Podjetnik naj bi odreagirál predvsem hitro, kajti „... *če nečesa ne boste naredili vi, bo vmes nekdo drug. Boljše se je učiti na napakah in delati izboljšave spotoma. Načrtujte sproti,*” še predlaga Bikker. Podobnega mnenja v zvezi s preučevanjem konkurence je tudi Simpson (1998, str. 623), ki ugotavlja, da se danes v podjetjih v preveliki meri ukvarjajo z analiziranjem konkurence⁴⁹, s čimer se avtomatično postavljajo v vlogo sledilcev in ne vodilnih na trgu (preučujejo, kaj in kako so naredili tekmeci in na to odreagirajo).

Namen mnogih raziskav je (bil) ugotoviti, ali višja stopnja formalnosti planiranja dviguje raven uspešnosti poslovanja malih podjetij. Če smo v prvi točki tega poglavja navajali argumente skupine strokovnjakov, ki zagovarjajo planiranje in večjo formalnost, se zdaj posvetimo mnenju druge skupine.

Nekateri strokovnjaki in prepričani zagovorniki formalnega planiranja v malem podjetju vidijo njegove nedvomne prednosti – planiranje, racionalno ocenjevanje podatkov, objektivno določanje strategij in njihova izbira s strani glavnega menedžerja se jim zdijo samoumevni (Hall, 1995, str. 75). Mintzberg (v Hall, 1995, str. 75) kot eden najbolj prepričljivih kritikov svári pred slepim sledenjem takšnim nazorom: čeprav nekatere strateške poteze izhajajo iz formalnega strateškega procesa, pa se jih mnogo pojavi v organizaciji pod vplivom zunanjih ali notranjih razvojnih sprememb, ki jih plan ni predvidel; hkrati prihaja do izraza neformalna plat (kultura) organizacije, ki *je ni mogoče zajeti na papirju*. Če slednje velja za malo starejša (in „večja”) mala podjetja, je na mala podjetja sicer bolje gledati s *psihološkega vidika lastnika*. Njegova osebnost ima največji vpliv na sprejemanje strategij v nepredvidljivih okoljih.

Naslednja Mintzbergova opazka se nanaša na vedno *pomanjkljivo objektivnost v procesu planiranja*: tako veliko kot malo podjetje se težko izogneta kulturnim in psihološkim vplivom – zaznave nekaterih dejavnikov, na primer narave konkurence, obsega povpraševanja ali kvalitete izdelkov, so redko popolnoma objektivne... Če pri teh podatkih prihaja do pomanjkanja objektivnosti, potem tudi proces planiranja kot racionalni proces ni nič drugega kot racionalizacija prepričanj. Mintzberg dodaja, da na ta način „...*formalno planiranje ni nič drugega kot legitimacija intuicije*”, pri čemer pa intuiciji ne odreka njenega pomena. Planiranje in oblikovanje kombinacij alternativnih scenarijev primerja z igranjem na številnih kolesih rulete: gre za ogromno število dejavnikov in podjetju neznane njihove medsebojne vplive, ki vplivajo na dogodek v prihodnosti – ob tem, da je nemogoče natančno določiti verjetnosti, s katero se bodo pojavili.

Bistvena sestavina formalnega planiranja je jasna opredelitev ciljev s strani vodilnega v podjetju, ki se nato podrobneje opredelijo v skupinah (pod)ciljev. Cilj organizacije je tehtano povprečje ciljev njenih članov – deležnikov, teža je odvisna od njihove moči v podjetju. Večjo moč ima vodilni v podjetju, bolj bo cilj podjetja soznačen njegovim ciljem. Če gre v večjih organizacijah

⁴⁸ Leendert Bikker je ustanovitelj nizozemske komunikacijske skupine BIKKER, ki je bila večkrat na seznamu 500-ih najhitreje rastočih evropskih podjetij.

⁴⁹ Avtor to v orig. poimenuje Competitive intelligence work.

pogosto za hude boje za prevlado interesov (zaradi česar pogosto prihaja do odmikov od zastavljenega v formalnem planu), je to v malem podjetju, kjer je direktor velikokrat edini lastnik, drugače: formalno izraženi cilji se odražajo na vedenju organizacije, pri čemer se Mintzberg sprašuje, *zakaj se potemtakem zdi lastnikom malih podjetij potrebno vse skupaj še zapisovati*. Pomen zadanih ciljev ne bo nič večji, če se jih zapiše na papir, mnogo bolj koristno bi bilo zapisati cilje strategij, ki naj bi pripeljale do zastavljenega. Če se izkaže, da te strategije niso bile najbolj primerne, jih bo podjetje opustilo, če pa se jih bo kljub temu držalo, bodo prej ovirale kot pomagale na poti k ciljem.

Strateška usmeritev je še vedno bolj izjema kot pravilo v malih podjetjih (Fröhlich et al, 1994, str. 22). Za podjetnike in planerje je pogosto nezaželeno, ker naj bi po njihovem mnenju *zmanjšala fleksibilnost* podjetja. Eden najmočnejših razlogov proti formaliziranemu strateškemu planiranju je, da so *stroški* (gre predvsem za porabljeni čas) *večji od koristi*. Zaradi vpletenosti vodstva v strateško planiranje pa je potrebno upoštevati tudi morebitne stroške v obliki oportunitetnih izgub (ker takrat vodstvo ne more opravljati drugih dejavnosti).

McKiernan in Morris (v Lee, 1995, str. 160) menita, da je raba formalnih sistemov planiranja, tudi tistih, ki so bolj prilagodljivi, *neprimerna in neskladna s prevladujočo kulturo malih in srednje velikih podjetij*.

Ackelsberg in Arlow (1985, str. 63) sta ugotovila, da sama formalizacija strateškega procesa za malo podjetje ni pomembna, saj *se ne odraža v boljših rezultatih poslovanja*, celo nasprotno: formalizacija lahko na uspeh podjetja vpliva negativno. Pomembno je zavedanje, da samo strateško planiranje še ne pomeni tudi strateškega razmišljanja in da dobri računalniški programi ne morejo nadomestiti sposobnega in ustvarjalnega menedžerja. Tavčar (1997, str. 63) dodaja, da je v koristnost planiranja treba predvsem verjeti, ker je še vedno težko dokazljiva – planiranje *je le eden od dejavnikov uspeha*, ki šele skupaj z ostalimi pripelje do uspeha.

Poleg že omenjene porabe časa avtorji strateškemu planiranju očitajo še druge stvari. Glass (1989, str. 5-8) je eno od slabosti planiranja ponazoril z desetletje trajajočimi pripravami evropske vojske na I. svetovno vojno⁵⁰. Sposobni in inteligentni ljudje so naredili natančne plane, v katerih so določena predvidevanja povezali z ustreznimi strategijami. Ravno visoka stopnja podrobnosti planiranja in obilica vložene truda v plane sta dajala vsem zavezujoč občutek, da se je *potrebno planov držati*. Če bi bila vsa predvidevanja pravilna, so plani jamčili najboljšo obrambo in zmago, a so, žal, prezrli možnost, da bodo predvidevanja napačna in z njimi tudi plani, v katere se je vložilo toliko truda. Glass nekoliko ironično doda, da morda sploh ne bi prišlo do I. svetovne vojne, če bi se planiralo manj podrobno in manj natančno...

„Strateško planiranje danes ni več moderno“, meni Porter (v Glass, 1989, str. 5-9). V času največjega razcveta, v 60ih in 70ih letih prejšnjega stoletja, je postalo prava modna muha, ko si nobeden ugleden menedžer ni mogel privoščiti, da ne bi planiral. Potreba po planiranju danes še vedno ostaja, a ga je potrebno preoblikovati tako, da bo bolje prispevalo k strateškemu razmišljanju. Pri tem je bistvo strateškega razmišljanja proces identificiranja in ocenjevanja verjetnosti in alternativ – podjetje že „danes“ opazuje različne možne učinke poslovanja v prihodnosti, razmišlja o možnih vzrokih in posledicah v prihodnosti. Kar je pri takšni opredelitvi za formalne in natančne planerje lahko moteče, je odsotnost discipliniranega in bolj rigoroznega planiranja.

⁵⁰ Primer je črpal iz knjige B.W. Tuchmana, The Guns of August.

Naslednja dilema izhaja iz pomislekov, da planiranje *omejuje ustvarjalno pripravo na prihodnost*.

Glass (1989, str. 5–10) navaja *načela planiranja*, ki se soočajo z dilemami planiranja:

- planiranje je bolj pomembno kot kdarkoli do sedaj;
- kvaliteta rezultata je veliko bolj pomembna od same metode, s katero je podjetje do njega prišlo;
- verjetno je, da je planiranje, ki je bolj učinkovito, manj sistematično;
- dobro planiranje mora biti oportunistično naravnano – omogočati mora odzivanje na priložnosti, ki sprva niso bile pričakovane ali predvidene;
- če ima podjetje jasno vizijo, kakšno in kaj želi postati, je manj možnosti in tveganja, da bi popustilo morda neprimernim idejam, ki se iznenada pojavijo; na drugi strani pa je večja verjetnost, da se pozitivno odzove na „pametne” priložnosti.

Analiziranje in ocenjevanje možnosti še vedno ostajata pomembna, le njuna vloga prehaja od ustvarjanja idej bolj k njihovemu preizkušanju. Oportunistično vedenje ne pomeni „postavljanja naokoli”, čakajoč, da se kaj dogodi, temveč predstavlja odprtost in prilagodljivost do priložnosti, ki sicer niso bile pričakovane, a so dobre za podjetje.

4. ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

4.1 RAZLIKE MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI

Mala podjetja niso pomanjšane verzije velikih podjetij, zatrjujejo številni avtorji in opozarjajo na razlike med njimi. Mala podjetja se srečujejo z drugačnimi skupinami problemov, zato se drugače obnašajo in odzivajo na okolje. Pogosto nastopajo na omejenem trgu, kot dobavitelj lokalnim strankam. Nekatera mala podjetja so „majhna” po lastni izbiri (podjetnik želi obdržati kontrolo), druga so majhna zaradi specializacije na nekem omejenem področju, pri tretjih gre za naravo posla (na primer majhna servisna podjetja). Dolgo je veljalo, da se poslovanje malih podjetij ne razlikuje od poslovanja velikih podjetij. V 70ih in 80ih letih prejšnjega stoletja pa je postajalo vse bolj očitno, da na večja podjetja usmerjena menedžerska znanja, ki so jih pridobivali študentje poslovnih šol, niso tista znanja, ki jih potrebuje podjetnik za poslovanje svojega malega podjetja (Baumbach, 1983, str. 53).

Učinek prisotnosti ali odsotnosti strateškega planiranja v malem podjetju je tako širši in močnejši. Dolga leta je bilo raziskovanje in delo na področju strateškega planiranja namenjeno zgolj velikim podjetjem. Tako so bili tudi tisti redki menedžerji malih podjetij, ki so strateško planirali, prisiljeni slediti konceptom in tehnikam, namenjenim večjim podjetjem. Shaw et al. (1985, str. 48) se strinjajo, da so v vsakem primeru za podjetje, ki prične uporabljati planiranje, potrebne določene prilagoditve in spremembe strateških konceptov glede na dano situacijo, vendar je to za malo podjetje pogosto zelo težko storiti, če ni celo nemogoče. Zaradi navedenega se kaj hitro zgodi, da si menedžer majhnega podjetja premisli in se vsaj še za nekaj časa odpove sistematičnemu strateškemu planiranju. Po nekaterih podatkih (Lee, 1995, str. 160) naj bi bilo strateško planiranje prisotno le v enem od šestih podjetij. Kjer pa se že uporablja, so zanj značilni krajša časovna obdobja, neformalnost, nerednost in neobširnost.

Razlike v podstrukturah

Če želimo razumeti, zakaj prihaja do razlik v strateškem planiranju med malimi in srednje velikimi⁵¹ ter velikimi podjetji, moramo najprej razumeti razlike med njimi. Do razlik prihaja v vseh podstrukturah podjetja, končni „rezultat” pa se delno zrcali tudi v odnosu do planiranja. Posvetimo se najprej razlikam in nato kratkemu razmisleku, kako lahko omenjeno vpliva na planiranje podjetij.

Najprej si pogledajmo razlike na področju **poslovanja podjetja** (Duh, 1998, str. 113):

- Medtem ko je v MSP *vodja kar lastnik / podjetnik* sam, imajo VP na vrhu profesionalnega menedžerja.
- *Znanje* o poslovanju podjetja je v MSP precej *pomanjkljivo*, v VP obstaja temeljito znanje poslovanja.
- *Izobrazba* v MSP je večinoma tehnično usmerjena, v VP obstaja dobro tehnično znanje po posameznih oddelkih.

⁵¹ V nadaljevanju bomo uporabljali kratico MSP za mala in srednja podjetja ter VP za velika podjetja.

- *Informacijski sistem* MSP ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti prilagodljivosti, v VP je zgrajen formaliziran informacijski sistem.
- *Poslovođenje* je v MSP pogosto *patriarhalno*, v VP je v skladu z načeli menedžmenta.
- V MSP *redko* prihaja do *skupinskih odločitev*, za VP velja nasprotno.
- V MSP sta zelo *pomembni improvizacija in intuicija*, medtem ko za VP to ne velja.
- *Planiranja* v MSP *skorajda ni*, v VP je obsežno.
- V MSP vlada preobremenjenost zaradi *kopičenja zadolžitev*, ki se nato delijo po sodelavcih. V VP vlada visoka stopnja delitve zadolžitev.
- Vodja MSP je *neposredno udeležen* pri dogajanju v podjetju, v VP pa je vrhnji menedžment lahko daleč od dogajanja.
- V MSP naj bi obstajale *slabe možnosti za popravljanje* posledic slabih odločitev, medtem ko so v VP možnosti za to boljše.
- V MSP je težko ali pa *nemogoče zamenjati vodstveni kader*, v VP je to lažje storiti.

Poglejmo si učinek, ki ga imajo te razlike na planiranje v podjetjih. Na položaj planiranja MSP ima močan vpliv *tip podjetnika* – ki ustanavlja oziroma poslo vodi podjetje (Lee, 1995, str. 159). Gre za njegovo izobrazbo, sposobnosti, prizadevnost, poznavanje trgov in strateške cilje. Zaradi manka splošnih menedžerskih znanj in bolj tehnične usmerjenosti je odnos podjetnika do planiranja pogosto odklonilen. Podjetnik uporablja običajno avtoritativni slog poslovođenja, redko prepušča krmilo podjetja profesionalnemu menedžerju. Ker se običajno večino časa posveča osnovni dejavnosti podjetja, mu tako za menedžersko dejavnost ostaja malo časa. V VP nastopa profesionalni menedžer, ki so mu tehnike in postopki planiranja blizu. Na planiranje nadalje vpliva razpoložljivost informacij in informacijski sistem podjetja. V MSP se redko sistematično zbirajo informacije o trgu, tekmecih, konkurenčnih izdelkih, ip. V MSP drži vse niti v rokah ena oseba, ki lahko z načinom poslovođenja zavrne tudi morebitne pobude drugih zaposlenih po uvedbi sistema planiranja v podjetju. Ker je v MSP tudi odločanje v rokah ene ali nekaj povezanih oseb, pogosto ni potrebe po zapisovanju planov in delitvi informacij med zaposlene. V MSP je zaradi večje potrebe po improvizaciji odnos do planov odklonilen (ali pa velja tu ravno obratna povezava: brez plana večja potreba po improvizaciji?). Preobremenjenost z delom in otežkočena delitev funkcij silita podjetnike, da zelo omejijo čas, ki ga namenjajo planiranju, ali pa se tej poslovodstveni dejavnosti kar odpovejo na račun opravljanja vsakodnevnih opravil. V VP je planiranje ena pomembnejših dejavnosti, ki jo menedžer opravlja, del nalog ima možnost prenašati na druge zaposlene.

Nadalje vpliva na strateško planiranje tudi **organiziranost** podjetij (Duh, 1998, str. 114):

- V MSP je na podjetnika naravnani linijski sistem, v VP običajno obstaja kompleksna organizacijska struktura, ki ni odvisna od oseb.
- V MSP se kopičijo zadolžitve na zaposlenega, v VP je bistvena delitev dela.
- V MSP pride redko do oblikovanja oddelkov, v VP je to pravilo.
- Poti do informacij so v MSP kratke in neposredne, v VP pa predpisane.
- V MSP je prisotna močna osebna povezanost zaposlenih, v VP manj.
- Navodila in kontrola se v MSP odvijajo z osebnimi stiki, v VP so ti odnosi bolj formalizirani.
- Delitev odgovornosti je v MSP omejena, v VP se deli po področjih.
- V MSP redko prihaja do koordinacijskih problemov, v VP so ti problemi pogostejši.
- V MSP vlada nizka stopnja formalizacije, v VP nasprotno.
- Za MSP je značilna visoka stopnja prilagodljivosti, ki je v VP slaba.

Dokaj enostavna organizacijska struktura MSP zaradi preglednosti, udeležенosti podjetnika v vsakodnevnem dogajanju v večji meri „dovoljuje“ neformalno in nesistematično planiranje, medtem ko v kompleksno zgrajenih VP to ni mogoče. Večjo sproščenost in enostavnost planiranja nadalje dopuščata tudi krajša pot informacij in osebna povezanost zaposlenih v MSP. V VP je potreba po formalnem planiranju, pisni obliki planov zaradi obsega podjetja bistveno večja. Ena bistvenih lastnosti MSP je tudi prilagodljivost na trgu, ki se odraža v prilagodljivosti podstruktur podjetja, tako organizacijske, proizvodne, nabavne, prodajne kot kadrovske. Nasprotniki planiranja v MSP ravno to navajajo kot enega glavnih razlogov proti.

Na področju **nabave** prihaja med podjetji vsaj do naslednjih dveh razlik (Duh, 1998, str. 115):

- MSP imajo šibko pozicijo na nabavnem trgu, VP nasprotno.
- MSP običajno nabavljajo material po naročilu, VP si pogosto zagotovijo material z dolgoročnimi pogodbami z dobavitelji.

Za **proizvodnjo** veljajo za podjetja naslednje značilnosti:

- V MSP je proizvodnja delovno intenzivna, v VP kapitalno intenzivna.
- V MSP je nizka tehnična delitev dela, v VP visoka.
- Stroji, ki jih uporabljajo MSP, so pogosto univerzalni, v VP pa bolj specializirani.
- Padanje stroškov pri povečevanju proizvodnje je v MSP počasnejše kot v VP.
- V MSP je proizvodnja pogosto dolgoročno vezana na določeno temeljno inovacijo, medtem ko v VP to ne velja.

Značilnosti te podstrukture MSP vplivajo predvsem na njihovo izbiro strategij in strateško obnašanje. Le manjše število MSP se odloča za strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti (na eni strani imamo potreben velik obseg proizvodnje izdelkov, na drugi strani kapitalno intenzivnost in potrebe po večjih kapitalskih vlaganjih, pri tem pa naletimo tudi na probleme financiranja). Bolj verjetno je, da se bo MSP odločilo za strategijo, ki ga loči od večjih tekmecev, na primer strategijo fokusa.

Do razlik na področju **prodaje** prihaja v vsaj dveh smereh:

- MSP zadovoljujejo predvsem individualizirano povpraševanje majhnega obsega v ozkem tržnem segmentu, VP nasprotno zadovoljujejo povpraševanje velikega obsega v širokem tržnem segmentu.
- MSP si ustvarijo različen konkurenčni položaj, VP imajo običajno zelo dober konkurenčni položaj.

Razlike narekujejo, da se MSP odločajo za strategije, s katerimi se osredotočajo na manjše tržne segmente. MSP se ne pojavljajo kot vodilni v panogi, pogosto so lahko zgodnji sledilci velikih podjetij. Njihov konkurenčni položaj je lahko razmeroma šibek in narekuje hitro prilagajanje novim tržnim priložnostim, podjetniki se v takem tržnem položaju manj zatekajo k planiranju. Malo podjetje ima bistveno manjši vpliv na trg (ali pa ga sploh nima) in je kapitalno šibkejša, zaradi česar so tudi njegove strateške možnosti omejene oziroma so lahko močno odvisne od politike večjih podjetij. Veliko podjetje je sposobno voditi trg ali vsaj bistveno vplivati na tekmece. Njegova izbira strateških odločitev je širša.

Poglejmo si še razlike na področju **financiranja** podjetij:

- Medtem ko so MSP pogosto v družinski lasti, imajo VP praviloma široko razpršeno lastnino.

- MSP nimajo dostopa na anonimni trg kapitala in imajo zelo omejene možnosti financiranja, za VP velja nasprotno.
- Če se MSP znajdejo v težkem položaju, ne bodo upravičena do neposredne državne podpore, medtem ko jo VP v krizi prej pridobijo.

Poslovne, finančne in druge plane pripravljajo MSP velikokrat na zahtevo zunanjih partnerjev, najsibodo to banke, vladne službe za potrebe razpisov, redki zasebni vlagatelji ip. Podjetniki so mnenja, da sami zase in za svoje podjetje ne potrebujejo izdelanih planov. V VP so plani utečena praksa, večji solastniki, novi vlagatelji, javnost zahtevajo preglednost in dostopnost informacij o podjetju, planiranje je samoumevno in utečeno opravilo.

Na strateško planiranje v podjetjih pa nenazadnje vplivajo tudi **kadri** podjetja:

- Tako je v MSP število zaposlenih majhno, v VP veliko.
- V MSP je majhen delež nekvalificiranih ali priučenih zaposlenih, v VP je ta delež lahko občutno višji.
- V MSP je majhno število zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, v VP je to število višje.
- V MSP obstaja široko strokovno znanje, v VP pa obstaja težnja po specializaciji znanj.

Na planiranje gotovo vplivajo tudi razpoložljivost, izobrazba, znanja, sposobnosti in nenazadnje tudi osebnostne lastnosti zaposlenih. Manjše število zaposlenih v MSP pomeni zanje tudi opravljanje raznovrstnih opravil in večjo delovno obremenitev ter manj časa za bolj zahtevne vodstvene naloge, kot je planiranje. Manko na strani MSP je lahko tudi raven izobrazbe, saj v podjetju z nekaj zaposlenimi ni mogoče pričakovati velikega števila visoko izobraženega kadra, ki bi povzemal zahtevnejše tehnike planiranja. V VP so znanja specializirana, delitev dela je visoka, manj zahtevne naloge je mogoče prenašati na podrejene z nižjo izobrazbo, agregacijo in znanja na zahtevnejši ravni pa prepustiti najboljšemu kadru.

4.2 PRISTOP MALIH PODJETIJ K STRATEŠKEMU PLANIRANJU

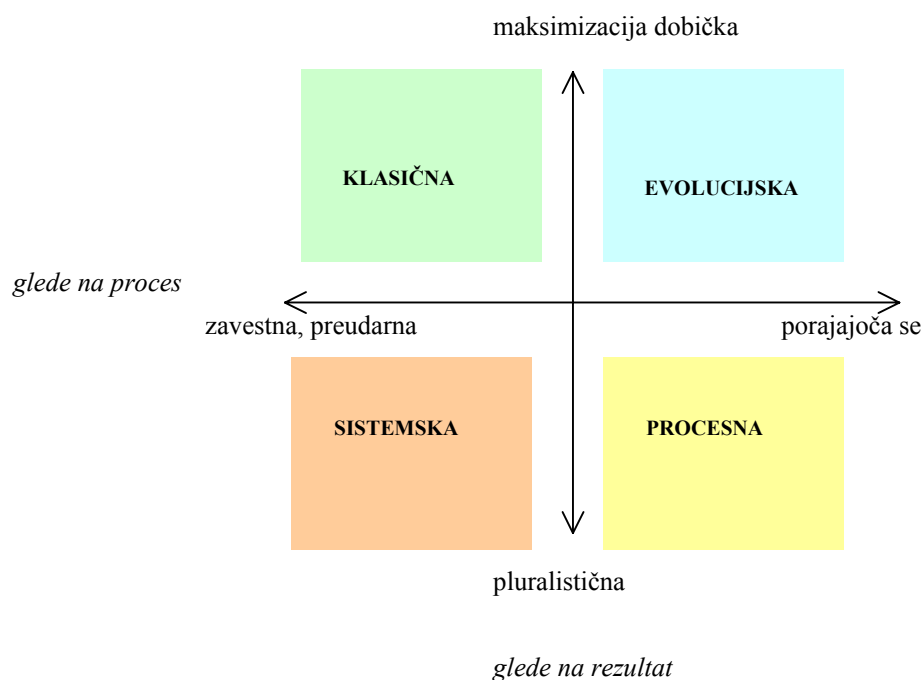
Nekateri avtorji so ocenjevali pristop malih podjetij k planiranju *glede na proces in rezultat*. Zanimalo jih je, kateri od štirih pristopov k oblikovanju strategije je malim podjetjem najbližji.

Najstarejši in hkrati najbolj razširjen je *klasični strateški pristop*, kot ga je poimenoval Whittington (Lee, 1995, str. 160), pri katerem je poudarek na dolgoročnem planiranju in maksimiranju dobička. Glavni strateg tega kontroliranega, zavestnega miselnega procesa je menedžer podjetja. Pogoji za ta pristop so dobro poznavanje industrijske panoge (za oceni pričakovanih dobičkov in konkurence) ter analiza lastnih virov in sposobnosti za oceno konkurenčne prednosti podjetja. Pri tem je potrebno poznavanje osnovnih analitičnih tehnik, kot so veriga vrednosti, Porterjeve sile konkurence, segmentacijska analiza, analiza stroškov in prednosti, in poznavanje finančnih tehnik. Večina podjetnikov nima *potrebne izobrazbe in znanj*, da bi sami izpeljali tak proces, pogosto pa se ne poslužujejo niti preprostejših tehnik, kot je na primer SWOT. Slog poslovanja pušča podjetnikom malo časa, ki ga posvečajo predvsem osrednjim dejavnostim in podpori proizvodnje. Izjeme so menedžerji, ki se, na primer, odločijo za MBA študij.

Poleg klasičnega pristopa⁵² poznamo še tri druge generične pristope k oblikovanju strategije, skupaj jih ponazarja Slika 6.

⁵² angl. classical approach.

Slika 6: Pristopi k oblikovanju strategije



Vir: Lee, 1995, str. 160.

Veliko malih podjetij sledi *evolucijskemu pristopu*⁵³ (gre za porajajočo se strategijo, usmerjeno k maksimizaciji dobička)– osredotočajo se na preživetje „iz dneva v dan”, pri čemer usmerjajo svoje sile v to, da ostajajo prilagodljivi in odzivni na priložnosti, ki se pojavljajo v okolju.

Najbližje malim podjetjem je *procesni pristop*⁵⁴, ki, podobno kot evolucijski, zavrača idejo o pomenu dolgoročnega planiranja. Značilna zanj je skepsa do strateških odločitev kot racionalnega procesa, predpostavlja nepopolnost znanja. Strategije, ki jih menedžerji oblikujejo s tem pristopom, vodijo k poenostavljanju in razporejanju dejavnosti ter k zaupanju v odločitve, pa čeprav rešitve niso optimalne. Strategije so podprte z izkušnjami, prilagodljive, običajno so dobre pri izkoriščanju tržnih nepravilnosti. Čeprav se omenjeni pristop pojavlja tudi v večjih podjetjih, je najbolj viden v malih, kjer je manj pritiskov k delovanju znotraj nekih formalnih okvirov strateškega planiranja (menedžerji lahko sprejmejo odločitve in spreminjajo poslovanje brez izpolnjevanja obrazcev, ko zaznajo pozitivne učinke neke rešitve, jo lahko takoj izvršijo). Na eni strani pristop prinaša usklajenost procesa sprememb, na drugi pa lahko, zaradi notranje zaverovanosti, vodi k slabi pripravljenosti na nenadne spremembe na trgu.

*Sistemske pristop*⁵⁵ poudarja vlogo planiranja na dolgi rok, a zavrača maksimizacijo dobička kot edini motiv delovanja – dejavnost podjetja je socialno (sistemsko) pogojena. Poudarja tudi pomen kulturnega konteksta, v katerega so postavljene organizacije, in različnost praks, ki vplivajo na strategijo (značilno za mala podjetja, kjer rast ne more biti edini motiv). Whittington meni, da je v sedanjem času tak pristop najprimernejši, saj vedno več podjetij zasleduje več ciljev in ne le čim višji dobiček.

⁵³ angl. evolutionary approach.

⁵⁴ angl. processual approach.

⁵⁵ angl. systemic approach.

Podobno je različne možnosti procesa razvijanja strategije povzel Idenburg (1993, str. 133). Dve osnovni dimenziji strategije, usmeritev ciljev (*kaj*) in usmeritev procesa (*kako*), je prikazal v matriki. Matrika s štirimi polji je po vsebini podobna pristopom, ki jih navaja Lee-jeva.

Slika 7: Štirje vidiki procesa razvijanja strategije po Idenburgu

		Usmeritev ciljev (<i>kaj</i>)	
		Močna	Šibka
Usmeritev procesa (<i>kako</i>)	Močna	Logični inkrementalizem	Vodeno učenje
	Šibka	Racionalno planiranje	Porajajoča se strategija⁵⁶

Vir: Idenburg, 1991, str. 133.

Za *racionalno planiranje* velja, da je izrazito usmerjeno k razvijanju in oblikovanju dosegljivih ciljev. Zasnova tega pristopa je izrazito sistematična, temelji na ponavljajočem se razvijanju strategije, uporablja metode in tehnike, kot so veriga vrednosti, portfolio analiza, menedžment nameni razvijanju strategij veliko časa. Glavna predstavnika tega pristopa sta Ansoff in Porter, skupaj z drugimi predstavniki po Mintzbergu tako imenovane „oblikovalske”⁵⁷ šole. Problem tega pristopa Idenburg vidi v ločevanju „glav in rok”, tistih, ki plan oblikujejo, in njegovih kasnejših izvajalcev. Pristop je za mnoga podjetja preveč mehanične narave, pozablja namreč, da so del procesa ljudje.

V procesu *vodenege učenja* poteka planiranje kot proces nenehnih izboljšav. Pomembno je modele približati realnosti, priti do skupnega jezika v podjetju in do skupne posvojitve ciljev. Za primer navaja avtor scenarije, ki naj ne bi bili uporabni le za usmeritev k ciljem, pač pa tudi za to, da bi vplivali na zavedanje, mentalne modele in razvoj skupnega jezika. Poudarjen je pomen „kreativne napetosti”, saj mora v danes težko predvidljivem okolju poslovanje podjetja izhajati iz notranje motivacije ljudi in iz odprtosti do sprememb. Pristop priznava, da je težko ali pa celo nemogoče predvideti notranje in zunanje okolje podjetja v prihodnosti, v takem položaju sta pomembna hitra odzivnost podjetja in hitrost učenja (glavni zagovorniki tega pristopa so Argyris, Wack, deGeus, Schwartz, Senge in drugi avtorji „učee se organizacije”). Glavni očitek temu pristopu je podoben kot prej – preveč je poudarka na razvoju mentalnih modelov, enako velja za ločevanje „glav in rok”, Idenburg meni, da se v tem pristopu združujeta razvoj strategije in razvoj menedžmenta.

Logični inkrementalizem gradi na tem, da je načrtovana strategija za uresničitev cilja iluzija. Proces se v tem primeru razvija v več fazah, vsaka faza gradi na prejšnji. Pristop poleg poslovanja na osnovi ciljev vključuje tudi človeško komponento, saj priznava, da na razvijanje strategije vplivajo lastni cilji ljudi, njihovi lastni procesi učenja, tudi čustva, dvomi, intuicija in stres (glavni predstavnik tega pogleda je J. B. Quinn).

⁵⁶ angl. emergent strategy.

⁵⁷ angl. design school.

Porajajoča se strategija ne vključuje niti usmeritve k ciljem niti k procesu. Zaradi nepredvidljivosti okolja zavrača smiselnost oblikovanja ciljev. Gre za prilagodljivo, oportunistično strategijo, ki nastaja kot reakcija na nepredvidene razvoje okolja. Nepričakovani razvoji dogodkov lahko povzročijo, da mora podjetje prilagoditi svoj strateški cilj, pri tem pa podjetju v novi situaciji niso v pomoč pretekle izkušnje, prav tako ne pride v poštev vodeni proces učenja. V takem položaju nastopajo drugačni, iracionalni mehanizmi, običajne menedžerske tehnike pa odpovejo.

Glede na do sedaj zapisano lahko sklenemo, da je najbližje praksi malih podjetij ravno nazadnje omenjen princip porajajoče se strategije.

4.3 ANALITIČNA DIMENZIJA PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

Značilnosti planiranja smo v nadaljevanju ločili na dva dela, analitičnega in formalnega⁵⁸. Formalni dimenziji planiranja v malih podjetjih se bomo posvetili v naslednjem podpoglavju, medtem ko so naslednje strani namenjene pregledu in ugotovitvam raziskav na področju analitične dimenzije. Le-ta zajema opredeljevanje poslanstva, oblikovanje ciljev in strategij, izvajanje SWOT, pripravo alternativ, njihovo ocenjevanje ter popravke planov ip. Posameznim stopnjam smo se posvetili delno vsebinsko, delno pa iz stališča narejenih raziskav.

Ocenjevanje okolja

Ocenjevanje okolja je eden prvih korakov v procesu povezovanja strategije in okolja, v katerem podjetje deluje. Ravno s solidno oceno okolja naj bi podjetje zaznalo priložnosti, ki bi jih lahko izkoristilo, spoznalo pogoje ali dogodke, ki bi lahko ogrozili njegovo poslovanje, in oblikovalo temu ustrezno konkurenčno strategijo. Malo podjetje naj bi bilo zaradi svoje velikosti še toliko bolj občutljivo in ranljivo, zlasti zaradi hitro razvijajočih se groženj v okolju, ki pa se jim zaradi omejenih finančnih virov težko zoperstavi. Na tej stopnji mora podjetnik poskusiti opredeliti oziroma predvideti, do katerih sprememb bo najverjetneje prišlo v okolju (kateri novi trgi se lahko pojavijo in kakšen obseg prodaje bi bilo mogoče doseči, kakšno ceno bi lahko dosegli izdelki in koliko bo podjetje stala njihova proizvodnja, ip.). Tako kot cel proces strateškega planiranja je tudi ocenjevanje okolja v malih podjetjih bistveno manj zapleteno kot v velikih korporacijah. Podjetje je premajhno, da bi najelo nekoga od zunaj, da bi zanj ocenil okolje ali postavil strategije. V Shuman/Segger raziskavi iz 1986. leta (Hunger et al., 1996, str. 368) so bili menedžerji v večini od 220 malih podjetij osebno udeleženi v skoraj vseh stopnjah strateškega planiranja v podjetju, še posebej v fazi postavljanja ciljev.

Ena od raziskav (Beal, 2000, str. 27) se je poglobila v učinek, ki ga imata *pogostost in širina iskanih informacij v ocenjevanju okolja na oblikovanje* najbolj okolju *primerne strategije*. Na vzorcu 101 podjetja⁵⁹ je avtor potrdil hipotezo, da širina iskanih informacij iz okolja (gre za informacije o tekmecih, kupcih, dobaviteljih, tehnologiji) *pozitivno vpliva na ustreznost konkurenčne strategije* malih proizvodnih podjetij. Vpliv pogostosti ocenjevanja okolja na večjo ustreznost strategije pa ni bil potrjen. Še ena raziskava - Calatone et al. iz leta 1997⁶⁰ (v Beal,

⁵⁸ Pri tem smo sledili principu Arlowa in Ackelsberga, ki sta na podoben način ocenjevala planiranje v malih podjetjih v raziskavi iz leta 1985.

⁵⁹ Povprečno število zaposlenih v vzorcu je bilo 94, povprečni letni prihodek cca 16 mio \$, povprečna starost skoraj 46 let, proizvodna podjetja pa so delovala v 6 različnih industrijskih panogah.

⁶⁰ Vzorec je sestavljalo 671 malih podjetij.

2000, str. 43) je pokazala *pozitivno povezavo med vedenjem podjetij v zvezi z zbiranjem informacij in zaznanimi priložnostmi in nevarnostmi*.

Ocenjevanje podjetja - SWOT

SWOT analiza kot eno izmed orodij za celovito ocenjevanje podjetja in iskanje ter zaznavanje njegovih razvojnih problemov je primerna tudi za mala podjetja. Največja prednost in hkrati tudi največja slabost malega podjetja je prav podjetnik/ lastnik/ menedžer – oseba, ki je vir tržne in proizvodne strategije in gonilo podjetja (Hunger et al., 1996, str.369). Tako kot so lahko na eni strani podjetnikove osebnostne značilnosti (sredstva, znanje, sposobnosti, izkušnje) vir prednosti, so lahko po drugi strani njegove slabosti ključne za neuspeh in propad podjetja. Če je SWOT do neke mere primerna za mala podjetja, so druga orodja, kot so portfolio analiza in Porterjeva veriga vrednosti, bolj primerna za velike korporacije.

Za malo podjetje je pomembno, da zna prepoznati kritične dejavnike, ki pa jih pogosto ne more oceniti z raziskovanjem, marsikdaj mora zaupati kar lastni presoji. Težko je predvideti nekatere ekonomske kategorije, na primer prihodke podjetja, zato mora podjetnik o njih velikokrat ugibati. V tej fazi je za podjetnika pomembno predvsem to (Hodgetts et al., 1992, str. 274), da zna prepoznati pravo priložnost in da pri tem izhaja iz kupca (katere izdelke / storitve bodo želeli kupci čez 5 let, čez 2 leti ali pa naslednje leto?).

Oblikovanje strateških ciljev

Ocenjevanje podjetja in okolja je brez vsake vrednosti, če se ne odrazi tudi v postavljenih ciljih. Strateški cilji so pravzaprav način, kako podjetje svoje strateške namene in poslanstvo prevede v konkretne in merljive cilje (Lyman et al., 2000, str. 201). V velikih podjetjih se ti cilji običajno izražajo kot: rast prodaje, dobičkonosnost, zadovoljstvo kupcev, tržni delež, finančni donosi, vodenje v tehnologiji, denarni tok in učinkovitost poslovanja.

Podjetnik cilje ocenjuje na podlagi odkritih priložnosti in nevarnosti. Oblikovani cilji mu nudijo potrebno usmeritev. Ker podjetje deluje v dinamičnem okolju, njegove spremembe prinašajo tudi nove ovire postavljenim ciljem. Zaradi tega naj bi imel podjetnik te cilje neprestano pred sabo in jih prilagajal glede na zahteve novonastale situacije (Abrahamson et al., 1990, str. 237). Cilji naj bi odražali interese vseh deležnikov podjetja – lastnika, zaposlenih, skupnosti kot celote.

Razvijanje strategij

Med velikimi in malimi podjetji obstajajo razlike v oblikovanju strategij zaradi *odnosa med lastniki in menedžerji*. Če gre v večjih podjetjih vsaj za nekaj ali pa za večje število družbenikov, je v malem podjetju ponavadi en sam, ki je hkrati lastnik in menedžer. Interesi so različni. Veliko podjetje na primer izbere strategije rasti, ki prinašajo koristi in zadovoljstvo tako menedžerjem kot drugim deležnikom podjetja. Lastnik/menedžer majhnega podjetja pa želi slediti osebnim in družinskim ciljem, kar bistveno vpliva na poslanstvo in cilje podjetja ter zasenči druge možnosti. Da bi zagotovil sebi in družini zaposlitev, primerno življenjsko raven in obvladljivo velikost podjetja, ki ga zmore voditi sam, izbere lastnik morda raje strategijo stabilnosti oziroma ustalitve.

Po Porterju (v Bastow et al., 1998, str. 47) je za malo podjetje pomembno, da razvije tako strategijo, ki ga bo *ločevala od tekmecev*. Ker se mora pri tem boriti z močnejšimi viri velikih podjetij in silami, kot so nevarnost vstopa, obstoj substitutov, pogajalska moč dobaviteljev ter konkurenca, mora, da bi premagal tekmece, razviti in uresničevati *generično konkurenčno strategijo* (strategijo vodenja v stroških, diferenciacijo oziroma strategijo fokusa). Zato morajo biti njihovi izdelki inovativni, imeti morajo prepoznavno obliko ali pa biti nadpovprečne kakovosti. Miller in Toulouse (v Bastow et al., 1998, str. 47) imata pomisleke glede omenjene strategije vodenja v stroških, saj mala podjetja le težko dosegajo ekonomije obsega. Reid (1993, str. 119) ima v zvezi z malimi podjetji pomisleke tudi glede strategije diferenciacije, saj se tudi ta

strategija nanaša na celotno industrijo, tako da pride za „majhne” v poštev predvsem strategija fokusa oziroma osredotočanja na tržne niše. Pri tem malo podjetje uporablja mešanico diferenciacije in nadzora stroškov na ravni enega tržnega segmenta.

Na oblikovanje strategije imajo bistven vpliv *vrednote vodstva podjetja*, njihove vrednote vplivajo na stil poslovanja, na strukturo, na tržni pristop ter izbiro strategij. Nekateri avtorji⁶¹ so celo mnenja, da „...je strateški menedžment po svoji naravi proces razjasnjevanja vrednot...” Raziskava⁶² Besser et al. (2000, str. 68) je analizirala povezavo med vrednotami, ki jih podjetje oziroma njegovo vodstvo goji do okolja, v katerem deluje, in izbiro poslovnih strategij. Odnos podjetja sta avtorja preučevala v okviru povezanosti (vdanosti) z lokalno skupnostjo, ravni družbene odgovornosti podjetja in percepcije kolektivne dejavnosti. Na mala podjetja, ki delujejo v manjših mestih (med 500 in 10.000 prebivalci), in na njihove strategije naj bi tako imeli velik *vpliv vrednote in prepričanja tega okolja*. Raziskava je to povezavo potrdila in ugotovila, da je prihajalo do značilnih razlik med tremi opredeljenimi skupinami podjetij: skupino malih podjetij, ki so jim bile vrednote skupnosti izjemnega pomena in so temu prilagodili svoje strategije ter skupnosti nudili svojo podporo; skupino podjetij, ki so sicer bili v veliki meri navezani na skupnost, vendar so ji bili pripravljeni nuditi nekaj manj podpore; skupino, ki je dajala vrednotam skupnosti manjši pomen ter ni razvila do nje družbene odgovornosti. Razlike med omenjenimi skupinami so bile opazne tudi v rabi strategij.

Bamford et al. (1998, str. 709) so z raziskavo na vzorcu velikih in malih podjetij potrdili, da se podjetja *glede na svojo velikost* različno odzivajo na razmere v okolju: podjetja posedujejo različne vire in sposobnosti, ki so po meri določenemu okolju. Tako sta tudi oblikovanje in izbira strategije odvisna od *značilnosti panoge*, v kateri podjetje posluje. Velika podjetja imajo na razpolago vire (finančne, človeške), ki jim omogočajo, da lažje premagujejo nekatere tradicionalne ovire, in jim dajejo prednosti, ki jim pomagajo izkoriščati določene značilnosti industrijske panoge. V raziskavo vključena velika podjetja so lažje izkoriščala priložnosti v industrijah, za katere sta bili značilni visoki stopnji donosnosti in tehnološkega razvoja, njihovi viri so jim omogočili strategije, osnovane na slovesu podjetja, izkoriščanju patenta, uveljavljanju pogajalske premoči nad kupci in dobavitelji. Njihova velikost jim je nadalje omogočila izkoriščanje ekonomije obsega in vodenje s cenami, hkrati pa jim je blažila posledice sprememb razmer v okolju. Na drugi strani posedujejo mala podjetja zaradi svoje velikosti določene lastnosti, ki jim prav tako prinašajo konkurenčno prednost pred velikimi podjetji. Pogosto iščejo (zaščitene) trge, ki so premajhni, da bi bili zanimivi za velika podjetja, t.i. niše, pri čemer se morajo izogniti neposrednemu „spopadu” z velikim podjetjem. Mala podjetja odlikujejo tudi sposobnosti, kot so večja hitrost odziva, boljša okretnost zaradi bolj enostavne organizacijske strukture, kar vse vpliva na hitrejši odziv na dinamiko v industrijskih okoljih. Poleg navedenih prednosti jim majhnost prinaša tudi določene slabosti – če veljajo mala podjetja v povprečju za bolj inovativna od velikih, imajo težave pri uveljavljanju inovacij in invencij na trgu. Glede na razlike v prednostih in slabostih, ki izvirajo iz velikosti podjetja, mala podjetja v večji meri vstopajo v okolja, ki nagrajujejo hitrost, prilagodljivost in osredotočenost na tržno nišo. Na drugi strani pa velika podjetja privlačijo okolja, ki nagrajujejo „polne žepe”, kot jih imenujejo Bamford et al., pri čemer imajo v mislih količino virov, s katerimi velika podjetja razpolagajo.

V zadnjem desetletju obnašanje malih podjetij in celotnega svetovnega gospodarstva narekuje *globalizacija*. V preteklosti ločena narodna gospodarstva postajajo vse bolj povezana, v veliki

⁶¹ Freeman, Gilbert, Hartman (v Besser et al., 2000, str. 68).

⁶² Raziskava je potekala na vzorcu 1.008 malih podjetij v okolišju Iowe. Kriteriji za vključitev podjetja v raziskavo: vrednost prodaje v l.1994 je morala biti nižja od 1 mio \$, število zaposlenih je znašalo do 25 ljudi.

meri tudi soodvisna. Podjetja izrabljajo prednosti proizvodnje v različnih državah, selijo svojo dejavnost na področja z nižjimi stroški delovne sile ip. V „domača”, lokalna okolja podjetij vstopajo agresivne multinacionalke...Na drugi strani pomeni globalizacija za podjetja širitev geografskega trga, povezovanje v mednarodne mreže oziroma kooperacijsko-konkurenčne sisteme (Obrecht, 1998, str. 158). Avtor omenjenega članka navaja, da z raziskavami do sedaj ni bilo možno zanesljivo potrditi, da predstavlja globalizacija nevarnost za mala in srednje velika podjetja. Zaradi novih menjalnih procesov, s povezovanjem, naj bi se, nasprotno, tem podjetjem odpirale nove priložnosti. Primeri takih povezovanj so kooperacijske strategije v avtomobilski, kemijski ali računalniški panogi. Eden od pozitivnih vplivov globalizacije so tudi gospodarske integracije, znotraj katerih nastajajo prostotrgovinske cone in gospodarske skupnosti, kar za sabo prinaša večjo pretočnost delovne sile, kapitala in dobrin. Strokovnjaki so danes vse bolj naklonjeni omenjenim strategijam povezovanja in sodelovanja. Bikker (Pšeničny, 2000, str. 26) imenuje povezovanje podjetij oziroma tako imenovano mreženje kar najpomembnejši dejavnik uspeha podjetij v novi ekonomiji. Bistven je poudarek na zaupanju, delitvi informacij, po njegovem mnenju namreč ni več najpomembnejše biti najboljši, pač pa biti prvi. Za primer navaja miselnost podjetij, ki za drago izdelavo strateških vizij in planov najemajo svetovalce, izdelan strateški plan pa označijo kot strogo zaupnega in kot takega nedostopnega vsem vpletenim. Bikker meni, da je najboljša poteza ta, da se plan objavi (na primer na spletni strani), kjer ima vanj vsakdo vpogled, in lahko na ta način dejansko pride do sprememb. Rojškova (1994, str. 727) v svojem članku poudarja pomen *strateških zvez*⁶³ kot ene izmed strategij povezovanja malih podjetij. Mnenja je, da predstavljajo strateške zveze za mala podjetja dober način za obdelavo trgov in preživetje globalne konkurence.

Mala podjetja lahko pri oblikovanju strategije *zagrešijo* tudi *vrsto napak* (Porter v Hodgetts et al., 1998, str. 476; Simpson, 1998, str. 624):

- Prva izmed napak je *nerazumevanje privlačnosti panoge*: podjetniki vidijo panožno privlačnost v njeni hitri rasti, rabi najboljših tehnologij in podobno. Dejansko pa imajo te panoge visoke vstopne ovire, malo substitutov in zaradi novih in novih vstopov nižje dobičke.
- Bistveno za malo podjetje je, da oblikuje strategijo, ki je *prirejena njegovim potrebam*. Posnemanje strategij tekmecev se ne obrestuje, saj ne prinaša prave konkurenčne prednosti (pa čeprav se začasno izkaže kot enostavna, manj tvegana taktika).
- Tudi naslednja napaka je povezana s tržnim položajem: podjetniki želijo *osvojiti nedosegljiv konkurenčen položaj*. Gre za primere, ko podjetje vodi v hitro rastoči industriji (Porter navaja primer izdelave uspešnega računalniškega programa), a mu dotični proizvod, ki ga tekmeči posnemajo, ne prinese trajne prednosti. Podjetje je, na primer, tako zaposleno s prodajo proizvoda, da pozablja na spremljajoče podporne dejavnosti, ki pa bi mu lahko prinesle trajnejšo konkurenčno prednost.
- *Delno žrtvovanje strategije za rast*: podjetnik delno žrtvuje oblikovano strategijo, da bi dosegel hitrejšo rast – slednja mu kaj lahko uide iz rok. Kljub privlačnosti hitre rasti, meni Porter, mora podjetnik obdržati in razvijati tudi svojo strateško prednost.
- Mnogi podjetniki *ne znajo dobro predstaviti strategije zaposlenim*. Nekateri domnevajo, da je zaposlenim strategija poznana in niso eksplicitni pri komuniciranju z zaposlenimi.

⁶³ Strateške zveze se od drugih oblik sodelovanja ločijo po tem, da so strateško usmerjene na dolgi rok, težijo k izboljšanju konkurenčne prednosti podjetij in gradijo na vzajemnih koristih obeh partnerjev.

- Ne glede na velikost podjetja⁶⁴ je po Simpsonovih (1998, str. 623) izkušnjah zelo pomembno, da *se podjetje ne zgleduje po tekmecih*, da ne posveča večine časa analiziranju, kaj počno tekmeci, pač pa se obrne proti kupcu. Podjetnike opozarja, da niso tekmeci tisti, ki kupujejo njihove izdelke in da so s pretirano skrbjo glede tekmecev vedno korak stran od kupca. Analiza tekmecev je v večjem delu retrospektivna – podjetje spoznava njihove pretekle aktivnosti. Pomembno je, da podjetje prepozna tekmečevo strategijo, ki se skriva za njegovim obnašanjem. Ko pozna njegovo strategijo, se lahko prelevi v vodilnega in ne več sledilca. Podobno kot Cook⁶⁵ tudi Simpson predlaga, naj podjetja večino svojih naporov usmerijo na pridobivanje in analiziranje podatkov o kupcih.
- Podjetja pogosto zgrešijo tudi pri *preozkem definiranju konkurence* in tako tvegajo izgubo priložnosti – gre za to, da niso današnji tekmeci edini, ki lahko odvzamejo posle podjetju v prihodnosti.
- Preozka opredelitev trga lahko vodi do *preskromnih pričakovanj* glede poslovanja podjetja v prihodnje.
- Pri oblikovanju strategije se podjetja mnogokrat *premalo naslonijo na pretekle izkušnje*. Čeprav je namreč strategija usmerjena v prihodnost, mora izhajati iz tega, kar se je podjetje naučilo v preteklosti. Simpson poudarja, da je potrebno poznavanje treh vrst „zgodovin”. Iz razvoja podjetja lahko podjetnik natančneje izlušči osrednje sposobnosti podjetja. Dobro poznavanje pretekle dinamike panoge, v kateri se nahaja podjetje, omogoča izdelavo boljših scenarijev. Kot tretje pa je pomembno poznati „osebno zgodovino” tistih, ki vodijo podjetje – na ta način se boljše razume njihovo individualno razmišljanje, lažje je oblikovati nove perspektive in nanje vplivati.
- Možno je tudi nasprotno – da se podjetje pri oblikovanju strategije *v preveliki meri opira na preteklost*⁶⁶. Potrebna je pazljivost, da podjetje ne sledi slepo preteklim ugotovitvam, ki v sedanjem trenutku niso več veljavne.
- Tista podjetja, ki planirajo, običajno oblikujejo plane od spodaj navzgor, obenem sestavijo finančne predračune. Ne toliko kot napaka, bolj kot preverjen napotek, Simpson predlaga podjetjem, naj najprej oblikujejo strategijo in se šele nato posvetijo finančnim predračunom.

Uresničevanje strategij

Med velikimi in malimi podjetji obstajajo razlike tudi v tem, kdo je tisti, ki strategijo uresničuje. V velikih podjetjih so oblikovalci strategije in njeni izvajalci - „operativci” običajno ločeni, medtem ko gre v malem podjetju za istega človeka (iste ljudi). Zaradi tega je v malem podjetju težko strogo določiti mejo med oblikovanjem in izvajanjem strategije. Ključna poudarka pri uresničevanju strategije malega podjetja sta na organizaciji in kadrovanju rastočega podjetja ter na generacijskem prenosu njegovega lastništva.

Pri uresničevanju strategij je pomembno, da malo podjetje pravočasno spozna napake in ustrezno spremeni strategijo ter da se je pri tem sposobno učiti iz preteklih napak.

Ocenjevanje in kontrola

Uveljavljeni postopki za ocenjevanje in kontrolo za malo podjetje niso primerni iz več razlogov: lastnik – menedžer s poslovanjem sledi lastnim interesom, tudi vladni davčni politiki, želi zadovoljiti denarne potrebe, nima pa časa, da bi vodil postopke poročanja in podobno. Tudi ta faza strateškega procesa je predvsem neformalna.

⁶⁴ Simpsonov prispevek se ne osredotoča na mala podjetja, pač pa govori o napakah planiranja na splošno. Ker so njegova razmišljanja po mnenju avtorice magistrskega dela zanimiva z vidika organizacije planiranja v malem podjetju, sem se odločila, da nekaj besed namenim tudi temu avtorju. Simpsonovi napotki so v Prilogi 9.

⁶⁵ Glej str. 75.

⁶⁶ Simpson (1998, str. 625) pravi, da „...je pozabljanje pogosto bolj pomembno od spominjanja.” (V originalu: „Forgetting is often more important than remembering.”)

4.4 STOPNJA FORMALNOSTI PLANIRANJA V MALIH PODJETJIH

Podjetja oziroma njihovo vodstvo imajo na voljo dva načina, kako priti do strateških odločitev (Pučko, 1993, str. 470):

- Lahko jih oblikujejo *dnevno*, pri čemer sledijo intuiciji običajno ene osebe, podjetnika/lastnika. Strateške odločitve praviloma nimajo formalne, pisne oblike in pogosto obsegajo krajše časovno obdobje. Podjetnik/menedžer pri tem najpogosteje izhaja iz preteklih izkušenj, intuicije, sreče, občutka za poslovno odločanje.
- *Formalni sistem planiranja* je druga možnost podjetij. Proces planiranja je v tem primeru ekspliciten, podprt s podrobnimi navodili, tudi priročniki. Zahteva sodelovanje več ljudi (ne gre več za intuicijo ene osebe), rezultat tega procesa so plani v pisni obliki.

Pučko opozarja, da prvega omenjenega načina ne gre podcenjevati, nasprotno, menedžerjem tega pristopa pripisuje neke vrste genialnost, da to zmorejo. Podjetja pogosto uporabljajo *kombinacijo obeh* pristopov. Na strani 18 smo že predstavili preglednico o prisotnosti planiranja v različnih organizacijah glede na njihov organizacijski ustroj. V njej Mintzberg omenja leve (menedžerji) in desne (planerji) „planerje”, njihova različnost izhaja ravno iz pristopov – intuitivnega (čustva) in racionalnega (logično sklepanje), oboje je povezano z delovanjem in značilnostmi leve in desne hemisfere možgan. Oba pristopa se v praksi prepletata in dopolnjujeta, skupaj najbolj vplivata na odločanje.

Skupna ugotovitev avtorjev, ki podpirajo strateško planiranje v malih podjetjih, je, da mora biti strateško planiranje v njih bistveno manj formalno, kot poteka v velikih podjetjih. Tudi ko podjetje začne uvajati bolj formalni sistem planiranja, naj bi bil ta čimbolj enostaven.

Nekatere raziskave so potrdile, da *prevelika formalnost celo poslabša uspešnost* poslovanja⁶⁷. Velik poudarek na strateškem načrtu v strukturirani, pisni obliki zmanjšuje prilagodljivost malega podjetja, ki je bistvena za njegov uspeh (Hunger et al, 1996, str. 364). Najpomembnejše je samo izvajanje procesa strateškega planiranja in ne izdelava formalnega strateškega načrta kot njegovega rezultata.

Na prehod od poenostavljenega k bolj formalnemu planiranju *vplivajo* naslednji razlogi:

- *stopnja negotovosti*: večja kot je, bolj bo podjetju v pomoč formalno planiranje;
- *moč konkurence* (po številu in po kakovosti): močnejša konkurenca bo prav tako „zahtevala” od podjetja bolj sistematično planiranje;
- *obseg in vrsta podjetnikovih izkušenj*: njihovo pomanjkanje ali nezadostnost omejujeta podjetnikovo razumevanje vloge planiranja.

Tisti, ki zagovarjajo večjo formalnost strateškega planiranja tudi v malem podjetju, navajajo naslednje *prednosti strateškega plana v pisni obliki* (Addams et al., 1993, str. 83):

- ustvarjalec skozi pisanje in popravke plana natančneje in bolj kritično razmisli o ciljih;
- v pisni - vizualni obliki je plan bolj predstavljen zainteresiranim udeležencem, tako notranjim kot zunanjim (čeprav njegovo distribucijo omejuje zaupnost podatkov);

⁶⁷ Glej str. 28.

- pisna oblika strateškega plana služi kot dokument za kasnejše primerjanje uresničenega in za potrebne popravke.

Podjetniki, nekdanji študentje, so Cox et al. (1992, str. 220) navedli naslednje prednosti, ki jim jih je prinesel *pisni poslovni načrt pred pričetkom poslovanja*:

- „...*ko sem začel s posli, mi je pomagal obdržati se na pravi poti.*”
- „...*s poslovnim načrtom sem sledil časovnim rokom, kar mi je omogočilo, da sem prej odprl vrata.*”
- „...*pripomogel je k boljši kontroli stroškov financiranja.*”
- „...*Nikoli ne pomišljajte glede uporabe poslovnega načrta – preveč je pomemben. Prihranil mi je mnogo denarja.*”

Predvsem ni potrebno, da je že v začetnih stopnjah razvoja podjetja planiranje visoko formaliziran proces, meni Berryjeva⁶⁸, ki je raziskovala planiranje in njegov prispevek k uspešnosti v malih, visoko tehnoloških podjetjih. Eksplicitno zapisovanje dokumentacije prinaša v podjetje preveliko in nepotrebno birokracijo, pogosto lahko dobra in nenehna komunikacija v podjetju v zadostni meri podpre planiranje. Majhna tehnološka podjetja vidijo precejšen pomen ravno v pogostih razpravah med zaposlenimi. Ne glede na stopnjo formalnosti pa naj bi vsako podjetje uporabljalo vsaj temeljne elemente strateškega planiranja: ocenjevanje okolja, tekmecev, lastnih prednosti in slabosti, prepoznavanje in ocenjevanje možnih ravnanj ter pregled in popravek plana.

Burgess et al. (1993, str. 55) za mala podjetja omenjata uporabnost strateškega plana v pisni obliki v več smereh: plan bodo želeli videti posojilodajalci in vlagatelji, preden bodo odločali o odobrenem ali vloženem znesku; prav tako bodo od podjetja pisni plan lahko zahtevali prodajalci na debelo in prodajalci opreme, njihova odobritev kredita bo odvisna tudi od kakovosti pripravljenega plana.

Čeprav najbrž majhna podjetja le izjemoma oblikujejo strateški plan v zajetni pisni obliki, ne bo odveč misel, da je pomembno predstaviti ključne sestavine plana na en sam list papirja. Kot smo že na drugem mestu omenili, podjetniku in njegovemu podjetju skrbno in strokovno pripravljen načrt ne bo koristil, če bo zaradi zajetnosti obležal v predalu menedžerja.

Matthews, Scott, 1995

Večja negotovost : nižja raven strateškega planiranja ☒

Matthews in Scottova (1995, str. 34) sta v raziskavi ugotavljala, kako na formalnost strateškega planiranja v majhnih podjetjih vpliva negotovost⁶⁹. Za velika podjetja namreč velja, da v pogojih povečane negotovosti v okolju povečajo obseg formalnega strateškega planiranja. Mala podjetja so omejena s svojimi viri (čas menedžerja, finančne omejitve) in je manj verjetno, da bi se v takih razmerah podobno odzvala.

Avtorja sta tako predpostavila, da se bodo mala podjetja na povečano negotovost v okolju odzvala z nižjo ravniyo strateškega planiranja. Enako hipotezo sta postavila tudi za taktično

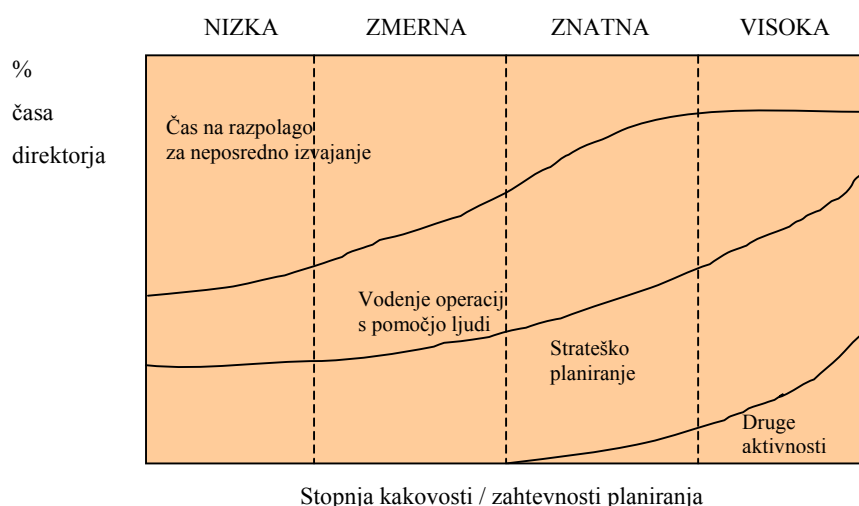
⁶⁸ Berryjeva je glede na rezultate raziskave predstavila vpliv podjetniških značilnosti na uvajanje formalnega sistema planiranja v podjetje, glej str. 61.

⁶⁹ Avtorja sta uporabila Millikenino definicijo negotovosti (angl. state uncertainty), ki predstavlja nezmožnost razumevanja ali predvidevanja situacije v okolju, to pa zaradi pomanjkanja informacij ali nepoznavanja povezav med elementi v okolju. Zajela sta osem različnih področij – kupce, dobavitelje, distributerje, tekmece, vlado, javnost, tehnologijo in finančne trge.

planiranje. V raziskavi je sodelovalo 130 malih podjetij⁷⁰, ki sta jih avtorja ločila na *mala podjetja* (ki ne dominirajo na svojem področju delovanja, ne spuščajo se v trženje ali inovativno smer, njihov glavni cilj je zagotoviti lastniku udobno življenje) in na *podjetniško usmerjena*⁷¹ (so inovativna v izdelkih, procesih in praksi, njihovi glavni cilji so dobičkonosnost, rast in dolgoročna prevlada na trgu). Raziskala sta tudi hipotezi, da je kakovost strateškega / taktičnega planiranja boljša v podjetniško usmerjenih podjetjih. Keats in Bracker sta namreč leta 1988 ugotovila, da je *raven lastnikove podjetniške naravnosti pozitivno povezana z uporabo zahtevnejših in bolj kompleksnih metod* planiranja. Večja podjetniška naravnost naj bi se odražala v boljši lastnikovi motivaciji in njegovem prepričanju, da lahko bolje nadzoruje okolje in nanj tudi vpliva. Nadalje sta postavila hipotezi, da bodo mala podjetja v razmerah povečane negotovosti v večji meri zmanjšala strateško in taktično planiranje od podjetniško usmerjenih podjetij. Kaj je pokazala analiza? Da zaradi *povečanega vpliva negotovosti resnično prihaja do večjega poenostavljanja tako strateškega kot taktičnega planiranja* v obeh tipih podjetij. Prav tako so rezultati potrdili drugo hipotezo – strateško planiranje se je v podjetniškem tipu podjetij izvajalo na višjem nivoju. V nasprotju z rezultati omenjene raziskave Keats-a in Bracker-ja pa analiza ni potrdila, da podjetniško usmerjena podjetja v razmerah večje negotovosti v manjši meri zmanjšujejo obseg strateškega / taktičnega planiranja od ostalih podjetij.

Najsi bo podjetje majhno ali veliko, je pri uvajanju planiranja v podjetje in pri samem planiranju *ključna vloga njegovega (glavnega) menedžerja*. On je tisti, ki daje ali pa tudi ne podpora planiranju, voditi mora planske dejavnosti, razvijati mora vzdušje, ki je planiranju naklonjeno. Zagotavljati mora odprtost do drugačnih možnosti, sprejemljivost za nove ideje, pripravljenost tudi na soočenja z neprijetnimi dejstvi, omogočati mora čimboljšo objektivnost pri ocenjevanju podjetja in njegovega okolja, skrbeti mora za dobre in poštene odnose med sodelavci in podrejenimi ter skrbeti za njihovo vključevanje v proces planiranja (Pučko, 1993, str. 441). Vloga podjetnika/menedžerja se spreminja z rastjo podjetja, tako kot z rastjo podjetja običajno *raste raven kakovosti oz. zahtevnosti* planiranja, se povečuje tudi *odstotek časa*, ki ga menedžer namenja dejavnosti planiranja⁷². Razmerje med slednjima prikazuje Slika 8.

Slika 8: Spreminjajoča se vloga menedžerja z rastjo podjetja



Vir: Pučko, 1991, str. 441.

⁷⁰ Podjetja so bila v povprečju „stara“ 23 let, v povprečju so zaposlovala 32 ljudi, polovica podjetij je poslovala na področju storitev, petina v proizvodnji, po približno 10 odstotkov pa v prodaji na debelo in prodaji na drobno. Slabe tri četrtine anketiranih se je opredelilo za mala podjetja, četrtina pa za podjetniško usmerjene.

⁷¹ Angl. entrepreneurial venture.

⁷² Kako so na vprašanji o formalnosti planiranja in času, ki ga namenjajo planiranju, odgovarjali slovenski podjetniki, je predstavljeno na str. 91.

4.5 VLOGA PODJETNIKA, NJEGOVIH OSEBNIH ZNAČILNOSTI, ZNANJ IN SPOSOBNOSTI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

Majhno podjetje se sooča z marsikatero težavo, ki jo mora podjetnik (ali njegova razširjena ekipa) znati reševati – od tega, da banke zaračunavajo malim podjetjem višje obresti, da prihaja do prevzemov s strani večjih podjetij, kot tudi favoriziranje velikih podjetij z vladne strani in na drugi strani pogosto mačehovski odnos do malih podjetij. Za podjetnika vse to in še številni drugi razlogi pomenijo, da mora v sebi združevati dobrega tržnega stratega, poznavalca izdelkov in/ali storitev, ki jih ponuja njegovo podjetje, finančnika, psihologa, odvetnika in celo del ekonomista, kot pravi Torrence (1986, str. 2). Ni bistvenega pomena raven inteligence, pač pa *sposobnost obvladovanja širokega kroga vodstvenih veščin*. Običajno namreč podjetniki, ki začenejo podjetniško pot, dobro obvladajo tehnično stroko, pa naj gre za grafične oblikovalce, frizerje, računalniške strokovnjake ali potovalne agente. Dokler je v podjetju le ena ali nekaj oseb, ponavadi podjetniku uspeva sproti reševati probleme, težave zaradi pomanjkanja znanja postanejo bistveno večje, ko začne podjetje rasti.

Zato pri preučevanju strateškega menedžmenta v malih podjetjih ne bi smeli spregledati *bistvene vloge podjetnika* (Berry, 1998, str. 456). Na odnos do planiranja in na njegovo vlogo v podjetju imajo pomemben vpliv podjetnikovi osebni cilji, njegove osebnostne značilnosti, „strateško zavedanje”, njegovo razumevanje in neposredna uporaba planiranja pa sta v tesni povezanosti tudi s podjetnikovimi preteklimi izkušnjami. V istem viru najdemo misel Cartland et al., da je „... *posameznik, odgovoren za planiranje v malem podjetju, lastnik-menedžer. Če ta posameznik ni nagnjen k planiranju, do te dejavnosti ne bo prišlo... Osebnost bo odigrala ključno vlogo pri tej nagnjenosti*”⁷³.

Mintzberg kot eden glavnih kritikov (formalnega) planiranja v malem podjetju je mnenja, da formalno planiranje na papirju ne more zajeti vsega, kar obdaja podjetje (kultura podjetja), zlasti pa ne more zajeti vpliva, ki ga ima na podjetje njegov lastnik, podjetnik⁷⁴.

Osebnost podjetnika lahko razumemo kot „...*utelešenje vseh tistih značilnih potez, lastnosti in kakovost podjetnika kot človeka, z drugimi besedami: razumemo ga kot mešanico lastnosti, ki ga označujejo kot podjetnika*” (Pleitner, 1998, str. 134). Pleitner je opravil raziskavo v zvezi z izpolnjevanjem podjetniških nalog glede na posamezno stopnjo razvoja podjetja. *Lastnosti podjetnika* je v ta namen razvrstil in ocenil, kako pomembne so v *fazi ustanovitve* podjetja, njegove *rasti, zrelosti in stagnacije* ter *krčenja in odmiranja*:

- *značajske lastnosti*: v fazi ustanovitve podjetja je najpomembnejša samozavestnost, pomen poguma, psihične vzdržljivosti pa je velik tako v fazi ustanovitve kot v fazi krčenja podjetja. Vztrajnost in sposobnost uveljavitve morata biti prisotni v prvih dveh fazah, potrpežljivost in marljivost v času rasti in zrelosti. Poštenost, lastna motivacija, pripravljenost do dela in prijaznost naj bi zaznamovale vse stopnje razvoja, vestnost, natančnost, doslednost in strpnost pa bolj fazi zrelosti in krčenja.
- *podjetniške lastnosti v ožjem smislu*: smotrnost, pripravljenost tvegati in odprtost do sprememb, pripravljenost za pionirstvo, iniciativnost, agilnost in dinamičnost, ekstravertiranost so najpomembnejše lastnosti v fazi ustanovitve, zadnje tri tudi v fazi

⁷³ V orig. „The individual responsible for planning in a small firm is the owner-manager. If that individual is not predisposed to planning, this activity will not take place...personality will play a key role in that predisposition.”

⁷⁴ Glej str. 39.

razvoja podjetja. Komunikativnost, odrezavost in pogajalske spretnosti pridobijo na pomenu zlasti v razvojni fazi. Odločnost in sposobnost odločanja zaznamujeta vse faze razvoja enako.

- *lastnosti voditeljev*: vodstvene sposobnosti in izobrazba vodstvenih kadrov so potrebni za uspešno fazo rasti, prve tudi za fazo zrelosti, skupaj z avtoritativnostjo (ki ohrani svojo vlogo v fazi krčenja) in previdnostjo v finančnih zadevah. Sposobnosti motiviranja in reševanja problemov sta ključni skozi vse faze razvoja.
- *intelektualne lastnosti*: znanje, inteligenca, analitično mišljenje, hitrost razmišljanja, dojemljivost, razsodnost in jasnost ter spretnost v govorništvu so pomembni v vseh fazah razvoja podjetja. Intuicija, strokovno-tehnična izobrazba, ustvarjalnost in domišljija so najpomembnejši v fazi ustanovitve, potem njihov pomen počasi pada. Povezovalno razmišljanje skozi stopnje na pomenu počasi pridobiva in je po Pleitnerjevi oceni ključno v zadnji fazi.
- *osebne lastnosti*: na ustanovitveno fazo imajo največji vpliv starost, družinsko ozadje in zakonski stan podjetnika, življenjske izkušnje po posameznih fazah pridobivajo na pomenu. Ostale lastnosti, kot so fizična vzdržljivost, nastop in bonton ter spol vplivajo na podjetje skozi vse njegove razvojne faze.

Mnoge od naštetih lastnosti *lahko* posredno ali neposredno *vplivajo na položaj strateškega planiranja* v podjetju, na njegov proces in formalnost⁷⁵:

- Od *značajskih lastnosti* lahko večji vpliv na planiranje pripišemo vestnosti in natančnosti ter doslednosti. Predpostavljamo lahko, da te lastnosti vodijo k večji nagnjenosti do planiranja, zapisovanju za podjetje ključnih stvari ip. Na tem mestu se postavlja vprašanje, ali lahko morebiti prevelik pogum in samozavestnost vodita podjetnika v ad-hoc vodenje podjetja, zanašanje na srečo in odklonilen odnos do planiranja.
- Od *podjetniških lastnosti* v ožjem smislu bi lahko v ta namen morda izločili odnos podjetnika do tveganja ter odločnost in sposobnost odločanja. Ali je podjetnik, ki je v večji meri pripravljen tvegati, manj naklonjen formalnemu planiranju (in obratno)? Na planiranje lahko ima vpliv tudi sposobnost odločanja podjetnika, metode in tehnike, ki se jih morda pri tem poslužuje.
- Za položaj planiranja v malem podjetju so zagotovo najbolj odločilne podjetnikove *lastnosti voditelja*. Skoraj brez izjeme lahko predpostavimo, da pridejo do izraza vse prej omenjene lastnosti. Avtoritativnost kot eden izmed slogov vodenja je bil že omenjen v kontekstu razlik med malimi in velikimi podjetji. Vodstvene sposobnosti podjetnika lahko proces planiranja tako „okrepijo“ kot postavijo „na drugi tir“. Za podjetnike tehničnega tipa je pomembno, da se zavejo manka poslovodstvenih znanj in da znajo na določeni stopnji razvoja podjetja uvesti profesionalno poslovanje, ki vključuje tudi tehnike planiranja. Sposobnosti za menedžment, planiranje in organizacijo vodijo podjetnika k večjemu upoštevanju vloge planiranja v podjetju, enako tudi večja previdnost v finančnih zadevah, ki lahko narekuje bolj natančno in dosledno planiranje.
- Tudi *intelektualne lastnosti* podjetnika pustijo svoj pečat na dejavnosti (ne)planiranja podjetja. Vprašamo se lahko, ali je, na primer, stopnja končane izobrazbe soodločujoča, koliko se bo uveljavilo planiranje v podjetju. Nadalje lahko planiranje pospešijo ali zavirajo inteligenca podjetnika, sposobnost analitičnega mišljenja, intuicija ter razsodnost in jasnost.

⁷⁵ Naj na tem mestu opozorimo, da gre za razmišljanje avtorice besedila in da navedeno nima znanstveno podprtih rezultatov. Kot že v nekaterih drugih primerih tudi tu menim, da je lahko vpliv posameznih lastnosti podjetnika na proces planiranja v podjetju izhodišče za samostojno raziskavo.

- V razmislek nam je ostal še vpliv *osebnih lastnosti* na planiranje. Predpostavljamo lahko, da na odnos do planiranja vplivajo podjetnikove življenjske izkušnje in s tem povezana tudi njegova starost.

Podjetnik mora videti sebe kot lastnika uspešnega podjetja in ne kot lastnika majhnega podjetja: v poslovanje naj bi vključil tiste dejavnosti in filozofije, ki so prisotne v uspešnih podjetjih, meni Cook (1995, str.xiii). Da bi imel nadzor nad poslovanjem in rezultati, mora podjetnik ravnati proaktivno. Razviti se mora v:

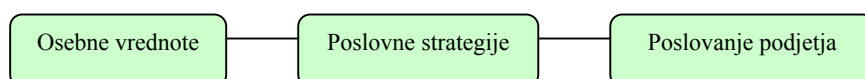
- natančnega misleca,
- dobro obveščenega,
- osredotočenega,
- organiziranega,
- dobrega planerja,
- dobrega poslušalca,
- vizionarskega v mišljenju,
- iznajdljivega in
- sposobnega prevzemati določeno tveganje.

Kotey, Meredith, 1997

Osebnne vrednote lastnika/menedžerja: izbrana
poslovna strategija: uspešnost podjetja ☒

Kotey in Meredith (1997, str. 37) sta z raziskavo na vzorcu majhnih proizvajalcev pohištva v Avstraliji⁷⁶ potrdila domnevo, da so *osebne vrednote lastnika/menedžerja* malega podjetja *povezane z njegovo poslovno strategijo in uspešnostjo* poslovanja. Osnovna povezava med spremenljivkami je predstavljena v Sliki 9.

Slika 9: Povezanost osebnih vrednot lastnika/menedžerja, poslovnih strategij in poslovanja podjetja



Vir: Kotey et al., 1997, str. 41.

Avtorja sta v okviru osebnih vrednot opredelila dva tipa:

- *podjetnika*, za katerega je značilno, da visoko ceni ambicioznost, dosežke, odgovornost, trdo delo, sposobnosti, optimizem, inovacije, agresivnost, poštenost, kreativnost, priznanje v družbi in rast;
- *konzervativnega lastnika/menedžerja*, pri katerem so prej omenjene vrednote nizko na lestvici, zato pa toliko bolj ceni enakopravnost, naklonjenost, pripadnost, sočutje, družbeno zaščito.

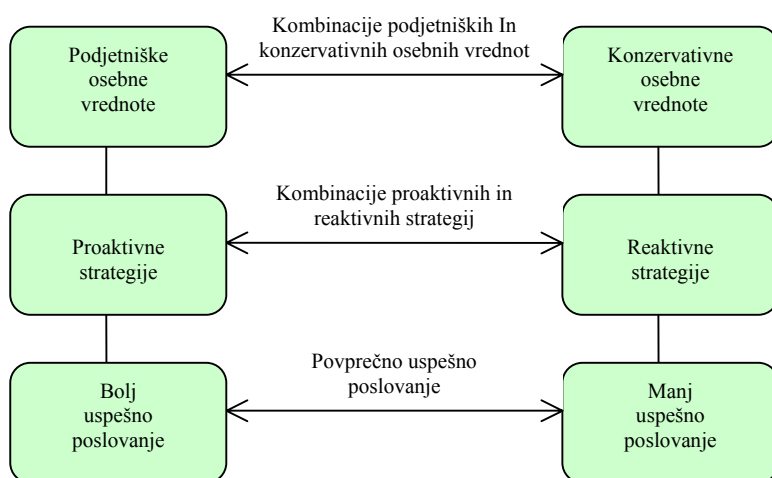
⁷⁶ V vzorec je bilo zajetih 659 podjetij, vsa so morala biti v pohištveni industriji, iz lokalnega okolja New South Wales, z manj kot 100 zaposlenimi, odgovorilo je 224 podjetij.

Tudi *strategije* sta razdelila v dva razreda:

- za *proaktivne strategije* sta opredelila tiste, ki veljajo za zelo uspešne⁷⁷ in vključujejo prevzemanje pobude na trgu (s poudarkom na kvaliteti izdelkov in storitev, inovacijah, na novih tehnologijah, razvijanju novih trgov ip.);
- za *reaktivne strategije* sta označila tiste, s katerimi podjetja sledijo drugim v industriji, se odzivajo na dogodke v okolju in veljajo za manj uspešne (s poudarkom na izogibanju tveganja, na maloštevilnih inovacijah, posnemanju bolj uspešnih podjetij, običajno te strategije niso prilagojene zahtevam okolja).

Povezavo med dimenzijami osebnih vrednot lastnika / menedžerja in strategij ter poslovanjem podjetja sta avtorja predstavila s sliko (glej Sliko 10).

Slika 10: Povezanost med dimenzijami osebnih vrednot lastnika/menedžerja in strategij s poslovanjem podjetja



Vir: Kotey et al., 1997, str. 41.

Po prikazanem modelu lastniki/menedžerji s *podjetniškimi vrednotami uporabljajo proaktivne strategije* in s tem dosegajo *večjo uspešnost*, na drugi strani pa lastniki/menedžerji s *konzervativnimi vrednotami* posegajo po *reaktivnih strategijah* in dosegajo *podpovprečno uspešnost*. Med obema ekstremoma se nahajajo kombinacije menedžerjev s podjetniškimi in konzervativnimi vrednotami, ki prav tako uporabljajo kombinacije proaktivnih in reaktivnih strategij, kar jih vodi do poslovanja blizu povprečja.

Avtorja sta mnenja, da bi rezultate raziskave lahko upoštevali pri financiranju, pri ponudbi raznih programov podjetnikom, pri svetovanju ip. Tako naj bi bila, na primer, predavanja podpornih institucij prirejena oziroma po meri tipu osebnih vrednot. Podjetnike naj bi bolj vzpodbujali k ciljem, kot so rast, tehnološki napredek, vodenje v panogi ip. Na drugi strani bi vzpodbujanje konzervativnih lastnikov/menedžerjev k rasti lahko pripeljalo do prehitre rasti, ki je ta tip podjetnika ne bi uspel poslovoditi in bi bilo podjetje ogroženo. Program naj bi tem menedžerjem nudil predvsem podporo pri poslovanju vsakodnevnih dejavnosti.

⁷⁷ V angl. high performing.

Berryjeva (1998, str. 459) je v svoji raziskavi v malih, visoko tehnoloških podjetjih na podlagi poglobljenih intervjujev z menedžerji razvila tipologijo podjetij glede na njihovo dejavnost planiranja. Razvrstitev je bila oblikovana v skladu z navzkrižno primerjavo podatkov. Ujema se z ugotovitvami preteklih študij in predstavlja kontinuum formalnosti planiranja v visoko tehnoloških malih podjetjih. Rezultati nadalje prikazujejo, da podjetja ne napredujejo skozi stopnje tega kontinuuma enako, pač pa je to odvisno tako od velikosti in ravni razvoja, kot tudi v veliki meri od preteklih podjetnikovih izkušenj in enakovredne zastopanosti sposobnosti in veščin v vodstvu podjetja. Če v vodstvu podjetja prevladujejo tehnične veščine, praviloma v podjetju ne izvajajo strateškega planiranja (ne-planerji) ali pa je le-to na ravni osnovnega finančnega planiranja in sistema predračunavanja (formalni finančni planerji, strateški neplanerji). Tam, kjer se tehnične izkušnje srečujejo z veščinami iz drugih področij, bo prej vzpostavljeno strateško planiranje bodisi v formalni ali neformalni obliki. Vpliv menedžmenta na vrsto planiranja je povzet v Preglednici 7.

Preglednica 7: Vrste planiranja in izkušnje menedžerja / menedžerjev

Vrsta planiranja	Značilnosti planiranja	Značilnosti vodstva ⁷⁸
Ne-planerji	Dejavnost planiranja ni prisotna; podjetje ne oblikuje ciljev/strategij na dolgi/kratek rok.	Vodstvo podjetja je tehnično podkovano in nima preteklih splošnih vodstvenih izkušenj v podjetjih v inkubatorjih.
Formalni finančni planerji in strateški ne-planerji	Velik poudarek je na finančnem nadzoru, podjetje oblikuje finančne cilje na 6 do 18 mesecev; spremlja finančno uspešnost z mesečnimi računovodskimi poročili; postavljanju strategij v zvezi s proizvodi / trgi se ne namenja pozornosti.	V vodstvu podjetja prevladujejo tehnično usmerjeni vodje; nekateri od njih imajo pretekle vodstvene izkušnje iz začetne faze podjetja v inkubatorju, ki pa izvirajo iz tehnoloških področij in z omejeno odgovornostjo glede dobička in predračuna.
Formalni finančni planerji in neformalni strateški planerji	Ob natančnem finančnem nadzoru podjetje postavi tudi jasne dolgoročne (2 do 5 let) finančne cilje; na pomenu pridobi neformalno planiranje; postavijo se cilji / strategije za izdelke, trge in tehnologije za neko srednje obdobje (1-2 leti), a ne v pisni obliki, pač pa kot informacija vsem zaposlenim.	Vodstvo podjetja je še vedno bolj tehnološko usmerjeno, vendar lahko ima(jo) menedžer(ji) / ustanovitelj(i) pretekle vodstvene izkušnje iz zagona podjetja v inkubatorju ali pa obstaja ravnotežje veščin v vodstveni skupini.
Formalni strateški planerji	Pomemben postane formalen in jasen proces oblikovanja strategij; razvijajo se strateški cilji in strategije za izdelke, trge in tehnologije, t.j. plansko obdobje 2-5 let; na šest mesecev ali po 1 letu multi-disciplinarno vodstvo uresničeno oceni in ovrednoti; oblikuje se pisni strateški plan.	Gre za multi-disciplinarno vodstvo z obsežnimi vodstvenimi izkušnjami, pridobljenimi v podjetjih v inkubatorjih.

Vir: Berry, 1998, str. 460.

⁷⁸ Avtorica uporablja angl. izraz „top management team“.

Medtem ko sta prvi dve skupini predvsem notranje usmerjeni in njihove dejavnosti tehnološko poslovovalene, pri čemer se pri odločanju daje malo poudarka tržnim vprašanjem, imata drugi dve skupini za sabo različno razvojno pot. Njihovi sistemi planiranja so se lahko razvili tako, da:

- se je že v ustanovitveni fazi oblikovalo „mešano” vodstvo podjetja,
- je tehnično usmerjeno vodstvo v začetni fazi podjetja pridobilo splošne vodstvene izkušnje v inkubatorju,
- so podjetje ustanovili izključno tehnično usmerjeni podjetniki brez preteklih vodstvenih izkušenj in brez potrebe, da bi dopolnili to znanje ob ustanavljanju podjetja. V takih podjetjih na prvih stopnjah razvoja ni bilo strateškega planiranja, podjetje je raslo in se razvijalo izključno zaradi tehničnih znanj in inovativnih tehnologij. Kasneje se je taka neplanirana, hitra rast odrazila v slabši finančni uspešnosti – nove tehnologije postanejo neuspešne znotraj obstoječih trgov, nenadzorovana R&R dejavnost vodi do zviševanja stroškov, zmanjšuje dobičke in povzroča resne likvidnostne težave. Pogosto taka kriza zahteva refinanciranje in zamenjavo vodstva podjetja (npr. zahteva s strani solastnikov ali bank) in na tak način pridejo v vrh podjetja tudi ne-tehnični menedžerji, ki vpeljejo v podjetje formalne sisteme strateškega planiranja in nadzora.

Avtorica članka zato poudarja, da *strateško zavedanje podjetnika zelo pomembno vpliva na dejavnost planiranja* v malem, visoko tehnološkem podjetju⁷⁹. Če te zavednosti ni, bo podjetje podvrženo ali podrejeno tehnološkemu razmišljanju skozi vse stopnje življenjskega cikla. Če se v začetnih stopnjah podjetje razvija predvsem na osnovi podjetnikovega tehničnega znanja in njegove sposobnosti generiranja novih idej, te sposobnosti v kasnejših razvojnih stopnjah ne bodo več zadoščale za uspešno poslovanje. Ko tehnologije, ki so bile prej osrednja sposobnost podjetja, dozori, ko trgi postanejo zasičeni, ko postane konkurenca vse močnejša, se pojavi občutna *potreba po kombiniranju tehničnih veščin z veščinami drugih* funkcijskih področij. Na tej stopnji mora podjetje razviti strateško naravnost, da lahko oceni nove tržne priložnosti in njim ustrezno vodi in nadzira R&R dejavnosti.

Koliko bo podjetnik razvil strateško naravnost, je odvisno od tega, koliko je imel stika s tehnikami strateškega planiranja v inkubatorju ali pa od tega, koliko je bil v stiku s posamezniki, ki so poznali prednosti planiranja in so to zavedanje znali prenesti na podjetnika. V malih podjetjih, ki so v delni lasti zunanjih lastnikov, imajo lahko tudi slednji močan vpliv na izbiro vodstvenega stila in vodenje tehničnega podjetnika.

Poglavje o vplivu osebnosti podjetnika na planiranje in razvoj podjetja zaključujemo z mislijo Pleitnerja (1998, str. 141), da mora *osebnost podjetnika slediti razvoju podjetja*. Na dani razvojni stopnji obstaja profil idealnega podjetnika, z vsemi potrebnimi lastnostmi. V realnosti mora podjetnik čimbolje odigrati in izpopolniti svojo vlogo. Del podjetnikovih lastnosti je t.i. „naravnih”, ki jih nekdo ima ali pa nima, za drugi del lastnosti velja, da so priučljive, da jih podjetnik torej lahko pridobi. Med priučljive lastnosti sodijo vse lastnosti voditeljev, od intelektualnih lastnosti so to znanje, izobrazba, ustvarjalnost, spretnost v komunikaciji in

⁷⁹ Na tem mestu se lahko zopet vrnemo k majhnemu podjetju, v katerem je zaposlena avtorica tega dela. Gre za izrazito tehnološko naravnano podjetje, enako velja za njegovega ustanovitelja-lastnika in gonilno silo podjetja. Podjetnik je izključno tehnično usmerjen, v preteklosti ni pridobival menedžerskih znanj iz drugih področij, ker gre za mikro podjetje, ni mogoče oblikovati večje vodstvene skupine z različnimi funkcionalnimi znanji. Planiranje se izvaja izključno zaradi potreb zunanjih deležnikov (banke). Pri omenjenem podjetniku ni prisotno strateško zavedanje in na tej stopnji življenjskega cikla podjetja do strateškega planiranja v podjetju ne bo prišlo. Kot je že bilo omenjeno za nekatera mala tehnološka podjetja, pa tudi za vzorčno podjetje velja, da pogosto tečejo razprave o delu, generirajo se ideje, iščejo priložnosti in opozarja se na nevarnosti, opazuje se nastopanje tekmecev na trgu ter se postavljajo cilji za 2-3 leta vnaprej. Vse naštetu se pojavlja kot izključno neformalno planiranje, tako rekoč „ob jutranji kavi”.

povezovalno mišljenje, od podjetniških lastnosti lahko pridobi komunikativnost in pogajalske spretnosti, od osebnih življenjske izkušnje, fizično vzdržljivost in nastop. V stroki se danes pojavlja tudi vprašanje, ali je osebnost podjetnika tista, ki določa razvoj podjetja ali pa razvoj podjetja določa osebnost podjetnika glede na primernost posamezni stopnji.

4.6 VZROKI PODJETNIKOV ZA NEPLANIRANJE TER TEŽAVE IN OVIRE PRI PLANIRANJU

Četudi se marsikateri podjetnik morda sam pri sebi zaveda potrebe po vsaj neki ravni planiranja, ga pogosto od tega odvrtaajo številni vzroki ali mu to preprečujejo nekatere ovire. Kot smo že omenili, so podjetniki zelo zaposleni ljudje – obremenjeni z vsakodnevnimi opravili in običajno ne prav strateško naravnani. Poleg pogoste izrazito tehnične usmerjenosti imajo ponavadi slabo organiziran informacijski sistem. Značilno zanje je pomanjkanje strateškega pristopa, predvsem pa razmišljanje v večji meri o alternativah kot o rešitvah. Pred očmi imajo pogosto le en sam dejavnik, po drugi strani pa nimajo ob sebi osebe, svetovalca, s katerim bi se lahko kritično pogovorili o strateških možnostih.

V splošnem lahko težave pri uvajanju in izvajanju strateškega planiranja v podjetjih kakršnekoli velikosti delimo na *zunanje in notranje* (Pučko, 1993, str. 471). Pri zunanjih ovirah gre za nestabilnosti v okolju, medtem ko so notranje ovire v veliki meri povezane s kulturo organizacije⁸⁰, ki teži k ohranjanju obstoječega stanja in preprečuje spremembe. Planiranje zahteva od zaposlenih, da razmišljajo o alternativah, spremembah, da odkrivajo lastne napake v preteklosti, da se spoprijemajo z negotovostjo, da se poglobljajo v tehnike planiranja, da sodelujejo z novimi ljudmi. Z vsem tem se spreminjajo organizacijska razmerja med ljudmi, menjajo se informacijski tokovi in tokovi odločanja ter moči v podjetju. Vse to in še marsikaj drugega odvrta zaposlene od pozitivnega odnosa do planiranja.

V nadaljevanju navajamo nekaj ugotovitev avtorjev in odgovore podjetij iz raziskav.

Mnogo majhnih podjetij ne planira zaradi *zmotnih predstav*, ki jih gojijo o tem področju. Mnenja so, da je proces planiranja zaradi vložkov, ki jih zahteva, primeren predvsem za velika podjetja. Prepričani so, da je potrebno poiskati strateško znanje zunaj podjetja. Proces naj bi zahteval izkušnje in formaliziran postopek, pri čemer sam po sebi še ne zagotavlja takojšnjega poplčila. Končni rezultat procesa strateškega planiranja podjetniki vidijo v večletnih finančnih predračunih (Aram et al., 1990, str. 64).

Podjetniki / menedžerji / lastniki se soočajo še z *dilemo planiranja*: po eni strani želijo (zaradi velike osebne vpletenosti premoženja) zadržati nadzor in kontrolo nad planiranjem, obenem pa se zavedajo, da so rast in dobički v veliki meri odvisni od izkušenj, sposobnosti in privrženosti ciljem podrejenih vodij. Podjetniki bi morali odpreti proces planiranja tudi drugim zaposlenim in jim prepustiti del nadzora nad plani. Obseg nadzora nad planiranjem mora biti ravno pravi: ne prevelik in ne premajhen, v obeh primerih lahko predstavlja oviro planiranju.

Glavne težave, ki botrujejo neplaniranju oziroma ovirajo planiranje nasploh (tako v malem kot velikem podjetju), so (Tavčar, 1997, str. 51):

⁸⁰ Gre za sistem vrednot, prepričanj in navad, ki so značilni za zaposlene in ki so stalno prisotni v procesih planiranja, uresničevanja in kontrole, vplivajo na norme vedenja v podjetju.

- *okornost* – tak „sloves” si je strateško planiranje v največji meri pridobilo v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja; postalo je sinonim za strogo določene, dolgotrajne, zbirokratizirane postopke, ki porabijo veliko časa;
- *nepovezanost* s kratkoročnimi in srednjeročnimi plani;
- *prevelika vloga* ali prevlada poklicnih *načrtovalcev*;
- *premala usposobljenost načrtovalcev* (in na drugi strani visoke zahteve vodstva);
- *neusklajenost nagrajevanja* (nagrade ne bi smele nagrajevati le kratkoročne uspehe);
- *premalo sredstev* – potrebni so večji vložki v obliki časa, denarja in ljudi;
- *neprivrženost vodstva* – če menedžer, ki naj bi vodil strateško planiranje, vanj ne verjame oziroma zaupa, planiranje ne bo dalo dobrih rezultatov.

166 podjetij, zajetih v raziskavi Addams et al (1993, str. 83), ki so izvajala strateško planiranje, so kot *glavne ovire planiranja* navedla:

- časovne omejitve,
- tržno negotovost,
- pomanjkanje izkušenj,
- proračunske omejitve in
- odpor do sprememb.

Odgovori malih podjetij se skladajo z *najpogostejšimi vzroki*, ki botrujejo neplaniranju:

- *pomanjkanje časa*; dnevna opravila podjetniku puščajo malo časa za druge dejavnosti, tudi za strateško planiranje;
- *nepoznavanje strateškega planiranja*; podjetniku se strateško planiranje ne zdi pomembno oziroma gleda nanj kot na oviro, ki zmanjšuje prilagodljivost;
- *pomanjkanje znanja*; podjetniki pogosto nimajo dovolj znanja, da bi se sami lotili strateškega planiranja; ne poznajo njegovih sestavin in njihovega zaporedja; prav tako so jim tuji viri informacij, potrebnih za planiranje, in njihova koristna uporaba, po drugi strani jim je žal sredstev za svetovalce;
- *pomanjkanje veščin / sposobnosti*; podjetniki so običajno „generalisti”, ki opravljajo več nalog v podjetju, velikokrat njihove sposobnosti ne zadoščajo, da bi sami izpeljali proces planiranja;
- *ocena visokih stroškov*; podjetniki so prepričani, da bi jih planiranje „drago stalo”, zaradi česar se mu raje izognejo;
- *pomanjkanje zaupanja in odprtosti*; kot menedžerji-lastniki malih podjetij podjetniki ne želijo deliti vseh potrebnih informacij z ostalimi zaposlenimi ali zunanjimi strankami - raje se obdajo s tesnimi prijatelji in sorodniki, ki pogosto niso pravi naslov za objektivni profesionalen nasvet (Hunger et al., 1996, str. 363; Hodgetts et al., 1998, str. 469) .

Byrd et al. (1994, str. 99) k že naštetemu dodajajo še dve možnosti:

- podjetniki se z neplaniranjem *izogibajo soočenju s problemi* in šibkostmi, ki bi jih planiranje lahko razkrilo;
- podjetniki so mnenja, da se prihodnjega dogajanja *ne da predvideti*.

Med podjetniki obstaja tudi neko splošno prepričanje, da malemu podjetju planiranje *ne prinaša koristi* in da je primerno le za velika podjetja. Poleg tega podjetnike odvrča *raba specializiranih pojmov* (kot je, na primer, „korporacijska strategija”). Obilica knjig o planiranju, katerih jezik je

primeren le za „domišljave študente MBA programov”, ta občutek podjetnikom le še okrepi, meni Lawson (1987, str. 11).

Ali so zgoraj zbrani ugovori podjetnikov utemeljeni? Cook (1995, str. xiv) in Kavčič et al. (1990, str. 10) zavračata posamezne trditve podjetnikov:

- „*Nimam časa za strateško planiranje.*” Strateško planiranje tako kot ostale dejavnosti, ki želijo pripeljati do postavljenih ciljev, res terja predanost in čas, vendar se vložek povrne v večji poslovni uspešnosti. Kavčič in Deškovič (1990, str. 10) pa k temu dodajata frustriranost odgovornih za planiranje, ki niso sposobni definirati položaja podjetja in njegovih prihodnjih ciljev.
- „*Strateško planiranje je prezapleteno za moje podjetje.*” Strateški proces je za nepoznavalce precej zahteven, zaradi česar Cook poziva podjetnike, naj postopajo po lažjih, posebej za mala podjetja prirejenih predlogah.
- „*Moje podjetje je majhno, zato ne potrebujem strateškega planiranja.*” Podjetnik s takšnim razmišljanjem bo najbrž vedno ostal majhen. Strateško planiranje mu omogoča pogled v prihodnost in v to, kaj želi postati.
- „*Če se moram držati strateškega načrta, bom omejil možnosti poslovanja mojega podjetja.*” Strateški proces se z izdelavo načrta ne konča, pač pa se nadaljuje. Če se v času pojavijo nove informacije ali se spremenijo pogoji, podjetnik znova oceni razmere in prilagodi svoje možnosti. Podjetnik se odloča na osnovi najboljših informacij v danem trenutku.
- „*Če bom sledil strateškemu načrtu, lahko naredim napako. Tega si ne morem privoščiti.*” V primerjavi z domnevanjem in intuicijo odločitve na osnovi strateškega planiranja izhajajo iz znanja in vključujejo najmanjše možno tveganje, ki pa je, seveda, prisotno.
- „*Planirati se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.*” V realnosti so plani res redko popolnoma in natančno doseženi, vendar podjetnik, ki ne planira, nima niti merila, s katerim bi ocenil doseženo, niti nima vizije, kaj sploh želi doseči.
- „*Planiranje je nesmiselno, ker se razmere prehitro spreminjajo.*” Lastnost dobrih planov je ravno v tem, da omogočajo prilagoditve glede na spremenjene razmere v podjetju ali v okolju.
- „*Plani se zahtevajo od zunaj. Potrebno jih je narediti, nato pa čimprej pozabiti.*” Takšne trditve prihajajo od podjetij, kjer menijo, da jim gre tudi brez planiranja dobro, da za planiranje ne prejemajo plačila, pač pa le od končnega rezultata ip.

Hodgetts et al., 1998

Težave malih podjetij pri izvajanju strateškega planiranja

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati raziskave (Hodgetts et al., 1998, str. 470) o težavah, ki jih imajo pri izvajanju strateškega planiranja zelo uspešna in manj uspešna mala podjetja (glej Preglednico 8).

Preglednica 8: Težave malih novo nastalih podjetij pri strateškem planiranju

Težava	% med zelo uspešnimi podjetji	% med manj uspešnimi podjetji
Neustrezno oblikovani cilji	18	25
Zagotovitev podpore zaposlenih	10	15
Nezadosten čas za planiranje	61	70
Oblikovanje zadostnega števila alternativ	25	30
Nepredvidljivo politično okolje	15	16
Usklajevanje procesa planiranja	30	38
Neugodna ekonomska situacija	31	40
Preverjanje začetnih predvidevanj	16	19
Nezadostna udeležенost podrejenih	32	39
Planiranju nenaklonjeno ozračje	10	29
Previsoki stroški za temeljit proces	66	71
Pridobivanje zanesljivih podatkov	16	16
Neizkušenost menedžerjev	18	31

Vir: Hodgetts et al., 1998, str. 470.

Obema skupinama podjetij je eno največjih težav predstavljalo pomanjkanje časa (težava je bila le nekoliko bolj prisotna v skupini manj uspešnih podjetij), skupaj s previsokimi stroški procesa planiranja. 40 odstotkom manj uspešnih podjetij je težavo v planiranju predstavljala tudi neugodna ekonomska situacija (enako je veljalo za slabo tretjino zelo uspešnih podjetij), približno enak vpliv sta na obe skupini imeli pomanjkanje sodelaveženosti ostalih zaposlenih in težko usklajevanje procesa planiranja. Tretjini manj uspešnih podjetij predstavlja problem tudi neizkušenost vodstva.

Segaar et al., 1993

Težave malih podjetij pri izvajanju SP

Nadalje so podjetja (67%) v raziskavi Segaar et al. (1993, str. 28) kot razlog za slabše planiranje navedla *organizacijske probleme*: v mnogih primerih naj bi v procesu planiranja prevladali finančni strokovnjaki, ki z zbranimi informacijami usmerijo pozornost ostalih na finančne probleme in srednjeročno časovno obdobje. Togost finančnega planiranja pa naprej zavira kreativno razmišljanje in preprečuje osredotočenost na bistvena strateška vprašanja - „strateško planiranje postane le manever (prijem) za to, da bi finančni prikazi postali všečni tudi najvišjemu vodstvu”.

Težave lahko izvirajo tudi iz *stila poslovanja*, širše gledano pa iz *kulture podjetja* (62% anketiranih podjetij). Gre za primere, ko vodstvo podjetja vztraja na do tedaj uporabljenih delovnih metodah in zavrača kakršnakoli odstopanja ter drugače misleče. Mnogokrat je osredotočeno na manj pomembne stvari in na kratkoročno obdobje.

Tretjina podjetij je kot težavi oziroma oviri navedla tudi *organizacijsko strukturo* – kot neprilagodljivo, ki ne omogoča ustvarjalnega vzdušja in neformalnega razmišljanja - in *strateške okvire* – ki so premalo določeni in nezadostno oblikovani, manjka jim podrobnejša analiza, ciljev podjetja ni možno prenesti v strateško perspektivo.

Kar slaba četrtina podjetij iz omenjene raziskave je mnenja, da je njihova sposobnost strateškega razmišljanja na zelo nizki ravni.

Strateško planiranje *daje slabe rezultate* tudi v naslednjih primerih (Tavčar, 1997, str. 50):

- če je menedžer mnenja, da lahko pripravo strateškega plana *prepusti drugim* oziroma poklicnim planerjem;
- če je menedžer *prezaposlen s tekočimi zadevami* in se ne posveti planiranju, mu s tem jemlje verodostojnost;
- če menedžer *ne uspe oblikovati ciljev*, ki bi služili kot osnova planiranju;
- če menedžer *ne uspe* v podjetju *ustvariti pozitivnega odnosa* do planiranja;
- če menedžer *neprestano sprejema intuitivne odločitve*, ki niso v skladu s strateškim planom.

Ker se pogosto kot ovira oziroma težava v strateškem planiranju pojavlja pomanjkanje znanja, se je umestno vprašati, kako pristopati k temu problemu, pri čemer imamo v mislih tudi vlogo državnih institucij. V šestem poglavju bomo na to temo predstavili mnenje in želje menedžerjev slovenskih malih podjetij.

Srednja velika podjetja so v raziskavi Segaar et al. (1993, str. 30) potrdila, da si želijo nadgraditi in izboljšati svoje znanje s področja strateškega menedžmenta. Ko sta avtorja primerjala ponudbo in povpraševanje izobraževanja z omenjenega področja, sta ugotovila, da na Nizozemskem prihaja do velikih razlik: izobraževalni programi niso bili v skladu s potrebami podjetij. Da bi se stanje v podjetjih izboljšalo, avtorja predlagata troje: več javnega seznanjanja s koncepti strateškega planiranja, prilagoditve izobraževalnih programov in zaposlovanje ljudi, ki bi pomagali menedžerjem v podjetje vpeljati proces strateškega planiranja.

4.7 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V DRUŽINSKIH PODJETJIH⁸¹

Družinskim podjetjem znotraj skupine malih podjetij mnogi namenjajo posebno pozornost, kar nas privede do vprašanja, v čem se družinska podjetja pravzaprav razlikujejo od ostalih malih podjetij. Na kratko bi lahko dejali, da so družinska podjetja tista, ki so v družinski lasti in ima družina nad njim nadzor v celoti, družina vpliva na sprejemanje odločitev in ima namen prenesti podjetje na naslednjo generacijo.

Da je poslovno in strateško planiranje nadvse pomembno (avtorji uporabljajo pojem „*kritično*”) za rast in uspešnost družinskega podjetja, so raziskovali in tudi *potrdili številni* avtorji, ki jih v uvodnem delu ene novejših raziskav na to temo navajajo Felan et al. (2001, str. 60). Pa vendar tudi pri tej skupini raziskovalci ugotavljajo, da jih *planira le peščica*. Leta 1993 so Greenwald et al. (v Felan et al., 2001, str. 61) na vzorcu 614-ih družinskih podjetij ugotovili, da več kot polovica podjetij (58%) ni pripravila poslovnega načrta. Štiri leta kasneje je druga skupina avtorjev na vzorcu več kot 3.000 podjetij ugotovila še višji odstotek v skupini „neplanerjev” - dve tretjini anketiranih. Približno v istem obdobju je Ibrahimu in Rue polovica družinskih podjetij v vzorcu ameriške zvezne države Georgia pritrdila, da pripravljajo dolgoročne – strateške plane, skoraj vsa pa so namenjala posebno pozornost načrtovanju rasti.

Družinska podjetja naj bi se predvsem osredotočila na strategijo rasti. Zakaj? Zanje naj bi bilo še posebej pomembno, da se izognejo upadanju poslovanja in izgubi družinskega posla, da nadaljujejo tradicijo in družinsko enotnost, obvarujejo delovna mesta in povečujejo premoženje.

⁸¹ Naš namen na tem mestu je predvsem opozoriti na dodatno skupino podjetij znotraj malih podjetij, ki naj bi se jim tudi v okviru proučevanja strateškega planiranja posvečala posebna pozornost. Celovita analiza planiranja v družinskih podjetjih v Sloveniji in v svetu je lahko predmet ločene raziskovalne naloge.

Kot „ostala” mala podjetja se tudi družinska podjetja srečujejo s podobnimi težavami, ena od njih je *odpor do planiranja*.

Kateri so najpomembnejši razlogi, ki *odvrčajo družinska podjetja* od planiranja? Eden od njih je ta, da lahko ustanovitelj *vztraja na strategiji*, ki se je nekoč že izkazala za uspešno, pri čemer postaja vse bolj neprilagodljiv in prične ovirati rast podjetja. Nadalje zahteva planiranje *razkritje določenih informacij* (podobno kot pri drugih malih podjetjih) – lahko se zgodi, da menedžerji iz družinskih vrst ne želijo deliti informacij z „nedružinskimi” sodelavci.

Ko so raziskovali izbiro strategij v družinskih podjetjih (v skladu s tipologijo Miles-a in Snow-a⁸²), so ugotovili, da uporabljajo predvsem *strategijo obrambe* (osredotočajo se na dejavnost, ki jo poznajo in obvladajo tako ali morda celo bolje kot druga podjetja) in *strategijo inovativnosti* (gre za strategijo rasti, t.i. iskalce zlata). Nadalje so znane nasprotujoče si raziskave, ki na eni strani potrjujejo, da rast ni eden najpomembnejših ciljev družinskih podjetij, na drugi strani pa 1000 podjetij iz raziskave v letu 1996 trdi ravno nasprotno (oboje v Felan et al., 2001, str. 62).

Leta 1995 sta Blake in Saleh prišla do ugotovitve, da se družinska podjetja na negotove razmere v okolju odzovejo s povečano inovativnostjo.

Družinska podjetja izbirajo predvsem tiste strategije, ki jih vodijo *do uresničevanja „družinskih” ciljev* – obdržati nadzor nad podjetjem, izogniti se zadolževanju, zagotoviti dolgoročni obstoj, slediti vrednotam ustanovitelja, zagotavljati kakovost izdelkov / storitev. Raje izberejo strategijo, ki zagotavlja dolgoročno stabilen, zmeren prihodek, kot pa strategijo, ki prinaša dinamično rast z večjimi prihodki, a hkrati tudi z bistveno večjim tveganjem. Z dodatnimi študijami so raziskovalci ugotovili, da *hitro rastoča* družinska podjetja z večjo verjetnostjo *uporabljajo strateško* planiranje kot počasi rastoča podjetja.

Felan et al. (2001, str. 65) so na majhnem vzorcu⁸³ hitro rastočih družinskih podjetij zbrali naslednje podatke:

- približno 30 odstotkov vodij podjetij je svojo vizijo in načrte sporočalo zaposlenim le ustno; večina vprašanih je pripravljala načrte v pisni obliki; v omenjeni skupini je polovica načrtovala za obdobje treh let in več, tretjina pa za obdobje enega leta;
- več kot 80 odstotkov vprašanih je predstavilo zaposlenim primerjavo med uresničenim in načrtovanim, od teh več kot polovica podjetij mesečno, četrtna štirikrat letno;
- glede izbire strategije⁸⁴ sta se dve tretjini podjetij opredelili za strategijo vodenja v kakovosti, le 15 odstotkov pa za strategijo vodenja na osnovi stroškovne učinkovitosti;
- v okviru strateškega pristopa trženja novega izdelka / storitve⁸⁵ se je več kot 40 odstotkov vprašanih opredelilo kot „prvi na trgu” in več kot tretjina za „zgodnje sledilce”.

Na osnovi raziskave avtorji družinskim podjetjem, ki so usmerjena v rast, predlagajo uporabo strateškega planiranja, pri katerem naj sodeluje celotno vodstvo podjetja, načrt naj bi bil dovolj podroben, da ga je mogoče neposredno primerjati z doseženim. Pomembno je posredovanje načrtovanega vsem zaposlenim. Strategija naj bi bila zasnovana na razvijanju kakovosti in dobrega imena podjetja, podjetje naj bi se odločalo predvsem med strategijama prvega na trgu ali zgodnjega sledilca.

⁸² Njuna tipologija izvira iz leta 1978, ko sta podjetja razdelila na „branilce” (angl. Defender), „iskalce zlata” (angl. Prospector), analitike (angl. Analyzer) in „odzivneže” (angl. Reactor).

⁸³ N=65; avtorji niso omejili podjetij glede na starost/število zaposlenih, temveč glede na kriterije, opisane v 1.odst.tega poglavja.

⁸⁴ Podjetja so izbirala med strategijami stroškovne učinkovitosti, kakovosti in časovne prednosti.

⁸⁵ Gre za izbiro strategije časovnega vstopa na trg (dobrega „timinga”) in s tem hitrega izkoriščanja tržnih priložnosti – kot prvi ponudnik, zgodnji sledilec, korak pred večino in pozen sledilec.

4.8 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V VISOKO TEHNOLOŠKIH MALIH PODJETJIH

Berry (1998, str. 455) v članku, v katerem predstavlja izsledke svoje raziskave⁸⁶, izpostavlja tudi problem (ne)zavedanja oblasti oziroma državnih institucij, kako pomembno je strateško planiranje za mala, hitro rastoča tehnološka podjetja. Avtorica se sprašuje, zakaj ob tolikšnem pomenu malih tehnoloških podjetij na področju inovacij in mednarodne konkurenčnosti strateškemu planiranju v njih ni namenjenih več raziskav. Mnenja je, da pristop institucij do teh malih podjetij ni ustrezen, premalo je poudarka na odločilni vlogi tehničnega podjetnika, ki bi naj sprožil in uresničeval čimbolj učinkovit strateški proces. Vladna podpora je tako usmerjena predvsem v izdatno pomoč za pospeševanje R&D⁸⁷ dejavnosti, ta ozko tehnološka usmerjenost pa zanemarja druge vodstvene probleme, ki lahko pomembno vplivajo na preživetje in obstanek teh podjetij. Podjetniki in nosilci politike naj bi se zavedali, da tudi tehnologije dozorevajo in da vlaganja in investicije v R&D ne morejo biti neskončen vir konkurenčne prednosti, temveč naj bi enakomerno težo in razvoj pridobivala tudi druga poslovna področja. Vladna politika naj bi torej pomagala razvijati poslovodstvene in trženjske sposobnosti malih, visoko tehnoloških podjetij. Nekatero raziskavo so potrdile (v Berry, 1998), da sta, na primer, ravno področji trženja in planiranja v omenjenih podjetjih najbolj šibki točki. Zanje je namreč značilno, da so izrazito tehnološko usmerjena (in v tem tudi izredno podkovanata) in da dajejo prevelik poudarek tehnološki plati, medtem ko ostala področja zanemarjajo⁸⁸.

Poleg vloge planiranja v obravnavanih podjetjih, so Berrijevo zanimale tudi značilnosti strateškega planiranja podjetij v vzorcu:

- Skoraj 70 odstotkov visoko tehnoloških podjetij je izjavilo, da pripravljajo strateški načrt vsakih 6 mesecev, slabih 15 odstotkov na dve leti oziroma na tri leta, le 3 odstotke vprašanih na tri do pet let. Dobra šestina anketiranih nikoli ne pripravlja načrta, odstotek pa le za potrebe zunanjih uporabnikov (npr. bank).
- Za polovico podjetij je najpomembnejši razlog za planiranje notranji nadzor, za šestino poleg slednjega še zahteve zunanjih investitorjev.
- Večina podjetij (83%) je planiranje vezala na izdelke in trge, pri čemer jih je od tega več kot polovica planirala neformalno.
- Najpogosteje (62%) je plansko obdobje obsegalo 3 do 5 let.
- Skoraj 90 odstotkov podjetij je imelo postavljene dolgoročne poslovne cilje, a jih je manj kot polovica oblikovala eksplicitno.
- Spet velika večina podjetij (88%) je razvijala dolgoročne izdelčne in tržne strategije, od teh manj kot polovica vprašanih formalno ali/in eksplicitno.

⁸⁶ Glej 3. poglavje, str. 23 tega dela.

⁸⁷ Angl. okrajšava za Research and Development, raziskave in razvoj.

⁸⁸ Avtorica tega dela je zaposlena v malem podjetju, ki se ukvarja z raziskovalno dejavnostjo na področju tehnologije in naravoslovja. Dejavnost podjetja obsega razvoj izdelkov industrijske elektronike, nadzornih sistemov, sistemov krmiljenja ip. V omenjenem podjetju je eden najbolj perečih problemov ravno velik poudarek na tehnološkem področju s strani podjetnika/ustanovitelja/lastnika, medtem ko so ostala področja v „njegovi senci“. Podjetje ne pozna formalnega strateškega planiranja, plani ostajajo v glavi podjetnika, izvaja se le kratkoročno (6-mesečno) finančno planiranje in grobi 1-letni prodajni plan. Razmere nekoliko opravičuje dejstvo, da ni rednih naročil, da so redka ponovna naročila, da gre predvsem za projektno delo in ad-hoc vodenje podjetja, ki pa se je vendarle obdržalo na trgu 12 let in v zadnjem skoraj podvojilo promet. Postavlja se vprašanje – kako uvesti planiranje v tako podjetje in ali to prinaša neposreden/posreden pozitiven učinek?

5. MOŽNOSTI ZA STRATEŠKO PLANIRANJE V MALEM PODJETJU

V naslednjem sestavku ni naš namen zajeti vseh dostopnih modelov strateškega planiranja različnih avtorjev in med njimi izbirati oziroma izpeljati enega: to je lahko predlog za novo raziskavo. Zaradi želje po celovitosti prikaza značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih pa bomo predstavili nekaj zamisli oziroma predlogov, ki so po mnenju avtorice zanimivi za mala podjetja.

Burgess in Steinhoff (Burgess et al., 1993, str. 53) menita, da bi morali lastniki – menedžerji malih podjetij na poslovanje podjetja gledati *kot na potovanje* in se nanj ustrezno pripraviti⁸⁹. Najprej je potrebno sprejeti odločitev, kam želi podjetnik priti, nato pa še določiti poti, kako priti do tega cilja. Želja vsakega podjetnika je, da bi podjetje obstajalo čimdlje, zato mora pri načrtovanju upoštevati dolgoročni vidik. Kot je pri načrtovanju potovanja pomembno poznati *destinacijo*, velja enako za poslovanje podjetja, kjer namesto o destinaciji govorimo o *poslanstvu* podjetja – z njim podjetje opredeli svoje cilje. Kaj to za podjetje pomeni? Da se podjetje in z njim podjetnik osredotočijo na pomembne cilje, brez poslanstva pa lahko delujejo v več smereh naenkrat in pri tem po nepotrebnem trošijo energijo. S procesom strateškega planiranja malo podjetje v nadaljevanju določi, kako bo doseglo postavljene dolgoročne cilje.

V nadaljevanju Burgess in Steinhoff opisujeta že znane korake planiranja, podobne, kot jih poznamo za velika podjetja: ko je opredelilo poslanstvo in cilje, mora podjetje raziskati pogoje, v katerih deluje – splošne ekonomske trende, konkurenco na specifičnem trgu in velikost tega trga, dostopnost dobaviteljev in distributerjev, ter ugotoviti možnosti financiranja; v tretjem koraku naj bi si podjetnik predstavljal, kakšno bo njegovo podjetje v prihodnosti in kako se bo kot tako „vklapljal“ v panogo; v četrtem koraku naj bi tudi podjetnik naredil SWOT analizo, s katero bi razvil boljše poznavanje tržne niše in konkurenčne prednosti svojega podjetja. V zadnjem koraku podjetje opredeli še plan aktivnosti in taktike, ki bodo vodili vsakodnevne dejavnosti podjetja.

Plan malega podjetja mora vedno vsebovati tudi naslednje tri sestavine:

- *trge* – analizo ciljanega trga (kdo bo kupoval izdelke podjetja, koliko jih bo kupil, kateri so tekmeci podjetja, kako bodo kupci našli pot do podjetja, ip.);
- *denar* – koliko kapitala bo podjetje potrebovalo za investicije in koliko za vsakodnevne dejavnosti (kako bo podjetje financiralo opremo, material, plačevalo zaposlene, odplačevalo kredite, od kod bo podjetje pridobilo denar, koliko ga bo sploh potrebovalo, kdaj bo možno denar pridobiti, ali bo denarja dovolj na razpolago, bodo dobički upravičili tveganja ip.) in
- *motivacijo* – samega podjetnika in zaposlenih (kaj bo spodbudilo zaposlene k vztrajnemu delu tudi v razmerah malodušja, utrujenosti, pičlih nagrad; kako bodo zaposleni motivirani, da bodo ravnali s kupci tako, da se bodo slednji vračali v podjetje ip.).

Sestavni in zelo pomembni del strateškega menedžmenta je *proces kontrole*, s katerim lahko podjetje meri, kako mu gre uresničevanje pravzaprav od rok. Kot pravita avtorja, ima podjetje bolj malo koristi od planiranja, če „... *potuje po neki poti le zato, da na koncu ugotovi, da je ta pot napačna*“.

⁸⁹ „Preden se inteligentni ljudje odpravijo na dolgo potovanje, naredijo zanj načrt. Veliko časa porabijo za to, da se odločijo, kam bodo šli in kako bodo do tja prišli. Bolj dolgo kot je potovanje, bolj skrbno in podrobneje je izdelan načrt.“ Burgess et al. (1993, str. 53)

Strateški načrt naj bi nastajal preko petnajstih korakov, ki jih na tem mestu strnjeno povzemamo. Koraki so zasnovani na pristopu k planiranju, ki *temelji na želenem prihodku* podjetnika (glej Preglednico 9).

Preglednica 9: Petnajst korakov strateškega planiranja v malem podjetju

1.	Podjetnik določi višino dohodka ⁹⁰ , ki ga želi doseči s podjetjem, tako lažje ugotovi, koliko mora v tem primeru prodati - in nato razvije projekcijo izkaza uspeha.
2.	Podjetnik preuči izbrano tržno področje, ali je možno na njem doseči obseg prodaje, zastavljen v 1. koraku. V primeru, da tolikšna prodaja ni možna, lahko podjetnik že na tej stopnji odstopi od plana in si prihrani čas ter denar.
3.	Planirati je potrebno bilanco stanja, najprej spisek vseh potrebnih sredstev (od zalog materiala, drugih zalog, opreme, do prostorov in zagnanskega denarja) in nato, koliko bodo ta sredstva podjetje stala.
4.	Podjetnik mora poiskati vire, s katerimi bo financiral sredstva in stroške obratovanja (z lastniškim kapitalom ali dolgom).
5.	Podjetnik se mora zdaj odločiti o pravni obliki podjetja.
6.	Podjetnik izbere lokacijo, ki s svojimi značilnostmi ustreza potrebam podjetja.
7.	Razvije plan prodaje in distribucije – določi, katere izdelke želijo kupci, in načine, kako jih bo ponudil.
8.	Analizira vzorce obnašanja kupcev pri planiranju razporeditve obratovalnega prostora.
9.	Določi politiko ravnanja z zaposlenimi in postavi etični kodeks.
10.	Podjetnik nato predvidi, kako morajo biti vodene dejavnosti v podjetju in postavi cilje v zvezi s produktivnostjo, pri čemer mora biti oboje v skladu z družbeno odgovornim ravnanjem podjetja.
11.	Vzpostavi ustrezne metode za nadzor uresničevanja planov.
12.	Pregleda in oceni, ali naj ponudi kupcem posojila.
13.	Vzpostavi ustrezen in učinkovit sistem za računovodske listine.
14.	Podjetnik oceni tveganja in nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja, ter predvidi načine, kako se bo podjetje z njimi spoprijelo.
15.	Podjetnik mora raziskati tudi področje zakonov in omejitev, ki zadevajo njegovo podjetje.

Vir: Burgess et al., 1993, str. 62.

Hunger in Wheelen (1996, str. 365) predlagata opisni model strateškega menedžmenta, primeren tako za nova kot že delujoča mala podjetja. Za posamezne stopnje formalnega procesa predlagata *neformalne korake*, ki jih prikazuje Preglednica 10 na naslednji strani.

⁹⁰ Z dohodkom sta mišljena tako donos na investiran kapital kot sama plača podjetnika.

Preglednica 10: Neformalna vprašanja procesa strateškega menedžmenta za mala podjetja

Formalen proces	Neformalen proces
Opredelitev poslanstva	Zakaj smo tu?
Postavitev ciljev	Kaj želimo doseči?
Oblikovanje strategije	Kako bomo zastavljeno dosegli? Kako lahko premagamo tekmece?
Določitev politik	Katerim skupnim pravilom naj sledimo, da bi dobro opravili zastavljene cilje?
Programska zasnova	Kako bi organizirali dejavnost, da bi dosegli želeno s čim manjšimi stroški in kar najboljšo kvaliteto?
Priprava predloga predračuna	Koliko nas bo dejavnost stala in od kod bomo dobili denar?
Opredelitev postopkov	Do kolikšnih podrobnosti moramo razložiti dejavnosti, da bo vsak vedel, kaj mora opraviti?
Opredelitev meril uspeha	Katere so tiste ključne stvari, po katerih bomo vedeli, da nam je uspelo? Kako jih lahko obdržimo na dolgi rok?

Vir: Hunger et al, 1996, str. 365.

Byrd et al. (1994, str. 100) so strateško planiranje razdelili na dva dela, na (1) opredelitev poslanstva in ciljev in na (2) strategije za njihovo uresničitev. Pri izbiranju poslanstva/ciljev mora podjetnik preučiti zunanje okolje (stranke, konkurente, gospodarstvo, tehnologijo in druge vplive) in notranje vire (človeške, materialne in finančne), ki mu omogočajo konkurenčnost.

Da bi imelo malo podjetje konkurenčno prednost pred konkurenti, morajo imeti *notranji viri naslednje značilnosti*:

- človeški viri morajo biti motivirani, ustvarjalni, usposobljeni in predani podjetju;
- materialni viri (zgradbe, orodja, oprema, ip.) morajo biti strateško locirani, produktivni, delujoči z nizkimi stroški, učinkovito porazdeljeni in sposobni ustvariti ustrezen izdelek;
- finančni viri (denarni tok, kreditna sposobnost, dostopen kapital) morajo zagotavljati primerno finančno podporo dejavnostim in prihajajočim priložnostim.

Pri oblikovanju strategij je za malo podjetje bistveno vprašanje: kako poslovoditi podjetje, da bi doseglo cilje in uresničilo poslanstvo? Strategije omogočajo podjetju, da doseže konkurenčno prednost na trgu. Avtorji na tem mestu za mala podjetja izpostavljajo pomen MBO⁹¹ kot metodo za doseganje postavljenih ciljev. Zaposleni za svoje delo sami postavijo cilje, jih analizirajo skupaj z menedžerjem, opredelijo poti za njihovo uresničitev in skladnost z glavnimi cilji podjetja.

Kot smo omenili že v prejšnjem poglavju, je ključna vloga strateškega planiranja iskanje načinov za zmanjševanje negotovosti (Foster, 1993, str. 123). Povzet po viru istega avtorja Ackoff opredeljuje planiranje kot anticipativno⁹² odločanje, zato naj bi bili žrtvovani čas, denar in napor namenjeni predvsem *izboljšanju kvalitete odločitev*. Foster meni, da je za podjetnike in mala podjetja kot ena izmed tehnik še posebej primerno *razvijanje scenarijev*⁹³. Ne pozabimo, da so sicer scenariji kot rezultat predvidevanja le osnova za planiranje, nakazujejo le možne smeri razvoja, ne predstavljajo pa že samega planiranja. Pa vendarle so tehnika, ki lahko izboljša podjetnikove odločitve. Za podjetnike so posebej primerni tudi zato, ker je njihov princip

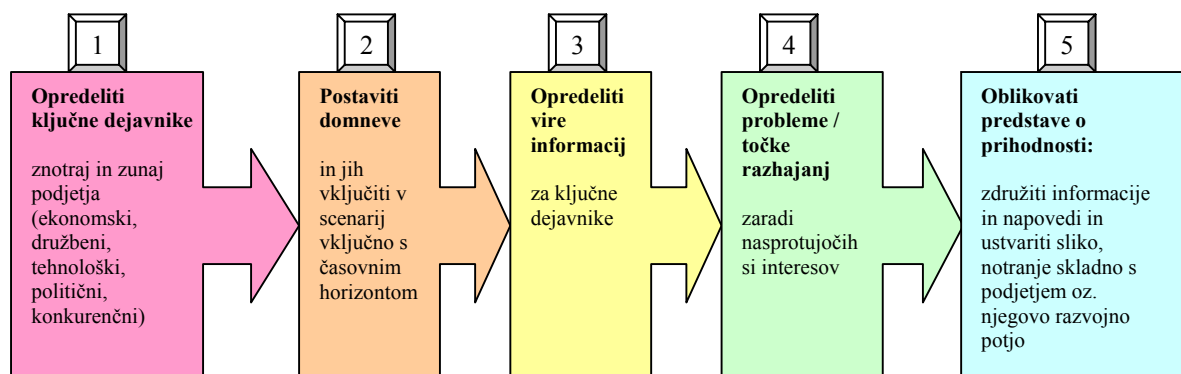
⁹¹ vodenje s pomočjo ciljev, angl. Management By Objectives.

⁹² Lat.anticipirati – vnaprej določiti, predpostaviti.

⁹³ Pojem smo predstavili že v okviru 2. Poglavja.

izdelovanja razmeroma enostaven in lahko razumljiv. Pomembno izhodišče je razmišljanje o scenarijih kot o opisih možnih prihodnjih okolij, tako znotraj kot zunaj podjetja. V osnovi gre za pet korakov, predstavljenih v Sliki 11.

Slika 11: Koraki v oblikovanju scenarijev



Vir: Foster, 1993, str. 125.

Proces sestavljanja možnih prihodnosti kot peti korak v velikih podjetjih vodi v računalniško analizo, medtem ko bo za podjetnika to predvsem opisni proces. Da bi ocenil medsebojne vplive dejavnikov, si lahko podjetnik sestavi enostavno matriko z dejavniki na obeh oseh in se posveti njihovim možnim kombinacijam.

Za mala podjetja je najbolj primeren *panožni scenarij* (za razliko od velikih, ki jih delajo na globalni ravni). Tak scenarij običajno vključuje dejavnike, kot so obnašanje tekmecev, tehnološki trendi, možni nadomestni proizvodi ip. Podjetnik scenarij običajno oblikuje še na nižji stopnji agregacije, za lokalni trg.

Možni so *vsaj štiri tipi scenarijev*: najbolj verjeten, „brez presenečenj“, optimističen in pesimističen. Ko se podjetnik odloča o številu scenarijev, ki naj jih pripravi, je najbolje, da se odloči za prvega in zadnjega. Prvi scenarij vsebuje ocene podjetnika po njegovih najboljših močeh in njegovo videnje položaja podjetja. Zadnji, pesimistični, pa ob najslabših možnih pogojih še vedno ponuja osnovo za predvidevanje preživetja in delovanja podjetja. Optimistični scenarij je za podjetnika manj uporaben, saj se v najslabšem primeru lahko zgodi, da podjetje zamudi kakšno poslovno priložnost. Če se podjetnik že odloča za dodaten scenarij, naj bi bil „brez presenečenj“ koristnejši, saj naj bi služil kot osnovni scenarij.

Ko so scenariji pripravljeni, je potrebno analizirati položaj podjetja in izbrati smer delovanja – strategijo v skladu s potrebami posameznega scenarija. Na koncu podjetje izbere najbolj optimalno kombinacijo scenarija in strategije.

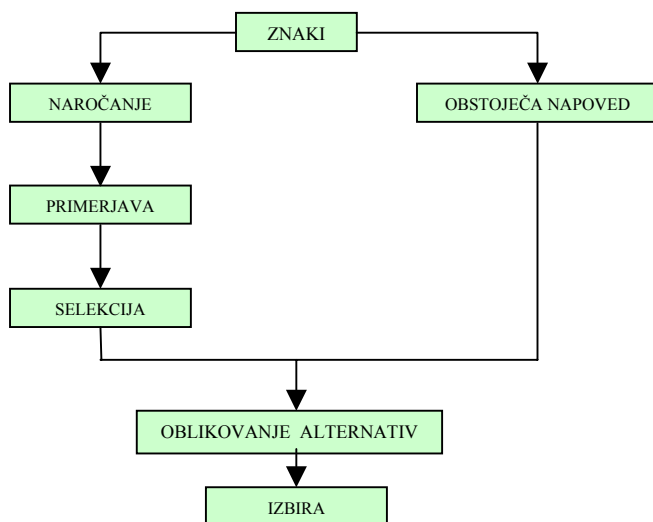
Na Tehnološki fakulteti⁹⁴ v Eindhovenu na Nizozemskem so profesorji skupaj s študenti v začetku 80-ih let prejšnjega stoletja izpeljali projekt, cilj katerega je bila izdelava priročnika za strateško odločanje, kot tudi sama pomoč strateškemu odločanju v malih podjetjih (Nagel, 1981, str. 115). Uporabili so model, ki se je razvil na Nizozemskem in ki je bil zato specifičen za njihovo okolje. Po Nagelovem prepričanju pa je model lahko uporaben v kateremkoli

⁹⁴ Eindhoven University of Technology.

kapitalističnem gospodarstvu. Namen modela je zapolniti vrzel, ki je nastala med zapleteno teorijo in tehnikami odločanja, ki jih uporabljajo podjetniki.

V osnovi gre za preprost model, ki služi bolj kot opomnik, ki daje smernice, in ne kot priročnik. Glavno idejo predstavlja Slika 12.

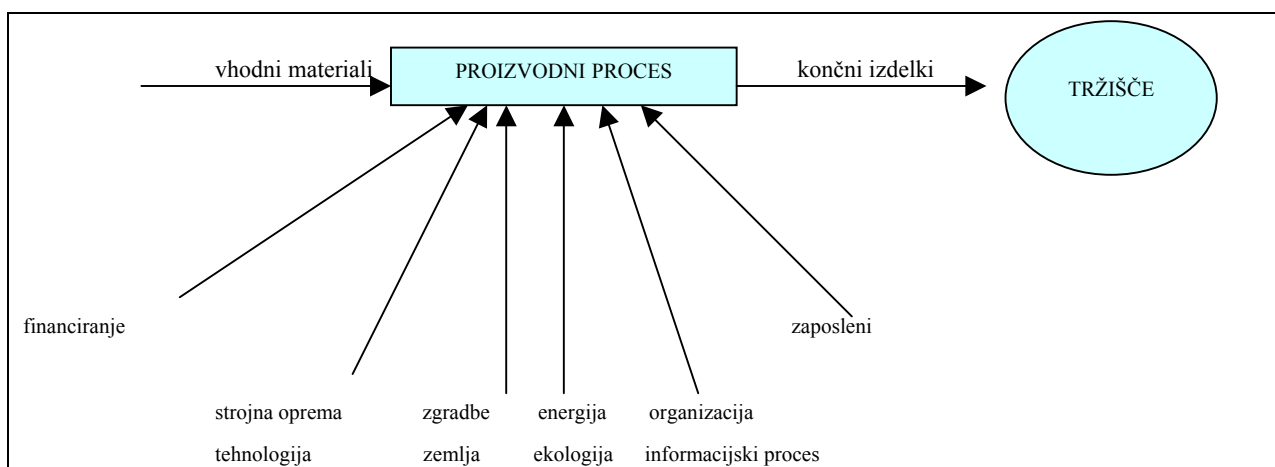
Slika 12: Poenostavljen model strateškega odločanja po Lemmenu in Smeetu



Vir: Nagel, 1981, str. 115.

Podobno kot pri drugih modelih, se tudi ta začne z *znaki*, ki ne predstavljajo nič drugega kot nevarnosti oziroma priložnosti. Model je acikličen – to pomeni, da vodje malih podjetij ne planirajo „sami po sebi“, ampak potrebujejo za to dodaten motiv (eden takih je, na primer, zmanjšanje načrtovanega dobička). Naslednji korak je „*naročanje*“ – pomeni zbiranje kar največ informacij znotraj podjetja o njegovih odnosih z okoljem, seveda tistih, ki so pomembne za strateško odločanje (t.i. *situacijska analiza*). Na tej stopnji so priporočljive tudi: analiza trgov/izdelkov, analiza letnih finančnih poročil in analiza cen/stroškov, ki pa naj ne bi bile preveč podrobne. V Prilogi 8 je spisek opornih točk za situacijsko analizo, njene glavne točke pa so povzete v Sliki 13.

Slika 13: Odnosi med podjetjem in njegovim okoljem



Vir: Nagel, str. 116.

V naslednji fazi podjetje *raziskuje svoj relativni položaj* uspešnosti poslovanja v primerjavi s konkurenti v istovrstni industrijski dejavnosti – preverja, na primer, trende v industriji, se z vprašanji glede kvalitete, cene, dobavnih rokov ip. obrne na svoje upnike. Naslednji korak predstavlja *izbiro dejavnikov*, ki so se pokazali kot odločilni za nadaljnji razvoj podjetja – priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti. Podjetje bi se naj omejilo na največ 15 teh dejavnikov. *Obstoječa napoved* predstavlja razvoj, do katerega naj bi prišlo ob nespremenjeni politiki podjetja. Gre za odločitve vodstva zunaj in znotraj podjetja. Ko menedžer (oz. širše vodstvo podjetja) primerja levi in desni del sheme, lahko razvije alternativne možnosti razvoja. Ob tem se opira na ugotovljene ključne dejavnike, smeri izboljšave pa išče s pomočjo omenjenega opomnika (v proizvodnem procesu, na izdelčno tržnem področju, v tržnih poteh, v drugačni rabi „hardware-a” podjetja, t.j. zgradb, opreme, zemljišč in v drugačni rabi „software-a” podjetja, t.j. menedžmenta, tehnološkega know-how-a, finančnih možnosti). Na koncu sledi še *ocena posledic* vsake od možnosti, njihova izvedljivost ter dokončna *izbira* ene izmed njih.

Modelu so očitali *pomanjkanje inovativnosti oziroma novosti* - v veliki meri se opira na Ansoffov model iz leta 1965 - vendar pa naj bi bila ena njegovih ključnih značilnosti in hkrati *prednosti* ta, da *ne zahteva* že na začetni stopnji *natančnega oblikovanja ciljev* (menedžerji malih podjetij jih oblikujejo lažje, ko so enkrat že prepoznane nekatere alternative). Naslednji poudarek sloni na *acikličnosti* modela – kar izhaja iz spoznanja, da se nevarnosti in priložnosti ne pojavljajo le na koncu koledarskega leta. Tisto, kar model razlikuje od drugih, je tudi to, da ni namenjen uporabi v fazi rasti in diverzifikacije podjetja – pač pa *izhaja iz trenutnih sposobnosti malega podjetja* (opira se na dejstvo, da malo podjetje ne more kar čez noč bistveno vplivati na tržišče, predvsem zaradi finančnih primanjkljajev in nezadostnega know-how-a). Da je model preveč poenostavljen in v grobi obliki, je pravzaprav nesmiseln očitek, saj ravno enostavnost povečuje njegovo uporabnost malim podjetjem.

Cook (1995, str.vii) pristopa k strateškemu planiranju malega podjetja z *vidika kupca*. Ves proces planiranja, oblikovanja in uresničevanja strateškega načrta mora biti usmerjen k glavnemu cilju in uspešnemu rezultatu: zadovoljstvu kupca. Malo podjetje je izredno občutljivo na najmanjše tržne spremembe (pri kupcih, konkurentih, v okolju), zaradi česar je strateško planiranje zanj še toliko bolj pomembno. S strateškim planiranjem oziroma strateškim načrtom naj bi malo podjetje bolje spoznalo in zadovoljilo svoje kupce, kar bi mu omogočilo rast.

Strateški plan malega podjetja obsega vizijo podjetja, ki lahko vključuje vse ali le nekatere od sestavin: kupce, konkurente, investitorje, zaposlene, delovanje in prihodnost podjetja ter razvijanje predanosti vodstva, ključnega osebja in drugih posameznikov, povezanih s podjetjem. Poleg navedenega strateški plan od podjetnika zahteva njegovo osebno zavzetost in pošteno oceno trenutnega položaja ter preteklega poslovanja podjetja. Osnovni namen strateškega načrta je, da malo podjetje razvije in ohranja konkurenčno prednost (premoč)⁹⁵ na trgu. Najpomembneje pri tem je, kako podjetje zazna svoje kupce v odnosu do podjetja, izdelkov in storitev. Če kupci ne prispevajo k tržni prednosti podjetja, potem dejanska prednost sploh ne obstaja. S procesom strateškega planiranja podjetnik lažje prepozna želje/zahteve kupcev, tržne pogoje in lastne sposobnosti, hkrati razvija svoje znanje in veščine, ki vodijo do tako želene konkurenčne prednosti. Avtor znova poudari, da ni dovolj zaznava tržne prednosti v podjetnikovi glavi, pač pa v glavi kupca. Izhodišče za predlagani Cookov program za podjetnike je torej kupec – kupec predstavlja podjetnikov cilj in fokus. Na uresničevanje cilja vplivajo kupci, podjetje in njegove sposobnosti, tekmeči in njihove sposobnosti ter panožne silnice ter njihov vpliv na podjetje.

⁹⁵ Avtor uporablja angl. besedno zvezo „competitive superiority”.

Cook je vse spremenljivke združil v *enačbo strateškega planiranja*:

$$\text{pridobivanje kupcev} = \text{spodobnosti podjetja} - \text{spodobnosti tekmecev} \pm \text{panožne silnice}.$$

V nadaljevanju avtor podjetnika vodi po posameznih spremenljivkah, ves čas pa je v ospredju osredotočenost na kupca. Strateški načrt mora biti zasnovan v skladu s sledečimi predpostavkami:

1. Razumemo kupce in smo sposobni zadovoljiti njihove potrebe.
2. Razumemo panožne silnice, jih upoštevamo in se jim prilagajamo.
3. Razumemo tekmece in se lahko v primerjavi z njimi pozicioniramo tako, da nas kupci zaznajo kot edinstvene.
4. Zaključek: Privabimo lahko več kupcev, boljše kupce in bolj dobičkonosne kupce, kar se bo odrazilo v dobičkonosni rasti podjetja.

Kaj je torej naloga podjetnika po Cookovem programu? Analizirati svoj položaj in načrtovati strateško tako, da se bodo vse štiri predpostavke uresničile. Ker je program zasnovan na deduktivni logiki, mora uresničitev predpostavk voditi k logičnemu zaključku. Strateški načrt od podjetnika ne zahteva nadčloveških sposobnosti ali nadpovprečne inteligence, niti izdatne pomoči od zunaj. Po drugi strani pa se mora podjetnik zavedati, da strateški načrt sam po sebi še ne prinaša garancije za uspeh.

Lee (1995, str. 164) poudarja, da bi morale biti tehnike za oblikovanje strategije v malem podjetju predvsem prijazne za uporabo in dostopne vsem menedžerjem, ki nosijo običajno celo vrsto odgovornosti, nimajo pa virov, da bi najeli usposobljeno osebje, ki bi opravljalo formalno planiranje.

V prejšnjem poglavju smo že omenili delo avtorjev, Ackelsberga in Arlowa. Članek, v katerem sta objavila raziskavo na vzorcu 135 malih podjetij, zaključujeta s predlogom podjetnikom, da je strateško planiranje upravičeno, mala podjetja naj bi uporabljala podobne planske pristope, kot jih izvajajo večja podjetja, vendar s to razliko, da je planiranje manj formalizirano. Podjetnik mora oblikovati cilje in ustrezne napovedi, opredeliti večje število možnih alternativ, da bi lahko nato izbral primerno strategijo in nadzoroval napredek.

Aram et al. (1990, str. 65) vidita ključno vlogo strateškega planiranja v tem, da lahko doda tisto „piko na i“ virom, ki jih ima podjetje sicer na voljo, in prinese podjetju „5 odstotno razliko“ v uspešnosti poslovanja. Kaj naj bi malo podjetje storilo, da bi se s sicer podobnimi sposobnostmi povzpelo nad svoje tekmece? Avtorja pravita, da ni potrebe, da bi strateško planiranje v malo podjetje „prišlo“ od zunaj. Prav tako ni potrebno, da podjetniki pri tej dejavnosti sledijo postopkom v knjigah ali izdelujejo večletno predračunsko analizo. Razvijanje strategije se mora nanašati na glavne naloge organizacije – razumljivo mora biti vsem vpletenim, pri tem mora uporabljati njihovo znanje, voditi mora do dogovorov in skupnih pričakovanj, hkrati pa izboljševati vsakodnevne dejavnosti in sprotno delovanje. Vse to se mora zrealiti v zmanjšanju ovir za doseganje skupnih ciljev. *Predpogoji* za doseganje „5 odstotne razlike“ so:

- Obstajati mora *motiviranost* za to, da se razmišlja in ravna strateško (da ne pride do tega šele v krizi, ampak da nekdo v podjetju, menedžer ali nekdo od zaposlenih, ta proces sproži). Proces mora biti zato proaktiven. Kot smo že na drugem mestu omenili, je proces razvijanja strategije v veliki meri odvisen od menedžerja, ta naj bi bil sposoben hkratnega učenja in

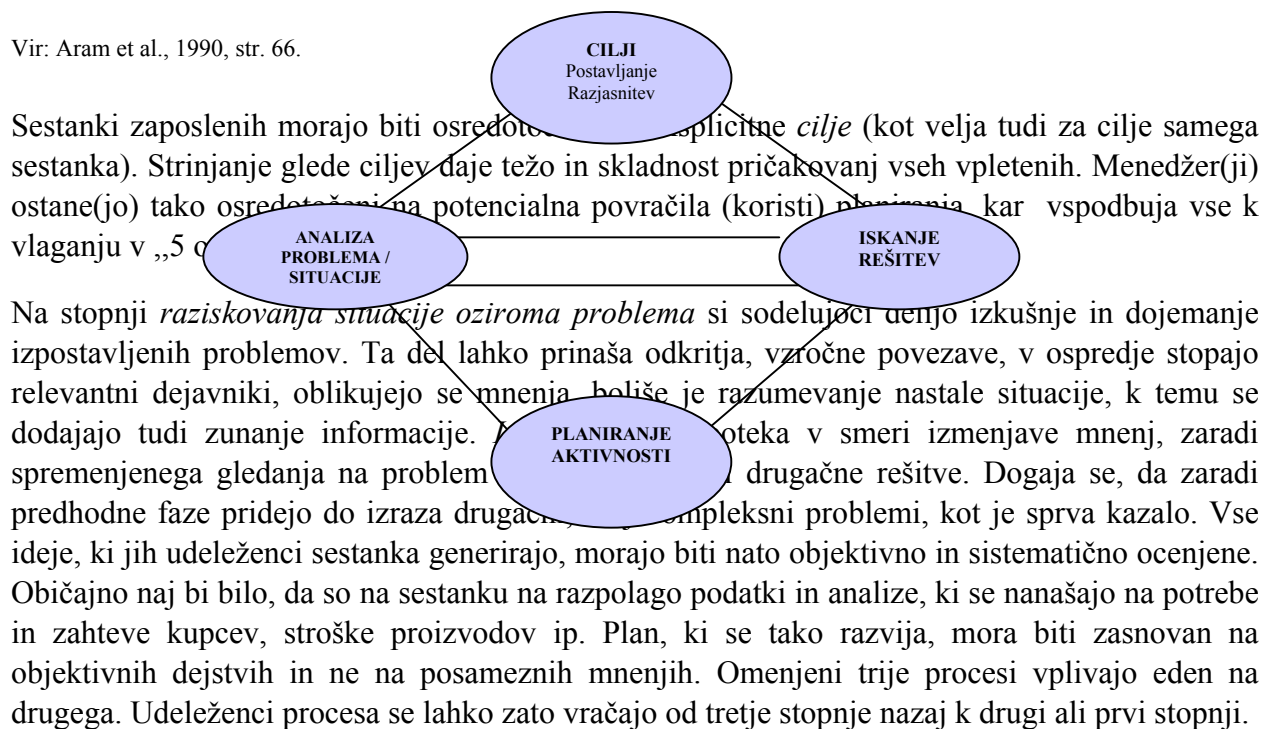
vodenja, kot tudi usmerjanja in oblikovanja strukture, na drugi strani pa ostajati prilagodljiv in odprt za nove ideje in načrte.

- Podjetje, ki se loteva planiranja, *ne sme biti v situaciji neposredne ogroženosti* za preživetje, dosega mora neko solidno finančno uspešnost.
- Obstajati morajo zadostni in zanesljivi *notranji in zunanji sistemi poročanja* ter izkušnje v predračunavanju.
- V podjetju morajo biti prisotni *ljudje, ki so sposobni kakovostno planirati* na dolgi rok.

Proces ustvarjanja „5 odstotne razlike“ poteka v štirih delovnih stopnjah, ki jih ponazarja Slika 14.

Slika 14: Štiri delovne stopnje v procesu razvijanja strategije

Vir: Aram et al., 1990, str. 66.



Zadnja stopnja je *planiranje aktivnosti*⁹⁶, ki vključuje dodeljevanje odgovornosti posameznikom, da izpeljejo naloge v okviru planiranja ali da izvedejo določeno spremembo v organizaciji. Vsi udeleženci se morajo strinjati tako glede nalog, kot tudi glede meril uspešnosti.

Takšen naj bi bil po Aramu in Cowenu proces, ki je usmerjen na naloge in voden s cilji, pri čemer je pomembno, da vodi do konkretnih planskih aktivnosti, na drugi strani pa ostaja prilagodljiv in varuje pred prehitrimi zaključki glede ciljev, razumevanja problemov ali rešitev. Skupina pri tem ne posveča pozornosti, na kateri stopnji procesa se pravzaprav trenutno nahaja. Proces sloni na majhnih korakih in ne na velikih strateških skokih. Skupina lahko začenja pri manj pomembnih oziroma manjših problemih podjetja in nato postopoma prehaja do vse bolj zahtevnih. Avtorja tak proces poimenujeta kot „...*neprestano prepoznavanje in reševanje problemov s strani vodstva podjetja znotraj dolgoročnega časovnega horizonta.*” Kako pogosta, številna in dolga naj bodo ta srečanja, je odvisno od postavljenih planskih ciljev. V podjetjih, ki sta jih avtorja preučevala, se je, na primer, ena ekipa zbrala enkrat letno za tri dni, spet v drugem podjetju se je skupina sestajala na dva meseca. Na dolgi rok bi se vložek v strateško planiranje moral povrniti v obliki povečane dobičkonosnosti. V primeru odsotnosti teh dolgoročnih, merljivih koristi bi se menedžer moral zavedati tudi drugih pozitivnih učinkov planiranja: vzpodbujanja k skupinskemu delu, v bolj kakovostni in izboljšani komunikaciji med zaposlenimi, ip. Gledano v celoti pridejo prednosti planiranja do izraza šele po nekaj letih, zaradi česar zahteva planiranje od menedžerja (-ev) potrpežljivost in modrost, da dopušča(jo) uresničevanje plana v obdobju, ki je „...*relativno daljše od normalnega časovnega horizonta menedžerjev*”.

Tolikokrat omenjano „5 odstotno razliko” tako ustvarja časovno usklajevanje stvari, pomembnih za organizacijo, z napor in dosežki posameznika v tej organizaciji. Stranski „produkt”, hkrati pa izredno pomemben člen tega procesa je timsko delo menedžerjev. Zato ima doseganje „5 odstotne razlike” tako elemente razvoja tima kot formalnega strateškega planiranja.

Na koncu dodajmo še mnenje nekaterih zagovornikov strateškega planiranja v malih podjetjih, da bo uporabljena vrsta planiranja odvisna predvsem od razvojne stopnje podjetja, da se bo planiranje razvijalo skupaj z dejavnostjo podjetja in postopoma postajalo vse bolj formalno in temeljito, sledeč življenjskemu ciklu podjetja. Podjetnik bo z rastjo podjetja moral biti sposoben narediti korak proti strateški usmerjenosti in bolj zahtevnemu planiranju, če bo želel podjetju zagotoviti obstanek in dolgoročno preživetje ter rast podjetja. Nekateri ugotavljajo, da šele nastop krize v podjetju prisili oziroma privede podjetnike k temu, da se zavejo pomena in prednosti tehnik strateškega menedžmenta. Podobno ugotovitev srečamo tudi pri Berryjevi⁹⁷ (1998, str. 463), da uspešna podjetja razvijajo dejavnost strateškega planiranja prek življenjskega cikla podjetja skupaj z zorenjem tako podjetja kot osrednjih tehnologij. Malo verjetno je, meni Berryjeva, da bi malo tehnološko podjetje uspešno prešlo od tehnološko naravnane v tržno usmerjeno podjetje, ne da bi pri tem vpeljalo strateško planiranje.

⁹⁶ Angl. action planning.

⁹⁷ Gre za raziskavo na vzorcu malih, visoko tehnoloških podjetij.

6. STRATEŠKO PLANIRANJE V SLOVENSKIH MALIH PODJETJIH

6.1 VLOGA MALIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Dejstvo, da mala in srednje velika podjetja predstavljajo gospodarsko moč nacionalnih ekonomij, ni novo. V mnogih razvitih ekonomijah predstavljajo ta podjetja več kot 90 odstotkov vseh podjetij, pogosto se odstotek povzpne blizu 100. Združene države Amerike so ena najpogostejše omenjanih držav v zvezi s pospeševanjem nastajanja malih podjetij, zagotavljanjem ugodnega okolja in družbene klime za njihov nastanek, z nizkimi stroški in poenostavljenimi postopki ustanovitve. Mala in srednja podjetja so zlasti zanimiva z vidika potencialnih delodajalcev in odpiranjem novih delovnih mest (Čeprav Bikker (v Pšeničny, 2000, str. 26) opozarja, da dejansko raste le 3 odstotke teh podjetij).

Tudi v Sloveniji se je v zadnjih 15-ih letih struktura podjetij po velikosti precej spremenila in postala primerljiva z najrazvitejšimi ekonomijami. Vahčič (2000, str. 1) je z raziskavo želel opredeliti stanje podjetništva v Sloveniji. Kot to velja za marsikatero drugo državo, je tudi za Slovenijo podjetništvo postalo ključni razvojni dejavnik. O uradnih začetkih podjetništva lahko v Sloveniji govorimo od leta 1988, ko je bilo mogoče ustanoviti zasebno podjetje oziroma ko se je začela privatizacija obstoječih podjetij. Za Slovenijo je bil takrat značilen velik primanjkljaj malih podjetij. Podjetništvo se je razvijalo v dveh smereh – z ustanavljanjem novih podjetij in z drobljenjem velikih starih podjetij. Vahčič na podlagi podatkov o zaposlovanju v mikro in malih podjetjih ter s samozaposelitvijo ugotavlja, da so na novo nastala mala podjetja z do 50 zaposlenimi postala najpomembnejši vir odpiranja novih delovnih mest. Vkolikor do tega procesa ne bi prišlo, bi najbrž Slovenija danes beležila zelo visoko brezposelnost. V mikro in majhnih podjetjih je zaposlenost narasla z 20.000 ljudi 1989. leta na 120.000 ljudi 1998. leta. Na drugi strani je v istem obdobju izrazito padlo število zaposlenih v srednjih in velikih podjetjih. Z letom 1999 se je pojavil nov trend povečanega zaposlovanja v srednjih in velikih podjetjih, zaposlovanje je naraščalo tudi v malih podjetjih.

Preden si v naslednjih preglednicah pogledamo, kako se je pri nas spreminjalo število podjetij po velikosti od leta 1991 do leta 2001, omenimo še **kriterije**, ki jih je prejšnji Zakon o gospodarskih družbah v svojem 51. členu določal **za opredeljevanje malih**, srednjih in velikih podjetij (Novak, 2002, str. 30). Kot majhna družba je veljala tista, ki je izpolnjevala vsaj dve izmed treh meril: povprečno število zaposlenih ni smelo presegati 50 zaposlenih, letni prihodki so morali biti manjši od 280 mio tolarjev in povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta ni smela presegati 140 mio tolarjev. Za srednjo družbo so veljala podjetja, ki so zadostila dvema od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih ni presegalo 250, letni prihodki niso presegli 1,1 mld tolarjev, povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta pa ni presegla 550 mio tolarjev. S 1. julijem 2001 je stopil v veljavo Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah, ki je v svojem 52. členu na novo opredelil omenjena merila. Tako je po novem (ZGD, 2002, str. 276) majhna družba tista, ki izpolnjuje dve od treh meril: povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu so manjši od 1.000 mio tolarjev, vrednost aktive ob koncu leta ne presega 500 mio tolarjev. Zaradi spremembe zadnjih dveh meril se je leta 2002 v Sloveniji občutno povečalo število majhnih družb.

Preglednica 11: Pregled števila in odstotka malih družb v Sloveniji glede na skupno število gospodarskih družb v obdobju od 1990 do 2001

LETO	ŠT. GOSPODARSKIH DRUŽB	ŠT. MAJHNIH DRUŽB	% MAJHNIH DRUŽB
1990	7.935	6.313	79,6%
1991	13.309	11.582	87,0%
1992	20.302	18.585	91,5%
1993	27.902	26.256	94,1%
1994	29.810	28.292	94,9%
1995	32.309	30.820	95,4%
1996	35.786	33.365	93,2%
1997	36.717	34.370	93,6%
1998	37.585	35.205	93,7%
1999	37.553	34.523	91,9%
2000	37.695	34.334	91,1%
2001	37.210	33.446	89,9%

Vir: Novak, 2000, str. 30; Novak, 2002, str. 34; Statistični letopis RS 1998-2002; Duh, 1998, str. 101; Pučko, 1998, str. 40.

Do leta 1995 je število majhnih podjetij v primerjavi z ostalimi ves čas naraščalo (glej Preglednico 11), medtem ko je v zadnjih letih začelo padati, delno lahko to pripišemo trendu združevanj in prevzemov v zadnjih letih. Da družbe v povprečju postajajo vedno večje, je lahko morda „krivo“ tudi odraščanje podjetij, ki so se večinoma pojavila po 1988. letu, kar pomeni, da se danes ta podjetja bližajo starosti 25 let.

Preglednica 12: Število in delež zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji v obdobju 1996-2001

LETO	ŠT.ZAPOSLENIH V GOSPODARSKIH DRUŽBAH	ŠT. ZAPOSLENIH V MAJHNIH DRUŽBAH	% ZAPOSLENIH V MAJHNIH DRUŽBAH
1996	467.238	103.223	22%
1997	460.376	106.766	23%
1998	459.094	114.356	25%
1999	463.481	102.644	22%
2000	468.677	99.517	21%
2001	473.447	98.274	21%

Vir: Novak, 2000, str. 30.

V obdobju 1996-2001 UMAR⁹⁸-jevi podatki (Novak, 2000, str. 26; Novak, 2002, str. 29) kažejo, da se je najbolj *povečevalo število družb z 1 do 10 zaposlenimi*, v letu 1999 je predstavljalo 61 odstotkov vseh družb, v letu 2001 pa 62.5% vseh družb. Več kot četrtino (28%) vseh družb so v letu 1999 predstavljala podjetja brez zaposlenega delavca, njihovo število se je do l. 2001 zmanjševalo. Za to obdobje UMAR ugotavlja, da so najvišjo produktivnost dela in največjo vrednost na zaposlenega ustvarile velike družbe, ki so v teh letih predstavljale najmanjši delež v skupnem številu družb, a so zaposlovale največ delavcev in največ doprinesle k skupnemu rezultatu. Na gibanje zaposlovanja je imelo največji vpliv ravno gibanje števila zaposlenih v velikih družbah.

⁹⁸ UMAR – okr. za Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

Za omenjeno obdobje so za nas zanimivi še naslednji podatki: majhna podjetja so v letih 1996 – 1998 povečevala produktivnost dela, medtem ko se je ta 1999. leta bistveno zmanjšala. V istem letu so imela majhna podjetja več kot polovico sredstev v gibljivih sredstvih (52%), nizek delež dolgoročnih obveznosti (14%) in visok delež kratkoročnih obveznosti (49%). *Donosnost kapitala je v letu 1999 znašala 3.2%*. Analiza za poslovno leto 2001 je pokazala, da je bila zadolženost največja ravno v majhnih družbah (63%), pokritost stalnih sredstev s kapitalom pa je bila v teh družbah najmanjša, 69%.

Po najnovejših podatkih za poslovno leto 2002, ki jih je s 27.5.2003 objavila Agencija za javnopravne evidence in storitve (AJPEŠ, Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2002), so se mala slovenska podjetja „odrezala“ v primerjavi s srednjimi in velikimi podjetji tako, kot to prikazuje Preglednica 13.

Preglednica 13: Poslovanje slovenskih gospodarskih družb po velikosti v letu 2002

	Družbe		Zaposleni	Prihodki od prodaje	Sredstva
Velikost	Število	Delež v %	Delež v %	Delež v %	Delež v %
Majhne	36.255	95.3	31.6	25.1	22.2
Srednje	975	2.6	17.8	16.1	13.1
Velike	821	2.1	50.6	58.8	64.7
SKUPAJ	38.051	100.00	100.00	100.00	100.00

Vir: URL: <http://www.gzs.si/>, 5.6.2003.

V primerjavi z letom 2001 se je število malih podjetij povečalo za 5,4 odstotne točke, kar pa gre delno pripisati tudi spremembi meril za opredelitev velikosti podjetja.

Za potrebe kasnejše analize si na koncu tega podpoglavja pogledjmo še porazdelitev malih podjetij po številu zaposlenih v obdobju od 1997 do 2001. Predpostavljamo namreč, da sta odnos in mesto strateškega planiranja v malih podjetjih povezana tudi s številom zaposlenih (glej Preglednico 14).

Preglednica 14: Gospodarski subjekti – pravne in fizične osebe po številu zaposlenih oseb v Sloveniji v letih od 1997 do 2001

Leto	Število zaposlenih oseb					
	1	2	3 - 4	5 - 9	10 - 19	20 - 49
1997	45.736	14.100	11.025	7.109	2.847	1.920
1998	44.305	14.282	11.304	7.348	2.971	1.993
1999	43.355	14.456	11.619	7.662	3.178	2.129
2000	42.989	14.820	11.844	7.812	3.357	2.222
2001	44.289	15.067	11.935	8.009	3.558	2.408

Vir: Statistični letopis RS 1998 - 2002.

6.2 PODJETNIK – MENEDŽER MALEGA PODJETJA V SLOVENIJI

Za razumevanje strateškega planiranja v slovenskih malih podjetjih je pomembno poznati tudi profil slovenskega malega podjetnika, običajno menedžerja lastnega podjetja.

Slovenska mala podjetja so po svoji naravi večinoma tako imenovana „life-style” podjetja, podjetniki jih ustanovijo z namenom, da preživljajo sebe, omogočijo zaposlitev tudi kateremu od družinskih članov, si zagotovijo varnost, svobodo in soliden prihodek. Mala podjetja, ki so usmerjena v rast, so „dinamična” podjetja, te pogosto vodijo podjetniki, ki so bili v preteklosti na čelu tedaj družbenih podjetij. Omenjeni podjetniki imajo za sabo več izkušenj, boljše poslovodstvene sposobnosti, posedujejo več znanja o trgih (marsikateremu je uspelo obdržati poslovne stike še iz časa zaposlitve v državnem podjetju, ki je kasneje propadlo ali se razdrobilo na več podjetij), pripravljeni so tudi na večja tveganja (Drnovšek et al., 1999, str. 7).

V okviru študija podjetništva je bilo ugotovljeno, da so ovire za rast in prevzemanje tveganj v veliki meri na strani podjetnikov samih. Poleg nepripravljenosti ali premajhne odločenosti, da bi poiskali zunanje vire financiranja, „boleajo” slovenski podjetniki še za *pomanjkanjem poslovodstvenih sposobnosti*, nezaupanjem v sodelavce, za omejenim delegiranjem avtoritete, za preslabo razvitimi sistemi motivacije in za preslabimi izkušnjami dela v skupini. Kot tretjo skupino ovir Drnovšek et al. (1999, str. 7) navajajo *pomanjkanje prisotnosti strateško poslovnih prijemov* – podjetniki podcenjujejo pomen strateškega planiranja, premalo (ali pa je sploh ni) je komunikacije z zaposlenimi o poslanstvu, viziji in ciljih podjetja.

Podjetniki so navedli različne razloge, *zakaj* so se odločili za *podjetniško kariero*. V raziskave so bile vključene različne skupine podjetnikov, dinamični podjetniki, ženske podjetnice, obrtniki (Drnovšek et al., 1999, str. 8). Podjetniki, ki so jih raziskovalci vzeli pod drobnogled leta 1997, so kot glavni razlog za odločitev za „poklic” podjetnika navedli željo po izpopolnitvi sposobnosti v okviru lastnega podjetja (54%), bistveno manj so jih k temu napeljali nezadovoljstvo v službi (22%), obetavna priložnost (19%), slabe zaposlitvene možnosti (15%) ali že obstoječe družinsko podjetje (15%). Ko so enako vprašanje leta 1994 zastavili dinamičnim podjetnikom, je bil njihov najpogostejši odgovor, da so z ustanovitvijo podjetja želeli izkoristiti priložnost, ki se je takrat ponudila (37%), veliko jih je bilo tudi nezadovoljnih s službo v državnem podjetju (20%).

Če smo prej omenili zunanje dejavnike, ki so botrovali odločitvi za ustanovitev lastnega podjetja, pogledajmo, kaj so v istih raziskavah podjetniki navedli kot *notranji dejavnik oziroma motiv* za takšno odločitev. Podjetniki (1997) so želeli doseči večjo neodvisnost (69%), skoraj polovico jih je vodila želja po dosežkih (45%), približno petina je želela zadovoljiti potrebo po denarju. Skupina dinamičnih podjetnikov (1994) je približno v enaki meri kot motiv navedla potrebo po dosežkih in neodvisnosti (33% oz. 30%). Denar in kariera ter varnost so vodili le desetino podjetnikov.

- Za primerjavo lahko omenimo motive podjetnikov, ki sta jih v raziskavi ugotovila Bokor in Olson (1988, str. 37): 43 odstotkov podjetnikov je bilo „povlečenih” v podjetništvo (pozitivni motivi, kot so na primer potrebe po dosežkih, inoviranju, nadzoru nad lastno usodo); 62 odstotkov podjetnikov pa je bilo v podjetništvo „potisjenih” (negativni motivi, kot so odpust z delovnega mesta, frustracija, nezadovoljstvo z obstoječim položajem).

Z vidika strateškega planiranja malih podjetij je v ospredju našega zanimanja tudi *raven izobraženosti* slovenskega podjetnika. V Preglednici 15 so predstavljeni rezultati raziskav.

Preglednica 15: Izobrazbena raven slovenskih podjetnikov in menedžerjev (v odstotkih)

Izobrazbena stopnja	Dinamični podjetniki (1994)	Podjetniki (1997)	Podjetniki (1998)	Menedžerji (1998)
Osnovna šola	1	0,9	-	-
Poklicna šola	2	18,6	4,8	
Srednja šola	38	47	46,4	9,8
Višja/Visoka šola	26	19	26,2	18,3
Visokošolski študij	27	14,1	20,2	51,2
Podiplomski študij	5	-	2,4	20,7
Vzorec (število vprašalnikov)	150	221	84	82

Vir: Drnovšek et al., 1999, str. 9.

Z izjemo menedžerjev ima največji delež vseh podjetniških skupin dokončano srednjo izobrazbo. Izstopajo dinamični podjetniki, kar polovica jih ima končano višjo ali visoko izobrazbo. Če primerjamo raziskavi na vzorcu podjetnikov iz let 1997 in 1998, lahko vidimo, da je prišlo do pomembnih razlik, ki lahko izhajajo iz izbire vzorca. Glede na to, da je bilo v vzorec 1997. leta vključenih bistveno več podjetnikov, so morda vzorčni rezultati bližje dejanski porazdelitvi. Po teh podatkih ima približno polovica podjetnikov končano srednjo šolo, tretjina pa višjo in visoko. Drnovšek et al. (1999, str. 10) ugotavljata, da se v povprečju relativno nizka izobrazbena stopnja⁹⁹ slovenskih podjetnikov in pomanjkanje podjetniških znanj odražata v omejenem obsegu podjetniških talentov, vse to pa ima močan vpliv na razvojno usmeritev podjetij.

Glede na *pretekle podjetniške izkušnje* v primerjavi s stopnjo izobrazbe so se slovenski podjetniki bolje odrezali – več kot 80 odstotkov dinamičnih podjetnikov je imelo za sabo 5-letne izkušnje, slabi dve tretjini pa več kot 10-letne. V isti skupini podjetnikov je bilo pred začetkom podjetniške kariere več kot tri četrtine podjetnikov *na vodilnih mestih* podjetij.

Z vidika strateškega planiranja je zanimiv tudi *izobrazbeni profil* podjetnika. Več kot polovica dinamičnih podjetnikov je pridobivala formalno izobrazbo s tehničnih področij, četrtnina pa s poslovnih področij.

Na podlagi opravljenih raziskav lahko opredelimo *več družbenih skupin slovenskih podjetnikov* (Drnovšek, 2000, str. 2):

- podjetniki, ki so bili v preteklosti zaposleni v srednjih in velikih podjetjih v državni lasti in so ustanovili lastno podjetje zato, da bi izkoristili tržne priložnosti, ki za večje podjetje niti strateško niti finančno niso bile zanimive;
- nekdanji menedžerji, ki so ustanovili svoje podjetje z namenom ustvarjanja dobička, pri čemer so se želeli izogniti omejitvam, ki so bile posledica socialistične preteklosti;
- uspešni obrtniki s stalnimi strankami in akumuliranim kapitalom;
- slušatelji vladnih programov za samozaposlitev, ki so v večji meri ustanavljali svoja podjetja med leti 1992 in 1995;
- svobodni poklici (kot so odvetniki, svetovalci, računovodje), ki so s pridobitvijo statusa podjetnika lahko začeli tržiti svoje storitve.

⁹⁹ V prispevku avtorja primerjata izobrazbeno raven slovenskega in ameriškega podjetnika in ugotavljata, da imajo (z izjemo slovenskih menedžerjev) slovenski podjetniki v povprečju nižjo raven izobrazbe od ameriških podjetnikov.

Na koncu si pogledjmo še *osebnostne značilnosti slovenskih podjetnikov*, ki so jih odkrile raziskave. Najbolj želene in razširjene naj bi bile: odgovornost, delovna vnema, vztrajnost in potrpežljivost ter marljivost. Slabše so podjetniki ocenili iniciativnost, samozavestnost, kreativnost in inovativnost, še slabše pa so se uvrstile vizija, prevzemanje tveganja, kritičnost in etične vrednote. Drnovšek et al. dodajata, da so profili slovenskih podjetnikov bolj podobni profilu zaposlenih kot pa profilu dinamičnih podjetnikov.

Poskusimo strniti podatke, ki smo jih na teh straneh navedli o slovenskem podjetniku:

- V povprečju se je podjetnik za samostojno podjetniško pot najpogosteje odločil zaradi želje po izkoriščanju lastnih sposobnosti in izkoriščanju tržne priložnosti. Najpogostejši motiv, ki ga je vodil v podjetništvo, sta bili želji po neodvisnosti ter dosežkih.
- Ima končano vsaj srednjo izobrazbo, zelo pogosto (skoraj 50%) višjo ali visoko, tehnične smeri (50%).
- V svoji delovni dobi ima več kot 5 letne pretekle izkušnje na vodilnem položaju.
- Velik pomen pripisuje delavnosti, potrpežljivosti, vztrajnosti, manjšega pa iniciativnosti in kreativnosti.

6.3 DOSEDANJE RAZISKAVE

Pred analizo in predstavitvijo rezultatov empirične raziskave si pogledjmo, kaj so odkrile druge raziskave v zvezi s planiranjem malih podjetij v Sloveniji v preteklih letih – tudi zato, da bomo imeli kasneje izhodišča za primerjavo z našimi rezultati.

Pučko, 1994

Strateško obnašanje slovenskih SME

Eno od raziskav na področju strateškega obnašanja malih in srednjih podjetij¹⁰⁰ v Sloveniji je leta 1994 opravil Pučko (1995, str. 58). Avtorja je zanimalo, kako se zaradi posebnih okoliščin razvoja:

- prehoda s socialistično uravnavanega gospodarstva v tržno gospodarstvo,
- povečanja števila malih podjetij s 1991 v letu 1988 na skoraj 22.000 v letu 1991,
- da je imelo le malo malih podjetij za seboj daljšo zgodovino in
- da mala podjetja delujejo na majhnem dvo-milijonskem trgu, kar jih „sili” v internacionalizacijo,

strateško obnašanje in strategije slovenskih malih podjetij razlikujejo od strateškega obnašanja in strategij zahodnoevropskih podjetij. Avtor je uporabil vprašalnik¹⁰¹, ki je omogočil primerjavo z zahodnoevropskimi malimi podjetji v t.i. STRATOS skupini. V to skupino je bilo v raziskavi leta 1990 vključenih 1.132 SME iz osmih zahodnoevropskih držav in sicer s področij proizvodnje oblačil, prehrane ter elektronike.

¹⁰⁰ Odgovarjali so menedžerji oz. lastniki podjetij. Podjetja so bila izbrana v vzorec s strani podiplomskih študentov MBA.

Vzorec je obsegal 35 podjetij, ki so morala imeti manj kot 500 zaposlenih in manj kot 10 mio\$ letnega prometa. Večina anketiranih podjetij (69%) je bila ustanovljena pred letom 1990, petina v letu 1990 in le slaba desetina v l.1991 – s tako starostno strukturo je avtor preprečil, da bi se v podjetjih ukvarjali s problemi ustanovitvene faze. V tej skupini podjetij naj bi bila prisotna utečena strateška dejavnost. Največji delež podjetij (23%) je imel od 7-15 zaposlenih, podobno skupina 30-60 zaposlenih (21%) oz. 126-500 zaposlenih (21%).

¹⁰¹ V nadaljevanju bomo pri navajanju ugotovitev, rezultatov in podobno, kar se bo nanašalo na podjetja Zahodne Evrope oziroma STRATOS-ove skupine, uporabljali besedno zvezo „evropska podjetja”.

Kot glavni strateški cilj so podjetja v tej raziskavi navedla kakovost. Temu je sledila finančna neodvisnost, na tretje mesto pa so podjetja postavila produktivnost. Kako so podjetja razvrstila ostale cilje, prikazuje Preglednica 18 na str. 85, ki vključuje odgovore podjetij na to vprašanje tudi v letu 1998 narejene raziskave.

V središču pozornosti raziskave je bila uporaba poslovnih strategij¹⁰² podjetij. Avtor je ugotavljal rabo *generičnih strategij* glede na številčnost skupin izdelkov / storitev podjetja. Rezultat, da je imela več kot tretjina podjetij 4-5 različnih skupin izdelkov oziroma kar 70 odstotkov s štirimi in več različnimi skupinami, kaže, da so slovenska SME v večji meri uveljavljala strategijo *diverzifikacije izdelkov* od svojih evropskih „kolegov”. Raba strategij *vodenja v stroškovni učinkovitosti* in *diferenciacije* je bila proučevana s strani proizvodnje in trženja standardnih oziroma nestandardnih izdelkov in storitev. Podatki so pokazali, da se večina podjetij (71%) nahaja nekje na sredini med obema možnostima, enak odstotek (približno 15%) se namreč odloča za nestandardne / standardne izdelke in storitve. Evropski tekmeči pogosteje uporabljajo strategijo standardizacije (slaba tretjina), enako velja za uveljavljenost diferenciacije (32%). Avtor je rabo te strategije ocenil tudi z vidika vloge cene kot ključnega dejavnika, vendar je več kot tri petine podjetij ocenilo, da je za konkurenčnost bolj pomembna kakovost izdelkov, kar nakazuje na strategijo diferenciacije izdelkov. Glede na koncentracijo dejavnosti po posameznih trgih (lokalnem, regionalnem, mednarodnem) po podatkih ni bilo mogoče oceniti, v kolikšni meri se med slovenskimi malimi podjetji uveljavlja *strategija fokusa*. Skoraj polovica slovenskih malih podjetij (45%) je uporabljala neko vrsto *strategije podizvajalstva*¹⁰³ (proizvodno sodelovanje, franšizing, strateške povezave ip.). Avtor študije primerjalno z rezultati STRATOS-ove skupine podjetij navaja, da je delež podjetij s to strategijo podoben deležem podjetij drugod po Evropi (v Nemčiji 46%, v Avstriji 43%, v Belgiji 40%, v Švici 41%), večji delež teh podjetij najdemo le v Veliki Britaniji (59%), medtem ko je evropsko povprečje 41%. V sklopu strategij v povezavi z *življenjskim ciklom izdelkov* je več kot tretjina podjetij (34%) navedla, da se njihov izdelek (izdelki) nahaja(jo) na stopnji rasti oziroma v četrtini primerov na stopnji zrelosti. Večina podjetij je uporabljala *strategijo razvoja izdelka*, le malo podjetij je uveljavljalo strategije razvijanja domačega trga, obdelave trga ali vstopanja na nove trge. Majhnost slovenskega trga kot omenjena posebnost vodi (sili) mala slovenska podjetja k rabi *strategije internacionalizacije*. Za izvoznike se je opredelilo kar tri četrtine podjetij v vzorcu, kar Slovenijo uvršča nad evropsko povprečje (53%).

Evropska podjetja v primerjavi s slovenskimi podjetji v večji meri težijo k strategijam izboljšav izdelka (59%), širitve izdelčnih skupin (58%) in obdelave trga (56%).

Anketirana podjetja so med naštetimi *viri konkurenčne prednosti* na najvišje mesto postavila kakovost izdelka / storitve, na drugo mesto kakovost vodstva podjetja, sledijo pa ugled podjetja, zanesljivost dobave, prilagodljivost itd. Tudi evropska podjetja so kakovost postavila na najvišje mesto, na drugo zanesljivost dobave, sledijo ugled podjetja, sposobnosti zaposlenih itd. V primerjavi z evropskimi so slovenska podjetja navedla podobne vire, razen treh neomenjenih – podobe v lokalnem okolju in osebnih stikov, nabave in družbene klime.

¹⁰² Pregled strategij je podan v okviru 1. poglavja, na str. 12.

¹⁰³ Angl. subcontracting.

V letu 1998 sta Pučko in Lahovnik (Pučko et al., 1998, str. 39) z nadaljevalno študijo želela ugotoviti smer razvoja strateškega obnašanja slovenskih malih podjetij in spremembe v tranzicijskem obdobju¹⁰⁴. Rezultate sta avtorja, kjer je to bilo mogoče, primerjala z raziskavo na vzorcu 35-ih podjetij iz leta 1994 in z rezultati STRATOS-ovega projekta.

Profil menedžerja '98

Primerjava profila slovenskega in „evropskega“ menedžerja je pokazala naslednje:

- več kot tri četrtine (76%) slovenskih menedžerjev je starejših od 35 let oziroma slabih 15 odstotkov je starejših od 55 let; evropski menedžerji malih podjetij so v povprečju nekoliko starejši – 83 odstotkov je starih nad 35 oziroma slabih 20 odstotkov nad 55 let
- v Sloveniji je v istem podjetju v obdobju 5-ih let delalo 61% menedžerjev, v Evropi 81 %.

Rezultati so nadalje opisali slovenskega menedžerja kot moškega (84%), v skoraj 90 odstotkih poročenega (88%), večinoma z univerzitetno izobrazbo (65%), več kot polovica (53%) pa jih je imela v rokah več kot desetinski lastniški delež podjetja.

Cilji menedžerja '98

Ko sta avtorja primerjala pomembnost osebnih ciljev slovenskih in evropskih menedžerjev, sta dobila vrstni red, kot je prikazan v Preglednici 16.

Preglednica 16: Cilji lastnikov-menedžerjev in izvršnih menedžerjev v Sloveniji in v Evropi po pomenu

Osební cilji	Rang Slovenija	Rang Skupina STRATOS
Poklicno zadovoljstvo	1	2
Izdelovanje kakovostnih izdelkov	2	1
Finančna neodvisnost menedžerja in njegove družine	3	4
Osebnostna izpolnitev	4	5
Boljše opravljanje dela od drugih poslovnežev	5	8
Osebna neodvisnost	6	3
Visoka raven dohodkov	7	7
Druženje z ljudmi	8	6
Vpliv	9	11
Visok družbeni status	10	14

Vir: Pučko et al., 1998, str. 44.

Kot lahko vidimo, so visoko na lestvici, do 4. mesta po pomenu, slovenskih in evropskih menedžerjev enaki cilji, nato pa prihaja do posameznih razhajanj. V Sloveniji je, na primer, višje uvrščena tekmovalnost z drugimi menedžerji (5. mesto), izstopa tudi želja po dobrem družbenem položaju (morda iz razloga socialistične preteklosti, kjer smo bili „vsi enaki“?).

¹⁰⁴ V vzorec je bilo tokrat zajetih 97 podjetij, s podobno distribucijo velikosti in podobnim vprašalnikom, kot v prvi raziskavi. Področje raziskovanja je bilo nekoliko razširjeno – raziskovalca je poleg uporabljenih strategij, virov konkurenčne prednosti, zanimalo še marsikaj drugega, na primer: kdo so menedžerji slovenskih malih podjetij, kakšne so njihove značilnosti in kateri so njihovi glavni strateški cilji.

Nadalje je bilo v raziskavi postavljeno vprašanje o pomembnosti ciljev menedžerja kot delodajalca (njegovi „službeni” cilji torej). V Preglednici 17 povzemamo njihov vrstni red.

Preglednica 17: Razvrstitev splošnih ciljev menedžerjev kot delodajalcev v Sloveniji in v Evropi po pomenu

Cilj	Rang Slovenija	Rang Skupina STRATOS
Dobri delovni pogoji	1	1
Osebnostna izpolnitev zaposlenih	2	3
Izboljševanje življenjskega stila menedžerja	3	4
Ohranitev delovnih mest	4	2
Udeležba zaposlenih pri odločanju	5	6
Delitev dobička	6	7
Odpiranje novih delovnih mest	7	5
Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja	8	8

Vir: Pučko et al., 1998, str. 45.

Rezultati v Sloveniji so podobni kot v skupini evropskih podjetij. Zanimivo je morda to, da je na visokem drugem mestu STRATOS-ove skupine ohranitev delovnih mest ter da je višje rangiran cilj po odpiranju novih delovnih mest.

Preden se osredotočimo na same strategije podjetij, pogledjmo še, kako so menedžerji razvrstili strateške cilje podjetja. Za to področje so na voljo tudi podatki vzorčne skupine iz leta 1994, tako da je možno razbrati spremembe ciljev v času.

Preglednica 18: Razvrstitev strateških ciljev slovenskih in evropskih SME po pomenu

Cilj	Rang Slovenija 1998	Rang Slovenija 1994	Rang Skupina STRATOS
Kakovost izdelka	1	1	1
Prilagodljivost	2	5	5
Dobiček	3	7	10
Likvidnost	4	6	3
Produktivnost	5	3	4
Finančna neodvisnost	6	2	6
Kreativnost in inovativnost	7	8	7
Podoba podjetja	8	4	8
Zniževanje stroškov	9	10	9
Rast	10	9	13

Vir: Pučko et al., 1998, str. 46.

Na najpomembnejšem mestu ostaja tako v slovenskih kot v evropskih malih podjetjih kakovost izdelkov. Ostala mesta so se v času nekoliko zamenjala: po 4-ih letih sta v Sloveniji postala bolj pomembna prilagodljivost in dobiček, medtem ko sta na pomenu izgubila finančna neodvisnost

in podoba podjetja. Bistvena razlika v primerjavi z evropskimi podjetji se kaže ravno v pomenu, ki ga slovenska podjetja pripisujejo dobičku – v evropskih državah dosega šele 10. mesto.

Naj na tem mestu omenimo še ugotovitve Peršakove (1997, str. 32), ki na podlagi svojega dela s slovenskimi podjetniki nasprotno ugotavlja, da zaslužek oziroma dobiček ni na vrhu lestvice ciljev slovenskega podjetnika. Podjetniki so večkrat navajali zadovoljstvo kupcev, uspešnost poslovanja, zaslužek za preživetje, rast podjetja, uveljavitev lastne blagovne znamke, zaposlitev zase in za družinske člane, redkokateri naj bi izrazil željo po čimvečjem zaslužku denarja. Peršakova meni, da cilji, kot so „uspešno poslovanje” brez finančnih meril, širitev obsega proizvodnje ali prodaje ter preživetje, niso podjetniški cilji. Če bi bilo lahko zadovoljstvo kupcev najpomembnejši cilj, bi, hudomušno dodaja Peršakova, podjetja svoje izdelke lahko kupcem kar podarjala. Tudi širitev prodaje oziroma proizvodnje naj ne bi sodila med najpomembnejše cilje, saj oboje zahteva več napora in stroškov – širitev lahko služi le kot metoda za doseganje pravega cilja, to pa je zaslužiti dovolj denarja. Rast podjetja (povečevanje števila zaposlenih) bi moral biti bolj cilj vladne politike in ne podjetij. Peršakova vidi v prodoru na tuje trge, uveljavljanju lastne blagovne znamke le načine za doseganje cilja (in ne cilj sam).

Strategije '98

Poglejmo si še smer razvoja v zvezi s strategijami. Kako pogosta je bila posamezna *strategija rasti* v času v slovenskih podjetjih in primerjalno v evropskih, prikazuje Preglednica 19.

Preglednica 19: Uporabljene strategije rasti v slovenskih in evropskih SME v letih 1994-1998

Vrsta strategije	Odstotek slovenskih podjetij	Odstotek podjetij
	1998	1994
		STRATOS-ove skupine
Obdelava trga	77	70
Izboljševanje izdelka	75	73
Širitev izdelčnega asortimenta	70	85
Razvoj izdelka	62	85

Vir: Pučko et al., 1998, str. 46.

Za vse navedene vrste strategij rasti lahko rečemo, da so v povprečju bolj prisotne v slovenskih kot v evropskih podjetjih. Kljub temu je opazen padec v pogostosti rabe strategije razvijanja izdelka, hkrati pa porast bolj agresivne tržne penetracije z obstoječimi izdelki. Pri preučevanju uporabe *strategije internacionalizacije* sta avtorja na podlagi deleža izvoznikov v vzorcu ugotovila približevanje slovenskih podjetij evropskim – delež slovenskih izvoznikov med malimi podjetji je upadel s 74 odstotkov na približno 58 odstotkov (v STRATOSovi skupini 53 odstotkov). Delež podjetij s *strategijo podizvajalstva* se je l. 1998 v primerjavi z letom 1994 zmanjšal s 45 na 34 odstotkov.

Primerjava med rabo generičnih strategij je pokazala, da je v letu 1998 dobra tretjina (38%) slovenskih podjetij izvajala *strategijo stroškovne učinkovitosti*, s čimer se je približala evropskemu povprečju, v letu 1994 je bilo takih le za okoli 15 odstotkov podjetij. Slaba petina (19%) slovenskih podjetij je uporabljala *strategijo izdelčne diferenciacije*, kar je za približno 5 odstotnih točk več, kot v prvem vzorcu. Tako lahko ugotovimo, da se je nekoliko zmanjšala skupina podjetij, ki je bila pozicionirana med obe možni strategiji. Glede na rezultate avtorja raziskave ugotavljata, da se strateško obnašanje na tem področju v Sloveniji vendarle približuje vzorcu, značilnem za razvita tržna gospodarstva.

Vrstni red glavnih virov konkurenčne prednosti slovenskih podjetij se je po štiriletnem obdobju nekoliko zamenjal. Kako so menedžerji razporedili omenjene vire, prikazuje Preglednica 20, kot tudi rezultate STRATOS-ove skupine podjetij.

Preglednica 20: Najpomembnejši viri konkurenčne prednosti slovenskih in evropskih SME

Viri konkurenčne prednosti	Slovenska podjetja '98	Slovenska podjetja '94	STRATOS-ova skupina
Kakovost izdelka/storitve	1	1	1
Zanesljivost dobave	2	4	2
Sposobnosti zaposlenih	3	10	4
Dobra podoba in stiki v okolju	4	...	7
Kakovost vodstva	5	2	6
Prilagodljivost podjetja	6	5	5
Sloves podjetja	7	3	3
Kreativnost	8	8	12
Podoba blagovne znamke	9	9	13
Finančna sposobnost	10	7	8

Vir: Pučko et al., 1998, str. 50.

Na prvem mestu ostaja kakovost izdelkov in storitev, tako gledano v času v slovenskih podjetjih, kot tudi v evropskih podjetjih. Po tokratni raziskavi se v strateškem obnašanju kaže določeno približevanje slovenskih malih podjetij evropskim, saj je prvih sedem virov enakih oziroma imajo le nekoliko zamenjano vlogo. Menedžerji so v raziskavi l.1998 bolj poudarili pomen sposobnosti zaposlenih za večjo konkurenčnost podjetij.

Avtorja raziskave sta na podlagi omenjenih rezultatov ugotovila, da postaja *strateško obnašanje slovenskih malih in srednje velikih podjetij vse bolj podobno strateškemu obnašanju evropskih podjetij* oziroma podjetij v razvitih tržnih ekonomijah – tako glede profila menedžerjev, njihovih osebnih ciljev oziroma njihovih ciljev kot vodij podjetij, kot tudi glede glavnih strateških ciljev podjetij, vzorcev rabe tržnih strategij, pogostosti rabe strategij podizvajalstva, glavnih virov konkurenčne prednosti ter deleža izvoznikov med podjetji. Do manjših razlik prihaja v deležu prodaje na tujih trgih v prid slovenskim podjetjem (majhnost slovenskega trga), do večjih razlik pa v rabi strategije stroškovne učinkovitosti (v več slovenskih podjetjih kot v evropskih) in v rabi strategije diferenciacije (v manj slovenskih podjetjih).

Noč, 1998

Strategija diverzifikacije v slovenskih malih podjetjih

V okviru raziskave na vzorcu 35-ih malih, diverzificiranih¹⁰⁵ slovenskih podjetij je Noč (1998, str. 52) zbral podatke, delno primerljive z raziskavo tega magistrskega dela. Ugotovil je, da:

- je le 14 odstotkov podjetij izvajalo SWOT analizo;
- slaba tretjina vprašanih se je odločila za strategijo rasti, desetina podjetij jo je oblikovala v formalni obliki;
- pred odločitvijo za strategijo diverzifikacije 60 odstotkov podjetij ni opravilo nobene analize;

¹⁰⁵ Podjetja, ki so poslovala vsaj na dveh poslovnih področjih in z vsako dejavnostjo dosegala vsaj 10 odstotkov prodaje.

- za diverzifikacijo se je 29 odstotkov podjetij odločilo predvsem zato, da bi zmanjšali odvisnost od ene poslovne dejavnosti in s tem tudi zmanjšali tveganje ter ker jim osnovna dejavnost zaradi majhnosti slovenskega trga za rast ni več zadoščala.

6.4 RAZISKAVA VLOGE IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA PLANIRANJA V SLOVENSKIH MALIH PODJETJIH

Namen raziskave

Z raziskavo smo želeli spoznati *položaj in glavne značilnosti* planiranja in strateškega planiranja v malih slovenskih podjetjih. Izhodišče za raziskavo so bile podobne že narejene raziskave, ki so bile predstavljene v tretjem poglavju. Rezultate raziskave smo v nekaterih točkah primerjali z rezultati raziskav Pučko (1994) in Pučko et al. (1998) ter rezultati tujih raziskav.

Metodologija in značilnosti vzorca

V vzorec so bila zajeta majhna slovenska podjetja z do 50 zaposlenimi. Del vzorca je sestavljalo 50 majhnih podjetij, ki so partnerji (dobavitelji ali kupci) podjetja, kjer je zaposlena avtorica tega dela. Razloga za izbiro te skupine sta bila boljša dostopnost vzorca in večja verjetnost odziva. Na to skupino podjetij je bil posredovan vprašalnik s spremnim pismom¹⁰⁶ po običajni pošti s priloženo kuverto za odgovor. Vrnjenih je bilo 24 vprašalnikov, po naknadnem telefonskem pozivu je odgovorilo 13 podjetij, skupaj 37 podjetij. Na željo dveh partnerskih podjetij sta bila opravljena tudi intervjuja, tekom katerih sta bila izpolnjena še dva vprašalnika in s katerima so bile pridobljene dodatne informacije v zvezi s planiranjem v majhnem podjetju. Drugi del vzorca je predstavljalo 80 podjetij, izbranih na podlagi kriterija števila zaposlenih v poslovnih registrih PIRS-a (<http://www.pirs.si/>) in Najdi.si (<http://www.najdi.si>). Vprašalnik jim je bil posredovan po elektronski pošti, sodelujoči so odgovore obarvali ali podčrtali ter vrnili po e-pošti. Na opisan način je bilo vrnjenih 11 vprašalnikov, t.j. 13 odstotkov. Skupen odziv skupin je bil 38 odstoten (50 odgovorov).

Poleg števila zaposlenih je bil dodatni kriterij za sprejemljivost podjetja v vzorec vrednost prihodkov v letu 2002, ki (kot po novem majhno družbo opredeljuje ZGD) ni smel preseči 1.000 mio SIT. Vkolikor je podjetje preseglo drugo merilo, je bila kot tretji kriterij upoštevana vrednost aktive konec leta 2002 (do 500 mio SIT). Od prejetih 50 vprašalnikov so bili glede na dodatna kriterija 4 neuporabni. V obdelavi je bilo tako upoštevanih 46 podjetij.

Kot zanimivost naj omenimo dve podjetji, ki nista zadostili kriterijem (po ZGD sta to srednje veliki slovenski podjetji): prvo podjetje z 21 zaposlenimi je doseglo 1.300 mio SIT prihodkov v dejavnosti trgovine na debelo in proizvodnje, drugo podjetje z 20 zaposlenimi pa kar 1.600 mio SIT prometa v dejavnosti trgovine na debelo. Prvo podjetje ni niti pripravljalo poslovnega načrta niti strateško planiralo, dosegalo je od 5 do 10 odstotni donos na kapital. Drugo omenjeno srednje veliko podjetje pa je, nasprotno, pripravljalo tako poslovni načrt kot strateško planiralo, v letu 2002 pa je doseglo 20 - 50 odstotni donos na kapital.

¹⁰⁶ Vprašalnik se nahaja v Prilogi 5, spremno pismo k vprašalniku pa v Prilogi 6.

Sestava vprašalnika

Vprašalnik je bil oblikovan tako, da je čimbolj celovito zajel področje planiranja. Pred posredovanjem vprašalnika na ciljni vzorec so nanj odgovarjala tri testna podjetja, na osnovi česar so bili narejeni ustrezni popravki vprašanj in uvedene dodatne možnosti za odgovor. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov: v prvem delu so podjetja odgovarjala na vprašanja v zvezi s pripravo poslovnega načrta (iz katera razloga ga pripravljajo, kdo pri tem sodeluje, kako pogosto se načrt pripravlja, kako dolgo plansko obdobje zajema, ali so v podjetju zaznane koristi od načrta).

Namen drugega dela vprašalnika je bil ugotoviti prerez stanja strateškega planiranja v podjetju in njegovih osnovnih značilnosti. Vprašanja so bila oblikovana na osnovi razdelkov iz teoretičnega dela:

- odnos podjetja do planiranja (če planirajo, kako pomembno je zanje planiranje, kolikšen odstotek časa se mu namenja);
- formalnost procesa planiranja (na kakšni stopnji formalnosti poteka);
- zaznane prednosti planiranja v podjetju (na katera področja pozitivno vpliva oz. kakšne prednosti prinaša);
- katere težave nastajajo pri planiranju in katere ovire se pojavljajo, da do planiranja ne prihaja;
- analitična dimenzija planiranja (katere sestavine procesa planiranja so prisotne, za katere strategije se mala podjetja najpogosteje odločajo, katerim strateškim ciljem dajejo prioriteto);
- delitev informacij o planih zaposlenim (v kolikšni meri in v kakšni obliki se delijo informacije o planih);
- seznanjenost podjetij in njihovih menedžerjev z znanjem o strateškem planiranju ter pripravljenost za dodatno izobraževanje na tem področju.

V zadnjem delu so bila zastavljena vprašanja, ki so razkrila nekatere značilnosti vzorca in so služila kot kriterij za sprejem podjetja v analizo ter omogočila posamezne primerjave med skupinami podjetij (starost podjetja oz. leto ustanovitve, oblika podjetja, industrijska panoga, v čigavih rokah je vodenje podjetja, število zaposlenih, vrednost prihodkov, donosnost kapitala po razredih in nazadnje še delovno mesto sodelujočega v raziskavi).

Predstavitev rezultatov

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate raziskave, najprej značilnosti sodelujočih malih podjetij, nato se bomo posvetili odgovorom na zastavljena vprašanja in jih primerjali z rezultati nekaterih raziskav drugih avtorjev (tujih in domačih), na koncu podpoglavja se bomo posvetili še morebitni korelaciji med nekaterimi spremenljivkami. Vsi rezultati so predstavljeni v Prilogi 1, tako grafično kot s preglednicami, zato bomo v tem delu s preglednicami predstavili le nekatere najzanimivejše.

Predstavitev vzorca

V raziskavi je bilo upoštevanih 46 podjetij. Njihova *povprečna starost* je bila 13 let, če izvezemo dve podjetji iz leta 1948 in 1958, se povprečna starost podjetij v vzorcu zniža na 12 let (letnik 1991). Po *obliki organizacije* je bilo skoraj 90 odstotkov družb in dobrih 10 odstotkov samostojnih podjetnikov. Slaba polovica podjetij se ukvarja s proizvodno dejavnostjo, dobra

tretjina (39%) s storitveno *dejavnostjo*, četrtnina s trgovino na debelo in petina s trgovino na drobno. Nekatera podjetja se ukvarjajo z več dejavnostmi. V podjetjih je bilo *zaposlenih* od 2 do 47 ljudi, v povprečju 14 zaposlenih. Vrednost *prihodkov od prodaje* v letu 2002 se je gibala od 22 mio SIT do 950 mio SIT (izločena so bila podjetja z do 50 zaposlenimi in prometom nad 1.000 mio SIT). Povprečni promet podjetja je znašal 290 mio SIT, povprečni promet na zaposlenega pa 20,6 mio SIT. Na povprečno višino prometa so zelo vplivala podjetja iz dejavnosti trgovine na debelo. *Donosnost kapitala* (ROE) je bila podana v razredih. V letu 2002 je največ vzorčnih podjetij, skoraj 40 odstotkov, poslovalo s stopnjo donosnosti med 10 in 20 odstotki, četrtnina je dosegala še višjo donosnost. Nobeno od sodelujočih podjetij pa ni poslovalo z več kot 50 odstotnim donosom na vloženi kapital. V večini podjetij (87%) njihov *ustanovitelj hkrati poslo vodi* podjetje, v podobnem odstotku je to podjetje prvo, ki ga je lastnik ustanovil. *Na vprašalnik so* v več kot polovici primerov *odgovarjali* direktorji, sodelovali so še njihovi pomočniki, računovodje, vodje prodaje ter vodje planiranja in kontrolinga.

Če na koncu na kratko povzamemo, je *predstavnik vzorca* v povprečju malo (proizvodno / storitveno) podjetje, organizirano kot družba, s 14 zaposlenimi, staro 12 let s skoraj 300 mio SIT letnega prometa. Vodi ga njegov ustanovitelj in lastnik, ki mu to podjetje predstavlja do sedaj prvi podjetniški poskus in mu morebiti služi kot „life-time” podjetje (za zaposlitev, soliden dohodek zanj in za družino, stabilnost).

Poslovni načrt

V prvem delu raziskave, ki se nanaša na pripravo poslovnega načrta, so se podjetja razdelila na dve skupini – „načrtovalce” in „nenačrtovalce”. Načrtovalcev je bila več kot polovica (57%) oziroma 26 podjetij, od teh jih 14 - več kot pol pripravlja načrt izključno iz potrebe po notranjem nadzoru (prodaje, nabave, stroškov, ip.), dobra tretjina pa tako zaradi nadzora kot tudi zahtev od zunaj (s strani bank, potencialnih investitorjev). V pripravo poslovnega načrta so najpogosteje vključeni računovodje (65%), v skoraj polovici podjetij pri tem sodeluje svetovalec, petini ne pomaga nihče, v dveh podjetjih sodelujeta tudi bančnik in pravnik. Podjetja pripravljajo načrt na eno leto (polovica), petina pa na obdobje 2 do 3 let. V načrtu največ podjetij predvidi postavke za 3 do 5 let vnaprej (50%), po dve četrtini podjetij zajameta obdobje 1 leta oziroma 2 do 3 let. Nobeno podjetje ne dela načrtov za več kot 5 let vnaprej. Razen enega podjetja so vsa ostala prepričana, da je poslovni načrt s svojimi koristmi povrnil vloženi čas in denar, njegove koristi so bile najbolj vidne v rasti prodaje in dobička (73%) ter v usmeritvi podjetja (58%). Na financiranje je imel načrt pozitiven učinek v petini podjetij, 3 podjetja pa so imela koristi drugje.

Primerjajmo naše rezultate še z drugimi raziskavami:

- V letu 1989 so hitro rastoča podjetja (Addams et al., 1993, str. 83) v 90 odstotkih planirala na letni ravni, slaba petina polletno in petina mesečno. Glavni razlog za pripravo načrta je izhajal iz potrebe podjetij po notranjem nadzoru, manj kot 40 odstotkov je uporabljalo načrt zaradi pridobivanja finančnih virov. V več kot 90 odstotkih je načrt pripravljala menedžer, v 80 odstotkih je bil vključen tržnik in skoraj v enakem odstotku finančnik / računovodja.
- V raziskavi Shaw et al. (1985, str. 48) je načrt pripravljalo manj kot polovica podjetij. Več kot polovica menedžerjev je samih pripravljala načrt, v manjši meri so bili vključeni računovodje. Tretjina podjetij je pripravljala načrt za zunanje stranke – vire financiranja, tretjina za notranje namene, skoraj 60 odstotkov iz obeh razlogov.

- V raziskavi BDO Seidman (v Hunger et al., 1996, str. 364) je učinkovitost poslovnega načrta prav tako potrdilo skoraj 90 odstotkov malih podjetij.

Nenačrtovalci, teh je bilo 20 podjetij, se v 90 odstotkih zanesajo na svoje izkušnje, v 65 odstotkih na intuicijo, četrtna jih računa tudi na srečo. Poleg ustrezne izobrazbe jim kot *nadomestilo načrtu* služi statistika pretekle prodaje, nekaterim stalne stranke oziroma izdelan strateški plan. Ker je bilo na vprašanje možnih več odgovorov, nekatera podjetja uporabljajo večino izmed naštetih možnosti.

Od 46 podjetij je 65 odstotkov (30 podjetij) potrdilo *prisotnost strateškega planiranja* v njihovem podjetju.

- Na enako vprašanje je pritrdilno odgovorilo 86 odstotkov podjetij v raziskavi Addmas et al. (1989) in 49 odstotkov vprašanih v raziskavi Bokor et al. (1985).

Nekaj časa se bomo posvetili samo skupini podjetij, ki se je opredelila za strateško planiranje in jih bomo poimenovali kar „planerje“.

Odnos podjetja do planiranja in vloga planiranja

Nobeno od podjetij – planerjev ni označilo strateškega planiranja kot nepomembnega, pač pa nasprotno – za slabih 40% podjetij je planiranje ključnega pomena za uspešnost poslovanja v prihodnje, enak odstotek meni, da planiranje je pomembno oziroma petina, da je zelo pomembno. Le za dve podjetji je planiranje manjšega pomena. Tak rezultat nekoliko odstopa od ugotovitev Drnovšek et al.¹⁰⁷, da slovenski podjetniki podcenjujejo pomen strateškega planiranja.

- Če primerjamo naš rezultat z rezultati raziskave Berryjeve (1998, str. 455), lahko vidimo, da je za 93 odstotkov slovenskih podjetij (planerjev!) planiranje pomembno, zelo pomembno ali pa je ključnega pomena, medtem ko to velja za približno 60 odstotkov podjetij iz omenjene raziskave.

Polovica menedžerjev oziroma načrtovalcev namenja planiranju od 11 do 20 odstotkov svojega delovnega časa, slaba tretjina do 10 odstotkov, petina pa nad 20 odstotkov. Več kot tri četrtine podjetij tako namenja planiranju največ 20 odstotkov časa. Več kot polovico delovnega časa planiranju ne namenja nobeno sodelujoče podjetje.

- Dve tretjini anketiranih podjetij v raziskavi Shaw et al. (1985, str. 48) je planiranju namenjalo do 25 odstotkov svojega časa.

Tri četrtine planerjev pripravlja plan za področje trženja svojih izdelkov in storitev, 63 odstotkov izdeluje plan za proizvodnjo. Slaba polovica jih planira na finančnem področju, le nekaj na področju človeških virov v podjetju (23%) in na področju R&R (17%).

Formalnost procesa planiranja

Za več kot tretjino vprašanih je planiranje neformalnega značaja, medtem ko jih dobra desetina pripravlja finančne predračune. Slaba petina slednjim dodaja še plan prodaje. Presenetilo nas je, da je tretjina podjetij takih, ki izvajajo celovito strateško planiranje in pripravljajo plan v pisni obliki.

¹⁰⁷ Rezultate raziskave smo na tem mestu in še nekaterih drugih primerjali z značilnostmi podjetnika – menedžerja malega podjetja v Sloveniji, ki je bil predmet raziskav Drnovšek et al. (1999).

- Delno lahko našo raziskavo primerjamo z rezultati raziskave Rue et al. (1997, str. 24). V omenjeni raziskavi je sodelovalo 253 malih podjetij, katerih povprečno število zaposlenih je bilo 17. Brez pisnega strateškega plana je bilo skoraj 40 odstotkov podjetij, v naši raziskavi je neformalno planirala tretjina podjetij. Za najvišjo stopnjo, celovito strateško planiranje, se je opredelila četrtnina tujih podjetij, v naši raziskavi je bilo takih malih podjetij več, tretjina.

Prednosti planiranja

Podjetja so imela na voljo več možnosti, najpogosteje so kot prednost omenila pozitiven vpliv planiranja na odločanje (83%), sledi večja pravočasnost informacij (60%), več kot polovici je planiranje prineslo še manjšo negotovost, boljši nadzor nad viri ter prednosti v trženju izdelkov in storitev. Manj kot polovica je zaznala koristi na finančnem področju (izboljšanem denarnem toku); le četrtnina (!) v višji dobičkonosnosti ter višji motivaciji; petina si je s planiranjem izboljšala alokacijo virov, šestina pa področje operativnega menedžmenta. Nobeno podjetje ni zaznalo pozitivnega vpliva planiranja na rast sredstev ter na izboljšano komunikacijo.

- Iz leta 1990 nam za primerjavo lahko služi raziskava, ki jo je na vzorcu malih podjetij naredil Orpen (v Hodgetts et al., 1998, str. 472). Podjetja je glede na višino ROE razdelil na bolj in manj uspešna, obe skupini sta kot najpomembnejše prednosti planiranja navedli večjo točnost napovedi (okrog 70 odstotkov), možnost raziskovanja alternativ (70 odstotkov bolj uspešnih podjetij) in bolj učinkovito alokacijo virov (več kot polovica podjetij). Medtem ko so pri slovenskih podjetjih na prvih treh mestih izboljšano odločanje (83%), bolj pravočasne informacije (60%) in zmanjšana negotovost (53%), so tuja podjetja iste prednosti uvrstila bolj proti koncu seznama (odločanje se je izboljšalo v slabi polovici podjetij, informacije so bile bolj pravočasne v 40 odstotkih podjetij, negotovost pa približno v tretjini podjetij).
- V raziskavi Shaw et al. (1985, str. 48) so podjetja kot pozitivne učinke planiranja navedla izboljšano časovno učinkovitost, rast podjetja in boljše poznavanje trga.
- Najbolje lahko naše rezultate primerjamo z raziskavo Addamsa s soavtorji (1993, str. 85), saj je bilo slovenskim podjetnikom zastavljeno vprašanje na podoben način (z izjemo, da posamezni prednosti niso dodeljevali stopnje izboljšanja). Vrstni red področij, na katere je imelo planiranje pozitiven vpliv, je prikazan v Preglednici 21.

Preglednica 21: Področja po pomenu, na katera je imelo strateško planiranje pozitiven vpliv: primerjava

Področje izboljšanja	Slovenska mala podjetja 2003	Addams et al. 1989
odločanje	1	4
pravočasnost informacij	2	-
manjša negotovost	3	-
nadzor	4	9
trženje izdelkov/storitev	5	2
denarni tok	6	-
dobičkonosnost	7	1
motivacija	8	6
alokacija virov	9	8
operativni menedžment	10	7

Vir: Addams et al., 1993, str. 85.

Raziskavi sta nastali v različnih obdobjih, saj je med njima skoraj 15 let razlike, vendar lahko upoštevamo, da so bile v teh letih spremembe za tuja mala podjetja bistveno manjše, kot smo jih doživljali v slovenskem gospodarstvu. Poleg tega so bila podjetja iz tuje raziskave po prometu večja (od cca 20 mio SIT do 5 mld SIT). Kot smo zapisali v teoretičnem delu, naj bi bil eden glavnih razlogov za planiranje njegov pozitiven učinek na uspešnost poslovanja, merjeno z ROE ali porastom prodaje. V „Addamsovi” skupini so ravno izboljšano dobičkonosnost podjetja postavila na prvo mesto, medtem ko so ga slovenska podjetja uvrstila na 7. mesto. Vprašamo se lahko, ali so slovenska podjetja s tem zadovoljna, obenem pa se lahko spomnimo izjave Peršakove (str. 86), da slovenski podjetniki vse pre pogosto zanemarjajo ta podjetniški cilj.

Težave pri izvajanju procesa planiranja

Podjetja, ki torej planirajo, so kot največjo težavo pri tem navedla pomanjkanje časa za to dejavnost (57%). Nekoliko manj jih pesti pridobivanje zanesljivih podatkov (37%), tretjina se „pritožuje” tudi nad neugodnimi gospodarskimi razmerami in nad previsokimi stroški, če bi želeli planiranje izvajati res temeljito. Petim podjetjem (17%) težave povzroča neizkušenost menedžerjev na tem področju. Morebitna nenaklonjenost planiranju, pomanjkanje podpore za proces pri zaposlenih, neustreznost oblikovanih ciljev ter težave pri usklajevanju procesa se podjetjem niso zdeli posebej omembe vredni.

Analitična dimenzija planiranja

Podjetja so se opredeljevala za posamezne stopnje v procesu planiranja, ki so jih izvajala v celoti ali delno ali pa jih niso izvajala. Poslanstvo oblikuje polovica od 30-ih podjetij (50%), še več (67%) jih ocenjuje okolje. Brez izjeme vsa podjetja, ki planirajo, napravijo analizo svojega poslovanja. 80 odstotkov si postavi strateške cilje in enak odstotek razvije tudi strategije za njihovo uresničitev. Le tretjina podjetij razišče alternativne strateške možnosti, oceni ter nadzoruje izvajanje plana. Več kot polovica vprašanih opravlja tudi delno SWOT analizo. Na drugi strani imamo skoraj tretjino podjetij, ki nima opredeljenega poslanstva in ki ne išče alternativnih strateških možnosti, četrtno, ki ne ocenjuje ter nadzoruje izvajanja načrtovanega, ter petino, ki ne uporablja SWOT analize.

- Deloma lahko dobljene rezultate primerjamo z raziskavo Shaw et al. (1985). Podjetja v vzorcu hitro rastočih malih podjetij so opravljala planske aktivnosti v naslednjem obsegu: analizo konkurence v 60%, analizo potreb kupcev v 74%, plane o razporejanju virov v 65%, SWOT analizo v 76%, alternativne strateške možnosti v 86%, nadzor in usklajevanje v 70% ter postopke za izvedbo in povratne informacije v 86%.

Posredovanje informacij o planih

Le v 7-ih podjetjih (23%) imajo zaposleni neomejen dostop do vseh informacij, ki jih vsebuje plan, v večini podjetij pa le delno. V tretjini primerov seznanja vodstvo zaposlene s planom v pisni obliki, v dveh tretjinah podjetij se te informacije posredujejo ustno. Tudi Drnovšek et al. (1999) sta prišla do ugotovitve, da je v malih slovenskih podjetjih premalo komunikacije o poslanstvu, viziji in ciljih med vodstvom in zaposlenimi v podjetju.

Strateški cilji

Pri tem vprašanju smo se oprli na raziskave Pučka (1994 in 1998) ter STRATOS-a¹⁰⁸. Slovenskim malim podjetjem je bilo tako zastavljeno enako vprašanje, kot leta 1994 in 1998. V Preglednici 22 prikazujemo rezultate naše raziskave ter rezultate prej omenjenih raziskav.

¹⁰⁸ Glej str. 85.

Preglednica 22: Strateški cilji malih podjetij po pomenu v Sloveniji v letih 1994, 1998 in 2003

Strateški cilj	Rang Slovenija 2003	Rang Slovenija 1998	Rang Slovenija 1994	Rang skupina STRATOS 1990
Kakovost izdelkov / storitev	1	1	1	1
Prilagodljivost	2	2	5	5
Likvidnost	3	4	6	3
Znižanje stroškov	4	9	10	9
Produktivnost	5-6	5	3	4
Finančna neodvisnost	5-6	6	2	6
Podoba podjetja	7	8	4	8
Kreativnost in inovacije	8	7	8	7
Dobiček	9	3	7	10
Rast	10	10	9	13

Vir: Pučko et al., 1998, str. 46.

Po petih letih se najpomembnejša strateška cilja, kakovost ponujenega blaga in storitev in prilagodljivost podjetja, nista spremenila. Njuna povprečna skupna ocena (od 1 – nepomembno do 5 – zelo pomembno) je bila 4,80 oziroma 4,47. Za mesto je na pomenu pridobila likvidnost, največja sprememba pa je teža, ki so jo podjetja pripisala zniževanju stroškov. Za to je možnih več razlag – ali podjetja v večji meri konkurirajo s strategijo stroškovne učinkovitosti, ali pa jih v to sili stanje recesije v evropskem gospodarstvu. Zasuk je doživel tudi dobiček, ki je po pomenu pristal skorajda na repu. Rast malih podjetij še vedno, po skoraj desetletju, ostaja med manj pomembnimi strateškimi cilji.

Če se na tem mestu spomnimo motivov slovenskega podjetnika, ko je ustanavljal podjetje: le desetini sta bila ob tem pomembna denar in kariera, večina je želela pridobiti večjo neodvisnost, kar je najbrž vplivalo tudi na kasnejše oblikovanje strateških ciljev.

Strategije podjetij

Podjetja so imela na izbiro 17 različnih možnosti. Največ, polovica vprašanih, se je odločila za tri strategije: strategijo obdelave trga, strategijo razvoja novega trga ter za strategijo sodelovanja. Dobrih 40 odstotkov je kot izbrano strategijo označilo strategije razvijanja kakovosti, stroškovne učinkovitosti in razvijanja tržne niše, dobra tretjina podjetij pa strategije rasti, razvoja izdelka in razvijanja podizvajalskih odnosov. Četrtnina podjetij je usmerjena v internacionalizacijo. Nizek delež imajo strategije stabilizacije, skupnih vlaganj, diferenciacije in diverzifikacije, medtem ko se nobeno podjetje ni opredelilo za licenciranje, franšizing, strategijo krčenja in pripojitev ali spojitvev. Zanimivo pri odgovorih na to vprašanje je, da so se podjetja v povprečju odločila za 4 strategije, med njimi pa so bila tudi taka, ki sledijo devetim oziroma desetim različnim strategijam.

Viri konkurenčne prednosti

V tem delu vprašalnika so se planerjem pri odgovarjanju pridružili tudi neplanerji, tako da rezultati zajemajo 46 odgovorov. Tako kot pri področju strateških ciljev, smo tudi to vprašanje oblikovali skladno z raziskavama Pučka (1994, 1998) in STRATOS-a. V Preglednici 23 si pogledjmo, ali je v petih letih po mnenju podjetij v vzorcu prišlo do sprememb v dejavnikih, ki dajejo podjetjem prednost na trgu pred tekmeci.

Preglednica 23: Najpomembnejši dejavniki konkurenčne prednosti slovenskih malih podjetij

Dejavnik konkurenčne prednosti	Rang Slovenija 2003	Rang Slovenija 1998	Rang Slovenija 1994	Rang skupina STRATOS 1990
kakovost izdelkov / storitev	1	1	1	1
zanesljivost dobave	2	4	2	2
prilagodljivost podjetja	3	5	6	5
sposobnosti zaposlenih	4	10	3	4
kakovost vodstva	5	2	5	6
kreativnost	6	8	8	12
finančna sposobnost	7	7	10	8
sloves podjetja	8	3	7	3
dobra podoba podjetja v lokalni skupnosti	9	-	4	7
podoba blagovne znamke	10	9	9	13

Vir: Pučko et al., 1998, str. 50.

Kakovost izdelkov oziroma storitev po več kot desetletju še vedno predstavlja podjetjem največjo prednost, brez razlike med slovenskimi in evropskimi malimi podjetji. Omenjen vir konkurenčne prednosti se sklada tako s strateškim ciljem, ki so ga navedla podjetja, kjer je na prvem mestu kakovost ponujenega, kot tudi z njihovo razvito strategijo, kjer skoraj polovica sledi strategiji razvijanja kakovosti. Ponovno se je na 2. mestu pojavila zanesljivost dobave. V tem obdobju je postala bolj pomembna prilagodljivost podjetja na razmere na trgu. Sposobnosti zaposlenih so postale za slovenska mala podjetja enako pomembne, kot je to veljalo leta 1990 za podjetja iz vzorca STRATOS-ove skupine. Sloves podjetja naj ne bi bil več med najpomembnejšimi viri prednosti podjetij.

Če na kratko analiziramo in primerjamo rezultate o strateških ciljih, razvitih strategijah in virih konkurenčne prednosti, lahko opazimo naslednje (glej tudi Preglednico 24):

Preglednica 24: Vzporednice med viri konkurenčne prednosti, strateškimi cilji in strategijami slovenskih malih podjetij

Vir konkurenčne prednosti	Rang Slovenija 2003	Strateški cilj	Rang Slovenija 2003	Izbrane Strategije	Rang Slovenija 2003
kakovost izdelkov / storitev	1	kakovost izdelkov / storitev	1	s.sodelovanja	1
zanesljivost dobave	2	prilagodljivost	2	s. obdelave trga	2
prilagodljivost podjetja	3	likvidnost	3	s.razvoja trga	3
sposobnosti zaposlenih	4	znižanje stroškov	4	s.razvijanja kakovosti	4
kakovost vodstva	5	produktivnost	5-6	s.stroškovne učinkovitosti	5-6
kreativnost	6	finančna neodvisnost	5-6	s.razvijanja tržne niše	5-6
finančna sposobnost	7	podoba podjetja	7	s.rasti	7-8
sloves podjetja	8	kreativnost in inovacije	8	s.razvoja izdelka	7-8
dobra podoba podjetja v lokalni skupnosti	9	dobiček	9	s.razvijanja podizvajalskih odnosov	9
podoba blagovne znamke	10	rast	10	s.internacionalizacije	10

Vir: raziskava.

Podjetjem v vzorcu predstavlja bistven vir konkurenčne prednosti kakovost njihovih izdelkov / storitev, na čemer sloni tudi njihov izbrani strateški cilj. Strategija je prilagojena obojemu, usmerjena je v razvijanje kakovosti, predvsem pa v širjenje obstoječega trga, sodelovanje (kot kooperant, poddobavitelj, partner) in iskanje novih trgov. Skupaj s kakovostjo slovenska mala podjetja konkurirajo z zanesljivostjo dobave in prilagodljivostjo, prilagodljivost so si izbrala za svoj prioritetni strateški cilj, ki ga lahko dosežejo z že omenjenimi strategijami: sodelovanjem s partnerskimi podjetji (ki povečuje zanesljivost in prilagodljivost verige) ter odpiranjem novih trgov. Postavlja se vprašanje, zakaj se podjetja, ki imajo izbrano strategijo razvoja trga, glede na majhnost slovenskega trga, niso v večji meri opredelila tudi za strategijo internacionalizacije?! Tudi sposobnosti zaposlenih podjetjem pomenijo temelje za kakovost, prilagodljivost ter produktivnost kot izbrane cilje. Zniževanje stroškov kot eden pomembnejših ciljev se sklada z uveljavljanjem strategije stroškovne učinkovitosti. Sloves podjetja in blagovne znamke sta med manj pomembnimi prednostmi podjetij, tudi podoba podjetja kot strateški cilj se po pomenu nahaja v drugi polovici seznama, medtem ko strategije diferenciacije sploh ne najdemo med prvimi desetimi strategijami.

Ovire strateškemu planiranju

Na to vprašanje so odgovarjali tako neplanerji kot planerji: za neplanerje pomenijo ovire tiste dejavnike, ki so jim do danes preprečili kakršnokoli dejavnost strateškega planiranja. Planerji so se opredeljevali za razloge, ki jim otežujejo proces planiranja. Podobno kot pri težavah, se je tudi pri ovirah na vrhu znašlo pomanjkanje časa, kar jih pri planiranju ovira ali jim ga preprečuje po navedbi 80 odstotkov vprašanih. Pomanjkanje izkušenj na tem področju pomeni oviro za dobro polovico podjetij, podobno negotovost, ki vlada na trgu. Tretjini predstavljajo problem finančne omejitve, petina pa meni, da jih ovira pomanjkanje znanja in izobrazbe na tem področju.

- Tudi hitro rastoča mala podjetja iz raziskave Shaw et al. (1985) so v 40 odstotkih kot glavno oviro navedla pomanjkanje časa, petina je videla problem v tržni negotovosti, manjši del podjetij pa tudi v finančnih omejitvah in odporu do sprememb v podjetju.

Poznavanje metod in tehnik strateškega planiranja

Čeprav je le petina podjetij kot oviro planiranju navedla pomanjkanje znanja, jih skupaj kar 63 odstotkov slabo oziroma zelo slabo *pozna planske tehnike* in metode. Nobeno podjetje ni označilo svojega znanja o planiranju kot zelo dobrega, tretjini pa je področje vendarle dobro poznano. Štiri petine podjetij *iščejo znanja*, ki jih potrebujejo za planiranje. Največ informacij o tem jim ponujajo članki (59%), tretjini tudi knjige in znanje, ki so si ga pridobili skozi šolanje. Četrtnina si pomaga z obiskovanjem spletnih strani, več kot 15 odstotkov podjetij obišče predavanje ali pa se poveže s svetovalnim podjetjem. Pomanjkanje znanja kot ovira planiranju in slabo poznavanje tehnik sta delno povezana tudi z ugotovitvami Drnovšek et al. (1999): največ slovenskih podjetnikov ima končano srednjo izobrazbo (približno polovica), po raziskavi iz leta 1997 je imelo višjo ali visoko stopnjo izobrazbe tretjina podjetnikov. Postavlja se vprašanje, ali dinamični podjetniki, ki so imeli v raziskavi v povprečju višjo izobrazbo od „običajnih“ podjetnikov, svojo dinamično rast gradijo tudi na temelju boljšega poznavanja področja strateškega planiranja?

Predvidevali smo, da se bodo podjetja glede na svoje znanje podobno odločila tudi pri vprašanju o morebitni udeležbi na tečaju ali delavnici, posebej prirojeni planiranju v malih podjetjih, ki bi

ga/jo organizirala državna institucija. Več kot tretjina podjetij je pritrdila, da bi se takšnega tečaja zagotovo udeležila, več kot polovica pa je izrazila pripravljenost za morebitno udeležbo. Za naš vzorec lahko rečemo, da je skoraj 90 odstotkov podjetij pripravljenih izboljšati svoje znanje o planiranju, kar velja tudi za tisti del podjetij, ki planiranje že danes dobro poznajo. Velja torej namig državi in pristojnim institucijam, da bi bilo potrebno razmisliti o tej možnosti in poleg ostalega svetovanja, ki je danes na voljo malim podjetjem pod okriljem podjetniških centrov (PCMG¹⁰⁹) v obliki vavčerskega sistema, ponuditi tudi izobraževanje s področja planiranja. Pri tem je zelo pomembno, da so delavnice, seminarji, tečaji oziroma svetovanja ukrojeni po meri malih podjetij in da se ne predavajo klasične vsebine strateškega planiranja, kot jih poznajo velika podjetja.

Možnostim izobraževanja na področju strateškega menedžmenta se je v svojem članku posvetil tudi Pučko (1994, str. 197). Avtor meni, da bi bilo potrebno programe izobraževanja na omenjenem področju prilagoditi posameznim skupinam slušateljev: podjetnikom, menedžerjem ter podjetniškim svetovalcem. Predstavljeni koncepti in pristopi bi morali biti malim podjetjem bolj „pisani na kožo“. Obenem je Pučko mnenja, da naj bi bili nekateri teoretični koncepti, kot so portfolio analiza, osrednje sposobnosti, strategije diverzifikacije relevantni tudi za mala slovenska podjetja.

Naj na tem mestu omenim izkušnjo s podjetnikom/lastnikom in menedžerjem malega podjetja, ki je želel izpolniti vprašalnik z intervjujem. Ob snidenju je priznal, da mu je celotno področje popolnoma tuje in da sam na osnovi svojega znanja težko odgovori na zastavljena vprašanja. Zaprošil je za nasvete, kako naj bi sploh planiral, obenem ga je zanimalo, ali to ostala mala podjetja sploh počnejo. Svojega manka na tem področju se podjetnik zaveda, zaradi nepoznavanja ima pred tem določen strah, hkrati pa željo, da znanje izboljša in spremeni stanje v podjetju. Menim, da je potrebno za takšne podjetnike (neplanerje) pripraviti svetovanje ali izobraževanje v taki obliki, ki bo sila preprosto in bo vključevalo najosnovnejše sestavine planiranja.

Povezave med spremenljivkami

Opisnim spremenljivkam smo določili vrednosti od 1 do 5, odvisno od načina stopnjevanja (opisi spremenljivk ter njihove vrednosti se nahajajo v Prilogi 4). Na vprašanje o ROE so podjetja odgovarjala tako, da so označila vrednostni razred (zaradi večje verjetnosti za odgovor na to vprašanje). V analizi korelacije smo za te razrede uporabili njihove sredine in jih na ta način primerjali z drugimi spremenljivkami. Moč povezave smo odkrivali s korelacijskim koeficientom (v Prilogi 3). Pri tem smo po Arh et al. (2000, str. 195) upoštevali, da do vrednosti 0.3 ni povezanosti, nad 0.3 do 0.5 obstaja nizka povezanost, nad 0.5 do 0.7 srednja, nad 0.7 do 0.9 visoka, vse vrednosti nad 0.9 pa predstavljajo zelo visoko stopnjo povezanosti.

Najbolj nas je zanimalo, kako močno in v kakšni smeri je s spremenljivkami povezana *stopnja donosnosti na kapital*. Rezultati so pokazali, da ni močne povezave z nobeno od opredeljenih spremenljivk, zelo nizko povezanost pa smo odkrili z dvema spremenljivkama: s časom, ki ga podjetja namenjajo planiranju ($r = -0.31$) in opredeljevanjem ciljev v okviru procesa planiranja ($r = -0.39$). Več časa je podjetje namenilo planiranju, manj ugoden je bil poslovni rezultat. Po drugi strani pa je veljalo, da so podjetja, ki so oblikovala ali delno postavljala cilje, poslovala bolje od drugih.

¹⁰⁹ PCMG – okraj. za Podjetniški center za malo gospodarstvo.

Višina prihodkov je bila v večji meri povezana z ostalimi spremenljivkami. S pripravo poslovnega načrta obstaja nizka povezanost, če podjetje načrt pripravlja, lahko doseže višji prihodek ($r = -0.35$)¹¹⁰, enako velja, če podjetje strateško planira ($r = -0.35$). Podobno velja tudi v primeru pomena, ki ga ima planiranje za podjetje – večja je vloga planiranja v podjetju, višji je lahko prihodek ($r = 0.36$). Še močnejša, čeprav še vedno dokaj nizka, je povezava s časom, ki ga podjetje namenja planiranju – več časa podjetje nameni planiranju, višji bo imelo prihodek od prodaje ($r = 0.39$). Prihodek je naraščal s povečevanjem formalnosti planiranja v podjetju ($r = 0.45$). Uporaba SWOT analize ter ocenjevanja in nadzora izvajanja plana je dosegla močnejšo povezanost s prihodki ($r = 0.57$). Podjetja, ki so v večji meri delila informacije zaposlenim (pisno), so dosegala višji prihodek ($r = -0.60$). Višina prihodka je bila po pričakovanjih najmočnejše povezana s številom zaposlenih v podjetju ($r = 0.68$).

Visoka in pozitivna stopnja povezanosti velja med podjetji, ki pripravljajo poslovni načrt in tistimi, ki strateško planirajo ($r = 0.74$). Podjetja, ki jim je planiranje bolj pomembno, namenjajo tej dejavnosti več časa ($r = 0.38$), podobno velja, da si podjetja z bolj *formalnim planiranjem* zanj vzamejo več časa ($r = 0.40$). Podjetja z bolj formalnim planiranjem pogosteje opredeljujejo poslanstvo ($r = -0.51$), enako velja za ocenjevanje okolja ($r = -0.58$), izvajanje SWOT analize ($r = -0.61$) in oceno ter kontrolo izvajanja plana ($r = -0.75$). Podjetja, ki so bolj formalno planirala, so bolje poznala tehnike in metode planiranja ($r = -0.65$). Podjetja, v katerih ustanovitelj ni bil tudi njihov menedžer, so planirala bolj formalno ($r = 0.53$). Kako so bile med sabo *povezane posamezne stopnje* v procesu planiranja? Podjetja, ki so izvajala SWOT analizo, so v večji meri oblikovala tudi svoje poslanstvo ($r = 0.45$), ocenjevala okolje ($r = 0.40$) ter nadzorovala uresničevanje planov ($r = 0.67$) in obratno (tista, ki SWOT niso delala, so v manjši meri izvajala ostale stopnje). Ocenjevanje in kontrola izvajanja plana je visoko povezana z večjo stopnjo formalnosti planiranja v podjetjih ($r = 0.75$). Podjetja, ki so bolje poznala metode planiranja, so v večji meri ocenjevala in nadzirala izvajanje plana ($r = 0.61$). Podjetja, ki *so bolj poznala planiranje*, so se tudi v večji meri opredelila za strateške planerje ($r = 0.48$), med temi podjetji je bilo več takih, ki so delala SWOT analizo ($r = 0.50$), iskala in opredeljevala alternativne strateške možnosti ($r = 0.58$) in nadzirala izvajanje plana ($r = 0.61$). Večje *število zaposlenih* je vplivalo na boljše izvajanje skoraj vseh stopenj v procesu planiranja, najbolj pa na samo formalnost planiranja ($r = 0.64$). Več je bilo zaposlenih v podjetju, boljše je bilo tudi poznavanje področja planiranja ($r = 0.65$).

Starost podjetja podobno kot ROE ni dobila povezave z ostalimi spremenljivkami.

Omejitve raziskave

Omejitev opravljene raziskave je več:

- Prva omejitev izhaja iz *absolutne velikosti vzorca*, t.j. 46 podjetij. Za bolj zanesljive rezultate bi bilo potrebno povečati vzorec na 100 enot ali več, pri čemer se pojavlja problem slabega odziva podjetij.
- Vprašalnik je bil zasnovan tako, da je na dveh točkah izločal „neplanerje” – pri pripravi poslovnega načrta in pri prisotnosti strateškega planiranja v podjetju. Problema, ki sta zaradi tega nastala, sta dva:

¹¹⁰ Povezava je negativna, ker imamo pripravo poslovnega načrta opredeljeno z 1-da, 2-ne. Bolj se podjetje približuje 1, večji je torej prihodek.

- *Znotraj vzorca smo dobili relativno zelo majhni skupini podjetij (kjer že 1 podjetje predstavlja v analizi nekaj odstotkov!)*¹¹¹. Iskanje odvisnosti med dvema spremenljivkama z več vrednostmi je zato neustrezno (vrednosti se ne zgostijo po posameznem razredu; primer je iskanje odvisnosti ROE od pogostosti izdelave poslovnega načrta, od dolžine planskega obdobja, od porabljenega časa za strateško planiranje itn.).
 - Podjetja, ki so na vprašanje, ali je v podjetju prisotno strateško planiranje, odgovorila nikalno, so (po navodilih) preskočila vsa vprašanja v zvezi s strateškim planiranjem, kar bi pomenilo, da poslujejo brez vsake strategije (?), da nimajo opredeljenih nobenih ciljev, da nikoli ne delajo analize poslovanja in da ne poznajo svojih strateških ciljev. Zaradi tega se pojavlja dvom pravilnega razumevanja omenjenega vprašanja. Morebiti bi bili rezultati boljši, vkolikor bi bili pridobljeni z osebnim intervjujem, kjer bi spraševalec lahko pojasnil možne pojavnosti strateškega planiranja v podjetju, ki v podjetju morda obstajajo, a pod drugim imenom. V primeru osebnih intervjujev pa bi se spet lahko pojavili drugi problemi, kot so možni vplivi spraševalca na intervjuvanca (ki bi želel na prvega narediti čimboljši vtis z odgovori in podobno).
- c) Kot „strateško” planiranje je bilo opredeljeno oblikovanje strategije za obdobje, daljše od enega leta. Mnogi avtorji jemljejo za to daljše obdobje (3 leta ali več), hkrati pa so tudi njihova „majhna” podjetja definirana z večjim številom zaposlenih in z višjim letnim prometom prodaje.
 - d) Kljub težnji po čimbolj jasnih vprašanjih so možne dvoumnosti, nejasnosti ali različno razumevanje vprašanj med posameznimi anketiranci.
 - e) Podjetnik, ki je izpolnjeval vprašalnik skozi intervju, je nakazal problem v smeri izračuna ROE. Na mestu je vprašanje, na kakšen način so ROE razumela in izračunala ostala sodelujoča podjetja.
 - f) Podobno kot v tujih raziskavah predstavlja omejitev uporaba ROE kot (edinega) merila za uspešnost poslovanja podjetja. Možno nadomestilo bi bil tudi odstotek rasti prodaje v izbranem obdobju.
 - g) Kot kriterij za izbiro podjetja v vzorec ni bila upoštevana večja starost podjetja. Nekateri avtorji so zajemali le tista podjetja, ki so poslovala 8 let ali dlje, s čimer so izločili podjetja, ki bi se ukvarjala še s problemi v ustanovitveni fazi. Ker so bila proučevana podjetja različne starosti (velik razpon), se nahajajo na različnih stopnjah življenjskega cikla in lahko imajo zaradi tega različno razvite funkcije planiranja¹¹².
 - h) V vprašalniku nismo zastavili vprašanj glede osebnostnih značilnosti lastnika – menedžerja in njegove podjetniške usmerjenosti, kar prav tako vpliva na (ne)formalne postopke planiranja.
 - i) Pri anketiranju po pošti vedno obstaja nevarnost, da določena skupina v vzorcu raje sodeluje od druge (odvisno, kaj raziskujemo). Možno je, da so se na našo raziskavo v večji meri odzvala tista podjetja, ki planirajo, medtem ko je lahko bil „neplanerjem” vprašalnik odveč, nerazumljiv ali jih je navdajal z negativnimi občutki.

Kljub navedenim omejitvam raziskave lahko zapišemo, da je raziskava vendarle dala nekatere uporabne izsledke: nakazala je stanje strateškega planiranja v slovenskih malih podjetjih, sporočilno vrednost ima tudi podatek, da se podjetja zavedajo manka na tem področju in da so v veliki meri pripravljena dopolniti oziroma nadgraditi znanje na tem področju.

¹¹¹ Podoben problem zasledimo tudi pri tujih raziskavah, glej npr. primer na str. 30.

¹¹² Čeprav na primer v raziskavi Berryjeve (1998) starost podjetja na planiranje ni imela vpliva.

7. SKLEPNE UGOTOVITVE

Dolgo vrsto let je bila pozornost ekonomistov in javnosti namenjena velikim oziroma večjim podjetjem, ki so velikokrat predstavljala moč države in njenega gospodarstva navzven. Po gospodarskih krizah in recesijah se je začel vzpon drobnega gospodarstva, pomen majhnih podjetij je vse bolj naraščal, danes imamo zahvaljujoč temu sektorju večjo zaposlenost, višjo stopnjo inovacij in kreativnosti ter boljšo prilagodljivost gospodarstev. Za majhna podjetja je bila ekonomska teorija v marsičem neustrezna. Zdi se, da se je zavedanje glede pomena teh drobnih gospodarskih celic okrepilo veliko prej, kot se je zavrtelo kolo raziskav in proučevanj. Na nekaterih področjih svojega dela so tudi majhna podjetja prišla do „svoje teorije“, medtem ko so druga področja vrsto let izostala, pri čemer imamo v mislih tudi področje strateškega planiranja.

Področje strateškega planiranja se neprenehoma razvija, od enostavnega predračunavanja iz prve polovice 20. stoletja do celovitega strateškega menedžmenta, kot ga poznamo danes, gotovo bo v naslednjih letih prihajalo do novih spoznanj. *Odnos med planiranjem in uspešnostjo poslovanja* podjetij je sprožil zanimanje strokovnjakov konec 60-ih let prejšnjega stoletja. Od takrat so se o tem zvrstile raziskave, ki pa so v vzorce zajemale velika podjetja. Trajalo je dobrih dvajset let, da so vlogo planiranja začeli preučevati tudi v malih podjetjih. Čeprav teh raziskav ni bilo tako malo, se njihovi rezultati slabo ujemajo, nekaterim avtorjem je uspelo dokazati, da podjetja, ki planirajo, poslujejo bolje od tistih, ki tega ne počno, spet druge raziskave te hipoteze niso potrdile. Če izhajamo iz omenjenih raziskav, ne moremo pritrditi ne v eno, ne v drugo smer. Poznamo pa *mnenje podjetij, ki planirajo*: ta dejavnost jim je pomagala izboljšati in olajšati odločanje; v podjetju je vladala večja povezanost med zaposlenimi in zavezanost k ciljem, ki so bili jasni in predstavljeni; podjetje je imelo jasno usmeritev; podjetje je bilo bolj pozorno na dogajanja v okolju in se je odzivalo bolj sistematično; ni le sledilo ostalim na trgu, ampak je samo (proaktivno) sprožalo dogajanje; viri podjetja so bili bolj učinkovito uporabljeni, in še bi lahko naštevali.

Na drugi strani brega so se znašli *kritiki te dejavnosti*. V akademskih vrstah (npr. Mintzberg) so bile kritike povezane z vprašanji: o smiselnosti planiranja kot racionalnega procesa, če ni mogoče zmanjšati velikega vpliva podjetnika na ta proces; o možni objektivnosti podatkov, uporabljenih v procesu planiranja; o smiselnosti formalnega planiranja, če v podjetju praviloma nadvladajo podjetnikovi cilji pred ostalimi; o razmerju med stroški in možnimi koristmi; o omejevanju ustvarjalnosti malih podjetij zaradi planiranja, in še nekatere druge dileme. Iz podjetniških vrst je kot najpogostejši „očitek“ planiranju slišati, da ta dejavnost zahteva preveč časa in veliko znanja, podjetnikom daje občutek „zvezanosti“, nimajo pa nobenega dokaza, da se jim bo to na nek način poplačalo. Ker vsakodnevno vodenje podjetja skupaj z obrtniškimi opravili zahteva od njih polno predanost, so menedžerske dejavnosti, kot je planiranje, postavljene „na drugi tir“. Izmed poznanih pristopov k strategiji je podjetnikom najbližji procesni pristop, ki zavrača model procesa strateškega planiranja, ki ga ponuja klasična šola strateškega menedžmenta.

Majhna podjetja, ki vstopijo v svet planiranja, večinoma to počnejo neformalno. Na *proces planiranja* in na njegovo *razvojno stopnjo* ima *močan vpliv podjetnik* s svojimi cilji, osebnimi značilnostmi, preteklimi izkušnjami, izobrazbo itn. Podjetnik velikokrat razpolaga predvsem s tehničnim znanjem. Manko znanja o strateškem planiranju se začne odražati pogosto šele takrat,

ko začne podjetje rasti in zahteva rast dodatne poslovodstvene sposobnosti, kot jih ima sicer podjetnik sam. Kako se bo razvijal negov odnos do planiranja, je odvisno od njegove nagnjenosti k tej dejavnosti. Manjše kot je podjetnikovo strateško zavedanje, bolj verjetno je, da se bo podjetje skozi vse faze svojega življenja „prebijalo“ brez planiranja.

Vrste planiranja, ki jih uporabljajo podjetja, se *spreminjajo skupaj z razvojem podjetja*. Skozi življenjski cikel podjetja prehaja planiranje od neformalnega, v nepisni obliki, do vse bolj formalnega, na višji ravni, v katerega je vpletenih vedno več oseb. Posamezne stopnje strateškega planiranja se spreminjajo od začetnih enostavnih finančnih planov in predračunov, prek planiranja na osnovi predvidevanj, zunanje usmerjenega planiranja (ko prične lastnik-menedžer razmišljati strateško), proaktivnega planiranja prihodnosti podjetja (in ne več le odzivanja na tržne spremembe) – do končne stopnje, ki pomeni uporabo formalnih tehnik strateškega planiranja (pisni strateški plan). Na tej stopnji podjetje najbrž ne bo več tako „majhno“, dejavniki, ki so ga v prejšnjih fazah odvrčali od planiranja, so vse manj prisotni, razmere so se tekom tega razvoja bistveno spremenile (več zaposlenih, morebitna zamenjava podjetnika na vodstvenem položaju s profesionalnim menedžerjem, večja vlaganja v podjetje, večje investicije, ip.).

Razvoju formalnosti planiranja sledi tudi njegova analitična plat: oblikovanje poslanstva, ocenjevanje podjetja in okolja (SWOT), oblikovanje ciljev, strategij in alternativnih možnosti, ocenjevanje in nadzorovanje uresničevanja planov. V vseh naštetih točkah prihaja do razlik med malimi in velikimi podjetji: „veliki“ se vseh teh stopenj lotevajo bolj natančno, posvečajo jim več časa, večje je število sodelujočih. Mala podjetja so pri tem omejena s svojimi viri, zato nekaterih delov procesa niti ne izvajajo, druge le deloma ali manj natančno.

Mala podjetja, ki sprejemajo vlogo planiranja, se morajo v največji meri sama znajti pri *izbiri metod in tehnik*, ki so na tem področju znana. Le malo je avtorjev, ki so prilagodili proces planiranja malim podjetjem. Celo nasprotno: velikokrat v publikacijah, ki so namenjene malim podjetjem, zasledimo tehnike, ki se pravzaprav v ničemer ne ločijo od tistih, ki veljajo za večja podjetja. Nekaj možnosti, ki gledajo na planiranje z vsaj malo prilagojene perspektive, smo predstavili v okviru petega poglavja.

Slovenska mala podjetja, ki so bila zajeta v vzorec raziskave, se na področju planiranja *ne razlikujejo dosti* od malih podjetij iz evropskih držav. Njihovo strateško obnašanje se je po raziskavah Pučko et al. (1994; 1998) močno približalo obnašanju zahodnoevropskih podjetij. Če subjektivno ocenimo planiranje podjetij iz naše raziskave, lahko zapišemo, da je njihovo *planiranje na solidni ravni* (v primerjavi z rezultati tujih raziskav). Več kot polovica sodelujočih strateško planira in pripisuje planiranju precejšen pomen, tretjina „planerjev“ je celo takih, ki izvajajo planiranje v najbolj formalni obliki. Žal za ta vzorec ne moremo zapisati, da je njihov „planski trud“ nagraden z višjo stopnjo uspešnosti, merjeno z ROE. Pri tem pa ne smemo pozabiti, da dobiček za ta podjetja ni edino merilo uspešnosti, saj podjetje v marsičem podjetniku predstavlja več kot le možnost profita. Tudi slovenske podjetnike – planerje pri tej dejavnosti najbolj pesti pomanjkanje časa, tako jih večina napravi analizo poslovanja, postavi cilje in razvije strategijo, ostale stopnje v procesu uspe realizirati manjše število podjetij. Njihov glavni strateški cilj je kakovost v tistem, kar počnejo, ter hkrati tudi prilagodljivost. Na obojem gradijo svojo konkurenčno prednost pred tekmeci, pri čemer najpogosteje uporabljajo strategije sodelovanja, obdelave trga in razvijanja novih trgov. Največ slovenskih podjetnikov ima za sabo srednje izobraževanje, vsaj tretjina ima šolanje zaključeno na višji ali visoki stopnji. Kljub temu

podjetniki priznavajo, da njihovo znanje o planiranju ni zadostno in da bi se bili pripravljene o njem bolje poučiti.

Za konec se spomnimo na star kitajski pregovor: „...*Če ne veš, kam greš, te bo tja pripeljala katera koli pot...*” Je to dobro, ali slabo? Odločitev o tem je prepuščena vsakemu podjetniku samemu. Mogoče bo njegova odločitev o tem lažja, če bo njegov pogled na planiranje širši, kar pa je možno le tako, da se s planiranjem bolje spozna. Morda bi k temu lahko pripomogla spodbuda s strani podpornih institucij podjetništva v državi. Majhna podjetja so prepomembna, da ne bi poskušali zmanjšati njihove umrljivosti v tistih kritičnih točkah, kjer lahko.

LITERATURA

1. Abrahamson L. Royce, Pickle B. Hal: Small Business Management. New York: John Wiley & Sons, 1990. 702 str.
2. Ackelsberg Robert, Arlow Peter: Small Business Do Plan and It Pays Off. Long Range Planning, 18 (1985), 5, str. 61-67.
3. Adams Bob: Začetek in rast malega podjetja. Radovljica: Skriptorij KA, 1999. 336 str.
4. Addams H.Lon, Baker H.William, Davis Brian: Business Planning in Successful Small Firms. Long Range Planning, 26 (1993), 6, str. 82-88.
5. Aram D.John, Cowen S.Scott: Strategic Planning for Increased Profit in the Small Business. Long Range Planning, 23 (1990), 6, str. 63-70.
6. Arh Franc, Pfajfar Lovrenc: Statistika 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 252 str.
7. Auken van E.Howard, Gaskill Ricketts LuAnn, Manning A.Ronald: A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. Journal of Small Business Management, 31 (1993), 4, str. 18-29.
8. Baird S.Inga, Lyles A.Marjorie, Orris B.J.: The Choice of International Strategies by Small Businesses. Journal of Small Business Management, 32 (1994), 1, str. 48-59.
9. Bamford E.Charles, Brown L.Robert, Dean J. Thomas: Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations. Strategic Management Journal, 19 (1998), str. 709-729.
10. Banič D.Ivo: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 94 str.
11. Bastow-Shoop Holly, Gaskill LuAnn, Jasper Cynthia, Kean Rita, Leistritz Larry, Sternquist Brenda: Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance. Journal of Small Business Management, (1998), 4, str.45-57.
12. Baumbach M.Clifford: Basic Small Business Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc., 1983. 540 str.
13. Beal M.Reginald: Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. Journal of Small Business Management, 38 (2000), 1, str. 27-45.
14. Belak Janko in soavtorji: Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja, 1993. 507 str.
15. Belak Janko in soavtorji: Sinergija in razvojni management. Gubno: MER Eurocenter, 1998. 324 str.
16. Berry Maureen: Strategic Planning in Small HighTec Companies. Long Range Planning, 31

(1998), 3, str. 455-466.

17. Besser L.Terry, Miller J.Nancy: The Importance of Community Values in Small Business Strategy Formation: Evidence from Rural Iowa. *Journal of Small Business Management*, 38 (2000), 1, str. 68-83.
18. Bokor W.Donald, Olson D.Philip: Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-up Firms. *Journal of Small Business Management*, 33 (1995), 1, str. 34-43.
19. Boyle D. Robert, Desai B. Harsha: Turnaround Strategies for Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 29 (1991), 7, str. 33-42.
20. Bracker S.Jeffrey, Keats W.Barbara, Pearson N.John: Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry. *Strategic Management Journal*, 9 (1988), str. 591-603.
21. Brown Steve, Davig William: Incremental Decision Making in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 30 (1992), 4, str. 53-60.
22. Burgess F. John, Steinhoff Dan: *Small Business Management Fundamentals*. Singapore: McGraw-Hill, 1993. 571 str.
23. Byrd Mary Jane, Megginson L. William, Megginson C. Leon, Scott R. Charles: *Small Business Management*. Burr Ridge: Richard D. Irwin, Inc., 1994. 558 str.
24. Cook J.Kenneth: *Strategic Planning for Small Business*. Lincolnwood: NTC Publishing Group, 1994. 151 str.
25. Covin G.Jeffrey, Slevin P.Dennis: Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1989), str. 75-87.
26. Cox F. James, Curtis E. Tate, Hoy Frank, Stewart W. Woodrow, Scarpello Vida: *Small Business Management & Entrepreneurship*. Boston: PWS – Kent Publishing Company, 1992. 859 str.
27. Deškovič Darko, Kavčič Bogdan: *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
28. Doran Roslyn, O’Gorman Colm: Mission Statements in Small and Medium Sized Businesses. *Journal of Small Business Management*, 37 (1999), 4, str. 59-65.
29. Drnovšek Mateja: Slovenska podjetja in odpiranje novih delovnih mest v obdobju od 1989 do 1998. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, 2000. 17 str. (URL: http://www.ef.uni-lj.si/crp/zvezki/job_creation.htm , 9.6.2003)
30. Drnovšek Mateja, Glas Miroslav: *Malo gospodarstvo v Sloveniji: Pričakovanja in dosežki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, 1999. 19 str. (URL: http://www.ef.uni-lj.si/crp/zvezki/pdf/Small_business_in_Slovenia.pdf, 9.6.2003)
31. Duh Mojca: *Malo in srednje veliko podjetje*. Belak Janko in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management; Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Center, 1998, str. 99 –120.

32. Felan T.Joe, Teal J.Elisabeth, Upton Nancy: Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39 (2001), 1, str. 60-69.
33. Foster M. John: Scenario Planning for Small Businesses. *Long Range Planning*, 26 (1993), 1, str. 123–129.
34. Frese Michael, Gelderen van Marco, Ombach Michael: How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38 (2000), 2, str. 1-17.
35. Frese Michael, Rauch Andreas, Sonnentag Sabine: Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38 (2000), 4, str. 28-39.
36. Fröhlich E.A., Hawranek P.M., Lettmayr C.F., Pichler J.H.: *Manual for Small Industrial Businesses: Project Design and Appraisal*. Vienna: UNIDO, 1994. 275 str.
37. Fullerton Sam, Dodge H.Robert, Robbins E.John: Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses. *Strategic Management Journal*, 154 (1994), str.121-134.
38. Glass E.Harold: *Handbook of Business Strategy*, 1989/1990 Yearbook. Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1989. 35-6 str.
39. Gore Chris, Richardson Bill: *Insights into Management Challenges: Reviews of the Management Gurus*. Sheffield Hallam: PAVIC Publications, 1993. 270 str.
40. Hall Graham: *Surviving and Prospering in the Small Firm Sector*. London: Routledge, 1995. 189 str.
41. Hillidge John: Planning for Growth in a Small Company. *Long Range Planning*, 23 (1990), 3, str. 76-81.
42. Hodgetts M. Richard, Kuratko Donald: *Effective Small Business Management*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1992. 634 str.
43. Hodgetts M. Richard, Kuratko Donald: *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. Fort Worth: The Dryden Press, 1998. 701 str.
44. Hunger D., Wheelen L.T.: *Strategic Management*. London: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
45. Idenburg P.J.: Four Styles of Strategy Development. *Long Range Planning*, 26 (1993), 6, str. 132-137.
46. Kljajič Mateja: Strategija razvijanja podizvajalskih odnosov. *Organizacija*, 33 (2000), 6, str. 393-399 .
47. Koren Matej: *Diplomsko delo: Scenarij kot del podjetniškega predvidevanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 52 str.
48. Kotey Bernice, Meredith G.G.: Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, vol(1997), 4, str. 37-64.

49. Lawson K.Michael: Going for Growth. London: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1988. 176 str.
50. Lee L.Gloria: Strategic Management and the Smaller Firm. Small Business and Enterprise Development, 2 (1995), str. 158-164.
51. Matthews H.Charles, Scott G.Susanne: Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: an Empirical Assessment. Journal of Small Business Management, 33 (1995), 9, str. 24-32.
52. Nagel: Strategy Formulation for the Smaller Firm – A Practical Approach. Long Range Planning, 14 (1981), 4, str. 115-120.
53. Noč Davor: Oblikovanje strategije diverzifikacije v malih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 68 str.
54. Novak Judita Mirjana: Poslovanje gospodarskih družb v letu 2001. Delovni zvezki Urada RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana, XI (2002), 5, str. 29-36.
55. Novak Judita Mirjana: Finančni rezultati poslovanja gospodarskih družb v letu 1999. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2000. 159 str. (URL: <http://www.sigov.si/cgi-bin/spl/zmar/publicis/dz/dz2000/dz2-00.pdf>, 9.6.2003).
56. Obrecht Jean-Jaques: Strateške razvojne situacije malih in srednje velikih podjetij. Belak Janko in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management; Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Center, 1998., str. 155-170.
57. Pearce A.John, Robinson B.Richard: Strategic Management. Chicago: Irwin, 1997.
58. Peršak Cvetka: Podjetnik, kaj je tvoj cilj?. Podjetnik, (1997), 11, str. 32-68.
59. Peteraf A. Margaret: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal, 14 (1993), str.179-191.
60. Pleitner Jobst Hans: Podjetnikova osebnost in razvoj podjetja. Belak Janko in soavtorji: Razvoj podjetja in razvojni management; Posebnosti malih in srednje velikih podjetij. Gubno: MER Center, 1998, str. 131-144.
61. Porter E.M.: What Is Strategy. Harvard Business Review, (1996), 6, str. 61-80.
62. Porter W.Lyman, Stewart J.Black: Management Meeting New Challenges. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 648 str.
63. Pšeničny Sandra: Genetski zapis uspešnega podjetja. Podjetnik, (2000), 7, str. 26-28.
64. Pučko Danijel: Some Suggestions for the Training in the Strategic Management Field. Proceedings, 24th European Small Business Seminar, Volume 1. Maribor: Ekonomski inštitut, 1994, str. 197-206.
65. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 366 str.
66. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

67. Pučko Danijel, Lahovnik Matej: Changes in Strategic Behaviour of Slovenian Small Businesses in the Transition Period – Convergence or Divergence. Proceedings – CREEB 4th Annual Conference. Buckinghamshire Business School, 1998, str. 38-52.
68. Pučko Danijel: On Strategic Behaviour of Small and Medium Businesses in Slovenia. Journal of European Business Education, 4 (1995), 2, str. 58–71.
69. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm. Gibb A.Allan, Rebernik Miroslav, ed., Proceedings, Small Business Management in the New Europe, 24th European Small Business Seminar. Maribor: Ekonomski institut, 1994. 748 str.
70. Reid C. Gavin: Small Business Enterprise: An Economic Analysis. London: Routledge, 1993. 327 str.
71. Rue W. Leslie, Ibrahim A. Nabil: The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses. Journal of Small Business Management, 36 (1997), 4, str. 24-32.
72. Schwaninger Markus: A Practical Approach to Strategy Development. Long Range Planning, 20 (1987), 5, str. 74-85.
73. Segaar Peter, Waalewijn Philip: Strategic Management: The Key to Profitability in Small Companies. Long Range Planning, 26 (1993), 2, str. 24-30.
74. Shuman C.Jeffrey, Shaw J.John, Sussman Gerald: Strategic Planning in Smaller Rapid Growth Companies. Long Range Planning, 18 (1985), 6, str. 48-53.
75. Simpson G.Daniel: Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It – Part II. Long Range Planning, 31 (1998), 4, str. 623-627.
76. Tajnikar Maks: Priročnik za načrtovanje rastočih poslov. Ljubljana: Konzorcij: Univerza v Ljubljani-Ekonomska fakulteta, Gea College d.d., 2000. 118 str.
77. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: GEA College, 1997. 174 str.
78. Tavčar I.Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1997. 278 str.
79. Taylor Bernard: Strategic Planning – Which Style Do You Need?. Long Range Planning, 17 (1984), 3, str. 51-62.
80. Thompson L.J.: Strategic Management. London: Chapman&Hall, 1991. 508 str.
81. Torrence W.Ronald: In the Owner's Chair. New Jersey: Prentice Hall, 1986. 286 str.
82. Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, 2000. 11 str. (URL: http://www.ef.uni-lj.si/crp/zvezki/pdf/stanje_podjetnistva.pdf , 9.6.2003)
83. Vahčič Aleš, Bučar Branko, Drnovšek Mateja, Logar Nataša: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 249 str.
84. Whittington Richard: What is Strategy and Does It Matter? . London: International Thompson Business Press, 1997. 165 str.

VIRI

1. Angleško – slovenski / Slovensko – angleški poslovni slovar – Collin H. Peter. Ljubljana: DZS, 1996. 371 str.
2. Ekonomski leksikon. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža’’: Masmedia, 1995. 1024 str.
3. Longman Dictionary of Business English. Essex: Longman Group UK Limited, 1993. 564 str.
4. Poslovni rezultati gospodarskih družb v letu 2002. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2003. (URL: <http://www.gzs.si/>, 5.6.2003)
5. Statistični letopis Republike Slovenije 2002. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2002. (URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm, 6.6.2003)
6. Statistični letopis Republike Slovenije 2001. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2001. (URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm, 6.6.2003)
7. Statistični letopis Republike Slovenije 2000. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2000. (URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm, 6.6.2003)
8. Statistični letopis Republike Slovenije 1999. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1999. (URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm, 6.6.2003)
9. Statistični letopis Republike Slovenije 1998. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 1998. (URL: http://www.stat.si/letopis_n.htm, 6.6.2003)
10. Veliki moderni poslovni slovar: angleško – slovenski / Lidija Šega. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997. 957 str.
11. Turk Ivan: Pojemovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2002. 1.082 str.
12. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002.

SEZNAM PREGLEDNIC

		stran
Preglednica	1: Število zaposlenih kot kolikostni kriterij za razmejitev malih, srednjih in velikih podjetij	6
Preglednica	2: Razmejitev malih, srednjih in velikih podjetij	7
Preglednica	3: Pregled strategij z izbranih vidikov	12
Preglednica	4: Značilnosti podjetja in vloga planiranja / planerjev po Mintzbergu	17
Preglednica	5: Prednosti strateškega planiranja po Orpenu	23
Preglednica	6: Področja, na katera je imelo strateško planiranje pozitiven vpliv	28
Preglednica	7: Vrste planiranja in izkušnje menedžerja / menedžerjev	59
Preglednica	8: Težave malih novo nastalih podjetij pri strateškem planiranju	64
Preglednica	9: Petnajst korakov strateškega planiranja v malem podjetju	69
Preglednica	10: Neformalna vprašanja procesa strateškega menedžmenta za mala podjetja	70
Preglednica	11: Pregled števila in odstotka malih družb v Sloveniji glede na skupno število gospodarskih družb v obdobju od 1990 do 2001	78
Preglednica	12: Število in delež zaposlenih v malih podjetjih v Sloveniji v obdobju 1996-2001	78
Preglednica	13: Poslovanje slovenskih gospodarskih družb po velikosti v letu 2002	79
Preglednica	14: Gospodarski subjekti – pravne in fizične osebe po številu zaposlenih oseb v Sloveniji v letih od 1997 do 2001	79
Preglednica	15: Izobrazbena raven slovenskih podjetnikov in menedžerjev	81
Preglednica	16: Cilji lastnikov-menedžerjev in izvršnih menedžerjev v Sloveniji in v Evropi po pomenu	84
Preglednica	17: Razvrstitev splošnih ciljev menedžerjev kot delodajalcev v Sloveniji in v Evropi po pomenu	85
Preglednica	18: Razvrstitev strateških ciljev slovenskih in evropskih SME po pomenu	85
Preglednica	19: Uporabljene strategije rasti v slovenskih in evropskih SME v letih 1994-1998	86
Preglednica	20: Najpomembnejši viri konkurenčne prednosti slovenskih in evropskih SME	87
Preglednica	21: Področja po pomenu, na katera je imelo strateško planiranje pozitiven vpliv: primerjava	92
Preglednica	22: Strateški cilji malih podjetij po pomenu v Sloveniji v letih 1994, 1998 in 2003	94
Preglednica	23: Najpomembnejši dejavniki konkurenčne prednosti slovenskih malih podjetij	95
Preglednica	24: Vzorednice med viri konkurenčne prednosti, strateškimi cilji in strategijami slovenskih malih podjetij	95

SEZNAM SLIK

	stran
Slika 1: Procesna hierarhija planiranja	10
Slika 2: Celovit pogled na planiranje v podjetju	11
Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti	13
Slika 4: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	154
Slika 5: Opis glavnega vpliva in medsebojnih vplivov strateškega procesa in strateške vsebine na poslovanje	27
Slika 6: Pristopi k oblikovanju strategije	45
Slika 7: Štirje vidiki procesa razvijanja strategije po Idenburgu	46
Slika 8: Spreminjajoča se vloga menedžerja z rastjo podjetja	54
Slika 9: Povezanost osebnih vrednot lastnika/menedžerja, poslovnih strategij in poslovanja podjetja	57
Slika 10: Povezanost med dimenzijami osebnih vrednot lastnika/menedžerja in strategij s poslovanjem podjetja	58
Slika 11: Koraki v oblikovanju scenarijev	71
Slika 12: Poenostavljen model strateškega odločanja po Lemmenu in Smeetu	72
Slika 13: Odnosi med podjetjem in njegovim okoljem	72
Slika 14: Štiri delovne stopnje v procesu razvijanja strategije	75

PRILOGE

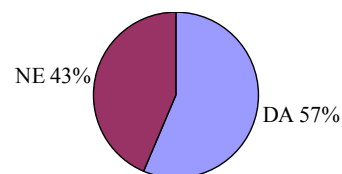
- Priloga 1: *Prikaz rezultatov raziskave*
- Priloga 2: *Prikaz podatkov iz posameznih vprašalnikov*
- Priloga 3: *Korelacijski koeficienti*
- Priloga 4: *Opisi in vrednosti spremenljivk*
- Priloga 5: *Anketni vprašalnik*
- Priloga 6: *Spremno pismo k anketnemu vprašalniku*
- Priloga 7: *Ključni podatki in informacije za celovito oceno podjetja*
- Priloga 8: *Kontrolni seznam za situacijsko analizo*
- Priloga 9: *Komentarji k strateškemu planiranju*
- Priloga 10: *Slovarček angleških izrazov*
- Priloga 11: *Seznam uporabljenih okrajšav*

Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE

I. DEL

1. Ali pripravljate poslovni načrt?
n= 46

DA	57%	26
NE	43%	20
	100%	46

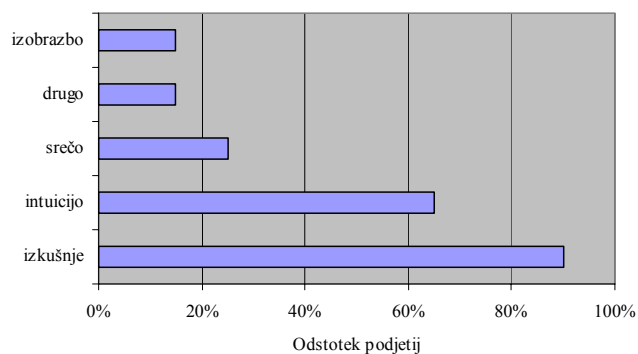


- 1.a Kaj uporabljate kot nadomestilo poslovnemu načrtu* :
n= 20

izkušnje	90%	18
intuicijo	65%	13
srečo	25%	5
drugo**	15%	3
izobrazbo	15%	3

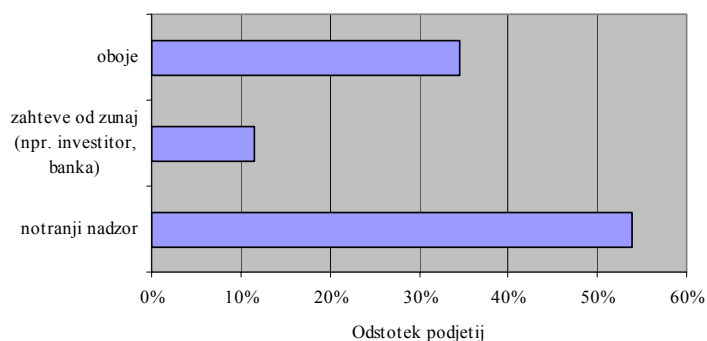
* več možnih odgovorov

** statistika prodaje, plan, stalne stranke



2. Iz katerega razloga pripravljate poslovni načrt?
n= 26

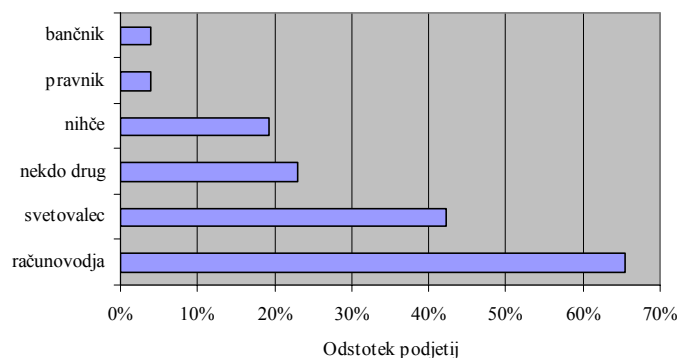
notranji nadzor	54%	14
zahteve od zunaj (npr. investitor, banka)	12%	3
oboje	35%	9
	100%	26



3. Kdo sodeluje pri pripravi načrta ?*
n= 26

računovodja	65%	17
svetovalec	42%	11
nekdo drug	23%	6
nihče	19%	5
pravnik	4%	1
bančnik	4%	1

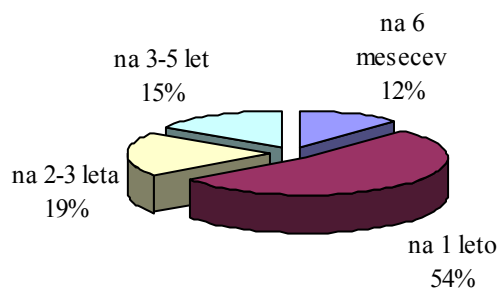
* več možnih odgovorov



4. Kako pogosto pripravljate poslovni načrt?
n= 26

na 6 mesecev*	12%	3
na 1 leto	54%	14
na 2-3 leta	19%	5
na 3-5 let	15%	4
	100%	26

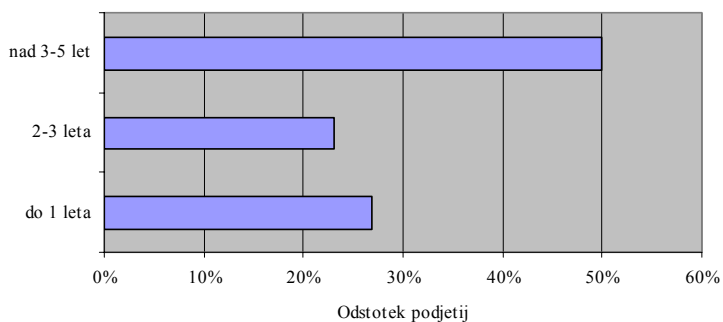
* 1 podjetje (4%) na 3 mesece



Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

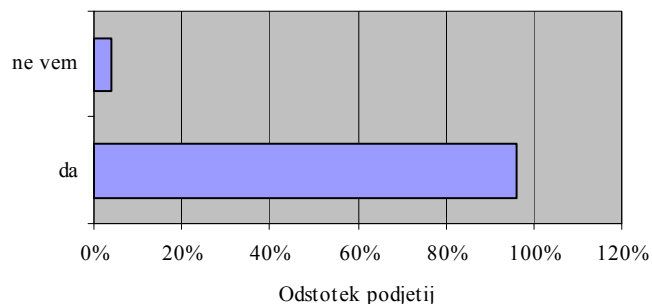
5. Kako dolgo plansko obdobje zajema vaš poslovni načrt?
n= 26

do 1 leta	27%	7
2-3 leta	23%	6
nad 3-5 let	50%	13
	100%	26



6. Ali menite, da je poslovni načrt koristil podjetju?
n= 26

da	96%	25
ne vem	4%	1
	100%	26

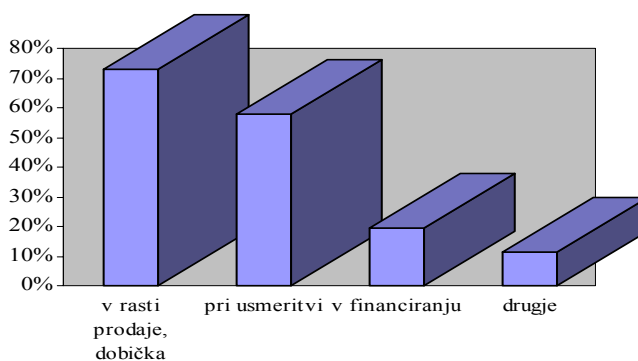


7. Kje so se v vašem podjetju odrazile koristi pripravljenega poslovnega načrta?*

v rasti prodaje, dobička	73%	19
pri usmeritvi	58%	15
v financiranju	19%	5
drugje	12%	3

* več možnih odgovorov

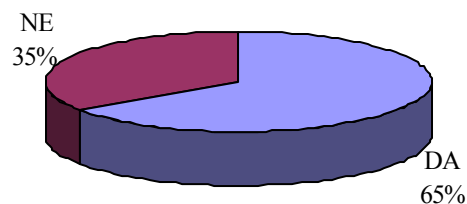
** v obvladovanju podjetja



II. DEL

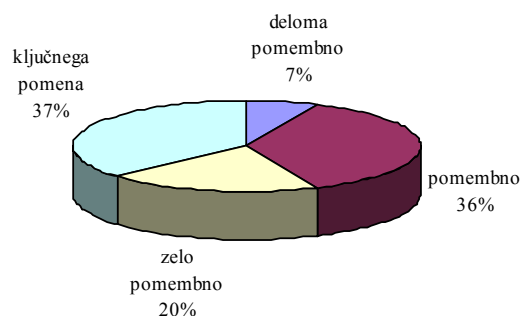
1. Ali je v vašem podjetju prisotno strateško planiranje (oblikovanje strategije podjetja)?
n= 46

DA	65%	30
NE	35%	16
	100%	46



2. Kako pomembno je strateško planiranje za uspeh vašega podjetja v prihodnosti?
n= 30

nepomembno	0%	0
deloma pomembno	7%	2
pomembno	37%	11
zelo pomembno	20%	6
ključnega pomena	37%	11
	100%	30

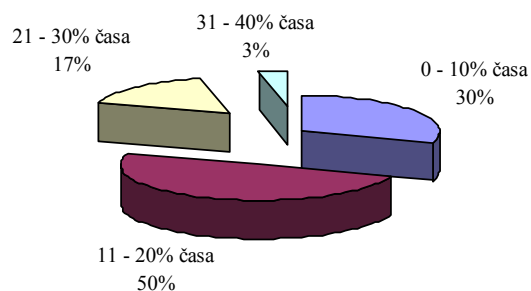


Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

3. Kolikšen odstotek časa vodilnih v podjetju je namenjen planiranju?

n=30

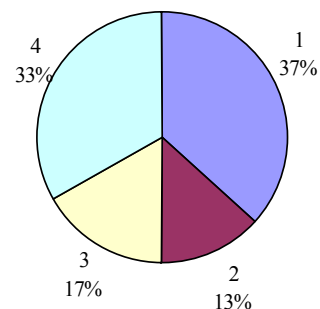
0 - 10% časa	30%	9
11 - 20% časa	50%	15
21 - 30% časa	17%	5
31 - 40% časa	3%	1
	100%	30



4. V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje glede na formalnost strateškega planiranja:

n=30

1	planiranje je neformalno, ni v pisni obliki	37%	11
2	planiramo v okviru finančnih predračunov	13%	4
3	poleg finančnih predračunov pripravljamo plan prodaje	17%	5
4	izvaja se celovito strateško planiranje in pripravlja strateški plan v pisni obliki	33%	10
		100%	30



5. Na katera področja v vašem podjetju je imelo oz. ima strateško planiranje pozitiven vpliv? *

n=30

odločanje	83%	25
pravočasnost informacij	60%	18
manjšo negotovost	53%	16
nadzor	50%	15
trženje izdelkov/storitev	50%	15
denarni tok	40%	12
dobičkonosnost	27%	8
motivacijo	23%	7
alokacijo virov	20%	6
operativni menedžment	17%	5

*več možnih odgovorov

6. Katere težave se pojavljajo v samem procesu planiranja v vašem podjetju?*

n=30

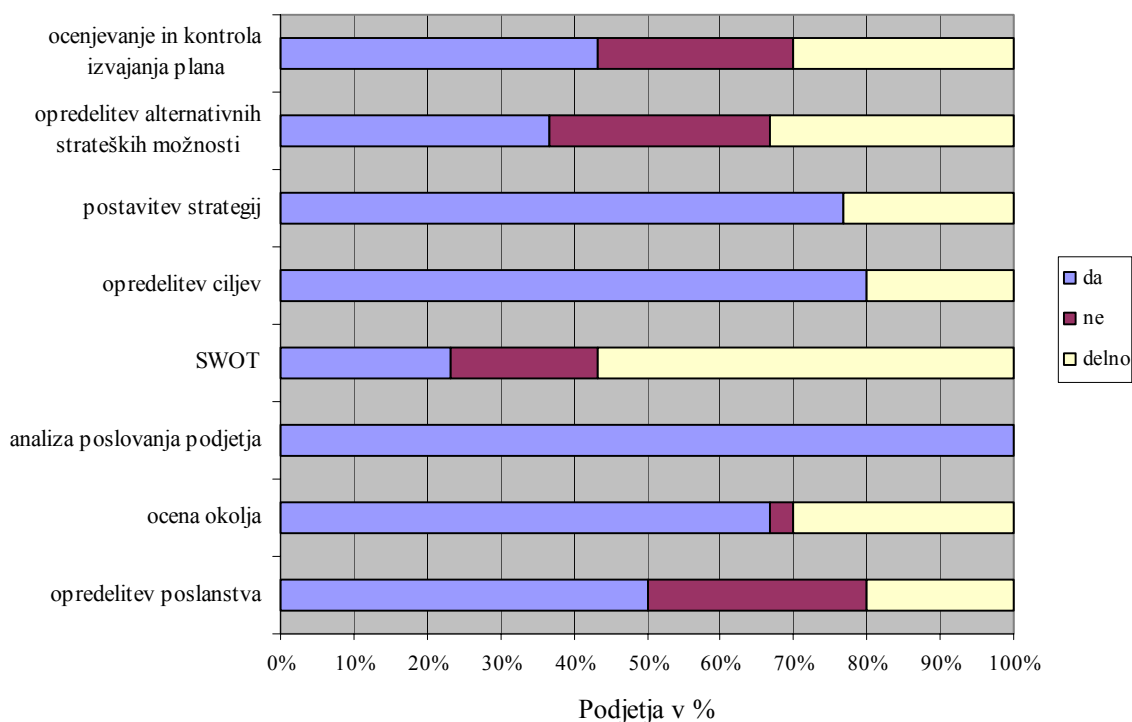
nezadosten čas za planiranje	57%	17
pridobivanje zanesljivih podatkov	37%	11
neugodna ekonomska situacija	30%	9
previsoki stroški za temeljit proces	30%	9
neizkušenost menedžerjev	17%	5
ozračje je planiranju nenaklonjeno	7%	2
ni podpore zaposlenih	3%	1
neustrezno oblikovani cilji	3%	1
usklajevanje procesa planiranja	3%	1

*več možnih odgovorov

Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

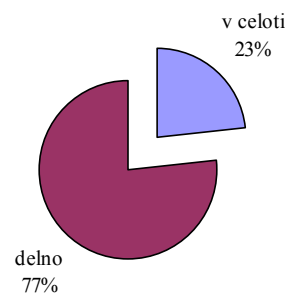
7. Označite, ali v podjetju **izvajate** posamezne stopnje v procesu strateškega planiranja:
n=30

	da	ne	delno	
opredelitev poslanstva	50%	30%	20%	100%
ocena okolja	67%	3%	30%	100%
analiza poslovanja podjetja	100%	0%	0%	100%
SWOT	23%	20%	57%	100%
opredelitev ciljev	80%	0%	20%	100%
postavitev strategij	77%	0%	23%	100%
opredelitev alternativnih strateških možnosti	37%	30%	33%	100%
ocenjevanje in kontrola izvajanja plana	43%	27%	30%	100%



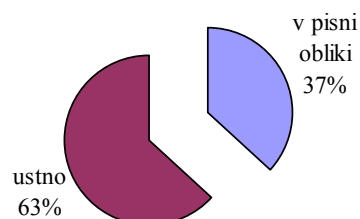
8. Ali imajo zaposleni možnost vpogleda v podatke v planih?
n=30

v celoti	23%	7
delno	77%	23
	100%	30



9. Kako se v podjetju posredujejo informacije o planih?
n=30

v pisni obliki	37%	11
ustno	63%	19
	100%	30



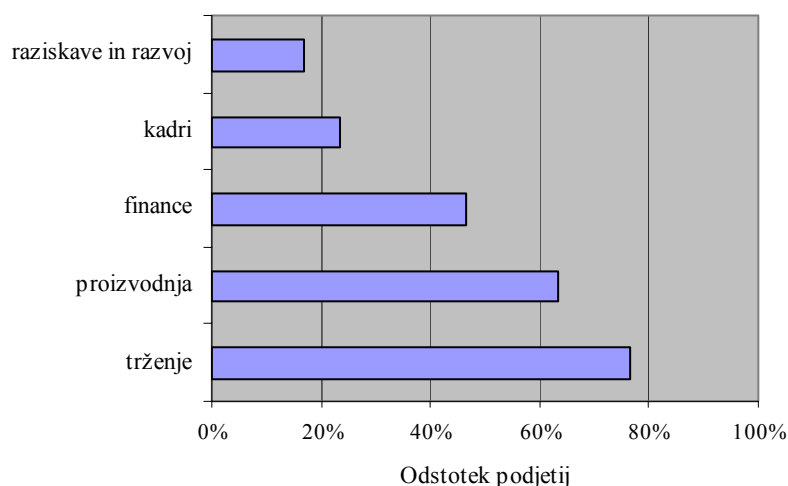
Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

10. Za katera področja v podjetju se običajno pripravlja plan? *

n=30

trženje	77%	23
proizvodnja	63%	19
finance	47%	14
kadri	23%	7
raziskave in razvoj	17%	5

* več možnih odgovorov



11. Ocenite strateške cilje glede na pomen v vašem podjetju od 1 (nepomemben) do 5 (zelo pomemben):

n=30

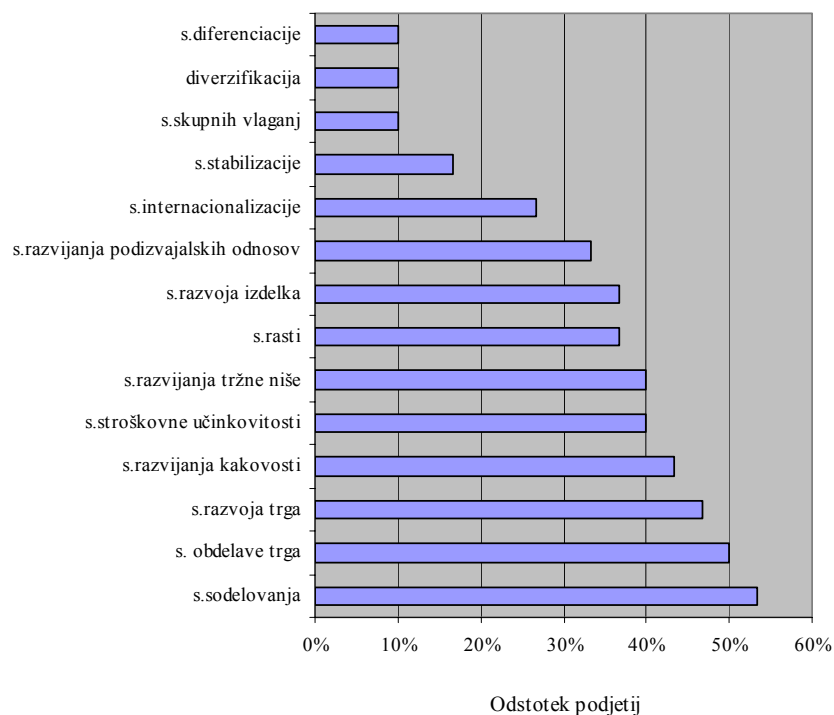
Strateški cilj	Rang	Povpr. ocena
kakovost izdelkov / storitev	1	4,80
prilagodljivost	2	4,47
likvidnost	3	4,33
znižanje stroškov	4	4,20
produktivnost	5-6	4,13
finančna neodvisnost	5-6	4,13
podoba podjetja	7	3,93
kreativnost in inovacije	8	3,87
dobiček	9	3,53
rast	10	3,47

12. Katera je izbrana strategija vašega podjetja?*

n=30

s.sodelovanja	53%	16
s. obdelave trga	50%	15
s.razvoja trga	47%	14
s.razvijanja kakovosti	43%	13
s.stroškovne učinkovitosti	40%	12
s.razvijanja tržne niše	40%	12
s.rasti	37%	11
s.razvoja izdelka	37%	11
s.razvijanja podizvajalskih odnosov	33%	10
s.internacionalizacije	27%	8
s.stabilizacije	17%	5
s.skupnih vlaganj	10%	3
diverzifikacija	10%	3
s.diferenciacije	10%	3

* več možnih odgovorov



Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

13. Kako pomembno prispevajo naslednji dejavniki h konkurenčni prednosti vašega podjetja? Ocenite jih od 1 (majhen prispevek) do 5 (velik prispevek):

n=46

Dejavnik konkurenčne prednosti	Rang	Povpr. ocena
kakovost izdelkov / storitev	1	4,65
zanesljivost dobave	2	4,61
prilagodljivost podjetja	3	4,48
sposobnosti zaposlenih	4	4,26
kakovost vodstva	5	3,87
kreativnost	6	3,67
finančna sposobnost	7	3,52
sloves podjetja	8	3,30
dobra podoba podjetja v lokalni skupnosti	9	2,91
podoba blagovne znamke	10	2,87

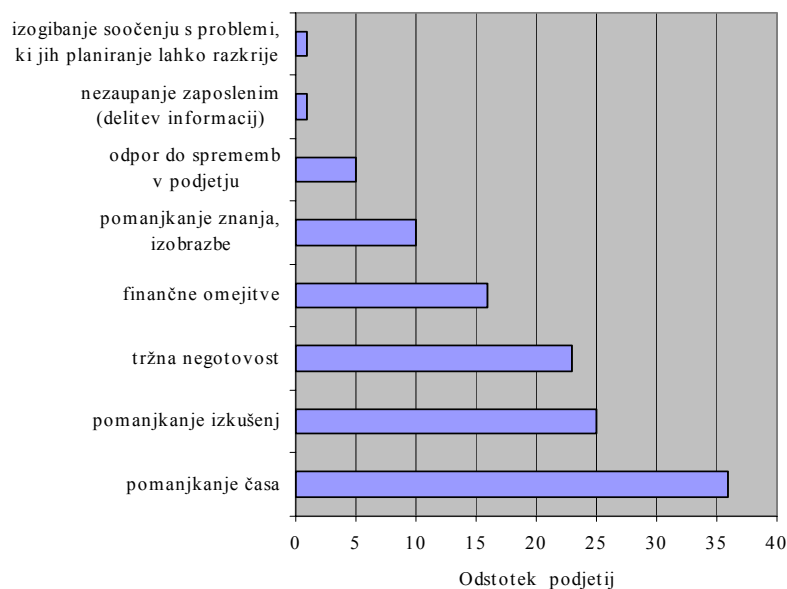
14. Katere so po vašem mnenju glavne ovire strateškemu planiranju v vašem podjetju? *

n=46

pomanjkanje časa	78%	36
pomanjkanje izkušenj	54%	25
tržna negotovost	50%	23
finančne omejitve	35%	16
pomanjkanje znanja, izobrazbe	22%	10
odpor do sprememb v podjetju	11%	5
nezaupanje zaposlenim (delitev informacij)	2%	1
izogibanje soočenju s problemi, ki jih planiranje lahko razkrije	2%	1
Drugo**	2%	1

*več možnosti

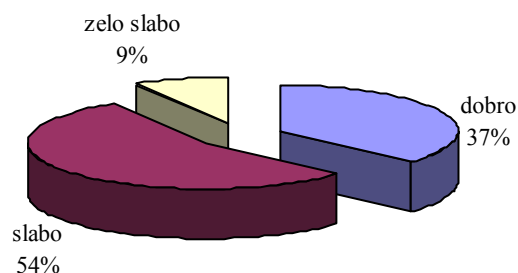
** ni interesa



15. Kako dobro, menite, je poznavanje metod in tehnik strateškega planiranja v vašem podjetju?

n=46

zelo dobro	0%	0
dobro	37%	17
slabo	54%	25
zelo slabo	9%	4
Skupaj	100%	46



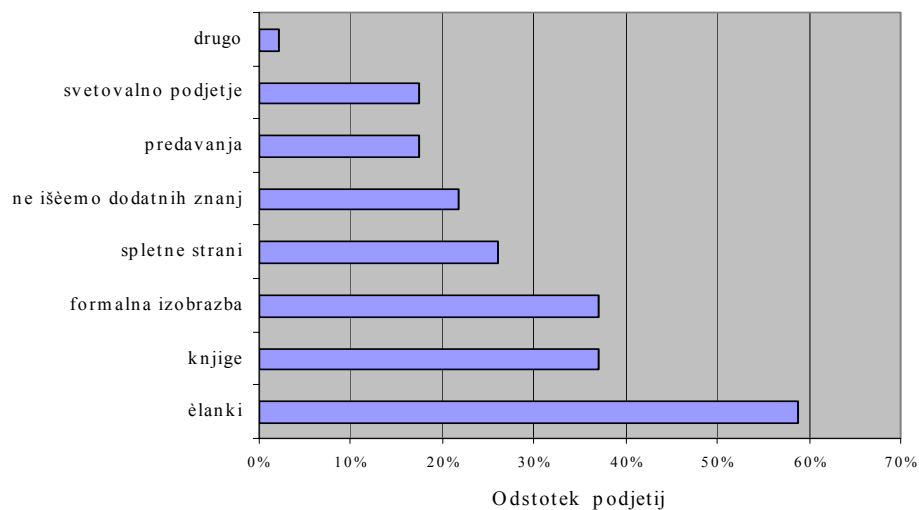
Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

16. Kako v podjetju prihajate do znanja, potrebnega za strateško planiranje?*
- n=46

članki	59%	27
knjige	37%	17
formalna izobrazba	37%	17
spletne strani	26%	12
ne iščemo dodatnih znanj	22%	10
predavanja	17%	8
svetovalno podjetje	17%	8
Drugo**	2%	1

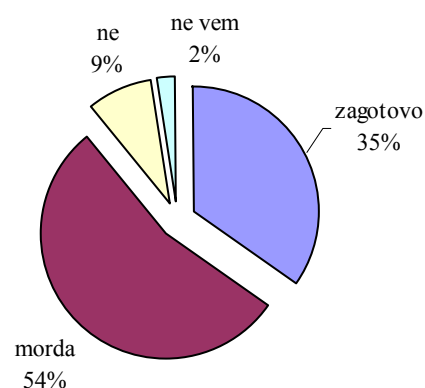
*več možnih odgovorov

**ustrezni kadri



17. Ali bi se udeležili brezplačnega seminarja / delavnice o strateškem planiranju v malih podjetjih, ki bi ga organizirala, na primer, državna institucija?
- n=46

zagotovo	35%	16
morda	54%	25
ne	9%	4
ne vem	2%	1
	100%	46



III. DEL

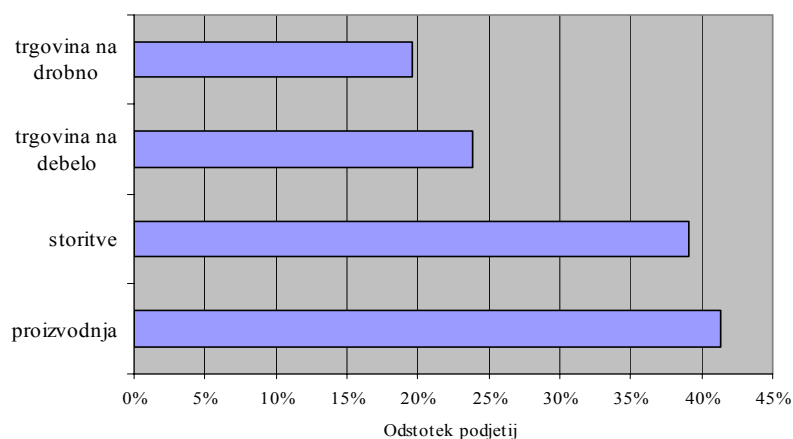
1. Oblika organizacije:
- n=46

samostojni podjetnik s.p.	11%	5
kapitalska družba, d.o.o., d.d.	89%	41
	100%	46

2. Industrijska panoga:
- n=46*

proizvodnja	41%	19
storitve	39%	18
trgovina na debelo	24%	11
trgovina na drobno	20%	9

*nekatera podjetja se ukvarjajo z več dejavnostmi

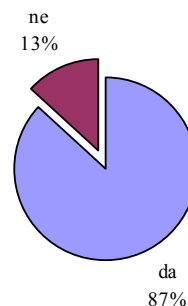


Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

3. Ustanovitelj podjetja je hkrati menedžer:

n=46

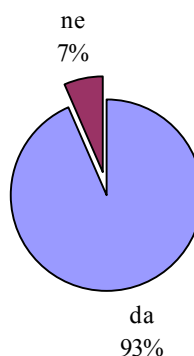
da	87%	40
ne	13%	6
	100%	46



4. Ali je to podjetje prvo, ki ga je lastnik ustanovil?

n=46

da	93%	43
ne	7%	3
	100%	46



5. Število redno zaposlenih v podjetju na 31.12.2002:

n=46

od 1 do 3	9%	4
od 4 do 5	15%	7
od 6 do 10	24%	11
od 11 do 20	22%	10
od 21 do 30	26%	12
od 31 do 50	4%	2
	100%	46

* Povprečno število zaposlenih je 14.

6. Okvirna vrednost prihodkov od prodaje v letu 2002 v 000SIT:

n=46

do 25 mio SIT	7%	3
od 26 do 50 mio SIT	7%	3
od 51 do 100 mio SIT	22%	10
od 101 do 200 mio SIT	22%	10
od 201 do 500 mio SIT	26%	12
od 501 do 1000 mio SIT	17%	8
	100%	46

* Povprečni promet podjetja je znašal 290 mio SIT, povprečni promet na zaposlenega pa 20,6 mio SIT.

7. Donosnost kapitala (ROE) v letu 2002:

n=46

nad 0-5%	13%	6
nad 5-10%	11%	5
nad 10-20%	39%	18
nad 20 do 50%	26%	12
izguba	11%	5
	100%	46

Priloga 1: PRIKAZ REZULTATOV RAZISKAVE - nadaljevanje

8. Na vprašanja so odgovarjali zaposleni na delovnem mestu:

direktor	57%
računovodja	9%
pomočnik direktorja	9%
komercialist	9%
direktor trženja	9%
vodja posl.planiranja in kontrolinga	4%
solastnik	4%
	100%

Priloga 2: Prikaz podatkov iz posameznih vprašalnikov

Zap. št.	PN	PN_POG	PN_DOL	SP	POM	CAS	FOR	ST_POS	ST_OK	ST_AN	ST_SW	ST_C	ST_S	ST_ALT	ST_KON
1	2			1	5	2	1	3	1	1	3	1	1	1	3
2	1	4	3	1	5	2	3	2	1	1	1	1	2	3	1
3	1	1	1	1	4	4	4	2	1	1	1	1	2	1	1
4	2			1	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2
5	1	2	1	1	3	1	4	3	1	1	2	1	1	2	1
6	1	2	3	1	5	3	4	1	1	1	2	2	1	2	1
7	1	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1
8	2			1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3
9	1	4	3	1	4	3	4	2	1	1	2	1	1	1	1
10	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2
11	1	2	3	1	4	2	3	1	2	1	2	1	1	2	2
12	1	2	3	1	5	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3
14	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	3	3
15	1	4	3	1	5	2	3	1	2	1	2	1	1	2	2
16	1	3	3	2											
17	2			2											
18	2			2											
19	2			2											
20	2			2											
21	2			2											
22	2			2											
23	2			2											
24	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	2	2	3	2
25	1	2	3	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1
26	1	2	3	1	5	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	2	2	1	3	1	2	3	1	1	2	1	2	2	2
28	1	2	2	1	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2
29	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1
30	2			1	4	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3
31	1	3	1	1	3	1	1	2	2	1	3	2	1	3	3
32	2			2											
33	1	3	3	1	3	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1
34	1	1	3	1	5	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1
35	2			2											
36	2			2											
37	1	3	3	1	4	2	1	3	2	1	3	1	1	3	2
38	2			2											
39	1	2	1	1	5	2	4	1	1	1	2	1	1	2	2
40	2			2											
41	2			2											
42	2			2											
43	2			2											
44	1	2	2	1	4	2	1	3	1	1	2	1	1	3	3
45	2			1	5	2	1	3	2	1	2	1	1	3	3
46	1	4	3	1	5	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1

Vir: raziskava.

Priloga 2: Prikaz podatkov iz posameznih vprašalnikov - nadaljevanje

Zap. št.	PL_VPOG	PL_INF	POZN	UDEL	LET	OBL	UST_MEN	UST_PRV	ST_ZAP	PRIH	ROE
1	2	2	2	2	1989	2	1	1	10	100	15
2	2	1	2	2	1991	2	1	2	20	950	35
3	2	1	2	2	1991	2	1	1	28	930	2,5
4	2	2	3	3	1991	2	1	1	4	120	2,5
5	1	1	2	1	1994	2	2	2	25	746	15
6	2	1	2	2	1978	2	2	1	12	160	-5
7	2	1	3	2	1958	2	1	1	9	170	15
8	2	2	3	1	1989	2	1	1	24	221	15
9	2	2	2	2	1994	2	2	2	47	500	7,5
10	2	2	3	1	1990	2	1	1	3	205	2,5
11	1	2	2	2	1991	2	1	1	22	380	35
12	2	1	2	2	1989	2	1	1	26	570	35
13	2	2	3	2	1988	1	1	1	5	100	35
14	1	2	3	2	1991	1	1	1	11	55	15
15	2	2	3	1	1990	2	1	1	16	180	-5
16			3	1	1992	1	1	1	5	70	35
17			4	4	1991	2	1	1	21	950	7,5
18			3	2	1991	2	1	1	4	48	35
19			3	1	1989	2	1	1	9	25	35
20			4	1	1990	2	1	1	7	180	15
21			3	1	1990	2	2	1	6	35	15
22			3	2	1999	2	1	1	3	22	-5
23			3	3	1999	2	1	1	5	44	15
24	2	2	3	2	1996	2	1	1	9	248	15
25	2	2	2	1	1988	1	1	1	19	180	15
26	2	1	2	1	1992	2	2	1	22	655	35
27	2	2	3	2	1990	2	1	1	11	160	35
28	2	2	3	1	1990	2	1	1	15	180	15
29	2	2	2	1	1991	2	1	1	21	498	15
30	2	1	2	2	1989	2	1	1	22	362	15
31	1	2	4	1	1998	2	1	1	5	52	7,5
32			3	2	1992	2	1	1	7	57	35
33	2	1	2	2	1993	2	1	1	26	290	15
34	2	1	2	2	1990	2	2	1	42	940	35
35			3	2	1992	2	1	1	6	25	-5
36			3	2	1990	2	1	1	7	56	2,5
37	2	2	3	2	1989	2	1	1	12	615	35
38			3	2	1975	1	1	1	17	611	2,5
39	1	2	2	2	1993	2	1	1	15	129	7,5
40			4	1	1990	2	1	1	2	71	2,5
41			2	1	1990	2	1	1	25	65	15
42			3	1	1992	2	1	1	6	162	7,5
43			3	3	1993	2	1	1	2	84	15
44	1	2	3	2	1993	2	1	1	6	316	15
45	1	2	3	2	1990	2	1	1	5	316	15
46	2	1	2	3	1990	2	1	1	22	492	-5

Vir: raziskava.

Priloga 3: Korelacijski koeficienti

	PN	PN_POG	PN_DOL	SP	POM	CAS	FOR	ST_POS	ST_OK	ST_AN	ST_SW	ST_C	ST_S	ST_ALT
PN				0,7406			-0,5108							
PN_POG			0,4488		0,2302									
PN_DOL														
SP														
POM						0,3806	0,2846	-0,1466	-0,2174		-0,2626	-0,2691	-0,2439	-0,2590
CAS							0,4014	-0,2675	-0,1791		-0,4643	0,0432	0,0477	-0,3255
FOR								-0,5122	-0,5761		-0,6133	-0,3115	-0,2005	-0,3849
ST_POS									0,2937		0,4536	0,1147	0,2170	0,1222
ST_OK											0,4050	0,2744	0,0625	0,0549
ST_AN														
ST_SW												0,2789	-0,0919	0,2451
ST_C													0,3152	0,1434
ST_S														0,1420
ST_ALT														
ST_KON														
PL_VPOG														
PL_INF														
POZN														
UDEL														
LET														
UST_MEN														
UST_PRV														
ST_ZAP														
PRIH														
ROE														

Vir: raziskava.

Priloga 3: Korelacijski koeficienti - nadaljevanje

	ST_KON	PL_VPOG	PL_INF	POZN	UDEL	LET	UST_MEN	UST_PRV	ST_ZAP	PRIH	ROE
PN				0,4039		0,0748	-0,2095	-0,2317	-0,3822	-0,3543	-0,1894
PN_POG						0,1630			0,0465	-0,0392	-0,2825
PN_DOL						-0,1370			0,3322	0,1656	0,2058
SP				0,4850	0,0317	0,1080	-0,1473	-0,1929	-0,4149	-0,3507	-0,0764
POM	-0,0273			-0,3586	0,1244	0,0107	0,2407	0,0448	0,3107	0,3605	0,0596
CAS	-0,2810			-0,3838		0,0779	0,2704	0,0288	0,3690	0,3927	-0,3178
FOR	-0,7493			-0,6458	0,0124	0,0098	0,5340	0,3115	0,6413	0,4518	-0,0426
ST_POS	0,3731			0,2718	-0,0274	0,2468	-0,1026	0,2039	-0,3520	0,0356	0,1646
ST_OK	0,4338			0,3792	-0,0473	0,0923	-0,2999	-0,2236	-0,3995	-0,2382	0,0607
ST_AN											
ST_SW	0,6699			0,4955	-0,2027	0,2844	-0,1859	-0,1521	-0,4215	-0,5738	-0,0538
ST_C	0,2033			0,2962	0,0597	0,0598	0,0000	-0,1667	-0,3812	-0,3186	-0,3911
ST_S	-0,0801			-0,0700	0,2304	0,1445	-0,2467	0,0788	-0,0372	0,2202	0,0346
ST_ALT	0,2831			0,5823	0,0391	-0,1159	-0,2931	0,0273	-0,5399	-0,2434	-0,0154
ST_KON				0,6141	-0,0121	0,2167	-0,4545	-0,3388	-0,5655	-0,5740	-0,0026
PL_VPOG			-0,2562			-0,2740	0,0352	-0,0788	0,2333	0,1572	0,0265
PL_INF						0,3087	-0,4021	-0,2075	-0,4338	-0,5974	-0,0689
POZN					0,0089	0,0359	-0,3475	-0,3088	-0,6476	-0,3742	-0,1403
UDEL						0,0011	-0,1589	-0,0445	0,0168	0,2290	-0,0994
LET									-0,0097	-0,0438	0,0338
UST_MEN										0,3022	0,0436
UST_PRV										0,4215	0,0715
ST_ZAP										0,6815	0,1077
PRIH											0,1635
ROE											

Vir: raziskava.

Priloga 4: Opisi in vrednosti spremenljivk

	OZNAKA SPREM.	opis spremenljivke	vrednosti				
1	PN	pripravlja poslovni načrt	1 - da	2 - ne			
2	PN_POG	pogostost priprave PN	1-na 6 mesecev	2 - na 1 leto	3 - na 2-3 leta	4 - na 3-5 let	
3	PN_DOL	dolžina plan.obdobja PN	1 - do 1 leta	2 - 2-3 leta	3 - nad 3-5 let		
4	SP	prisotnost strat.planiranja	1 - da	2 - ne			
5	POM	pomen strat.planiranja	1 - nepomembno	2 - deloma pomembno	3 - pomembno	4 - zelo pomembno	5 - ključno
6	CAS	čas, namenjen planiranju	1 - 0-10%	2 - 11-20%	3 - 21-30%	4 - 31-40%	
7	FOR	formalnost strat.planiranja	1	2	3	4	
8	ST_POS	stopnja pl.-opredelitev poslanstva	1 - da	2 - delno	3 - ne		
9	ST_OK	stopnja pl.-ocena okolja	1 - da	2 - delno	3 - ne		
10	ST_AN	stopnja pl.-analiza poslovanja	1 - da	2 - delno	3 - ne		
11	ST_SW	stopnja pl.- swot	1 - da	2 - delno	3 - ne		
12	ST_C	stopnja pl.- opredelitev ciljev	1 - da	2 - delno	3 - ne		
13	ST_S	stopnja pl.- postavitev strategij	1 - da	2 - delno	3 - ne		
14	ST_ALT	stopnja pl.- opred.alternativ	1 - da	2 - delno	3 - ne		
15	ST_KON	stopnja pl.- ocena in nadzor izv.	1 - da	2 - delno	3 - ne		
16	PL_VPOG	vpogled v plane	1 - v celoti	2 - delno	3 - ne		
17	PL_INF	posredovanje informacij	1 - pisno	2 - ustno	3 - se ne posreduje		
18	POZN	poznavanja metod, tehnik SP	1 - zelo dobro	2 - dobro	3 - slabo	4 - zelo slabo	
19	UDEL	udeležba na seminarju	1 - zagotovo	2 - morda	3 - ne	4 - ne vem	
20	LET	leto ustanovitve					
21	OBL	oblika organizacije	1 - s.p.	2 - d.o.o., d.d.	3 - k.d., d.n.o.		
22	UST_MEN	ustanovitelj je menedžer	1 - da	2 - ne			
23	UST_PRV	prvo ustanov.podjetje	1 - da	2 - ne			
24	ST_ZAP	št.zaposlenih					
25	PRIH	prihodki v l.2002					
26	ROE	donos na kapital v 2002	aritm.sredine razredov: 0-5%, nad 5-10%, nad 10-20%, nad 20-50%, izguba - 10% (2,5; 7,5; 15; 35; -5)				

Priloga 5: Anketni vprašalnik

VPRAŠALNIK O POLOŽAJU IN ZNAČILNOSTIH STRATEŠKEGA PLANIRANJA V SLOVENSKEH MALIH PODJETJIH

V tem sklopu me zanima priprava poslovnega načrta v vašem podjetju. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

5. Ali pripravljate poslovni načrt?

☐ DA

☐ NE Če ste odgovorili z NE: Kaj uporabljate kot nadomestilo poslovnemu načrtu:

☐ intuicijo ☐ izkušnje ☐ srečo ☐ izobrazbo ☐ drugo

Preskočite vprašanja od 2. do 7.

6. Iz katerega razloga pripravljate poslovni načrt?

☐ notranji nadzor ☐ zahteve od zunaj (npr. investitor, banka) ☐ oboje

7. Kdo sodeluje pri pripravi načrta (več možnosti):

☐ svetovalce ☐ računovodja ☐ pravnik ☐ bančnik ☐ nekdo drug ☐ nihče

8. Kako pogosto pripravljate poslovni načrt?

☐ na 6 mesecev ☐ na 1 leto ☐ na 2 – 3 leta ☐ na 3 – 5 let ☐ kot je zahtevano s strani zunanjih investorjev

9. Kako dolgo plansko obdobje zajema vaš poslovni načrt?

☐ do 1 leta ☐ 2 – 3 leta ☐ nad 3 – 5 let ☐ nad 5 let

10. Ali menite, da je poslovni načrt koristil podjetju? ☐ DA ☐ NE ☐ delno ☐ ne vem

11. Kje so se v vašem podjetju odrazile koristi pripravljenega poslovnega načrta? (več možnosti)

☐ v rasti prodaje, dobička ☐ pri usmeritvi ☐ v financiranju ☐ drugje _____

V tem sklopu me zanima vaš odnos do strateškega planiranja (plansko obdobje več kot 1 leto), čas, ki mu ga namenjate, in podobno. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

3. Ali je v vašem podjetju prisotno strateško planiranje (oblikovanje strategije podjetja)?

☐ DA ☐ NE Če ste odgovorili z NE, preskočite na 13. vprašanje.

4. Kako pomembno je strateško planiranje za uspeh vašega podjetja v prihodnosti?

☐ nepomembno ☐ deloma pomembno ☐ pomembno ☐ zelo pomembno ☐ ključnega pomena

5. Kolikšen odstotek časa vodilnih v podjetju je namenjen planiranju?

☐ 0 - 10% ☐ 11 – 20% ☐ 21 – 30% ☐ 31 – 40% ☐ 41 – 50% ☐ nad 50%

6. V katero skupino bi uvrstili vaše podjetje glede na formalnost strateškega planiranja:

- 1 planiranje je neformalno, ni v pisni obliki
- 2 planiramo v okviru finančnih predračunov
- 3 poleg finančnih predračunov pripravljamo plan prodaje
- 4 izvaja se celovito strateško planiranje in pripravlja strateški plan v pisni obliki

7. Na katera področja v vašem podjetju je imelo oz. ima strateško planiranje **pozitiven vpliv**? (več možnosti)

- | | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|
| ☐ dobičkonosnost | ☐ odločanje | ☐ komunikacijo | ☐ drugo _____ |
| ☐ pravočasnost informacij | ☐ motivacijo | ☐ denarni tok | |
| ☐ manjšo negotovost | ☐ rast sredstev | ☐ trženje izdelkov/storitev | |
| ☐ alokacijo virov | ☐ nadzor | ☐ operativni menedžment | |

8. Katere **težave** se pojavljajo v samem procesu planiranja v vašem podjetju? (več možnosti)

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ ni podpore zaposlenih | ☐ ozračje je planiranju nenaklonjeno | ☐ pridobivanje zanesljivih podatkov |
| ☐ neizkušenost menedžerjev | ☐ neugodna ekonomska situacija | ☐ neustrezno oblikovani cilji |
| ☐ nezadosten čas za planiranje | ☐ previsoki stroški za temeljit proces | ☐ usklajevanje procesa planiranja |
| | | ☐ drugo _____ |

9. Označite, ali v podjetju **izvajate** posamezne stopnje v procesu strateškega planiranja:

- | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Opredelitev poslanstva | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Ocena okolja | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Analiza poslovanja podjetja | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| SWOT-analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Opredelitev ciljev | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Postavitev strategij (e) | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Opredelitev alternativnih strateških možnosti | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |
| Ocenjevanje in kontrola izvajanja plana | ☐ da | ☐ ne | ☐ delno |

10. Ali imajo zaposleni možnost vpogleda v podatke v planih?

- ☐ v celoti ☐ delno ☐ ne

11. Kako se v podjetju posredujejo informacije o planih?

- ☐ v pisni obliki ☐ ustno ☐ se ne posredujejo

12. Za katera področja v podjetju se običajno pripravlja plan? (več možnosti)

- ☐ proizvodnja ☐ trženje ☐ finance ☐ kadri ☐ raziskave in razvoj

13. Ocenite strateške cilje glede na pomen v vašem podjetju od 1 (nepomemben) do 5 (zelo pomemben):

kakovost izdelkov / storitev	1	2	3	4	5
likvidnost	1	2	3	4	5
prilagodljivost	1	2	3	4	5
dobiček	1	2	3	4	5
kreativnost in inovacije	1	2	3	4	5
produktivnost	1	2	3	4	5
rast	1	2	3	4	5
podoba podjetja	1	2	3	4	5
finančna neodvisnost	1	2	3	4	5
znižanje stroškov	1	2	3	4	5
drugo _____	1	2	3	4	5

14. Katera je izbrana strategija vašega podjetja? (več možnosti)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ s. rasti | ☐ s. stabilizacije | ☐ s. obdelave trga (obstoječa izdelek/trg) |
| ☐ s. strošk. učinkovitosti | ☐ s. skupnih vlaganj | ☐ s. razvoja trga (nov trg/obstoječi izdelek) |
| ☐ s. diferenciacije | ☐ s. sodelovanja | ☐ s. razvoja izdelka (nov izdelek/obstoječi trg) |
| ☐ s. razvijanja tržne niše | ☐ s. krčenja | ☐ diverzifikacija (nov izdelek/trg) |
| ☐ s. razvijanja kakovosti | ☐ s. internacionalizacije | ☐ s. razvijanja podizvajalskih odnosov |
| ☐ pripojitev / spojitev | ☐ licenciranje, franšizing | ☐ druga: _____ |

15. Kako pomembno prispevajo naslednji dejavniki h konkurenčni prednosti vašega podjetja? Ocenite jih od 1(majhen prispevek) do 5 (velik prispevek):

kakovost izdelkov / storitev	1	2	3	4	5
zanesljivost dobave	1	2	3	4	5
sposobnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
dobra podoba podjetja v lokalni skupnosti	1	2	3	4	5
kakovost vodstva	1	2	3	4	5
prilagodljivost podjetja	1	2	3	4	5
sloves podjetja	1	2	3	4	5
kreativnost	1	2	3	4	5
podoba blagovne znamke	1	2	3	4	5
finančna sposobnost	1	2	3	4	5

16. Katere so po vašem mnenju **glavne ovire** strateškemu planiranju v vašem podjetju? (več možnosti)

- ☐ pomanjkanje časa ☐ tržna negotovost ☐ nezaupanje zaposlenim (delitev informacij)
☐ pomanjkanje izkušenj ☐ finančne omejitve ☐ izogibanje soočenju s problemi, ki jih
☐ pomanjkanje znanja, izobrazbe ☐ odpor do sprememb v podjetju planiranje lahko razkrije
☐ drugo _____

17. Kako dobro, menite, je poznavanje metod in tehnik strateškega planiranja v vašem podjetju?

- ☐ zelo dobro ☐ dobro ☐ slabo ☐ zelo slabo

18. Kako v podjetju prihajate do znanja, potrebnega za strateško planiranje? (več možnosti)

- ☐ knjige ☐ formalna izobrazba ☐ dolgo _____
☐ članki ☐ predavanja ☐ ne iščemo dodatnih znanj
☐ spletne strani ☐ svetovalno podjetje

19. Ali bi se udeležili brezplačnega seminarja / delavnice o strateškem planiranju v malih podjetjih, ki bi ga organizirala, na primer, državna institucija?

- ☐ zagotovo ☐ morda ☐ ne ☐ ne vem

Prosim vas, da navedete še nekaj podatkov o podjetju.

- Leto ustanovitve podjetja: _____
- Tip organizacije: ☐ samostojni podjetnik, s.p. ☐ osebna družba, k.d., d.n.o. ☐ kapitalska družba, d.o.o., d.d.
- Industrijska panoga:

☐ proizvodnja ☐ trgovina na debelo ☐ trgovina na drobno ☐ storitve ☐ gradbeništvo
- Ustanovitelj podjetja je hkrati menedžer: ☐ DA ☐ NE
- Ali je to podjetje prvo, ki ga je lastnik ustanovil? ☐ DA ☐ NE
- Število redno zaposlenih v podjetju na 31.12.2002: _____
- Okvirna vrednost prihodkov od prodaje v letu 2002 v 000SIT: _____
- Donosnost kapitala (ROE) v letu 2002:

☐ nad 0 – 5% ☐ nad 10 – 20% ☐ nad 50%
☐ nad 5 – 10% ☐ nad 20 – 50% ☐ V letu 2002 smo poslovali z izgubo.
- Na vprašanja je odgovarjal zaposleni na delovnem mestu: _____.

NAJLEPŠA HVALA ZA SODELOVANJE V RAZISKAVI!

Priloga 6: Spremno pismo k anketnemu vprašalniku

Kljajič Mateja
XXXXXXXXX
1000 Ljubljana
GSM: XXXXXXXX
e-naslov: XXXXXXXX

ZADEVA: *Raziskava o položaju in značilnostih strateškega planiranja v slovenskih malih podjetjih*

Spoštovani!

Sem absolventka podiplomskega študija Podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru izdelave magistrskega dela z naslovom - *Vloga in značilnosti strateškega planiranja v malih podjetjih v svetu in v Sloveniji* - pripravljam tudi raziskavo na vzorcu malih slovenskih podjetij. Moj namen je ugotoviti položaj strateškega planiranja in glavne značilnosti strateškega procesa v teh podjetjih.

Naprošam vas, da sistematično in čimbolj natančno odgovorite na anketni vprašalnik. Na vprašalnik naj odgovarja oseba v podjetju, ki sodeluje v procesu planiranja oziroma pozna to področje v podjetju. Vprašalnik vključuje predvsem označevanje ustreznih odgovorov, kar omogoča čim hitrejšo izpolnitev vprašanj.

Vprašalnik je anonimen, podatki se bodo uporabili izključno za namen raziskave in ne bodo posredovani nikomur. Vkolikor želite, pustite podatek o vrednosti prodaje prazen – podatek sicer potrebujem za primerjavo velikosti malih slovenskih podjetij s tujimi malimi podjetji.

Če želite prejeti rezultate raziskave in magistrsko delo v elektronski obliki, prosim, priložite svoj elektronski naslov.

Prosim vas, da vprašalnik v čim krajšem času izpolnete in ga v priloženi kuverti odpošljete na že izpisani naslov, najkasneje do 20.6.2003.

Za sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem in vas lepo pozdravljam!

Mateja Kljajič

V Ljubljani, 4.6.2003

Priloga 7: KLJUČNI PODATKI IN INFORMACIJE ZA CELOVITO OCENO PODJETJA

Pučko, 1993, str. 155

OKOLJE	
Ekonomski podatki:	Družbeni proizvod, obrestna mera, inflacija, obseg zaposlenosti, industrijska proizvodnja, proizvodnja električne energije;
Demografski podatki:	Stopnje rodnosti, stopnje umrljivosti dojenčkov, rast prebivalstva doma in v svetu, starostna struktura prebivalstva, rast prebivalstva po regijah;
Družbeni podatki:	Osebná poraba, moč in pritisk zelenih, sovražna ali ugodna lokalna in državna politična klima, sorazmerna moč podjetij v političnem prizorišču, vladna regulativa in njen pritisk;
Tehnološki podatki:	Trendi pri novih tehnologijah, vpliv novih tehnologij na tržne strukture in tehnike proizvodnje;
Zakonodaja:	Zakonske obveznosti v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti;
PODJETJE	
Proizvodi – storitve:	Katere proizvode – storitve prihajajo kupci iskat k nam?, Kateri so naši najbolj iskani proizvodi – storitve?, Kateri proizvodi – storitve so novi?, Zastareli?, Kakšni so plani za razvijanje novih proizvodov – storitev?, Koliko smo konkurenčni?, Kakšno vrednost (korist) dodajamo?, Kateri so naši najbolj donosni proizvodi – storitve, Najmanj donosni?;
Kupci:	Kakšen je obseg poslovanja s posameznimi kupci, donosnost, naložbe?, Na katerih trgih smo sedaj prisotni?, Katere nove trge naj bi osvojili?, Kakšno je mnenje naših kupcev o nas?, Kaj po njihovem mnenju delamo dobro, slabo?;
Cene:	Kako oblikujemo naše cene?, Kdaj smo jih nazadnje ocenjevali?, Konkurenčnost naših cen?;
Zmogljivosti:	Ali imamo zadostne zmogljivosti?, Ali poznamo razpoložljive zmogljivosti v panogi?, Ali nadziramo produktivnost?, Zastarevanje?;
Finance:	Kakšna je naša prilagodljivost v pogojih rasti?, Recesije?, Katere vire sredstev uporabljamo?, Katere naj bi uporabljali?, Kakšnim tveganjem smo izpostavljeni?, Koliko nadziramo naša denarna sredstva, terjatve, zaloge, obveznosti?, Kakšen nadzor naj bi imeli?;
Informacije:	Kateri so naši viri informacij o dogajanjih v okolju?, Kakšne akcije izvajamo na osnovi razpoložljivih informacij?, Kakšnih akcij bi se lotili ob dodatnih informacijah?, Ali poznamo njihov odnos med koristmi in stroški?, Kakšna je naša stopnja opremljenosti z računalniško tehnologijo?, Ali imamo ustrezen pritok informacij iz zunanjih virov?;
Odločanje:	Katere odločitve so za naše podjetje kritične?, Kdo sprejema katere odločitve in na kakšni osnovi?, Ali temeljijo naše odločitve na ustreznih informacijah?, Kako lahko naše odločanje izboljšamo?;
Donosnost:	Kakšna je primerjava s panogo?, Z našimi najboljšimi rezultati?;
Kadri:	Kaj vemo o naših sedanjih kadrih v smislu starosti, sposobnosti, fluktuacije in upokojevanja?, Kako je mogoče primerjati naš program ugodnosti za zaposlene s programi v konkurenčnih podjetjih?, S pričakovanji naših kadrov?, Kako gledajo naši delavci na podjetje?, Na njegovo perspektivo?, Na svojo lastno prihodnost?;
Nevarnosti:	Kaj naj bi napravili, če pride do znatnih sprememb pri naših proizvodih – storitvah, kupcih, konkurentih, ključnih kadrih, lokaciji, virih dobave?;

Priloga 8: KONTROLNI SEZNAM ZA SITUACIJSKO ANALIZO

Nagel, 1981, str. 119

1) trgovina

- kateri so (bili) končni izdelki
- katere trge oskrbujemo / smo oskrbovali
- po kakšnih cenah
- kateri so konkurenčni izdelki
- ali so tržišča v upadanju, stagnirajo oziroma se širijo

2) proces proizvodnje

- kakšen je
- katere proizvodne procese lahko ločimo
- katere so najznačilnejše stopnje
- katere so konkurenčne tehnologije

3) vhodni materiali, dobave

- katere vrste
- dostopnost
- kakovost
- cena
- število dobaviteljev
- dobavni čas

4) financiranje

- finančni rezultati
- prispevek posameznega izdelka (skupine) k ROI
- kapitalska struktura
- struktura stroškov

5) strojna oprema, tehnologija

- vrste
- zmogljivost
- starost
- sedanja vrednost

6) zgradbe, zemlja

- vrste
- položaj
- varovanje

7) zaposleni

- izobrazba, izkušnje
- dostopnost
- starosti
- fluktuacija

8) vodstvo

- število
- izobrazba, izkušnje, know-how
- obstoječe politike

9) energija

- vrste
- dostopnost
- poraba

10) organizacija, informacije

- strukturiranje
- kako se zbirajo relevantne informacije
- kateri specialisti so na razpolago.

Priloga 9: KOMENTARJI K STRATEŠKEMU PLANIRANJU

Simpson, 1998, str. 627

1. Dvakrat premislite, preden se lotite oblikovanja poslanstva, vizije in vrednost podjetja.
2. Minimizirajte velikost funkcije planiranja in jo ločite od finančne funkcije.
3. Občutno razširite raven in število ljudi, ki so vključeni v proces.
4. Ne razvijajte strategije vsako leto.
5. Usmerjajte pogovore o strategiji na ključna vprašanja in ne na analitične podatke.
6. Posvečajte več pozornosti trgu in manj konkurenci.
7. Spoznajte in vključujte zgodovinske izkušnje.
8. Postavljajte agresivne cilje „od zgoraj-navzdol“, namesto da bi razvijali finančna predvidevanja „od spodaj-navzgor“.
9. Ključne sestavine plana predstavite na eni sami strani papirja.
10. Posvetite več časa in truda komunikaciji, merilom uspešnosti, sistemu nagrajevanja in izobraževanju.

Priloga 10: SLOVARČEK ANGLEŠKIH IZRAZOV

Angleški izraz

Slovenski (vsebinski) prevod

action planning	planiranje aktivnosti
business strategy	poslovna strategija
classical approach	klasični pristop (k oblikovanju strategije)
competitive superiority	konkurenčna prednost, premoč
core competencies	osrednje sposobnosti
corporate strategy	strategija na ravni podjetja
emergent strategy	pojavljajoča se strategija
entrepreneurial venture	podjetniško usmerjeno podjetje
environmental planning	planiranje okolja
evolutionary approach	evolucijski pristop (k oblikovanju strategije)
integrative strategic management	celovit strateški menedžment
internal comparative advantage	notranje primerjalne prednosti
long term planning	dolgoročno oz. strateško planiranje
operational planning	taktično planiranje
processual approach	procesni pristop (k oblikovanju strategije)
small high tech firms	mala visoko tehnološka podjetja
small and medium sized enterprises	mala in srednje velika podjetja
sophisticated planning / planning sophistication.....	temeljito, kakovostno, zahtevno strateško planiranje, planiranje na visoki (intelektualni) ravni
strategic business unit	strateška poslovna enota
strategy content	strateška vsebina
strategy process	strateški proces
structured	sestavljeno
subcontracting	podizvajalstvo
sustainable competitive advantage	trajna konkurenčna prednost
systemic approach	sistemijski pristop (k oblikovanju strategije)
target planning	ciljno planiranje

Priloga 11: SEZNAM UPORABLJENIH OKRAJŠAV

MBO		Management by Objectives, vodenje na osnovi ciljev
MSP		mala in srednja podjetja
PCMG		Podjetniški center za malo gospodarstvo
ROA		Return on Assets, donosnost sredstev
ROE		Return on Equity, donosnost kapitala
ROI		Return on Investment, donosnost investicije
R&D		Research & Development, raziskave in razvoj
SBU		Strategic Business Unit, strateška poslovna enota
SME		Small and Medium Sized Enterprises, majhna in srednje velika podjetja
SP		strateško planiranje
SPE		strateška poslovna enota
SWOT		Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, slabosti, prednosti, priložnosti, nevarnosti
UCLA		University of California, Los Angeles
UMAR		Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
VP		velika podjetja