

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ŽETVENE STRATEGIJE V PROIZVODNJI ELEKTRIČNIH
STROJEV IN APARATOV**

Ljubljana, maj 2002

MARTINA OBERŽAN

IZJAVA

Študentka MARTINA OBERŽAN izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MAKSA TAJNIKARJA, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.5.2002

Podpis: _____

UVOD	1
1. ŽETVENE STRATEGIJE	4
1.1. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE PODJETIJ	4
1.1.1. Definicija strateškega upravljanja in poslovanja podjetij	4
1.1.2. Zakaj strateško upravljati in poslovoditi podjetje?.....	5
1.1.3. Strateško upravljanje in poslovanje podjetij kot proces	7
1.1.4. Model strateškega upravljanja in poslovanja podjetij.....	8
1.1.4.1. Oblikovanje poslanstva	10
1.1.4.2. Presoja notranjega okolja	11
1.1.4.3. Presoja zunanjega okolja	11
1.1.4.4. Oblikovaje dolgoročnih ciljev.....	12
1.1.4.5. Razvijanje, ocenjevanje in izbiranje strategij.....	15
1.1.4.6. Uresničevanje strategij.....	20
1.1.4.7. Kontrola uresničevanja strategij	25
1.2. ŽETVENE STRATEGIJE KOT DEL STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA PODJETIJ	27
1.2.1. Žetvena strategija izvira iz pričakovanj interesnih skupin podjetja	29
1.2.2. Žetev kot osrednja strategija strateškega upravljanja in poslovanja podjetij	31
1.2.3. Namen in pogoji oblikovanja žetvene strategije.....	33
1.2.4. Žetvena strategija v portfeljskih analizah.....	37
1.3. ŽETVENE STRATEGIJE KOT DEL STRATEGIJE RASTI	38
1.3.1. Bistvo podjetja je v njegovi rasti in razvoju.....	38
1.3.2. Rast podjetja in ekonomska teorija	41
1.3.3. Žetvena strategija kot gonilna sila strategije rasti	44
1.4. ŽETVENE STRATEGIJE Z VIDIKA LASTNIKOV	46
1.4.1. Lastniki kot investitorji lastniškega kapitala in žetveni cilj.....	46
1.4.2. Značilnosti in pričakovanja investitorjev	48
1.4.3. Vpliv investitorjev na rast podjetja in pričakovano žetev.....	49
1.5. ŽETVENA STRATEGIJA Z VIDIKA MENEDŽERJEV	51
1.5.1. Razmerje med lastnikom in menedžerjem v dinamičnem okolju	51
1.5.2. Nagrajevanje menedžerjev	52
1.5.3. Povezovanje žetvenih ciljev z individualnimi cilji menedžerjev.....	54
1.6. VKLJUČEVANJE ZAPOSLENIH V REALIZACIJO ŽETVE	55
1.7. NAČINI URESNIČEVANJA ŽETVENIH STRATEGIJ.....	57
1.7.1. Maksimiranje denarnega toka	57
1.7.2. Prodaja celotnega ali dela podjetja	58
1.7.3. Spojitve, pripojitve in strateške zveze	62
1.7.4. Javna prodaja delnic	63
1.8. ŽETVENE STRATEGIJE KOT SESTAVNI DEL KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA.....	65

2. ŽETVENE STRATEGIJE V PROIZVODNJI ELEKTRIČNIH STROJEV IN APARATOV	67
2.1. ŽETVENI CILJI IN PODJETJA V PANOGI	67
2.1.1. Slovenska elektroindustrija.....	67
2.1.2. Pomen proizvodnje električnih strojev in aparatov v okviru slovenske elektroindustrije	70
2.1.3. Cilji anketiranja podjetij v razredu DL 31.....	72
2.1.3.1. Izvedba ankete.....	74
2.1.3.2. Rezultati odgovorov na anketni vprašalnik.....	74
2.2. NARAVNANOST LASTNIKOV DO OBLIKOVANJA ŽETVENIH STRATEGIJ V PROIZVODNJI ELEKTRIČNIH STROJEV IN APARATOV	75
2.3. POGLED NA ŽETEV Z VIDIKA MENEDŽERJEV V PROIZVODNJI ELEKTRIČNIH STROJEV IN APARATOV	83
2.4. PRIDOBITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI Z OBLIKOVANJEM ŽETVENIH STRATEGIJ	90
3. SKLEP	99
LITERATURA	102
VIRI	104
PRILOGE	

UVOD

Lastnina je kot civilizacijska kategorija povezana z logiko tržne družbe, podjetništvom in ekonomsko svobodo posameznika, ki se odloča o njej na podlagi svojih interesov (Kovač, 1993, str. 12). Racionalni lastniki, ki so svojo lastnino vložili v podjetja, pričakujejo, da se bo njihovo bogastvo z uresničevanjem podjetniških idej oplemenitilo in da bodo v neki predvideni prihodnosti realizirali kapitalske donose. Kot delni ali večinski lastniki imajo tudi legitimno pravico pričakovati, da bo podjetje sledilo svojemu temeljnemu cilju maksimiranja tržne vrednosti lastniškega kapitala in s tem ustvarjanju vrednosti za lastnike. Cilj poslovanja podjetja ni samo uresničevanje pričakovanih lastnikov, pač pa tudi drugih interesnih skupin podjetja, kljub prevladujočim interesom lastnikov. Ko govorimo o realizaciji donosov lastnikom, oziroma o likvidaciji njihove investicije v podjetje, govorimo o žetvi posla. Nedvomno, če se podjetnik tega zaveda ali ne, stoji žetev posla v ozadju vsake podjetniške ideje. Nek investicijski proces v poslu je uspešno zaključen, če je uspešen tudi njegov konec. Plačilo za vložene napore v podjetniške podvige in prevzeto tveganje naj bi bila uspešna žetev, če na uspešnost gledamo z vidika vseh interesnih skupin podjetja, ki tako ali drugače prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti in s tem ustvarjajo pogoje za njeno uresničevanje.

Da bi bila žetev čim bolj uspešna, mora podjetnik o tem pomembnem dogodku v prihodnosti razmišljati pravočasno in se nanj pripraviti. Zato pa mora poznati razloge, zakaj in kdaj pride do žetve posla, ter pretehtati med različnimi možnostmi njene uresničitve, saj žetev posla ne pomeni nujno, da mora iz posla izstopiti. Ker je poslovanje izpostavljeno vse bolj turbulentnemu in dinamičnemu okolju, je tudi k žetvi posla potrebno pristopiti strateško in oblikovati strategijo žetve s ciljem čim bolj zadovoljiti pričakovanja vseh interesnih skupin podjetja. Pri obravnavanju žetve posla ni pomembno pojasniti pomena žetvene strategije samo s stališča lastnikov in ostalih interesnih skupin, pač pa predvsem s stališča njenega vpliva na rast in razvoj podjetja. Običajno so prav rastoča podjetja tista, v katerih lastniki lahko pričakujejo povečanje svojega bogastva, še posebej takrat, ko jim uspe svoja pričakovanja ali celo zahteve o likvidaciji investicije časovno in po obliki povezati s pričakovanji in interesi menedžerjev znotraj podjetja.

Pogojem tržnega gospodarstva in vse večji globalizaciji so izpostavljena tudi slovenska podjetja, zato so razmišljanja o žetvi in oblikovanje žetvenih strategij zanje enako pomembna kot za tista v razvitih ekonomijah, kljub dejstvu, da privatizacijski procesi v Sloveniji še niso zaključeni. Po letu 1998, ko je bila formalno zaključena državno vodena primarna razdelitvena privatizacija, naj bi se privatizacija nadaljevala v drugem delu, in sicer v smeri koncentracije lastništva. Drugi del, sekundarno privatizacijo, naj bi usmerjal predvsem trg kapitala, nastale naj bi optimalne lastniške strukture na podlagi finančnih interesov lastnikov in vlagateljev (Simoneti et al., 2001, str. 6). Predvidevalo se je, da bodo delničarji iz primarne razdelitvene privatizacije svoje kratkoročne finančne interese postavili pred dolgoročne razvojne potrebe

podjetja in svoje lastniške deleže prodali. V podjetja bi tako lahko vstopali novi, strateško opredeljeni lastniki. Z nastajanjem optimalnih lastniških struktur bi se pospešili procesi uvajanja strateškega upravljanja in poslovanja, kar bi bistveno prispevalo k uspešnosti in dolgoročnemu razvoju slovenskih podjetij.

Slovenska podjetja naj bi v obdobju sekundarne privatizacije bolj ali manj intenzivno spreminjala svojo lastniško strukturo in pridobivala nove lastnike. Zato upravičeno predvidevamo, da v podjetjih bolj ali manj formalno razmišljajo o žetvenih strategijah in njihovem uresničevanju, da žetev posla ni dogodek, ki bi ga nenačrtno prepuščali neki nedoločeni prihodnosti. Ali pristopajo k uresničevanju realizacije donosov sedanjim lastnikom in investitorjem po načelih strateškega načrtovanja s ciljem realizirati čim večjo žetev v poslu? Z empirično raziskavo v podjetjih, ki so sestavni del naložbeno enega najbolj dejavnih segmentov slovenske elektroindustrije, sem poskušala ugotoviti, kako razmišljajo o svojih kapitalskih donosih obstoječi lastniki in kakšne žetvene strategije načrtujejo. Analizirani so bili odgovori managerjev iz podjetij, ki proizvajajo električne stroje in aparate. Proučevanja so temeljila na spoznanjih, kdo so njihovi lastniki, kakšna so pričakovanja lastnikov glede realizacije kapitalskih donosov v podjetjih, kako so lastniki svoja pričakovanja predstavili menedžerjem, kako in če sploh razmišljajo o spremembi lastništva, torej o žetvi posla, kakšnim oblikam žetvenih možnosti so naklonjeni in če so žetveni cilji vplivali na njihovo uspešnost. Pri analizi odgovorov sem izhajala iz treh predpostavk:

- lastniki v slovenskih podjetjih še niso jasno izoblikovali in izrazili žetvenih strategij,
- menedžerji v podjetjih se ponašajo skladno s svojimi pričakovanji o žetvi,
- oblikovanje strategije žetve ne vpliva bistveno na uspešnost podjetij.

Vsebinsko je magistrsko delo sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu so obrazložena določena teoretična spoznanja v zvezi z žetvijo posla in vplivnimi dejavniki pri oblikovanju in uresničevanju žetvenih strategij v razvitih ekonomijah. Drugi del temelji na analiziranju izvedene empirične raziskave, ko poskušam ugotoviti, kakšna je naravnost do žetvenih strategij v izbranem segmentu slovenskega gospodarstva. Prvi del izhaja iz ponazoritve temeljnih značilnosti procesa strateškega upravljanja in poslovanja, v katerega je vpletena žetvena strategija kot nujen sestavni del in eden pomembnih motivatorjev v fazi uresničevanja strateških ciljev. Poudarek je predvsem na vplivu žetvene strategije na strategijo rasti. Glavni akterji pri oblikovanju žetvenih strategij znotraj podjetja so lastniki in menedžerji, zato poskušam identificirati in predstaviti njihove interese ter posledice na izbrane oblike žetve. Zaradi vse pogostejšega vključevanja zaposlenih v lastništvo podjetij v razvitih ekonomijah so tudi interesi ter vloga zaposlenih kot lastnikov deležni posebne obravnave. Sledi predstavitev možnih oblik žetvenih strategij, njihovih prednosti in slabosti. Prvo poglavje se zaključuje s poudarkom na pomenu žetvenih strategij, ki nedvomno predstavljajo eno od konkurenčnih prednosti podjetja, vplivajo na ustvarjanje dodane vrednosti in ekonomski razvoj, ko izhajamo iz načela, da sledijo uresničevanju pričakovanj vseh interesnih skupin podjetja.

V drugem, empiričnem, delu so predstavljeni rezultati anketnega vprašalnika in analiza odgovorov, navezujoč se na teoretične navedbe iz prvega dela. Analiza odgovorov je sestavljena iz treh tematskih sklopov, s katerimi želim preveriti postavljene teze, da bi ugotovila naravnost lastnikov do žetvenih strategij, interese menedžerjev v podjetjih in posledice v poslovanju podjetja, ki se je opredelilo do žetvene strategije. Sklepni del povzema ugotovitve, kakšna je naravnost do žetvenih strategij v proučevanih podjetjih.

1. ŽETVENE STRATEGIJE

1.1. Strateško upravljanje in poslovanje podjetij

1.1.1. Definicija strateškega upravljanja in poslovanja podjetij

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij (ang. strategic management) definiramo kot oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki pomembno vplivajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. V bistvu gre za poslovno filozofijo, ki temelji na dinamiki okolja in poslovanju pomaga pri oblikovanju predvidenega odnosa med podjetjem in okoljem, kar postaja ključno vprašanje preživetja in uspešnega poslovanja podjetja (Pučko, 1999, str. 18, 106).

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je sorazmerno mlada znanstvena disciplina, bolj filozofija kot eksaktna tehnika, zato popolne in s strani ekonomistov vsestransko sprejemljive definicije še ni postavljene. Razvila se je iz potrebe po združevanju procesa dolgoročnega planiranja s procesom njegovega uresničevanja, upoštevajoč tudi dinamično in turbulentno okolje. Združuje torej oboje, dolgoročno planiranje in uresničevanje vseh tistih aktivnosti, ki so velikega in življenjskega pomena za podjetje v danem in predvidenem okolju. Dolgoročno planiranje, postopno preoblikovano v strateško planiranje, se je razvilo v sedemdesetih letih najprej v ameriškem gospodarstvu pod vplivom neprijetnih dogodkov, kot je bila energetska kriza, rastoča inflacija, stagnacija trgov, prodor japonske konkurence idr. Nadalje pa je v osemdesetih letih prišlo do velikih sprememb na globalnih trgih, samo strateško načrtovanje ni dajalo zelenih ekonomskih učinkov, ker je bilo preveč oddaljeno od procesa uresničevanja, postalo je preveč togo. Menedžerji, ki so se soočali z nepredvidenimi dogajanjem na trgih in tudi znotraj organizacij, običajno niso sodelovali pri izdelavi strateških načrtov. V prisposobi bi lahko rekli, da glava ni delovala skladno s telesom. Zato je razvoj sistemov dolgoročnega (strateškega) planiranja vodil v proces strateškega upravljanja in poslovanja podjetij. Ta razvoj verjetno še ni končan, možne so še druge smeri razvijanja, vendar že danes ponuja menedžerjem določena pravila, katera se je mogoče naučiti in so se v praksi pokazala kot uspešna.

Če izrazimo strateško upravljanje in poslovanje s skrajšano definicijo, lahko rečemo, da je to tehnika, ki jo lahko uporabimo za kreiranje in ustvarjanje zelene prihodnosti (Didsbury, 1996, str.166). Z njeno pomočjo se tradicionalne menedžerske aktivnosti s področja planiranja, predračunavanja, trženja, poročanja in kontroliranja integrirajo v širši kontekst, upoštevajoč zunanje okolje, notranje organizacijske sposobnosti in celotno usmerjenost v cilj poslovanja. Lahko ga definiramo tudi kot umetnost in znanost oblikovanja, uresničevanja in ocenjevanja medfunkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji uresničiti zastavljene cilje (David, 1999, str. 5). Sestavlja ga serija odločitev in aktivnosti, ki zagotavlja pogoje za oblikovanje in

uresničevanje planov za doseg ciljev poslovanja (Pearce, Robinson, 1994, str. 2). Predstavlja torej sredstvo, ki omogoči organizaciji vplivati na rezultate želene prihodnosti in hkrati pomaga, da v tem uspe.

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij lahko na kratko ponazorimo tako, da ga razdelimo v dve fazi, pri čemer vsako fazo sestavlja več stopenj. Prva faza je strateško načrtovanje in druga faza je strateško uresničevanje (Sharplin, 1985, str.10). Strateško načrtovanje obsega oblikovanje poslanstva podjetja, analizo notranjega in zunanjega okolja, postavljanje planskih ciljev ali strateške usmeritve in oblikovanje strategij za doseganje teh ciljev. Strateško uresničevanje pa predstavlja aktiviranje načrtovanih strategij s pomočjo organizacije, načrtovanja in usmerjanja ter strateškega ocenjevanja in kontroliranja.

1.1.2. Zakaj strateško upravljati in poslovoditi podjetje?

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je učinkovito orodje, kako pripeljati podjetje do zelenega cilja, ker vključuje mehanizem, ki usmeri energijo podjetja in vse njegove vire v uresničevanje tega cilja (Napuk, 1993, str.1).

V današnjem času podjetja poslujejo v dinamičnih ali hitro spreminjajočih se inovativnih okoljih, ko so redko zadovoljna s svojim proizvodnim programom, ko na trgu doživljajo presenečenja s strani konkurentov, ko delujejo v nestabilnih političnih razmerah in ko se soočajo z vse hitrejšim tehnološkim razvojem in vse krajšim življenjskim ciklom proizvodov. Thompson trdi, da je danes uspešno poslovanje povezano z dobrim strateškim razmišljanjem ter strateškim upravljanjem in poslovanjem podjetij (Thompson, 1998, str. 23). Menedžerji morajo privzeti za normalno, da je današnje okolje ne samo dinamično (spreminjajoče se), pač pa hkrati tudi turbulentno (spreminjajoče se na nepravilen, nepredvidljiv način), pri čemer je slednje posledica močno medsebojno povezanih in istočasno neodvisnih okolij, ki organizaciji onemogočajo izbrati jasno in točno načrtane smeri delovanja (Bowman, Faulkner, 1997, str. 94). Turbulentno okolje ustvarja konstantno spreminjajoče se pogoje poslovanja in nestabilnost v smislu konkurenčnega položaja podjetja. V takšnem okolju podjetja ni moč voditi samo na osnovi intuitivnega ali strogo mehanskega sistema razmišljanja in planiranja. Razmišljanje in delovanje mora postati strateško, pri čemer se morajo analitične metode dopolnjevati z mentalno elastičnostjo, kar ustvarja pogoje za razvoj kreativnosti (Ohmae, 1982, str. 35). To pa se dogaja v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, kjer se zagotavlja usmerjen, logičen in sistematičen pristop za sprejemanje glavnih odločitev na osnovi združevanja intuicije in analitike. Intuicija, ki temelji na preteklih izkušnjah, presoji in občutkih, je odločilna v pogojih negotovosti in nesoglasja. Analitika pa je pomembna predvsem zato, ker zagotavlja selektiven nabor potrebnih kvalitativnih in kvantitativnih informacij (David, 1999, str. 6).

V dinamičnem in turbulentnem okolju podjetja ni več možno upravljati brez zavestnega usmerjanja njegove današnje in prihodnje dejavnosti. Nenehno se je potrebno spraševati, kje smo, zakaj smo v tem položaju in kaj bo z nami čez eno leto, ali čez pet let. Razlogi za zavestno in ne več intuitivno upravljanje in vodenje podjetij ležijo torej v vse hitreje porajajočih se spremembah, v povečani negotovosti in kompleksnosti poslovanja ter v vse bolj izrazitih globalnih interakcijah. Strateško upravljanje in poslovanje se jim zoperstavlja z večjo učinkovitostjo, tako da združuje napore, učinkovito izkorišča razpoložljive vire, daje okvire in usmeritve za boljše vodenje ter zmanjšuje tveganje.

Nedvomno lahko trdimo, da podjetja, ki so se odločila poslovati po principih strateškega upravljanja in poslovanja, s tem pridobivajo na konkurenčnih prednostih, kot so (Thompson, 1998, str. 24):

- zagotovljena je boljša usmeritev celotne organizacije na ključno točko poslovanja,
- menedžerji so bolj pripravljeni reagirati na spremembe, nove priložnosti in krizne situacije,
- menedžerji odločajo z večjo racionalnostjo pri usmerjanju investicij v strateško podprta in donosna področja,
- omogočeno je poenotenje strateško povezanih odločitev znotraj organizacije,
- ustvarja se proaktivna menedžerska kultura, ki preprečuje reaktivne in defenzivne odločitve.

Zgodovina podjetništva dokazuje, da so bila najuspešnejša tista podjetja, ki so dajala pobude in bila vodilna na trgu. Uspela so tako, da so s strateškimi ofenzivami prehitela konkurente, zavarovala in vzdrževala svoje konkurenčne prednosti tez poiskala in izkoristila trge, kjer so dosegla superiorne finančne rezultate. Njihova vodstva so uspešno uresničevala načrtane strategije, s položajem vodilnega na trgu so pridobila na ugledu zunaj in znotraj podjetja (Thompson, 1998, str. 24). Takšna podjetja niso rezultat srečnih trenutkov ali dolgotrajne sreče, pač pa plod premetenega, proaktivnega menedžmenta z oblikovanim poslanstvom, strateško usmeritvijo in učinkovitim uresničevanjem strategij. Nasprotno, podjetja brez jasno načrtane strategije poslujejo preveč tvegano na dolgi rok, saj se običajno samo branijo in neinovativno odzivajo na poteze drugih. Zato je strateško upravljanje in poslovanje nedvomno pomagalo organizacijam oblikovati boljše strategije z uporabo bolj sistematičnih, logičnih in racionalnih pristopov pri njihovi selekciji. Hkrati današnje raziskave dokazujejo, da je največji napredek doprinesel sam proces, katerega ključni uspehi so vzpostavljene komunikacije, ki zagotavljajo vdanost in podporo organizaciji s strani menedžerjev in zaposlenih (David, 1999, str.16).

Izkušnje organizacij, ki so poslovale po principih strateškega upravljanja in poslovanja ni mogoče opredeliti kot splošno veljavne in jih enostavno prenesti na druge organizacije, ker so edinstvene za vsako organizacijo posebej in reflektirajo njeno specifičnost. Vsaka organizacija ima namreč svojstveno kulturo, okolje, strukturo, stil vodenja in svojim potrebam prilagojene druge organizacijske funkcije. Kljub temu je teoretikom uspelo prepoznati določene paralele in

ponovljivosti v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, še zlasti v procesu uresničevanja strategij (Didsbury, 1996, str.167).

1.1.3. Strateško upravljanje in poslovanje podjetij kot proces

Strateško upravljanje in poslovanje podjetij je proces, katerega razčlenimo na proces strateškega planiranja ter proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Tako celoten proces predstavlja formuliranje osnovnih predpostavk za strateško planiranje, izdelavo strateškega plana ali samo planiranje v ožjem pomenu besede z nadaljevanjem v uresničevanju in kontroliranju uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str. 119).

Ključno v tem procesu je, da vizijo zelene prihodnosti kreirajo ljudje, ki jo kasneje tudi uresničujejo. To ni samo poslovodstvo, sem štejemo vse ljudi, ki v tem procesu medsebojno komunicirajo in izražajo interes za doseg ciljev poslovanja. Pravimo, da v tem procesu sodelujejo vse interesne skupine v okviru podjetja: lastniki, poslovodstvo, zaposleni, dobavitelji, kupci, investitorji in lokalne skupnosti. Pri tem proces strateškega upravljanja in poslovanja ne pomeni napovedovanje prihodnosti, pač pa poslovanje z negotovostjo na način, ki zmanjšuje tveganje. Že v procesu planiranja, ko se odločamo, kam želimo priti, kdaj in kako, postavljamo s kvantitativnimi cilji opredeljene vmesne mejnike, pri katerih lahko kontroliramo uspešnost približevanja planskim ciljem (Timmons, 1989, str.158).

Integralni del tega procesa je tudi periodično spreminjanje podciljev in planskih ciljev, skladno z dogajanjem v okolju. Naloga menedžerjev je iskati pozitivne reakcije organizacije na osnovi realnega poznanja novih priložnosti v okolju in odkrivanja lastnih prednosti, saj bo poslovanje v okolju jutrišnjega dne lahko popolnoma drugačno kot je današnje. Ker se proces v toku izvajanja spreminja, se mu morajo prilagajati tudi spreminjajoče se organizacijske strukture. Menedžerji v vlogi upravljavcev tega procesa morajo spremembam prilagajati svoj način vodenja in razmišljanja.

Izvajanje procesa strateškega upravljanja in poslovanja zahteva že danes, in nedvomno še bolj jutri, usposobljene menedžerje, ki imajo vizionarske sposobnosti, so intelektualno usmerjeni v fleksibilno razmišljanje, sprejemljivi za inovativnosti, imajo planske in organizacijske sposobnosti in znanja ter so sposobni razvijati dobre medosebne odnose (Didsbury, 1996, str. 200). Ne glede na to, ali obravnavamo strateško upravljanje in poslovanje kot enovit proces ali razdeljen v dva podprocesa, so v njem ključni ljudje, ki znajo poiskati in učinkovito izrabiti razpoložljive vire, kvalitetno opraviti svoje delo in biti pri tem ves čas inovativni. Nadaljnji razvoj strateškega upravljanja in poslovanja bo usmerjen vse bolj na drugi podproces, to je uresničevanje strategij in njihovo kontroliranje.

1.1.4. Model strateškega upravljanja in poslovođenja podjetij

Skladno z razvojem procesa strateškega upravljanja in poslovođenja podjetij so se gibala tudi prizadevanja raziskovalcev v smeri razvijanja »univerzalnega« modela. Danes še ni mogoče govoriti o razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovođenja v kateremkoli podjetju, zato si morajo upravljavci in poslovodstvo zgraditi svoj model strateškega upravljanja in poslovođenja, saj njihovo podjetje živi in deluje v sebi edinstvenem okolju (Pučko, 1999, str. 111). Vendar obstaja splošno sprejet okvir vsestranskega modela, ki shematično ponazarja celoten proces. Pri tem sam model ne daje garancije za uspeh, vendar nudi razumljiv in praktičen pristop za oblikovanje, uresničevanje in ocenjevanje strategij (David, 1999, str. 13).

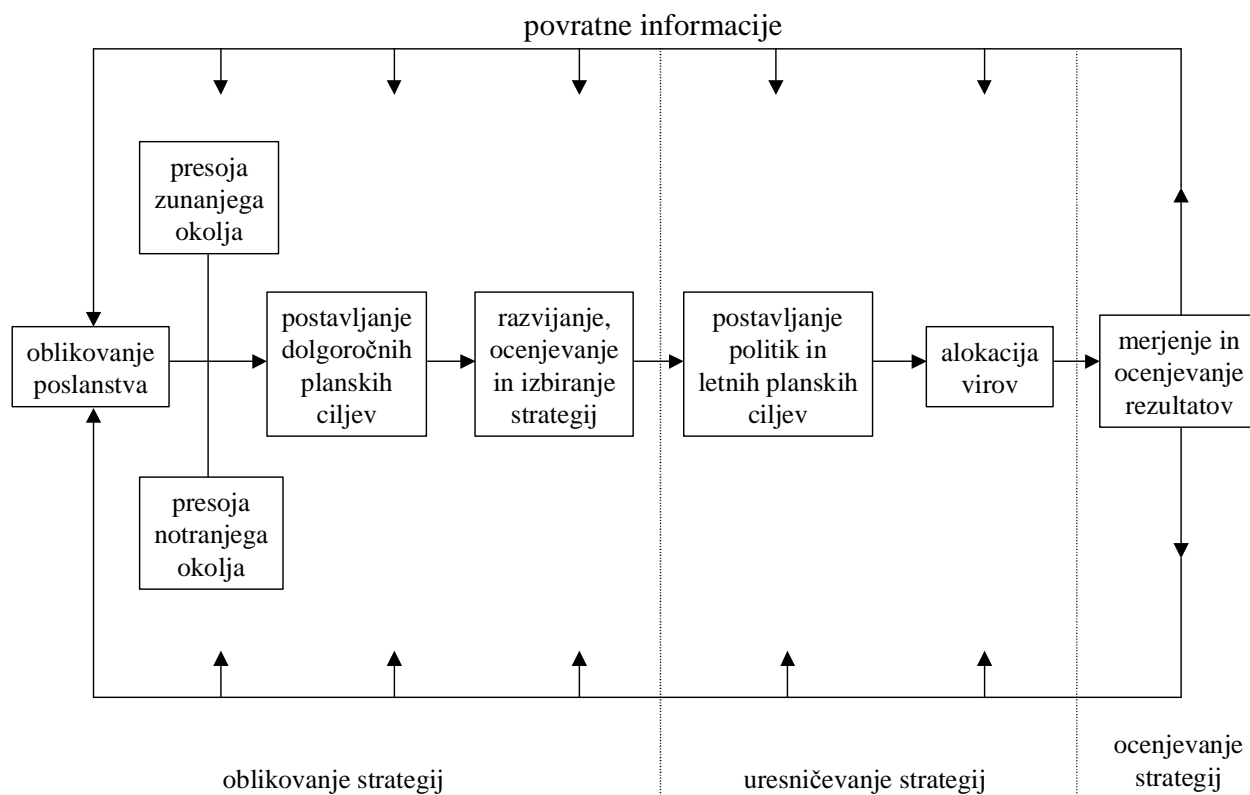
Cilj vsakega modela je natančno ponazoriti realnost na relativno enostaven način. Če rečemo poenostavljeno, je model selektivna abstrakcija realnosti in zajema vse njene pomembne detajle, ki so na razpolago (Stevenson, 1989, str. 11). Stvarnost in uporabnost modela sta odvisni od tega, kako uspešno so bili selekcionirani parametri in kakšna oblika modela je bila izbrana, pri čemer je osredotočenost na bistvene konstante in spremenljivke pogojena z znanjem in spretnostjo ustvarjalcev (Pučko, 1999, str. 111). V veliko pomoč so jim danes v poslovnem svetu že uveljavljene znanstvene, računalniško podprte metode in tehnike, med katerimi velja omeniti linearno programiranje, simulacije, mrežne analize, drevesa odločanja, dinamično programiranje, Queuingovo teorijo, ciljno programiranje ipd.

Med sabo sorodni si modeli strateškega upravljanja in poslovođenja podjetij bolj ali manj detajlno opredeljujejo povezavo glavnih komponent celotnega procesa v kontekstu z okoljem. Zanimivo grafično rešitev modela, sicer nekoliko starejšo, ponuja Sharplinov osnovni model procesa, ki svojstveno prikazuje učinkovito povezavo organizacije z okoljem preko iterativnega procesa (Sharplin, 1985, str. 9). Dogajanje v procesu strateškega upravljanja in poslovođenja je v njegovem modelu sistematično razporejeno v prostoru, omejenem s krožnico, katera predstavlja dinamično okolje. Okolje sestavljajo štiri elementi: ekonomski, politični, socialni in tehnološki. Okoljski elementi so ponazorjeni z mejnimi stranicami, ki znotraj krožnice omejujejo prostor, v središče katerega je postavljena organizacija, ki s temi mejnimi stranicami ni povezana direktno, pač pa poteka korelacija preko obeh podprocesov strateškega upravljanja in poslovođenja, to je preko oblikovanja in izvajanja. Model ponazarja dinamično naravo iterativnega, nikoli končanega procesa, v katerem se posamezne aktivnosti prepletajo med sabo, zato med njimi ni ostrih ločnic. Socialni mejni element predstavlja medosebne odnose znotraj organizacije, izbrane strategije v odnosu do posameznika, skupine ali družbe nasploh. Politični mejni element vključuje zakone, zakonske predpise in politiko vlade, ki je na oblasti. Tehnološki mejni element združuje znanje in opremo ter materiale, ki se uporabljajo v proizvodnji. Ekonomski mejni element je sestavljen tako, da z ekonomskimi

trendi in spremembami povezuje finančne trge, vire kapitala, trge blaga in storitev, agregatno povpraševanje in dobičkonosne priložnosti.

Novejši splošno sprejeti shematični modeli se v svojem bistvu in namenu ne razlikujejo od Sharplinovega. Strateško upravljanje in poslovanje predstavljajo v povezavi z okoljem kot dinamičen in kontinuiran proces, ki ga sicer razdelijo v posamezne ločene faze, katere lahko obravnavamo korak za korakom, vendar je še vedno poudarjeno dejstvo, da med temi fazami ni ostrih ločnic, faze se prepletajo med sabo, sprememba v posamezni fazi povzroči spremembo v drugi ali vseh ostalih. Primer novejšega modela je grafično prikazan v Sliki 1. Model prikazuje v svojem bistvu nikoli končan iterativen proces. Uporabljen je lahko tako v velikih kot v majhnih podjetjih, pri čemer je običajno stopnja formalnosti pri slednjih dosti manjša.

Slika 1: Vsestranski (celovit) model strateškega upravljanja in poslovanja podjetij



Vir: David, 1999, str. 14

Dokaj nazorno povzeta razčlenitev modela iz celovitih faz na podfaze je opredeljena v shematičnem Pučkovem modelu (Pučko, 1999, str. 120) in prikazana v Sliki 2.

Slika 2: Shematični model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
ocenjevanje okolja	celovito ocenjevanje podjetja:	postavljanje planskih ciljev	razvijanje strategij:	ocenjevanje strategij	taktično planiranje
analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih poslovnih funkcijskih	in izbira	programiranje
vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli			predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120

Ker potrebujejo strateški planerji jasno opredeljeno podobo okolja in celotnega podjetja, jim razumevanje in integriranje postavk iz kateregakoli od prej omenjenih modelov omogoča razviti svoj model strateškega upravljanja in poslovanja. Po tej zamisli je celoten proces razdeljen v fazo zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja na osnovi notranje in zunanje analize danes in predvidene jutri, v fazo sestavljanja strateških planov, ki jo razdelimo v podfazo sestavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih vrzeli, v podfazo razvijanja in ocenjevanja razvitih strategij in v podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov, ter v zadnjo fazo kot kontrolo uresničevanja strateških ciljev in strategij.

V nadaljevanju teksta predstavljam samo kratek opis posameznih temeljnih sestavin procesa strateškega upravljanja in poslovanja podjetij v skladu s shematičnim modelom v Sliki 1.

1.1.4.1. Oblikovanje poslanstva

Poslanstvo podjetja ponazarja razlog obstoja organizacije, kratko in jedrnato pove, kaj organizacija je, kaj ustvarja in za koga (Napuk, 1993, str. 27). Izraženo je tako, da organizacijo jasno razlikuje od ostalih, identificira njen obseg in namen delovanja ter ponazarja njene posebne vrednote. Oblikujejo ga strateški odločevalci, ko prepoznajo edinstvenosti v delovanju svojega okolja (Pearce, Robinson, 1991, str. 13).

Vsaka organizacija je svojstvena s stališča namena in vzroka delovanja. Oblikovanje poslanstva lahko predstavlja za podjetje konkurenčno prednost, ker omogoča, da so vsi zaposleni seznanjeni z osnovnim namenom združevanja naporov in učinkovitega usmerjanja virov. Dobro oblikovano poslanstvo reflektira vrednote in prioritete strateških odločevalcev v odnosu do kupcev, proizvodov, trgov, tehnologij, skrbi za preživetje, filozofije podjetja, skrbi za pozitivno

identiteto in položaja zaposlenih. Oblikovanje poslanstva je prvi korak v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, iz njega izhajajo temeljne smernice za vse planske aktivnosti (David, 1999, str. 94).

1.1.4.2. Presoja notranjega okolja

Presoja notranjega okolja predstavlja ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja s ciljem definirati razločljive sposobnosti kot konkurenčne prednosti podjetja. Poslovodstvu pomaga razumeti, zakaj je ali ni organizacija uspela v preteklosti, kaj ji omogoča in kaj mora storiti, da bo uspešna v prihodnosti.

Pri celovitem notranjem ocenjevanju se usklajujejo številna različna mnenja poslovodstva in širšega kroga zaposlenih in hkrati kritično selekcionirajo načini njihovega ocenjevanja. Notranja presoja se običajno izvaja paralelno z zunanjo presojjo okolja. Ker ocenjene notranje prednosti neke organizacije zaradi njene edinstvenosti niso nikoli natančno primerljive s tistimi pri konkurentih, v podjetjih iščejo predvsem tiste razločljive sposobnosti, ki v povezavi s tržnimi priložnostmi zagotavljajo podjetju konkurenčno prednost.

Izvajanje notranje presoje obsega zbiranje, selekcioniranje in ocenjevanje informacij o delovanju vseh funkcijskih struktur v podjetju (David, 1999, str. 142). Obsega torej celovito ocenjevanje podjetja, kjer iščemo in zaznavamo poslovne probleme, zato je vitalnega pomena za nadaljnji zdrav razvoj podjetja. Izvajamo ga lahko s pomočjo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analize, portfeljske analize ali analize na temelju verige vrednosti (Pučko, 1999, str.133). Med notranjimi prednostmi (viri, veščine in druge prednosti) in slabostmi (omejitve, pomanjkljivosti virov, veščin ali drugih sposobnosti) je potrebno identificirati ključne notranje faktorje delovanja, ki predstavljajo osnovne sposobnosti, omejitve in značilnosti podjetja. Ključne faktorje delovanja opredelimo znotraj posameznih funkcijskih linij, tako v okviru trženja, financ in računovodstva, proizvodnje in tehnologije, upravljanja s človeškimi viri in organizacije poslovanja. Običajno menedžerji ne presojajo v popolnosti vseh faktorjev notranjega delovanja, osredotočijo se samo na selekcionirane, t.i. »strateške faktorje«, ki so najbolj odločilni v določenem konkurenčnem področju (Pearce, Robinson, 1991, str. 187).

Sam proces notranje presoje poteka tako, da nudi menedžerjem in zaposlenim možnost realnega soustvarjanja bodočnosti podjetja. V povezavi z analizo zunanjega okolja in v poslanstvu opredeljenimi prioritetami daje kritično osnovo za oblikovanje strategij v procesu strateškega planiranja.

1.1.4.3. Presoja zunanjega okolja

Zunanje okolje podjetja je dinamično in negotovo, zato njegova presoja močno vpliva na zmanjševanje poslovnega tveganja in zagotavlja večjo verjetnost uresničitve pričakovanj. Predstavlja temeljna izhodišča strateškega načrtovanja in usmerja pozornost na spremembe v priložnostih in nevarnostih, izhajajoč iz poznavanja preteklega, sedanjega in prihodnjega dogajanja v svetu zunaj organizacije.

Da bi natančneje analizirali zunanje okolje podjetja, ga lahko razčlenimo v tri podokolja: poslovno, panožno in najširše. V vsakem od teh podokolij podjetje išče svoje konkurenčne prednosti, razpoložljive vire in dobičkonosne trge. Pri analizi okolja je potrebno identificirati priložnosti, nevarnosti in omejitve kot rezultat delovanja posameznih faktorjev v teh podokoljih. Zbirnik vplivnih faktorjev je podan v Tabeli 1.

Tabela 1: Vplivni faktorji v zunanjem okolju podjetja

Poslovno okolje	Panožno okolje	Najširše okolje
konkurenti posojilodajalci kupci delovna sila dobavitelji	ovire za vstop moč dobaviteljev moč kupcev razpoložljivost substitutov rivalstvo med konkurenti	gospodarstvo sociala politika tehnologija ekologija
↑ ↑ ↑	↑ ↑	↑
PODJETJE		

Vir: Pearce, Robinson, 1991, str. 77

Vsi naštetih faktorji nimajo enakega vpliva na poslovanje podjetja, med njimi je nekaj ključnih in pravočasna identifikacija teh ključnih faktorjev okolja običajno razkrije konkurenčne prednosti podjetja. Pri prepoznavanju, nadzorovanju, napovedovanju in ocenjevanju ključnih faktorjev okolja si lahko v kombinaciji z dobrim intuitivnim presojanjem pomagamo z EFE (External Factor Evaluation) matriko ali analizo konkurenčnosti na osnovi Porterjevega modela petih sil (David, 1999, str. 131).

1.1.4.4. Oblikovaje dolgoročnih ciljev

Poslovodstvo na osnovi lastnih sposobnosti presojanja in spleta vrednot ter s pomočjo nekaterih teoretičnih spoznanj oblikuje strateške planske cilje organizacije. Postavljeni so kot rezultati, ki jih želi podjetje doseči. Predstavljajo središčne točke podjetja, iz katerih izhaja razvijanje planov in alokacija poslovnih virov (Pučko, 1999, str.165-8).

Oblikovanje dolgoročnih ciljev pomeni načrtovanje strateške usmeritve, ko v organizaciji poiščejo odgovore na vprašanje, kam želi organizacija v prihodnosti priti. Strateška usmeritev mora biti izbrana tako, da se z njo strinjajo lastniki podjetja in celotno poslovodstvo, posredovati in

pojasniti jo je potrebno zaposlenim in zunanjim interesnim skupinam. To je zlasti pomembno zaradi boljšega razumevanja ostalih planskih aktivnosti, ki temeljijo na strateški usmeritvi (Napuk, 1993, str. 27).

Strateška usmeritev organizacije je določena z izdelanimi planskimi predpostavkami, ki jih predstavljajo oblikovani planski cilji, skladni z njenim poslanstvom in identificiranimi prednostmi in priložnostmi. Lipovec trdi, da so dobro postavljeni cilji lahko učinkoviti, če je zanje značilno, da izražajo potrebe podjetja in so povezani s potrebami članov podjetja, da so jasni, razumljivi in stvarni, da so logični in bistro izoblikovani, da ustrezajo okoliščinam in so medsebojno tako povezani, da ne povzročajo spopadov, da so uresničljivi z običajnim prizadevanjem in da so izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela, ne pa v obliki idealov ali vrednot (Lipovec, 1987, str. 262).

Tako postavljeni cilji zagotavljajo smotrnost poslovanja in identiteto podjetja v obilici vsakdanjih poslovnih opravil. Oblikovanje planskih ciljev običajno poteka v treh podfazah: formuliranje vizije, postavljanje kvalitativnih planskih ciljev in vrednotenje kvalitativnih planskih ciljev.

1. podfaza oblikovanja dolgoročnih ciljev: Oblikovanje vizije podjetja

Vizija je jasno opredeljena smer poslovanja, ki jo razumejo vsi akterji v organizaciji in predstavlja most povezovanja sedanosti s prihodnostjo. V svojem bistvu pove, kam organizacija gre in kaj želi doseči.

Pri oblikovanju postavk v viziji naj bi bile uporabljene takšne besede, ki bi vplivale na hotenje posameznikov po doseganju ciljev. V tej vlogi lahko motivirajo ustvarjalno razmišljanje. Pogosto se vizija podjetja izrazi v enem samem stavku. Postavke v viziji morajo vzkliti znotraj organizacije. Običajno zajemajo vrednote ustanoviteljev, inspiracije podjetja in definirajo pravila inkrementalnega in oportunističnega delovanja (Bowman, Faulkner, 1997, str. 181). Pri njenem oblikovanju je potrebno paziti, da niso presežene meje realnosti. Če so ustvarjalci vizije zašli iz okvira realnosti, potem ljudje vanjo ne bodo verjeli, v njej ne bodo videli možnosti uresničitve svojih ambicij in zadovoljitve potreb, ne bodo verjeli v obljubljeni nagrade za vložene napore (Wickham, 1998, str. 108). Ker je vizija predstava o boljši prihodnosti, mora iz formulacije izhajati dovolj vabljalnosti in zaželenosti, vgrajeno mora imeti prepričanje, da bo ob uresničitvi poplačilo za uspeh deljeno med ustvarjalci.

V viziji morajo biti videne realne možnosti njene uresničitve, v katere ljudje resnično verjamejo, le tako se bodo aktivnosti zaposlenih odvijale v smeri, ki je z njo načrtana in jih bo pripeljala k vnaprej zamišljenemu cilju. Osnovana mora biti na realno presojenih prednostih in načrtanem premagovanju slabosti organizacije.

2. podfaza oblikovanja dolgoročnih ciljev: Postavljanje kvalitativnih planskih ciljev

Postavljanje kvalitativnih planskih ciljev obsega splet hierarhično razvrščenih izbranih ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu izražajo cilje (angl. objectives).

Planski cilji so izraženi s kvalitativnimi kriteriji, s katerimi je možno meriti uspešnost ali nezmožnost njihovega uresničevanja (Napuk, 1993, str. 41). Predstavljajo segmente vizije, ki se v njih identificira, meri in dosega. Izraženi so kot ključni kazalci kvalitativno opredeljenih ciljev. Poimenujemo jih lahko tudi splošni cilji (Kotler, 1998, str. 84). Da bi odigrali svojo vlogo v procesu planiranja in zagotovili usmeritev delovnih naporov v njihovo uresničevanje, morajo biti specificirani natančno in razumljivo ter predstavljeni vsem zaposlenim v organizaciji. Proces oblikovanja planskih ciljev je proces prevajanja strategij v specifične dosežke, ki signalizirajo, ali so bile izbrane prave strategije. Jasni in nedvoumni cilji so sredstvo merjenja in primerjanja uspešnosti, ki odraža uresničitev eksplicitnih pričakovanj s strani vseh interesnih skupin. Še posebej so pomembni za investitorje, ki pričakujejo varnost in oplemenitenje svoje naložbe, in za zaposlene, katerim pomenijo glavno sredstvo motivacije (Wickham, 1998, str. 95).

Po Druckerjevi tezi mora poslovodstvo postaviti cilje glede želenega položaja na trgu, inovativnosti, produktivnosti, virov, dobičkonosnosti, celovitega obvladovanja kakovosti, učinkovitosti zaposlenih in javne odgovornosti (Drucker, 1973, 7. pogl.). Napuk se omeji na tri področja nujnega postavljanja ciljev, ki so po njegovem pomembna za učinkovito delovanje organizacije. To so področje kvalitete, inovativnosti in skrbi za potrošnike (Napuk, 1993, str.42.).

Način postavljanja planskih ciljev je lahko integralni ali inkrementalni. Pri integralnem načinu najprej postavimo cilje celotnega poslovanja in potem iščemo načine njihovega doseganja z oblikovanjem delnih planskih ciljev. Ko govorimo o inkrementalnem načinu, je postopek obraten, najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih poslovnih in funkcijskih področjih in jih nato združimo v zbirne plane (Pučko, 1999, str.166).

3. podfaza oblikovanja dolgoročnih ciljev: Vrednotenje kvalitativnih planskih ciljev.

Vrednotenje kvalitativnih planskih ciljev predstavlja ocenjevanje ciljnih vrednosti kvalitativno izbranih ključnih kazalcev (angl. goals). Poimenujemo jih lahko tudi specifični cilji, ker opredelijo cilje glede na količinsko in časovno razsežnost, zanje je značilno, da morajo biti realni, skladni in zamenljivi (Kotler, 1998, str. 84).

Ciljne vrednosti so kvantificirani kvalitativno opredeljeni planski cilji. Zagotavljajo jasno evidenco doseganja planskih ciljev. Kriteriji za njihovo oblikovanje so odvisni od zgodovine podjetja, panoge, v kateri podjetje deluje, stanja pri konkurenci in strokovnih normativov. Primerjanje ciljnih vrednosti z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja pomaga ugotoviti morebitne planske vrzeli, ki naj bi jih odpravili z dodatnimi novimi strategijami.

Postavljanje kvantificiranih ciljev pomeni postavljanje kriterijev za merjenje uspešnosti. Ker so ti kriteriji odraz pričakovanj posameznikov, je pomembno, da kvantificirani cilji v ustrezni finančni obliki prekrivajo vsa glavna področja poslovanja, kot je obseg prodaje, velikost dobičkov, višina marže, donosnost kapitala, zadolženost, likvidnost, tržna cena delnic, donosnost delnic, tržni položaj, rast, inovativnost in potrošniški nivo (Wickham, 1998, str. 96).

1.1.4.5. Razvijanje, ocenjevanje in izbiranje strategij

Poslovodstvo se mora odločiti med razpoložljivi strategijami za tiste ali kombinacijo tistih, za katere presodi, da so zanj najprimernejše in skladne s planskimi cilji. V procesu strateškega upravljanja in poslovođenja podjetij je strategija gonilo aktivnosti, ki jih organizacija izvaja za doseg ciljev poslovanja (Wickham, 1998, str.121). Glavni namen oblikovanja strategij je ugotavljanje, ali organizacija dela prave stvari in kako jih lahko naredi še boljše. Glede na navedbe v strokovnih virih je najširše sprejeta delitev strategij na celovite, poslovne in funkcijske, skladno s hierarhijo planskih ciljev. Analiza in izbira strategije je lahko različna in je odvisna od kompleksnosti poslovođenja. Ker strategije predstavljajo aktivnosti, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev, je pomembno, da so z njimi tudi časovno usklajene (David, 1999, str. 175).

Če izhajamo iz že omenjene delitve strategij, so na prvem mestu potrebne poudarka *celovite strategije*, ki povedo, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu (Pučko, 1999, str. 176). Celovito strategijo lahko definiramo kot celovit splošen pristop vodenja glavnih dejavnosti podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 227). Primarno se celovita strategija ukvarja z razvojem portfelja poslovnih področij, z razvojem povezav in sinergij med njimi, z uravnoteženjem tveganj in razporeditvijo dobička znotraj podjetja, z uravnoteženjem denarnih tokov in z želenimi rezultati enot in podjetja kot celote. Pri tem celovita strategija omogoča koordiniranje in združevanje naporov v smeri doseganja strateških ciljev. Celovito strategijo naj bi oblikovali veliki diverzificirani sistemi, medtem ko podjetja s homogenim proizvodom glede na značilnosti razvijajo le poslovno strategijo (Pučko, 1999, str. 179). Pearce celovite strategije razdeli na dvanajst osnovnih strategij, med katerimi podjetje izbere eno ali več sebi najbolj primernih. Razvrsti jih na koncentrirano rast, razvoj trga, razvoj proizvoda, inovacije, horizontalno integracijo, vertikalno integracijo, Joint Venture, koncentrično diverzifikacijo, konglomeratno diverzifikacijo, preobrat, dezinvestiranje in likvidacijo (Pearce, Robinson, 1991, str. 228). Glede na smer razvoja bi razpoložljive strategije

lahko združili v tri večje skupine: strategije rasti, strategije stabilizacije in strategije krčenja (Pučko, 1999. str. 179). David celovite strategije združi v štiri skupine, ki so opredeljene v Tabeli 2.

Tabela 2 : Možna razvrstitev celovitih strategij

Skupina	Strategija	Definicija
Strategije integracije	Integracija naprej	Povečanje lastništva ali povečan nadzor nad distributerji
	Integracija nazaj	Iskanje lastništva ali povečan nadzor nad dobavitelji
	Horizontalna integracija	Iskanje lastništva ali povečan nadzor nad konkurenco
Intenzivne strategije	Tržni prodor	Iskanje povečanja tržnega deleža obstoječih proizvodov v obstoječih trgih s povečanimi tržnimi napor
	Razvoj trga	Vstopanje z obstoječimi proizvodi na nove trge
	Razvoj proizvoda	Iskanje povečane prodaje izboljšanih obstoječih ali novih proizvodov
Diverzifikacijske strategije	Koncentrična diverzifikacija	Dodajanje novih sorodnih proizvodov
	Konglomeratna diverzifikacija	Dodajanje novih nesorodnih proizvodov
	Horizontalna diverzifikacija	Dodajanje novih nesorodnih proizvodov obstoječim kupcem
Defenzivne strategije	Joint Venture	Dve ali več podjetij ustanovi ločeno organizacijo za kooperativne namene.
	Preobrat	Prestrukturiranje z zmanjševanjem stroškov in premoženja, da se preusmeri padec prodaje in dobička
	Likvidacija	Prodaja celotnega premoženja podjetja po delih po njihovi opredmeteni vrednosti.

Vir: David, 1999, str. 48.

Celovite strategije razčlenimo naprej na *poslovne strategije*, ki so iz njih izvedene ali z njimi vsaj skladne. Poslovne strategije, ki vsebujejo cilje glede proizvodov in trgov, so strategije

poslovanja za določeno poslovno enoto in v svojem bistvu opredeljujejo poti do konkurenčne prednosti podjetja.

Koncept portfeljske analize omogoča preučitev vsake posamezne poslovne enote celotnega portfelja ali celotnega poslovanja. S pomočjo matrice BCG (Boston Consulting Group), v katero razvrstimo posamezne poslovne enote glede stopnje rasti trga in njihovega relativnega konkurenčnega položaja, opredelimo štiri vrste poslovnih strategij. Za poslovne enote, ki padejo v polje »Zvezd« (visoka rast trga, velik tržni delež), izberemo strategijo ohranitve tržnega deleža in investiranja, kljub temu da še niso rentabilne. V polju »Krav« (nizka rast trga, velik tržni delež) so poslovne enote, ki niso potrebne investiranja in generirajo več sredstev kot jih potrebujejo, zato iz njih lahko črpamo sredstva. V naslednjem polju so »Psi« (nizka rast trga, nizek tržni delež), kjer je trg že zasičen in posli vsaj kratkoročno še prinašajo pozitivne denarne tokove, po žetvi so predvideni za dezinvestiranje in likvidacijo. Novejše študije ugotavljajo, da je nekatere mogoče pod določenimi pogoji preobrniti v donosnejša podjetja (Pearce, Robinson, 1991, str. 264). »Vprašaji« (visoka rast trga, nizek tržni delež) potrebujejo visoka investicijska sredstva, ki jih sami zaradi hitre rasti trga niso sposobni proizvajati, od odločitve na nivoju podjetja je odvisno, ali s strategijo investiranja zrastejo v »Zvezde« ali gredo v likvidacijo z dezinvestiranjem.

Sklicujoč se na Porterjeva proučevanja konkurenčnih strategij in konkurenčnih prednosti lahko trdimo, da strategije, ki jih je poimenoval generične strategije, omogočajo organizaciji pridobiti konkurenčno prednost preko doseganja nižjih stroškov, diferenciacije proizvodov in usmeritve na tržne praznine (Porter, 1985). Na tej osnovi razdelimo generične strategije na strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategije diferenciacije proizvodov in strategije razvijanja tržnih niš. Ker se poslovne strategije spreminjajo in prilagajajo položaju strateške poslovne enote na njeni krivulji življenjskega cikla, jih lahko razdelimo na strategije v fazi uvajanja, strategije v fazi rasti, strategije v fazi zrelosti in strategije v fazi upadanja (Pučko, 1999, str. 210). Če se podjetje odloči voditi na trgu ali samo slediti, se odloči za strategijo tržnega vodje oziroma posnemovalca. Glede na odločitev podjetja, kako poslovne enote ohranjajo svojo samostojnost, jih delimo v strategije neodvisnosti in strategije sodelovanja. Na kratko so bile omenjene najpogosteje uveljavljene delitve poslovnih strategij, možni so tudi drugačni pristopi k opredelitvi.

Uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podpirajo *funkcijske strategije*, kot tretja skupina v hierarhiji strategij. Usmerjene so na posamezna poslovna funkcijska področja in zagotavljajo učinkovito izrabo resursov podjetja. Funkcijske strategije se oblikujejo na osnovi povezovanja ocenjenih poslovnih prednosti podjetja s ključnimi strateškimi dejavniki. Obsegajo kratkoročne aktivnosti, ki jih mora izvajati vsako funkcijsko področje znotraj podjetja, da bi bilo zagotovljeno uresničevanje celovite strategije. Funkcijske strategije se ločijo od celovitih po tem, da so kratkoročne, saj podpirajo enoletne planske cilje, da so specifične, ker opredeljujejo

specifične aktivnosti, kako doseči letne cilje, in da terjajo poleg poslovnih še vključitev operativnih menedžerjev (Pearce, Robinson, 1991, str. 304).

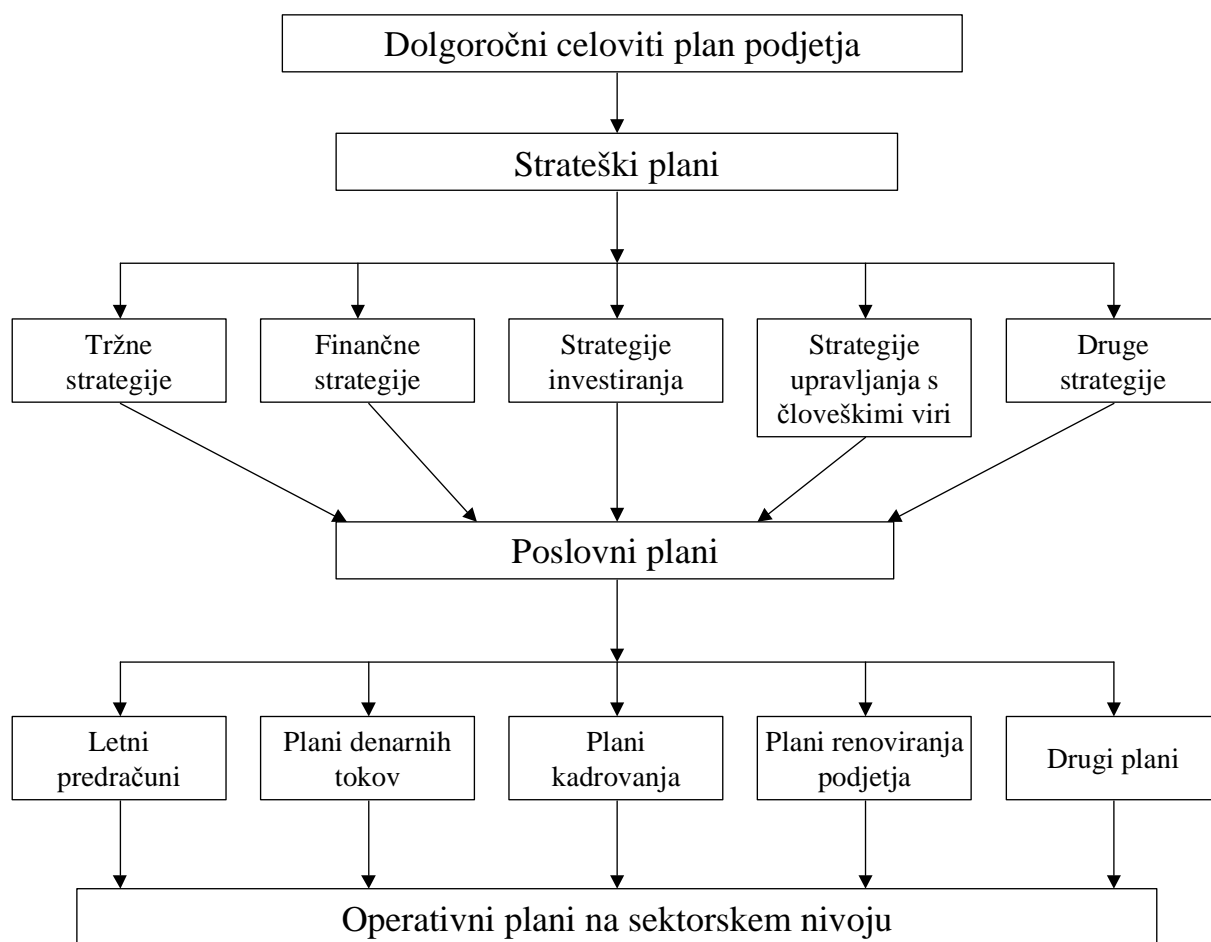
Pri analizi in izbiri strategij v podjetju primerjajo alternativne smeri delovanja, ki bi omogočile uresničitev poslanstva in planskih ciljev. Sam proces sloni na objektivnih informacijah in subjektivnih odločitvah menedžerjev. Kvaliteta procesa je odvisna od vključevanja čim večjega števila zaposlenih. Tisti, ki odločajo, si pri tem lahko pomagajo s tehniko tristopenjskega analitskega okvirja, ki zagotavlja sistematičen pristop oblikovanja in izbire strategij in je primeren za majhno ali veliko podjetje. Tristopenjski analitski okvir je zelo praktična metoda, ki združuje moderna orodja in koncepte oblikovanja in izbire strategij, pri čemer je celoten postopek razdeljen v tri stopnje. V prvi stopnji se izdelajo tri matrike vstopnih parametrov: matrika ocen zunanjih faktorjev EFE (External Factor Evaluation), matrika konkurenčnega profila podjetja in matrika notranjih faktorjev IFE (Internal Factor Evaluation). Sledi druga stopnja s petimi matrikami. V njej se primerjajo in združujejo ključni faktorji delovanja. V tej fazi se oblikuje matriko TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths), matriko SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) kot ocena položaja in ocena delovanja podjetja, matriko BCG (Boston Consulting Group), IE (Internal-External) matriko in matriko celovite strategije podjetja. Zadnja stopnja je stopnja odločanja, v kateri se oblikuje matrika kvantitativnega strateškega planiranja QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), ki nakazuje, katere od alternativnih strategij so najprimernejše. Detajlno so postopki izdelave posamezne matrike opredeljeni v strokovni literaturi, ki jih uvršča med sodobna orodja in priporoča za bolj kvalitetno izbiranje strategij (David, 1999, str 178-97).

Vse te tehnike niso brez omejitev, saj zahtevajo številne strokovne ocene ter veliko intuitivnega odločanja, ki je v tem procesu dominantno. Potrebno je poudariti, da so portfolijo prijemi pomemben instrument in merilo za celovite strategije. Za ocenjevanje poslovnih strategij pa je prevladujoč prijem, ki ga je razvil M.E. Porter (1985) v zvezi s privlačnostjo panoge in konkurenčnim položajem podjetja v panogi. Same tehnike nimajo namena diktirati izbire strategij, služijo lahko kot praktičen pripomoček. Proces ocenjevanja strategij mora zadostiti trem osnovnim znanstvenim merilom: ponovljivosti, eksplicitnosti in objektivnosti. Razvite strategije vsebujejo poleg kvalitativnih in kvantitativnih spremenljivk še kompleksne poslovne alternative, zato je primerno ocenjevanje izvesti po poti, ki je tipična za hevrističen način reševanja problemov (Pučko, 1999, str. 285). Čedalje večjo vlogo v procesu generiranja in selekcioniranja strategij imajo kulturni, politični in vedenjski aspekti znotraj podjetja, naraščajo pa tudi vplivi in pritiski zunanjih interesnih skupin.

Odločitve o strateški izbiri so odvisne v veliki meri tudi od nagnjenosti odločevalcev k tveganju, izkušenj iz preteklih izbranih strategij in novo nastalih zvez (Pearce, Robinson, 1991, str. 288). Ena od pomožnih tehnik v procesu odločanja pri oblikovanju strategij je tehnika LCR (Linear Responsibility Chart). LCR predstavlja učinkovito tehniko, ki nudi strokovnjakom v

organizacijah dinamičen in hkrati fleksibilen pristop. LCR je zanesljiv pripomoček pri analiziranju funkcij, problemov, odločanja in organizacijskih struktur. To je tehnika, ki ponazori porazdelitev odgovornosti za zbiranje informacij, njihovo analizo in sintezo, celoten proces odločanja in priporočanje, potrjevanje in uresničevanje politik v skladu s strateško usmeritvijo. Njena glavna prednost je v tem, da jo lahko uporabimo pri analiziranju posameznikov v primerih sprejemanja kompleksnih odločitev. Jasno prikaže, kje so postavljene določene odgovornosti za opravljanje del, usmeri odločanje posloводства v aktivno izvrševanje, pojasni, kdo naj bo vključen v procesu odločanja v primerih specifične situacije in usmerja v organizacijske izboljšave. Pospeši pozitivno reagiranje organizacije na spremembe, ko razvija znotraj posloводства zavest o prednostih (organizacijskih in osebnostnih) timskega dela in tesnega sodelovanja ter potrebe po prilagoditvi bližajoči se spremembi (Didsbury, 1996, str. 182-95).

Slika 3: Hierarhija planov



Vir: Argenti, 1989, str.12.

Ko so razvite strategije ocenjene in analizirane z vidika sinergističnih učinkov, tveganja, donosnosti, stroškov vstopa, občutljivosti in prilagodljivosti, se med njimi izbere najboljše, te pa potem dodela v obliko posameznih planov, ki v skupnem sestavljajo bolj ali manj podrobno

izdelan strateški plan podjetja. Sestavni del strateških planov so predračuni, ki odražajo poslovne rezultate ovrednotenih planiranih akcij. Primer hierarhije planov, iz katerih izhaja izvajanje strateškega plana, je shematsko prikazan v Sliki 3.

Končna točka oblikovanja, ocenjevanja in izbire strategij je prava kombinacija novih proizvodov, trgov in tehnologij, kar omogoča doseganje pravih rezultatov. Vendar končna točka ne predstavlja stacionarnega stanja, pomeni prehod v dinamično stanje brez pravega konca. Izbrane strategije so učinkovite takrat, ko zagotavljajo optimalno kombinacijo proizvodov, saj s tem zagotavljajo pogoje za maksimiranje dobička, pridobitev prevladujočega tržnega deleža, visoke pribitke in manj tveganja v poslovanju. Optimalne strategije pa so tiste, ki pripeljejo podjetje v položaj vodilnega na tržnem segmentu ali tržni niši (Napuk, 1993, str. 66).

Pri izdelavi strateškega plana se zastavlja vprašanje, kako daleč v prihodnost naj plan posega. Splošno priporočljivo je za večino gospodarskih panog, razen za tiste z ekstremnimi življenjskimi cikli, da se plan izdelava za naslednje petletno obdobje. Izkušnje so pokazale, da je petletni planski horizont normalno optimalen (Lawson, 1988, str. 137).

Eden od razlogov za petletni planski horizont je v tem, da je potrebno toliko časa, da se spremenita fundamentalno vedenje zaposlenih in smer poslovanja. V vsakem primeru mora plan presegati cikel enoletnega predračuna (Napuk, 1993, str. 29). Mnoge spremembe v najširšem okolju podjetja se dogajajo v obdobju štirih do petih let, tak primer so splošne demokratične volitve, ki pogosto sovpadajo s štiri do petletnimi gospodarskimi cikli (Argenti, 1989, str. 49). V nekaterih primerih, ko doživljajo podjetja zelo hitro rast, je smiselno izdelati krajši, npr. triletni strateški plan. Enako velja za podjetja v proizvodnjah, kjer so običajno visoke fluktuacije (turizem, moda). Nasprotno, pogosto velika podjetja v tehnološko zahtevnih panogah, kakršno je npr. letalstvo, planirajo za eno ali celo dve dekadi vnaprej. Panoga, v kateri se podjetje nahaja, je torej eden glavnih dejavnikov, ki določa ustrezen planski horizont (Lawson, 1988, str. 136).

Planski horizont podjetja je potrebno iskati v mejah, ki jih predstavljata še dopustna stopnja nenatančnosti pri predvidevanju v podjetju in čas vezave sredstev v nefleksibilni obliki. Pri tem zgornja meja planskega horizonta predstavlja ekonomske naložbe z najdaljšo življenjsko dobo (Pučko, 1999, str. 108). Zagotavljati mora torej povrnitev naložb in določeno osvetlitev prihodnosti na podlagi poznavanja sedanjosti.

1.1.4.6. Uresničevanje strategij

Odločilna faza v procesu strateškega upravljanja in poslovanja podjetij je uresničevanje strategij. To je odločilen del procesa, v katerem se izvajajo izbrane smeri delovanja s ciljem

uresničiti začrtane planske cilje. V podjetju razvijejo celoto aktivnosti in izbor, ki omogočajo uspešno udejanjanje strateškega plana. Uspešno uresničevane strategij terja ogromno podpore, motivacije, discipline in napora s strani vseh menedžerjev in zaposlenih.

Vse aktivnosti povezane z izdelavo strateškega plana še ne dajejo zagotovila za uspešno poslovanje. Uspeh je odvisen od kvalitete procesa uresničevanja. To je najpomembnejša faza, s katero se sooča poslovodstvo v podjetju in hkrati najpomembnejši test njegove sposobnosti vodenja in usmerjanja. Kljub jasni strategiji in dobro izdelanim programom podjetju lahko spodleti pri izvedbi. Po mnenju firme McKinsey Consulting je pri najbolje vodenih ameriških podjetjih opažena ne samo dobra strategija, pač pa splet, ki so ga poimenovali 7S in po njihovem vključuje strategijo, strukturo, sisteme, stil, osebje, spretnosti in skupne vrednote (Peters, Waterman, 1982, str. 9-12).

Udejanjanje strategije v bistvu predstavlja njeno zlitje s podjetjem, ko je strategija vpletena kot vodilo v vsakodnevnih aktivnostih, ko se odraža v vrednotah menedžerjev in pričakovanih vseh zaposlenih. Ponazorimo jo lahko preko dveh skupin aktivnosti, kjer v prvi zagotovimo delovanje poslovnih funkcij preko organizacijske strukture in sistemov ter v drugi učinkovito alokacijo potrebnih virov ob upoštevanju kulture in norm.

V tej fazi se poudarek na odgovornosti prenese od strateških na poslovne in funkcijske menedžerje, čeprav morajo biti prvi še vedno aktivno vključeni. Osrednja dejavnost menedžerjev obsega izdelavo letnih planov in predračunov, domišljanje politik, alokacijo virov, spreminjanje obstoječe organizacijske strukture, prestrukturiranje in reinženiring, korigiranje sistema nagrajevanja, oblikovanje načinov vzpodbujanja, ustvarjanje pogojev, ki zmanjšujejo odpornost do sprememb, usklajevanje menedžerjev s strategijo, razvijanje kulture, ki bo strategijo podpirala, prilagajanje proizvodno-operativnih procesov, razvijanje učinkovite kadrovske funkcije. Intenziteta naštetih dejavnosti je odvisna od tega, koliko je nova strategija drugače usmerjena v primerjavi z obstoječo (David, 1999, str. 218). V fazo uresničevanja je ves čas vključena faza kontroliranja in preko nje faza planiranja, tako da v bistvu ves čas prehajajo druga v drugo, zato med njimi težko postavimo ostre ločnice.

Izbrane strategije je potrebno konkretizirati v vrsto programov in jih ovrednotiti v obliki predračunov. Najpogosteje se večje naloge v okviru programov izoblikujejo v projekte. V podjetju izdelajo tudi postopke, ki podrobno opisujejo zaporedne korake ali tehniko, kako se izvede določena delovna naloga ali opravilo.

Da bi poudarili pomen bistvenih aktivnosti v procesu uresničevanja strategij, so na kratko predstavljeni določeni vplivni elementi v letnih planih, politikah podjetja, alokaciji vseh virov, spremembah primarne organizacijske strukture, vodenju, kulturi, organizacije in nagrajevanju.

Letni plani predstavljajo kratkoročne cilje in izhajajo iz dolgoročnih planskih ciljev. Če naštejemo samo osnovne namene letnih planov, moramo poudariti, da so pomembni kot osnova za alokacijo virov, primarni mehanizem za ocenjevanje menedžerjev, glavni instrument nadzovanja napredka v smeri doseganja dolgoročnih ciljev in osnova za ugotavljanje prioritet na nivoju organizacije, strateške enote ali sektorja. Predstavljajo standarde uspešnosti in so hkrati pomemben vir motivacije in identifikacije zaposlenih. Običajno v podjetjih postavijo letne cilje v odnosu do dobičkonosnosti, rasti in tržnega deleža v določenem programskem področju, geografskem področju, skupini kupcev in posameznih proizvodov (David, 1999, str. 219). Letni cilji morajo biti skladni s hierarhičnimi nivoji in tvorijo mrežo podpornih elementov, pri čemer je pomembna njihova horizontalna in vertikalna konsistentnost. Po svoji vsebini morajo biti torej konsistentni, merljivi, realni, dosegljivi, izzivalni in jasni. Poznani morajo biti vsem v organizaciji skupaj s svojo časovno dimenzijo in opredeljenim nagrajevanjem ali sankcioniranjem.

Politike podjetja so instrumenti za uresničevanje strategij in doseganje ciljev. Politike predstavljajo sredstvo za usmerjanje in nadzorovanje ponašanja, odločanja in delovanja na operativnem nivoju skladno s poslovnimi in funkcijskimi strategijami. Oblikujejo se kot niz omejitev, ki narekuje zaposlenim, kaj se od njih pričakuje. Nanašajo se lahko na vse sektorje ali samo na določene. Ne glede na to, ali so formalne ali neformalne, jih smatramo za standarde operativnih postopkov, ki povečujejo učinkovitost menedžerjev in podrejenih pri uresničevanju funkcijskih strategij, iz katerih izhajajo (Pearce, Robinson, 1991, str. 317). Urejajo indirektno kontrolo nad neodvisnimi aktivnostmi, ker jasno začrtajo način, kako se morajo stvari izvajati. Zagotavljajo, da so vsakodnevne odločitve skladne s cilji, strategijami in vrednotami organizacije (Anderson, Barker, 1994, str. 11). Tako omogočajo poenotenje delovanja podobnih aktivnosti, zagotavljajo hitrejše odločanje, zmanjšujejo negotovost v ponovljivih vsakodневnih odločitvah, zmanjšujejo odpor in nasprotovanje do izbranih strategij, nudijo možnost predvidevanja v rutinskih problemih, zmanjšujejo možnost nepremišljenih potez menedžerjev.

Alokacija vseh virov podjetja, med katerimi so najpomembnejši finančni, materialni, človeški in tehnološki, je eden najbolj odločujočih faktorjev v procesu strateškega upravljanja in poslovanja. Skladna mora biti s prioritetami, kot so določene v sprejetih letnih planih. Vendar samo učinkovita alokacija virov še ne daje zagotovila za uspešno doseganje ciljev poslovanja, zaživeti mora skupaj s programom, kadri, nadzorom in zavezanostjo ciljem (David, 1999, str. 223).

Spremembe v primarni organizacijski strukturi podjetja narekujejo spremembe obstoječih ali oblikovanja novih strategij, saj struktura v veliki meri vpliva na možnost uresničevanja ciljev, politik in alokacije virov. Primarno strukturo organizacije sestavljajo glavni elementi in sestavine ali diferencirane enote, ki se spreminjajo kontinuirano z rastjo in spremembami v

strategijah. V podjetju se morajo odločiti o številu organizacijskih enot, stopnji decentralizacije pristojnosti in številu ravni v organizacijski hierarhiji.

Nedvomno struktura lahko in dejansko vpliva na izvajanje sprejetih strategij. Če učinkovito uresničevanje strategij zahteva prevelike ali nedosegljive spremembe v strukturi, se vzpostavi vprašanje, ali je bila zares izbrana optimalna strategija (David, 1999, str. 225). Organizacijske strukture glede na naraščajočo kompleksnost razdelimo na linijsko, štabno-linijsko, funkcionalno, oddelčno po geografskih področjih ali po proizvodih ali po kupcih, oddelčno po strateških poslovnih enotah in matrično. Izbrani primarni organizacijski strukturi se na osnovi postavljenih operativnih planskih ciljev prilagodi oblikovanje operativne organizacijske strukture. V zvezi s spreminjanjem organizacijske strukture govorimo o prestrukturiranju in reinženiringu. V prvem gre za zmanjševanje velikosti podjetja v številu zaposlenih ali številu oddelkov ali številu hierarhičnih nivojev z namenom ustvariti čim več bogastva za lastnike. Odločitve v tej smeri imajo dolgoročne posledice. V primeru reiženiringa govorimo o kratkoročnih odločitvah, ki so usmerjene v povečevanje zadovoljstva zaposlenih in obsegajo nove sistematizacije delovnih mest z namenom racionalizirati stroške, izboljšati kvaliteto in hitrost opravljanja delovnih nalog ter povečati usmerjenost na kupca. Proces reinženiringa teče ob podpori razvijajoče se informacijske tehnologije, ki zagotavlja hitrejšo izmenjavo informacij, zmanjšuje centralizacijo in vzpostavlja večjo medsebojno odvisnost.

Na učinkovito uresničevanje strategije znotraj izbrane organizacijske strukture vplivajo organizacijski mehanizmi, med katerimi igrajo ključno vlogo vodenje, kultura podjetja in sistem nagrajevanja.

Vodenje zagotavlja doseganje ciljev s posamezniki in skupinami. Definiramo ga kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine za doseganje ciljev v posamezni situaciji. Na podlagi razlik v pristojnostih in vsebini dejavnosti vodje razdelimo v tri skupine: višje, srednje in nižje vodilne delavce (Možina, 1994, str. 9). Znana je Mintzbergova opredelitev vsebinskih kategorij, po kateri je Mintzberg (1973) definiral deset pomembnih delovnih vlog vsakega vodilnega in jih razdelil v tri skupine: medosebne vloge (predstavniki, povezovalci, vodja), informacijske vloge (sprejemalec, posredovalec, zastopnik) in vloge odločanja (podjetnik, odpravljalec motenj, razdeljevalec virov, pogajalec) (Možina, 1994, str. 12-14).

Pri uveljavljanju novih strategij se pojavi pogosto problematično vprašanje, če so višji vodilni delavci in še posebej najvišji med njimi primerni in na ustreznem položaju za nove izzive. Zlasti pomembna je vloga najvišjega vodilnega delavca, ki posebej simbolizira nove strategije, v kateri se identificira in je odgovoren za njeno uresničevanje. Njegove osebne vrednote, osebni dolgoročni cilji, angažiranost in vložen napor v procesu oblikovanja strategij se močno odražajo kasneje pri uresničevanju in eventualnem korigiranju zastavljenih ciljev (Pearce, Robinson, 1991, str. 341). Običajno sam izbere skupino najožjih sodelavcev ali višjih vodilnih

delavcev. Pri tej izbiri naj bi upošteval vsaj splošna priporočila o izpolnjevanju sposobnosti v zvezi z izobrazbo, razpoložljivostjo, delovno dobo in delovnimi izkušnjami ter osebnimi vrlinami in temperamentom.

Vodenje je proces obvladovanja sprememb. Osnova za razvijanje programa sprememb je načrtana v viziji podjetja. Pri preoblikovanju vizije v resničnost gre v veliki meri za obvladovanje negotovosti, ki so posledica vsiljenih sprememb. Naloga menedžerjev je obvladovati spremembe v smislu obvladovati negotovost. (Možina, 1994, str. 221). Če najvišjemu menedžerju uspe, da deli vizijo s sodelavci in doseže, da prispevajo svoje ideje, bo hkrati dosegel, da bodo oni enako ravnali s svojimi skupinami. Ker obstaja naravni odpor do sprememb, se večina ljudi spremembam upira predvsem zato, ker si ustvarja napačno zaznavo o nujnosti spremembe. Zato je zaposlenim potrebno jasno obrazložiti, kakšna bo sprememba, zakaj je pomembna in kako bo na njih vplivala. Prav odpor do sprememb je največja nevarnost, ki lahko ogrozi uspešno uresničevanje strategij. Ker velikosti, hitrosti in smeri sprememb s časom variirajo, si morajo menedžerji prizadevati, da bi ustvarili delovno okolje, v katerem je sprememba sprejeta kot potrebna in koristna za posameznika (David, 1999, str. 234).

Kultura organizacije združuje skupne vrednote in načela zaposlenih. Nove strategije običajno terjajo spremembe v kulturi organizacije. Zato si morajo strategiji prizadevati, da bi gradili na prepričanjih in verovanjih, ki podpirajo izbrane strategije, saj v nasprotnem primeru lahko zavirajo njihovo uresničevanje. Kultura organizacije predstavlja niz pomembnih vrednot in načel, ki so skupna članom organizacije in vplivajo na njihovo ponašanje in medsebojno komuniciranje. Vključuje način razmišljanja, čutenja in reagiranja, pomaga razvijati lojalnost zaposlenih in kupcev ter je hkrati vir motivacije in zadovoljstva. Posameznik v organizaciji postane v sebi zavezan skupnim vrednotam in načelom ter jih smatra za sebi lastne. Tako so kulture uspešnih organizacij ključno vodilo ponašanja in orientacije posameznikov, še posebej pri tistih, ki razvijajo kulturo, ki je usmerjena na potrošnike in trg. Najbolj tipična načela in prepričanja, ki vplivajo na kulturo organizacije, vključujejo: biti najboljši, kvalitetno opravljati delo, upoštevati vlogo in prispevek posameznika, verjeti v možnost sankcioniranja, prvenstveno zadovoljiti potrebe kupcev, upoštevati pomembnost neformalne komunikacije in verjeti v pomen rasti podjetja in ustvarjanja dobička za njegovo preživetje in blagostanje. Na razpolago so številne tehnike kreiranja kulture podjetja, mednje štejemo kadrovanje, izobraževanje, napredovanje, premeščanje, preoblikovanje podobe in kreiranje pozitivne identitete podjetja.

Sestavni del uresničevanja strategij je uspešno obvladovanje sprememb, to pa terja tudi spremembe v ponašanju ljudi, zato se nujno pojavi potreba po spremembi njihovega razmišljanja o vrednotah in vedenju. Vrednote naj bi predstavljale deklarirano življenjsko vodilo oziroma prepričanje o tem, kaj je vredno in dragoceno (Musek, 2001, str. 19). Zagovorniki pozitivne kulture v podjetju ugotavljajo, da postaja kultura ena od zelo

pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja, ki imajo lahko dolgotrajne in ugodne učinke in jih je zaradi njihove edinstvenosti skoraj nemogoče v popolnosti prenašati na druge organizacije. Prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, da v organizaciji lahko spremenijo svojo kulturo, je spoznanje, da so ljudje premoženje in investicija, ne pa strošek. Pogosto v podjetju ne uspejo spremeniti smeri delovanja, dokler zaposleni ne spremenijo svojega znanja, veščin in razmišljanja. Spreminjanje kulture v podjetju mora biti vodeno, ker v nasprotnem primeru prevladujejo strahovi, odpor, nezadovoljstvo, zmanjševanje delovnih naporov, osebne žalitve in druga nesoglasja med zaposlenimi. Če hočejo menedžerji uspešno voditi uvajanje sprememb v kulturi, morajo najprej sami razumeti, kaj kultura podjetja v bistvu je, objektivno oceniti, kako se v podjetju dela in identificirati domene, ki jih je potrebno spremeniti. Dobra kultura nedvomno prinese podjetju koristi, ki so posledica večje lojalnosti, naporov, sodelovanja, iniciativ in kreativnosti zaposlenih. Timsko delo, v katerem so člani enakovredni odločevalci, bistveno pripomore k hitrejšemu uvajanju sprememb v kulturi organizacije (Napuk, 1993, str. 187-93).

Nagrajevanje je ključna komponenta, ki motivira posameznike v izvajanju strategij. Če je angažiranje v izvajanju strategij prevladujoča prioriteta dela posameznika, naj bi bil sistem nagrajevanja zgrajen tako, da so nagrade jasno in tesno povezane z doseženimi rezultati planskih ciljev. Med nagrade se ne štejejo samo plače, bonitete, delniške opcije, vzpodbude, napredovanja, priznanja in razne druge oblike koristi, pač pa tudi napetosti, strah, kritike in druge oblike nelagodnosti. Mehanizem nagrajevanja deluje dvosmerno, pozitivno in negativno, in z vgrajeno časovno komponento. Nagrade so torej vezane na kratkoročno in dolgoročno doseganje rezultatov. Pomembno je, da so motivatorji opredeljeni v strateških predračunih in se izvajajo simultano s poslovnimi predračuni, ne glede na to, ali so finančne ali nefinančne narave (Pearce, Robinson, 1991, 352-358). V primeru uspešnega delovanja tima mora biti nagrajen cel tim, ne samo vodja, kar zagotavlja nadaljnjo motivacijo in zavezanost udeležencev.

1.1.4.7. Kontrola uresničevanja strategij

Kontrola uresničevanja strategij ali strateška kontrola je vnaprejšnja kontrola in opravlja strateško revizijo celotnih strateških usmeritev organizacije, saj se ukvarja s stalnim preverjanjem, ali so sprejeti strateški plani glede na razvoje v okolju organizacije ali v sami organizaciji še vedno ustrezni (Možina, 1994, str. 206). Strateško kontrolo je potrebno razlikovati od povratne kontrole, ki se omejuje samo na ugotavljanje odklonov uresničenega od planiranega in korekturno ukrepanje za odpravo nesprejemljivih odmikov. Osrednja naloga strateške kontrole je zgodnje odkrivanje in sporočanje novo nastalih situacij in potreb v okolju ter iskanje odgovorov na vprašanje, če glede na stanje v okolju, v podjetju še lahko obdržijo osnovno strateško usmeritev (Pučko, 1999, str. 345).

Avtorji v strokovni literaturi o strateškem upravljanju in poslovanju podjetij pogosto obravnavajo strateško kontrolo kot proces ocenjevanja uresničevanja strategij. Tako David navaja, da proces kontinuiranega ocenjevanja strategij obsega revidiranje, vrednotenje in kontroliranje uresničevanja izbranih strategij (David, 1999, str. 280). To je proces, ki organizaciji pomaga izboljševati njen zunanji in notranji strateški položaj ter ji omogoča sami kreirati svojo lastno prihodnost. Še tako dobro zasnovane in izvajane strategije postanejo zastarele, če pride do sprememb v notranjem ali zunanjem okolju podjetja. Zato morajo strategije sistematično in kontinuirano, torej ne samo ob predvidenih časovnih terminih, pregledovati ali revidirati izhodiščne kriterije, na katerih temeljijo njihove strategije, primerjati dejanske rezultate s pričakovanimi in po presoji izvajati korektivne ukrepe, da bi zagotovili uresničevanje planskih ciljev. Ti procesi so danes veliko bolj zahtevni in kompleksni, ker se je močno povečala kompleksnost okolja, vse teže je natančno napovedovati prihodnost, povečuje se število spremenljivk, izdelani plani vse hitreje zastarajo, skrajšuje se razpoložljiv čas za izdelavo planov, vse več je domačih in svetovnih dogodkov, ki vplivajo na delovanje organizacije (David, 1999, str. 280-3).

Sharplin proces kontrole uresničevanja strategij obravnava kot dvodelni proces, sestavljen iz strateškega ocenjevanja in strateške kontrole. Svoje trditve utemeljuje na predpostavkah, da strateški plan ne more biti nikoli do popolnosti specificiran, da ni mogoče predvideti vseh dogodkov v bodočnosti in da v večini organizacij vlada zakon entropije, oziroma tendenca k neredu. Strateško ocenjevanje opredeli kot pridobivanje informacij o strateških planih in rezultatih ter njihovo primerjanje s kvalitativnimi in kvantitativnimi standardi. Strateško kontrolo definira kot proces spreminjanja strateških planov v luči spremenjenih pogojev ali dodatnega znanja in sprejemanja korektivnih ukrepov z namenom preusmeriti aktivnosti v delovanje skladno s planom. V tem smislu se kontrola nanaša na uporabo politik in postopkov na način, ki zagotavlja doseganje ciljev poslovanja (Sharplin, 1985, str. 14).

Pearce in Robinson opredelita strateško kontrolo kot sredstvo za usmerjanje in ocenjevanje strategij. Ker prihaja do časovnega odmika med začetkom uresničevanja in doseganjem predvidenih rezultatov, trdita, da je strateška kontrola v bistvu »mešana kontrola«, sestavljena iz izhodiščne kontrole, kontrole uresničevanja, strateškega nadzora in krizne kontrole. Vse te strateške kontrole so povezane z zunanjim in notranjim okoljem in zagotavljajo menedžerjem potrebno sledljivost uresničevanja strategij, prepoznavanje problemov in izvajanje korekcij v smeri strateških planov. Kratkoročno kontrolo opredelita kot operativno kontrolo, ki vključuje izdelavo standardov uspešnosti, merjenje dejanskih rezultatov, ugotavljanje odmikov od standardov in vpeljavo korekcijskih ukrepov. Operativni kontrolni sistem vključuje kontrolo nad predračuni, taktičnimi plani in ključnimi faktorji uspeha (Pearce, Robinson, 1991, str. 365-80).

Ocenjevanje rezultatov uresničevanja strategij je iterativen proces, ki omogoča poslovodstvu, da presodi, kako se približuje planskim ciljem, da se osredotoči na uresničevanje izbranih strategij in analizira dosežene rezultate. Na osnovi ugotovitev se odloča, ali bo spremenil planske cilje, strategije in načine uresničevanja. Spremenjeni planski cilji pridobijo na kvaliteti, ker se v njih združijo in vgradijo pridobljene izkušnje.

Da bi bila strateška kontrola učinkovita, mora biti podprta z ustreznim informacijskim sistemom, ki zagotavlja menedžerjem resnične in potrebne informacije v pravem času. Zbiranje in obdelava informacij naj ne bi presegala mej ekonomičnosti, zagotavljala naj bi resnično sliko o dogajanju zunaj in znotraj organizacije. Sistem strateške kontrole mora biti smiselno vezan na planske cilje, razumljiv in enostaven. Grajen mora biti torej tako, da nudi osnovo za analitično in intuitivno presojanje in tehtanje med kratkoročnimi in dolgoročnimi odločitvami.

Zaradi svoje ponavljajoče se narave se celoten proces strateškega upravljanja in poslovođenja sklepa v bistvu v krog. Strateško planiranje, uresničevanje in kontroliranje je nikoli končan dinamičen proces, ki se z vsakim kontroliranjem začne znova, zato bi ga lahko opredelili kot krog ali cikel strateškega upravljanja in poslovođenja (Pučko, 1999, str. 349).

1.2. Žetvene strategije kot del strateškega upravljanja in poslovođenja podjetij

Nedvomno je temeljni razlog, zakaj se nekdo odloči za investiranje, uresničitev pričakovanja, da bo po določenem času realiziral donose na vložena sredstva. Pri tem si želi, da bi bili ti donosi čim večji. V času investicijskega procesa pogosto investitorji še nimajo izoblikovane jasne zahteve, v kakšni obliki naj bi se realizirali njihovi pričakovani donosi, zato odločitev o investiranju ne temelji zgolj na predvidenem načinu izstopu iz posla, za nekatere so na začetku bolj pomembni drugi dejavniki, kot je proizvodni program, razpoložljivost trga ali menedžerska ekipa. Toda s časom, ko posel raste in dozori, investitor želi realizirati vse ali vsaj nekaj finančnih donosov na svojo investicijo in takrat je zelo pomembno, na kakšen način se ti donosi realizirajo (Osnabrugge, Robinson, 2000, str. 199). Vendar se vsi investitorji ne ponašajo tako, nekateri vstopajo v posel z jasno predvidenim načinom in časom realizacije investicijskih donosov.

Ko realiziramo donose na investicije, govorimo o žetvi posla. Žetev torej pomeni, da potegnemo del ali vse denarne tokove iz investicije (Petty, 1994, str. 379). Tako kot vsaka žetev naj bi bila tudi žetev posla realizirana vsaj v pričakovanem obsegu, če ne še večja, zato naj bi bile aktivnosti dejavnikov v času sejanja, rasti in zorenja usmerjene v čim večji donos žetve.

Ker se v današnjem poslovnem svetu vse bolj uveljavljajo strateška načela, tudi žetev posla ni več nekaj, o čemer bomo razmišljali v neki nedoločeni prihodnosti ali jo prepuščali slučajnim

okolščinam. V literaturi s področja podjetništva je obravnavana kot žetvena strategija, ki ima lahko različne oblike, do katerih je potrebno, da bi bile uresničene, pristopiti strateško. Oblikovati žetveno strategijo torej pomeni oblikovati strategijo, kako požeti podjetniško priložnost. Predstavlja oblikovanje skupne strategije lastnikov in investorjev z namenom doseganja končnih denarnih tokov na njihove investicije in v glavnem definira način pridobitve dela ali vseh denarnih tokov iz investicije (Petty, 1994, str. 379).

Če je cilj uresničevanja podjetniške priložnosti ustvarjanje vrednosti za lastnike in druge interesne skupine, kot so investitorji, zaposleni, menedžerji ali država, je žetvena strategija absolutno prevladujoča in pomeni zadnji segment pri ustvarjanju končne vrednosti posla. Če si je podjetnik zastavil cilj, da bo s poslom zagotavljal samo preživetje in po možnosti še udobno življenje sebi in svoji družini, potem izstop iz posla ali žetvena strategija ne pride v poštev. Vendar žetvena strategija ne pomeni nujno izstop iz posla, saj prihaja v različnih oblikah, tako da investitorji črpajo dolgoročno sredstva iz donosov podjetja, lahko prodajo del ali celotno podjetje, lahko spremenijo svoje deleže v lastništvo v drugih, morda celo bolj donosnih podjetjih. (Petty, 1994, str. 379).

Misel o žetvi stoji v ozadju vsake podjetniške ideje. Začetna in osrednja aspiracija vseh udeležencev v podjetju je nesporno opredeljena z žetveno strategijo, saj ta izraža ključne interese za rast podjetja, tj. interese lastnikov. Zato naj bi v vsakem delu načrtovanja opredelili, kakšne so želje udeležencev, katere želje je mogoče uresničiti in kako (Tajnikar, 2000, str. 274). Prav formaliziranje povezovanja podjetnikovih in investorjevih pričakovanj pomeni oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja (Tajnikar, 2000, str. 112).

Odločno in trmasto zavračanje raziskati žetvene opcije bi lahko enačili z zmotnim prepričanjem, da bo posel, ki je danes videti uspešen, trajal večno. Takšen odnos lahko dejansko poveča tveganje v poslovanju in prikrajša lastnike in investitorje za vrednote, ki bi jih bili verjetno deležni ob pravočasni odločitvi za eno od žetvenih opcij (Timmons, 1999, str. 573). Pravočasna izbira in razvijanje žetvene strategije je pogojeno z dejstvom, da je vprašanje možnega izstopa iz posla pomembno za tiste podjetnike in investitorje, ki v perspektivno podjetje vlagajo zato, da bi zrastle, prinašale dobiček in bi z njegovo morebitno prodajo zaslužili velike dobičke. Če podjetnik ni pravočasno razmišljal o žetvi in je ni natančno načrtoval, bo morda večji del njegovega vloženega truda ostal nepoplacač, želi pa bodo drugi (Pšeničny, 2000, str. 274). Izstop iz posla je lahko povezan z denarnim uspehom, ki omogoča začetek ustvarjanja novega posla in nekaterim podjetnikom predstavlja pravi izziv, kateremu se ne morejo upreti, nekateri med njimi celo večkrat izstopajo in vstopajo v nove posle. To so običajno uspešni podjetniki, ki so usmerjeni v prihodnost in se zavedajo pomembnosti denarnega uspeha ter zase pričakujejo visoke nagrade (Možina et al., 1994, str. 905). Ko v podjetju dosežejo svoj osebni cilj, jih prevzamejo novi načrti in se lotijo nove, po njihovem boljše, tržne priložnosti (Pšeničny, 2000, str. 274). Takšni podjetniki svojih podjetij ne

razvijajo samo zato, da bi si pridobili dohodek, ampak jih uporabljajo kot odskočno desko za pridobivanje novih podjetij. To je znano kot princip koridorja. Podjetniki pri poslovanju stalno srečujejo nove poslovne priložnosti, ki bi jim bile sicer vedno prikrite (Možina et al., 1994, str. 905).

Žetveni cilj je v literaturi pogosto obravnavan zgolj kot prodaja podjetja ali izstop iz določenega posla ob upoštevanju odgovora na vprašanje, kako pridobiti nazaj vložen denar. Ker takšna opredelitev cilja ne vključuje pričakovanih drugih interesnih skupin, je v svojem namenu dejansko pomanjkljiva, saj se opredeljuje samo do pričakovanih investitorjev (Tajnikar, 2000, str. 115).

1.2.1. Žetvena strategija izvira iz pričakovanih interesnih skupin podjetja

Možnost, da v poslu uspemo, je glavni motivator in gonilo vseh udeležencev v procesu upravljanja in poslovanja podjetij pri uresničevanju podjetniške priložnosti. Da pa je posel uspešen, morajo biti tega uspeha deležni na eni strani tisti, ki so medsebojno povezani v organizaciji in na drugi strani soudeleženi posamezniki oziroma skupine, ki v poslu vidijo določen interes. Uspeh v poslu se odraža v načinu čutenja in doživljanja na individualnem nivoju in v oblikah, ki so jasno videne navzven, ko organizacija s svojim delovanjem generira ustrezne vire, da zadovoljujejo različna pričakovanja. Vsako podjetje je kot družbeno-ekonomska tvorba povezano z različnimi interesnimi skupinami, ki pa svoj interes lahko uveljavljajo le, če tudi podjetje vidi v njih svoj interes. Med ključne interesne skupine sodijo lastniki, menedžerji, zaposleni, kupci in drugi poslovni partnerji ter država, torej tisti, ki podjetju na eni strani zagotavljajo, na drugi strani pa prejemajo določene ekonomske in neekonomske koristi. Na splošno lahko opredelimo, da je cilj poslovanja podjetja zagotavljanje različnih koristi posameznim interesnim skupinam.

Organizacija je uspešna, če njeni rezultati gledano z ekonomskega, socialnega in osebnostnega vidika zadovoljijo ali celo presežejo pričakovanja vseh tistih ljudi, ki v njej tako ali drugače izražajo svoj interes (Wickham, 1998, str. 91-93). Tradicija v razvoju podjetništva je terjala, da je vsako podjetje najprej poskrbelo za lastnike s tem, da je uresničevalo svoj temeljni cilj ustvarjanja vrednosti za lastnike oziroma maksimiranja tržne vrednosti lastniškega kapitala podjetja. Toda moderna podjetja vedo, da morajo poskrbeti tudi za vse ostale interesne skupine, drugače se lahko zgodi, da lastniki ne bodo prejemali zelenih donosov na svoje naložbe. Tako se oblikuje načelo, da se mora podjetje vsaj potruditi, da zadovolji minimalna pričakovanja posameznih interesnih skupin in da si pri tem prizadeva za pošteno obravnavanje in določanje stopnje zadovoljstva. Podjetje lahko s svojim delovanjem doseže pri interesnih skupinah prag zadovoljstva, pričakovano (standardno) raven zadovoljstva ali pa celo zadovoljstvo na ravni navdušenja. Ker se interesne skupine med seboj dinamično povezujejo, povečevanje njihovega zadovoljstva vodi k boljšim poslovnim rezultatom. Tako velja, da ima

visoka stopnja zadovoljstva pri zaposlenih za posledico več izboljšav in inovacij, rezultat njihovega uvajanja so izdelki in storitve, ki so bolj kakovostni in/ali cenejši in prinesejo več zadovoljstva kupcem, zadovoljstvo kupcev se odraža v ponovnih poslih, kar zagotavlja višjo rast in dobiček in povečuje se zadovoljstvo lastnikov. Spet so dani pogoji za kakovostnejše okolje zaposlenih in kolo se vrti naprej (Kotler, 1998, str. 64).

Sodelovanje med lastniki, menedžerji in zaposlenimi pripelje do organizacijskega ravnotežja, ki pomeni usklajeno delitev moči med posamezne interesne skupine ter doseganje notranje učinkovitosti. Sodelovanje v smislu teorije iger, ko se v podjetju odvija igra med menedžerji, lastniki kapitala in zaposlenimi, ne pomeni, da katerakoli stranka žrtvuje svoj interes v korist drugega, pač pa gre za organizacijsko ravnotežje, za katero je značilna usklajena delitev moči med udeleženci igre in notranja učinkovitost. Sodobno podjetje je koalicija pripadajočih skupin, katerih delovanje usklajujejo menedžerji. Da bi menedžerji uspešno opravljali vlogo povezovanja interesov različnih skupin v podjetju, je potrebno ustvariti ustrezno makroekonomsko okolje, ki poudarja možnost oblikovanja notranje učinkovitosti podjetij in organizacijskih rent. Organizacijsko rento lahko v organizaciji oblikujejo na račun razmerij sodelovanja med delničarji in zaposlenimi, ki omogočijo optimalno delitev tveganja in učinkovito uporabo posebnih znanj, sposobnosti in sredstev (Prašnikar, 1998, str. 305-6).

Prevlada interesov v podjetju je običajno pogojena z življenjsko fazo, v kateri se podjetje nahaja, tako je v začetnih fazah prevladujoč interes podjetnika-lastnika, kasneje z rastjo podjetja pa se vse bolj povečuje interes investitorjev. Prevladujoča interesna skupina, ki prevzema nase celotno poslovno in finančno tveganje, so lastniki kot ustanovitelji podjetja oziroma investitorji lastniškega kapitala (Dakič, 2001, str. 1). Mala, srednja in velika podjetja imajo vrsto skupnih značilnosti, saj vsa opravljajo neke gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vendar je vsako podjetje samostojna enota, ki ima mnogo ciljev, ko se odloča glede razvoja, organizacije in svojega obstoja. Med temi cilji izstopa tisti, ki opredeljuje maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje. Koncept racionalizacije, ki terja, da se z določenimi vlaganji doseže kar najboljši rezultat, uravnava vedenje vsakega podjetja. Ker ima vsako podjetje relativno visoko samostojnost, samo nosi tveganje za uspešnost poslovanja (Pučko, 1999, str. 3). Bistvo vsakega posla predstavljata preživetje in rast in prav z njima je nedvoumno povezana žetvena strategija (Tajnikar, 2000, str. 274).

Da bi podjetnik izkoristil vse prednosti, ki mu jih nudi uresničevanje podjetniške priložnosti, mora posel, preden se ga loti, oceniti in nadgraditi z razmišljanjem o pričakovanem načina izstopa. Toda žetev posla je za večino podjetnikov nekaj, kar naj bi se dogajalo v nedoločeni prihodnosti in zato pogosto najraje ignorirajo to vprašanje. Ostaja dejstvo, da je le malo dogodkov v življenju podjetnika tako razburljivih in ima tako velike osebne in finančne posledice, kot je prav žetev posla (Petty, 1994, str. 379). Pogosto pride v podjetniškem

življenju do pravega paradoksa, ko podjetnik uspe ustvariti veliko podjetje, a pozabi pravočasno »požeti« svoj posel. To je zlasti pogosto v primerih, ko so podjetja v družinski lasti z dolgo tradicijo in je razmišljanje o žetvi nekaj nesprejemljivega in v nasprotju z zamišljenim družinskim poslanstvom. V takih primerih je priporočljivo, da obstaja odprtih več žetvenih opcij in se uporabi razmišljanje o žetvi kot sredstvo za zmanjšanje tveganja in kot pomoč pri izbiri podjetniških priložnosti (Timmons, 1999, str. 573).

Če gledamo samo s strani podjetnika, je posel uspešen v njegovih očeh, ko je poslovno uspešno zaključen, podjetnik, ki je s poslom pričel, pa zadovoljivo nagrajen. Zato je zelo pomembno, da podjetnik ve *kdaj* in *zakaj* požeti (Petty, 1994, str. 378). To je še posebej pomembno za obstoječe in potencialne nove investitorje, ki prihajajo kot institucionalni posojilodajalci, vlagatelji tveganega ali drugih oblik kapitala z namenom ustvariti kapitalske dobičke. Investitorji imajo običajno jasno opredeljen namen, kdaj želijo izstopiti in kolikšno oplemenitenje svojega kapitala pričakujejo, zato mora podjetnik svoja pričakovanja podrediti ali uskladiti z njihovimi, podjetnikova pričakovanja se morajo torej povezati s pričakovanji investitorjev (Tajnikar, 2000, str. 113).

1.2.2. Žetev kot osrednja strategija strateškega upravljanja in poslovanja podjetij

Ko v podjetju ugotovijo, da žetvene opcije ni mogoče več odlagati, mora žetvena strategija zaradi svoje narave postati nujen sestavni del procesa strateškega upravljanja in poslovanja, ne glede na to, ali je formalno napisana v strateškem planu podjetja ali ne. Žetev naj ne bi postala breme v vsakodnevni odločitvi, njen izid naj bi bil čim manj tvegan, zato jo je potrebno obravnavati kot osrednji del ali kot osrednjo strategijo v procesu strateškega upravljanja in poslovanja, ki je prav tisto orodje, ki nudi možnost uspešne uresničitve izbrane destinacije v prihodnosti in zmanjšuje tveganje v spreminjajočem se okolju podjetja.

Vsebina žetvene strategije postane v bistvu sestavni del vseh strategij v podjetju, saj je žetev, ki nastopi ob njenem uresničenju, končni cilj delovanja ali opredeljen želen konec združevanja določenih interesnih skupin. Interesne skupine, med katerimi prevladuje vloga investitorjev in podjetnikov/lastnikov, preko procesa strateškega upravljanja in poslovanja uresničujejo svojo vizijo koristi, izraženo s ciljem v izbrani obliki žetve, da bi čim bolj izpolnile svoja pričakovanja v poslu. Ta pričakovanja izhajajo iz različnih motivov in interesov, med katerimi nujno prevladuje profitni motiv, saj njegovo uresničevanje zagotavlja uspešno delovanje organizacije in tako nudi možnost uresničevanja tudi drugih motivov in interesov. Vsak, ki vidi svoj interes v podjetju, si ne želi, da bi v podjetju prišlo do žetve v nepravem trenutku, nenadoma in pod prisilo, saj mu takšne žetve običajno ne prinašajo dobrobiti, praviloma nastanejo izgube na ekonomskem, socialnem in osebnostnem področju.

Tako kot vsaka druga strategija terja tudi žetvena strategija izpolnjevanje vseh pogojev, ki jih opredeljuje »univerzalni« model strateškega upravljanja in poslovanja podjetij z namenom čim bolj zadovoljiti svoje oblikovalce. Ti se morajo zavedati, da žetvena strategija predstavlja sredstvo za doseganje postavljenega cilja, ki je v tem primeru želena končna točka poslovanja, izražena v eni od možnih oblik žetve. Da bi bila uspešna, mora biti izpolnjen pogoj, ko je potrebno vedeti, kam si namenjen, preden izbereš sredstva, kako priti tja (Napuk, 1993, str. X). Menedžerji se morajo pred začetkom njenega oblikovanja usmeriti v določen cilj in strategijo na koncu tudi uresničiti. Ko se strateški planerji v podjetju opredelijo za določeno žetveno strategijo, običajno pride do številnih sprememb znotraj podjetja, premostiti je potrebno odpore in dvome o nujnosti takšnega početja, še posebej takrat, če je bila določena žetvena opcija v preteklosti že izbrana in so spremembe v okolju ali spremembe v zahtevah investorjev pogojevale novo obliko žetve. Strateško upravljanje in poslovanje zagotavlja okvir, v katerem je spremembe možno čim bolj pričakovati, jih kontrolirati in usmerjati na osnovi poznavanja ključnih zunanjih in notranjih dejavnikov uspeha.

Oblikovanje žetvene strategije, kot sestavni del strategije rasti, je eden glavnih dejavnikov pri pridobivanju novih sredstev s strani obstoječih ali novih investorjev, zato je pomembno, da o njej razmišljamo in se o njej odločamo pravočasno, običajno takrat, ko je podjetje v fazi zrelosti, včasih pa tudi že prej, preden podjetje vstopi v fazo vzleta. Ko je podjetje na krivulji življenjskega cikla v fazi zatona, je za uspešno žetev ponavadi prepozno (Pšeničny, 2000, str. 274). Nihče od zainteresiranih v določenem poslu si ne želi propada podjetja, neporavnanih dolgov ali sovražnega prevzema, potem ko so 10, 15 ali več let garali in se odpovedovali zato, da so ustvarili določeno vrednost podjetja (Timmons, 1999, str. 572-3). V današnjem poslovnem svetu obstaja realna možnost, da bodo podjetniki in lastniki, če se na žetev ne bodo pripravili, najbolj razočarani prav na koncu investicijskega procesa, ko se z rezultati njihove žetve lahko okoristijo drugi. Da bi se čim bolj izognili nezaželenim rezultatom žetve, žetev potrebuje skrbno načrtovanje (Petty, 1994, str. 378).

Ne glede na izbrano obliko je žetvena strategija dolgoročna strategija, ki bistveno vpliva na ostale celovite, poslovne in funkcijske strategije. Bistveno torej vpliva na spremembe, ki jih morajo v organizaciji planirati in uresničevati. Zato je tipična celovita strategija podjetja, kakršna je na primer prva javna prodaja delnic (Argenti, 1989, str. 5). Žetev posla lahko pomeni prodajo podjetja ali delov podjetja za gotovino, lahko je vir dolgotrajnega priliva gotovine, če se lastnik odloči, da bo proste denarne tokove izkoriščal za svoje osebne potrebe ali jih raje vlagal v druge, bolj donosne naložbe. Menedžerjem in zaposlenim nudi priložnost, da postanejo lastniki celotnega ali samo dela podjetja, če se obstoječi lastniki odločijo za tako obliko prodaje. Prihaja torej v različnih oblikah, izhajajoč iz pričakovanj lastnikov/podjetnikov in investorjev (Petty, 1994, str. 379).

1.2.3. Namen in pogoji oblikovanja žetvene strategije

Investitorji so kapital, tj. svoje bogastvo vložili v podjetniški podvig z namenom, da bi ga čim bolj povečali. Osnovna ideja žetve je maksimalno možno povečanje njihovega bogastva. Tako ne pomeni nič drugega, kot skrbno oblikovanje strategije rasti s ciljem, da bi bila žetev maksimalna možna v trenutku, ko jo investitor pričakuje. Ker je vsak podjetniški podvig zastavljen predvsem zato, da bi dosegel željen, torej z žetvijo opredeljen konec, je žetev poleg uspešne ustanovitve in obstoja nujen sestavni del podjetniškega podviga (Tajnikar, 2000, str. 114).

Žetvena strategija mora podjetniku jasno povedati, kdaj in zakaj naj bi nastala žetev v podjetju. Interes investitorja, da dobi iz posla čim bolj oplojen vložen denar, je osrednja žetev, na katero se morajo vezati interesi vseh drugih interesnih skupin v podjetniškem podvigu (Petty, 1994, str. 379; Timmons, 1999, str. 575; Tajnikar, 2000, str. 113). Osnovni elementi žetvene strategije opredeljujejo zakaj, kdaj in v kakšni obliki naj bi nastala pričakovana žetev (Tajnikar, 2000, str. 114).

Prvi element, *zakaj oblikovati žetveno strategijo*, je vezan na prevladujoč interes investitorjev. Investitorji pogosto neposredno zaukažejo podjetniku, da mora oblikovati žetveno strategijo in da mora pri vsakodnevnih odločitvah upoštevati posledice teh odločitev na ustvarjanje končne vrednosti, kajti pri investitorjih prevladuje jasen profitni interes, zaradi katerega so vstopili v podjetniški podvig (Petty, 1994, str. 380). Pogosto sta vlogi podjetnika in investitorja med seboj povezani, saj podjetnik svoje podjetniške vzpodbude in izzive podzavestno povezuje s pričakovanji kot investitor. Zato se povezava podjetnikovih in investitorjevih pričakovanj oblikuje v žetveni strategiji, ne da bi se podjetnik tega zavedal.

Na prvi pogled izgleda nedvoumno, da je prevladujoči interes investitorja, vendar ne smemo prezreti dejstva, da v podjetniški podvig vstopajo tudi druge interesne skupine. Kot je bilo že omenjeno, je zelo pomembno, da se interesi investitorjev dopolnjujejo z interesi podjetnikov, ki bistveno vplivajo na uresničitev podjetniške priložnosti, zato lahko interesi podjetnikov celo prevladujejo nad interesi investitorjev. Tudi ostale interesne skupine pričakujejo, da bodo uresničile svoje želje skozi podjetniški podvig, zato oblikovanje žetvene strategije ne pomeni nadvlado investitorjevih in podjetnikovih interesov, pač pa pomeni usklajevanje interesov vseh interesnih skupin, kjer je osnovni interes investitorjev. Da bi se ta interes uresničil, mora biti podjetniški podvig vedno podvig ustvarjanja dodane vrednosti, ki se odraža kot povečanje bogastva za vse interesne skupine, ki v njem sodelujejo.

Da bi pripeljali podjetje v takšno žetev, kot jo investitorji pričakujejo, je potrebno preveriti usklajenost strateškega upravljanja in poslovanja podjetja s pričakovanji interesnih skupin ter preveriti skladnost ostalih strategij s strategijo žetve. Investitorji pričakujejo povečanje svojega bogastva, to pa se povečuje s povečanjem kapitala, ki narašča z maksimiranjem vrednosti

podjetja. Običajno je povečanje tržne vrednosti podjetja povezano s kvantitativnim širjenjem podjetja, zato investitorji pričakujejo, da bodo podjetniki sposobni zastavljati takšne posle, ki bodo omogočili čim hitrejšo rast podjetja in s tem koristi tudi ostalim interesnim skupinam. Opredelitev podjetja za takšno obliko žetvene strategije je hkrati opredelitev za strategijo rasti. V podjetjih, ki težijo k rastočim strategijam, žetev skrbi sama zase in ni potrebno, da ji podjetniki posvečajo posebno skrb (Tajnikar, 2000, str. 114-116).

Drugi element žetvene strategije, *kdaj* posel požeti, bistveno vpliva na uspešnost maksimiranja investitorjevega premoženja, ko investitor z žetvijo realizira z rastjo podjetja ustvarjeno dodano vrednost. Da bi bil investitor zadovoljen tudi s tega vidika, morata biti strategiji rasti in žetve s strani podjetnika in investitorja usklajeni. Če investitor podjetniku ne pove natančno, kdaj želi izstopiti, se mora s svojim izstopom prilagoditi načrtom podjetnika (Tajnikar, 2000, str. 234). Čeprav številni podjetniki odvrtačajo razmišljanje o žetvi, nastopi trenutek v razvoju podjetja, ko se je potrebno opredeliti o žetveni priložnosti, zato morajo biti v podjetju na žetev vedno pripravljene, da do žetve ne bi prišlo prezgodaj, ko se priložnostno okno še ni začelo odpirati, ali prepozno, ko se je priložnostno okno že zaprlo (Timmons, 1999, str. 576).

Ko si poslovodstvo zastavlja vprašanje, kdaj bi bil najbolj primeren trenutek v njihovem podjetju za maksimiranje žetve, si lahko pomagajo z ekonomskimi modeli sprememb v rasti in razvoju podjetij. Pri tem je potrebno poudariti, da je bilo razvitih več različnih modelov, ki obravnavajo spremembe v rasti in razvoju gospodarske organizacije in da upoštevajo različno selekcionirane dejavnike rasti in razvoja (Pučko, 1999, str.49). Določeno zveznost in zaporednost življenjskih ciklov obravnavajo tako imenovani fazni modeli, kot sta osnovni fazni model podjetniške rasti in poslovni fazni model podjetniške rasti. Slednjega sta dopolnila Carter in Canon (1988). Razmere v malem gospodarstvu obravnava identitetni model podjetniške rasti. Da bi odpravili slabosti faznih modelov rasti, ki ne dajejo odgovora na vprašanje, kdaj in zakaj je nastala posamezna faza v razvoju podjetja in zakaj večina majhnih podjetij ostaja majhnih, se je razvil odprti sistemski model rasti podjetja, katerega je proučeval Hendrickson (1988). Izhaja iz prepričanja, da ni mogoče sistematično opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami. Menedžerji in podjetniki pri vodenju in upravljanju podjetij odgovarjajo na določene težave, ki nastajajo v okolju ali znotraj podjetja, pri tem pa nekateri reagirajo tako, da njihove odločitve privedejo do rasti podjetja.

Ko obravnavamo žetvene strategije velja nekoliko podrobneje omeniti Churchill-Lewisov model, ki se nanaša na novo podjetje v obdobju rasti in razvoja. Razvila sta ga Churchill in Lewis leta 1983 in po avtorjih nosi tudi ime. V svoji osnovi je ta model fazni model, vendar ima tudi določene značilnosti integriranega modela (Churchill, Lewis, 1983). Churchill-Lewisov model rasti dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo visokih stopenj rasti, saj temelji na pojasnjevanju mejnikov, ki rast zaustavijo. Model hkrati dobro

napoveduje probleme, s katerimi se podjetje sooča pri načrtovanju rasti in ki lahko privedejo podjetje do propada ali novega zaleta za rast.

Churchill-Lewisov model temelji na domnevi, da je mogoče celotno življenje podjetja razdeliti na pet faz: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Vsako od teh faz lahko opišemo z vidika cilja vodenja podjetja, podjetniško-organizacijske strukture, stopnje formalizacije, osnovne opredelitve iz strategije ter povezanosti med lastniki in poslom v podjetju. Če iz modela izluščimo samo tiste poudarke, ki se nanašajo na ustvarjanje vrednosti in možno realizacijo žetve, vidimo, da so tesno povezani z opredelitvijo o strategiji in povezanostjo lastnikov s podjetjem. Že v prvi fazi, tj. v fazi obstoja, podjetje lahko preneha delovati in podjetnik izstopi uspešno, če mu uspe prodati posel po vrednosti premoženja, ali neuspešno s stečajem. Podjetja, ki po tej fazi v poslu ostanejo, vstopijo v fazo preživetja. V tej stopnji razvoja se mnoga podjetja ustavijo v rasti in zanje obstaja velika nevarnost, da postanejo konkurenčno nesposobna in doživijo stečaj. Takšna podjetja običajno končajo s prodajo ob majhni izgubi. Nekaterim podjetjem uspe preiti v tretjo fazo, ki jo imenujemo faza uspeha. V tej fazi se lastnik sooča s temeljno alternativo, ali bo podjetje uporabil kot osnovo za nadaljnjo rast ali kot osnovo za delni ali celotni izstop iz posla. Če se odloči za prodajo podjetja, je takšna prodaja običajno nagrajena s profiti, saj je vrednost podjetja dokaj visoka, ker novi lastnik pričakuje, da bo podjetje profitabilno poslovalo še daljše obdobje. Za drugo alternativo, torej za usmeritev v nadaljnjo rast, se odločijo tisti podjetniki, ki v tem poslu vidijo možnosti znatne širitve, saj so prepričani, da se bo njihovo podjetje še naprej uspešno prilagajalo spreminjajočim se razmeram v podjetju in okolju, da sta profitabilnost in razpoložljivost trgov zadostna in da so ustvarili dobro osnovo za še hitrejšo rast. Vse to so pogoji za četrto fazo, ki jo imenujemo faza vzleta. Na prehodu v fazo vzleta je nujno skrbno načrtovanje strategije rasti z glavnim poudarkom na zagotavljanju finančnih sredstev za tekoče poslovanje in hkrati za pospešeno rast, zato morajo v podjetju smotrno izkoristiti vse notranje finančne vire in izrabiti sposobnosti zadolževanja. To pomeni, da profiti ostajajo znotraj podjetja in se namenjajo rasti, z dodatnim zadolževanjem v podjetje vstopajo novi zunanji investitorji. Pomembno je, da so lastniki v obdobju hitre rasti potrpežljivi in da se zavedajo možnosti uspešne žetve v naslednjem obdobju, ko podjetje doseže ciljno velikost. S pospešeno rastjo običajno podjetja prerastejo v velika podjetja. Nekatera podjetja so v pospešeni rasti manj uspešna, kljub temu lahko podjetnik v večini primerov ugodno proda rastoče podjetje in iz posla izstopi, če se odloči za to. V tej fazi obstoja podjetja je stopnja formalizacije in organizacije v obliki, ki prej ali slej izloči podjetnika iz operativnega poslovanja. Zadnja faza v podjetniški rasti je faza zrelosti. V tej fazi obstajajo velike stabilne družbe, ki imajo profesionalno vodstvo, visoko stopnjo formalizacije odnosov ter razvit sistem strateškega upravljanja in poslovanja. Takšna podjetja uveljavljajo strategijo ohranjanja finančnih donosov, ki so nastali z visoko rastjo. Lastniki gledajo na podjetje kot mesto svoje finančne naložbe, zato mora poslovodstvo voditi politiko maksimiranja vrednosti podjetja, da bi zadovoljilo njihove zahteve in pričakovanja. V fazi zrelosti je glaven poudarek na razvoju menedžmenta v smislu učinkovitega vodenja, ki zagotavlja podjetju obdržati

konkurenčne prednosti na trgu in vzpostaviti notranje pogoje za maksimiranje dolgoročne vrednosti. V tej fazi lastniki lahko izstopijo iz podjetja in običajno uspejo prodati del ali celotne deleže z velikim profitom, saj ima podjetje, ki uresničuje politiko maksimiranja dolgoročne vrednosti, visoko tržno vrednost (Tajnikar, 2000, str. 60-67).

Lastniki in menedžerji kot usklajevalci vseh interesnih skupin si s takšnim modelom, kot je opisani Churchill-Lewisov, lahko pomagajo identificirati vzroke in možnosti za načrtovanje žetvenih strategij. Pri iskanju priložnosti za žetveno strategijo si lahko pomagajo tudi tako, da ugotovijo, v kateri fazi na krivulji življenjskega cikla proizvoda oziroma panoge se nahaja njihovo podjetje. Življenjski cikel proizvoda je sestavljen iz faze uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja, vsaka faza terja drugačno strategijo. Ko je podjetje v fazi zrelosti, izbira strategije, ki mu zagotavljajo ohranjanje svojega konkurenčnega položaja in takšne, da žanje in pobira donose od svojih v preteklosti izvedenih investicij (Pučko, 1999, str. 212).

V življenju podjetja neizogibno pride do trenutka, ko se je o žetvi potrebno odločiti. Okoliščine posameznega podjetja, v katerih se nahaja podjetje v trenutku žetve, so običajno različne, vendar so nedvomno napake zaradi nepripravljenosti ali nepoznavanja alternativ veliko večje kot v primerih, ko je žetev pravočasno načrtovana (Petty, 1994, str. 380). Priložnosti za maksimalno žetev so redke in se ponavadi hitro pojavijo in hitro izginejo, lahko rečemo, da se soočamo z odpiranjem in zapiranjem priložnostnega okna za žetev posla. Tako so priložnosti za dobro prodajo celega podjetja ali prvo prodajo delnic povezane s stanjem v gospodarstvu. Velja splošno pravilo, da traja sedem do deset let, da se podjetje razvije do faze, ko realizira privlačne kapitalske donose lastnikom in zgodnjim investitorjem, zato je pomembno, da so potrpežljivi in se ne odločajo za prezgodnjo prodajo. Pomembneje je, četudi traja nekoliko dlje, da ustvarijo stabilno bazo kupcev, ki bo zagotovila dolgoročno delovanje podjetja. S tem si zagotovijo višjo tržno vrednost in večjo verjetnost maksimalne žetve (Petty, 1994, str. 381).

Priložnostno okno žetve lahko imenujemo tudi strateško okno. Podjetje, ki je bilo prodano v pravem času, skladno z želeno in načrtovano žetvijo, je uspelo doseči strateško okno. Takšno podjetje se je izognilo nepričakovanim in nezaželenim okoliščinam ter paniki, kar vse ima za posledico prodajo v nepravem času, iz napačnih vzrokov in na nepravo ceno. Če gledamo s stališča strateškega okna, je pametneje prodati v času, ko se strateško okno odpira. Kasneje, ko se strateško okno zapira, so prodaje običajno manj uspešne (Timmons, 1999, str. 576).

S spretnim upravljanjem in vodenjem podjetnik lahko vpliva na vrednost podjetja in na ta način uresničuje svoja in investitorjeva pričakovanja, da bo žetev, ko bo nastopila, maksimalna možna. S tega vidika je pomembno, da podjetnik ve, kdaj želi investitor izstopiti, še pomembneje pa je, da sta njuni strategiji rasti in izstopa usklajeni, ker v tem primeru podjetnik nadzorovano prilagaja maksimiranje času izstopa (Tajnikar, 2000, str. 230).

1.2.4. Žetvena strategija v portfeljskih analizah

Žetvena strategija je obravnavana kot ena od strateških izbir v portfeljskih analizah. Portfeljska analiza se prvenstveno ukvarja z vprašanjem optimalne sestave strateških poslovnih področij organizacije (Pučko, 1994, str. 316).

Portfolijo modeli pomagajo poslovodstvu pri razvijanju celovitih ali poslovnih strategij, še posebej v velikih podjetjih ali korporacijah, sestavljenih iz več strateških enot. Prav oblikovanje korporacijske strategije se močno naslanja na zasnovo portfelja strateških poslovnih področij, ki ga bo korporacija razvijala (Pučko, 1994, str. 316). Pri uporabi portfolijo modelov, v katerih podjetja razvrščajo svoje dejavnosti v dvodimenzionalne matrice v odvisnosti od vplivnostne stopnje izbranega dejavnika, se postavlja zahteva po previdnosti pri njihovi izdelavi in uporabi. Kljub temu, gledano v celoti, imajo več prednosti, saj izboljšujejo analitične in strateške sposobnosti menedžerjev, ki se tako lažje odločajo o zahtevnih stvareh na osnovi podatkov in manj na osnovi lastnih vtisov. Na splošno je dobra stran portfolijo modelov v tem, da pomagajo menedžerjem ugotoviti, kako zdrav in usklajen je njihov portfelj dejavnosti ali strateških enot. Za vsako posamezno dejavnost ali strateško enoto potem lažje določijo cilje, strategije in predračune sredstev (Kotler, 1998, str. 70-75). Slaba stran teh modelov je dejstvo, da ničesar ne povedo o tem, kako posamezne enote vplivajo druga na drugo pri ustvarjanju vrednosti, kot da med njimi ni nobenih sinergističnih učinkov, kar je v nasprotju z osnovnim načelom obstoja korporacij ali drugih oblik povezovanj, ki v izbranem načinu združevanja izkoriščajo prav sinergistične učinke za pridobitev konkurenčnih prednosti. Takšne matrice odsevajo primerjalno statično stanje in predpostavljajo samozadostnost v kapitalu s prerazporeditvijo interno ustvarjenih denarnih tokov, rezultati matrice izhajajo iz ocen in ponderjev, s katerimi se lahko manipulira in zavede poslovodstvo preveč stran od njihovega osnovnega posla. Modeli premalo odražajo povečanje tveganja v nepovezanih ali popolnoma novih poslih (Ambrozini, 1998, str. 210). Kljub omenjenim pomanjkljivostim so portfolijo modeli prinesli številne koristi, saj pomagajo poslovodstvu, da razmišlja bolj futuristično in strateško, da bolj razume ekonomiko svojih dejavnosti, in ne nazadnje prispevajo k izboljšani komunikaciji in boljšem načrtovanju, ko pomagajo odkrivati vrzeli in konkurenčne prednosti podjetja v danem okolju (Kotler, 1998, str. 75).

Med portfeljskimi analizami, ki opredeljujejo žetveno strategijo, velja omeniti kot prvo matriko BCG (Boston Consulting Group), kot drugo McKinseyevo matriko in kot tretjo matriko življenjskega cikla ADL. V primeru prve poslovodstvo razporedi svoje dejavnosti v matriki delež/rast in ugotovi, ali se nahajajo v kvadratu »Zvezd«, »Psov«, »Vprašajev« ali »Krav molznic«. Na osnovi položaja svojih dejavnosti v matriki se lahko odloči med štirimi strategijami, ki opredeljujejo, da bo določeno dejavnost gradil, ohranjal, požel ali opustil. Avtorji BCG matrice priporočajo, da je strategija žetve primerna za šibke »Krave molznice« z nejasno prihodnostjo, lahko pa se uporabi tudi pri »Psih« in »Vprašajih« (Kotler, 1998, str.72).

Naslednji portfolijo model, poimenovan tudi kot McKinseyeva matrika (razvil ga je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey, 1989) poskuša biti pri izbiri osi matrike bolj realističen in proučuje, kakšen je položaj določene dejavnosti ali strateške enote gledano s stališča privlačnosti panoge na eni in poslovne moči ali konkurenčne sposobnosti na drugi strani. Posamezno dejavnost podjetja je tako možno uvrstiti v eno od devetih polj investicijske matrike privlačnost panoge/poslovna moč. V dejavnosti z visoko poslovno močjo in visoko privlačnostjo panoge naj bi v podjetju investirali v rast, pri ostalih pa naj bi glede na njihov relativni položaj v matriki izbirali med selektivnostjo in rastjo, selektivnostjo in žetvijo/dezinvestiranjem. Zadnje, torej žetev/dezinvestiranje, ki se pojavlja v treh poljih v desnem spodnjem delu matrike, naj bi bila strategija za dejavnosti z nizko poslovno močjo in srednjo privlačnostjo panoge ter srednjo ali nizko poslovno močjo in nizko privlačnostjo panoge. Če se torej dejavnosti ali poslovne enote uvrstijo v eno od teh treh polj, pomeni, da za podjetje niso privlačne in podjetja bi naredila prav, če bi resno razmislila o žetvi in opustitvi (Ambrozini, 1998, str. 208). Nadalje govori o žetveni strategiji matrika življenjskega cikla avtorja Arthurja D. Littla (ADL), ki se osredotoči na izbiro strategije glede na življenjski cikel dejavnosti in glede na konkurenčni položaj podjetja. Ta matrika je sestavljena iz šestnajstih polj in žetev naj bi bila kot strategija primerna samo v treh poljih, in sicer takrat, ko je dejavnost podjetja v področju rasti in je njen konkurenčni položaj ubranljiv, ter takrat ko je v področju zrelosti in je njen konkurenčni položaj ubranljiv ali ugoden (Ambrozini, 1998, str. 209).

Portfeljske analize lahko pomagajo podjetniku ali strateškim planerjem prepoznati ali vsaj razmišljati o tem, kdaj in zakaj je priložnost žetve njihovega posla.

1.3. Žetvene strategije kot del strategije rasti

1.3.1. Bistvo podjetja je v njegovi rasti in razvoju

Podjetje je kot osnovna celica kapitala opredeljeno z lastništvom sredstev in je s pravnega stališča samostojna institucija. V podjetje posamezniki ali institucije kot skupine posameznikov vlagajo denar z namenom, da bi v prihodnosti ta denar (kapital) oplemenitili in na ta način realizirali kar največji kapitalski dobiček. Zato govorimo o podjetju kot celici kapitala, v kateri imamo opravka z lastniškim kapitalom s profitnim motivom. Pri uresničevanju profitnega motiva se vsako podjetje nedvomno sooča z dvema glavnima problemoma, to sta preživetje in rast, zato za vsak posel ni nič bolj pomembno kot ti dve vprašanji (Napuk, 1993, str. IX). Prav prepričanje, da sta rast in profiti pogoj za uspešno organizacijo, bistveno vpliva na oblikovanje kulture podjetja, kjer prizadevanje za rast in generiranje profitov privzemajo kot vrednoto oziroma kot deklarirano življenjsko vodilo in krepijo tiste dejavnike, ki usklajujejo ravnanje v smeri te vrednote (Pearce, Richard, 1991, str. 346).

Na drugi strani lahko podjetje primerjamo z živo celico, ki deluje v nekem okolju. Naravna želja te celice (podjetja) je, da živi, raste in se razvija. Podjetje je dejansko v veliki meri živ organizem, ki se naravno spreminja z evolucijo in je zato pomembno, da pri njegovem razvoju ohranimo ravnotežje vseh elementov in procesov ter da rast in razvoj usmerjamo s premišljenim, planiranim dejanjem oziroma planskim procesom (Možina, 1994, str. 45).

Večina strategov se strinja, da mora biti prva družbena odgovornost vsakega posla, da ustvari dovolj profitov, da pokrije stroške bodočnosti, kajti če tega ne stori, ne more zagotoviti nobenih drugih družbenih odgovornosti (David, 1999, str. 8). To je skladno z osnovnim smotrom gospodarjenja in kriterijem gospodarjenja v podjetju, ki je opredeljen kot stopnja donosnosti kapitala ali rast lastnega kapitala, govorimo torej o večanju vrednosti firme ali pa o povečevanju vrednosti delničarjem (Pučko, 1999, str. 167). Že sami strateški planski cilji morajo biti naravnani na rast podjetja, če naj si ta zagotavlja preživetje v dinamiki gospodarskega razvoja. Iz njih izhajajo strategije, ki so naravnane na rast in služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin, to pa pomeni uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko, 1999, str. 180). Ne glede na trenutno gospodarsko klimo je potrebno verjeti v številne priložnosti, ki jih prinaša prihodnost in se vedno porajajo v spreminjajočem se okolju. Če se poslovodstvo podjetja zaveda, da so vse pogostejše spremembe v okolju in znotraj podjetja neizogibne ter če jih zna prepoznati in jih je pripravljeno spremeniti v priložnosti, bo lahko realiziralo ustvarjanje svoje lastne zelene prihodnosti skozi rast in razvoj. Porajajo se različne možne izbire, ko samo intuicija ne zadošča več in je neizogibno potrebno strateško načrtovanje rasti, izhajajoč iz domene, kam želi podjetje v prihodnosti priti in kako. Pri soočanju s spremembami iz okolja se mora poslovodstvo obnašati aktivno in ne reaktivno, če hoče uspeti v identificiranju priložnosti, če hoče odkriti neizkoriščene potencialne znotraj podjetja in če hoče uspeti v svoji odločenosti, da bo raslo in se razvijalo. Za poslovno okolje večine podjetij v tržnih ekonomijah ni dejstvo samo to, da je zanj značilna velika negotovost, kompleksnost in spremenljivost, povezana s tehnološkim razvojem, strukturo gospodarstva in spreminjajočo se zakonodajo, pač pa predvsem naraščajoča stopnja rasti teh značilnosti. Nedvomno je večja verjetnost, da bo poslovodstvo uspelo uresničevati svoj cilj rasti in razvoja podjetja v takšnem okolju, če ga bo načrtovalo in uresničevalo po načelih strateškega upravljanja in poslovođenja. Zato ni slučaj, zakaj vse hitrejša rast uvajanja procesa strateškega upravljanja in poslovođenja v podjetjih v ZDA (Napuk, 1993, str. XI).

Odgovor na vprašanje, kaj je rast podjetja in zakaj do rasti pride, nam ponuja tudi ekonomska teorija. Rast je povezana s pojmom optimalne velikosti podjetja in je pomembno vezana na interes lastnika, ne glede, ali je lastnik hkrati tudi podjetnik. Podjetje raste, da bi doseglo svojo optimalno velikost, v kateri maksimira profit. Rast podjetja je pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter proizvodnimi sredstvi. Do rasti podjetja pride takrat, ko podjetje povečuje svoje proizvodne

zmogljivosti. O velikosti podjetja in z njo pogojeni rasti lastniki in upravljalci odločajo na dolgi rok (Tajnikar, 2000, str. 14).

Tabela 3 : Značilnosti rastočih in statičnih podjetij

KRITERIJI RAZLIKOVANJA	RASTOČA PODJETJA	STATIČNA PODJETJA
cilji poslovanja	maksimirajo profite povečujejo prodajo	manjši poudarek na dobičkih, večji poudarek na neodvisnosti
organizacijska struktura	razvejana struktura nastajanje ekip, fleksibilne oblike dela oblikovanje stabilne strukture zaposlenih	razvejana struktura v že zrelih podjetjih
način vodenja	avtokratski na začetku oblikovanje konzultacij	paternalistični odnos
struktura notranjega računovodstva	močna usmeritev v dobičkonosne centre	manj poudarka na centrih
podatki o preteklem poslovanju	poudarek na denarnem toku trendi k mesečnim napovedim	zelo malo zgodovinskih podatkov
ključne spremenljivke poslovanja	denarni tok dobičkonosnost prodaja	pomembni odnosi z dobavitelji

Vir: Ray G. H., Hutchinson P. J.: The Financing and Financial Control of Small Enterprise Development, Gower, 1983.

S teoretičnega vidika ne govorimo o rasti, če podjetje povečuje obseg proizvodnje, ne da bi se povečala količina proizvodnih zmogljivosti, ali če se povečuje samo zaposlena delovna sila ter poraba surovin in energije, v tem primeru gre samo za večji obseg proizvodnje. Ključno za rast podjetja je povečanje proizvodnih zmogljivosti, to pa je zaposlovanje novih strojev, večanje proizvodnih dvoran in uvajanje tehnologij, ki omogočajo enako proizvodnjo po nižjih povprečnih stroških oziroma stroških na enoto proizvoda (Tajnikar, 2000, str. 15).

Večina malih podjetij ne raste, ostanejo doživljenjska ali statična podjetja. Lastnik je tista oseba, ki se odloča ali bo podjetje raslo. Lahko da lastnik/podjetnik ni šel v posel z izraženim namenom o rastočem uspešnem podjetju, toda uspešnost v poslu ga vzpodbuja in rast mu pomeni nepogrešljiv sestavni del uspeha. Med doživljenjskimi ali statičnimi podjetji in rastočimi podjetji lahko izpostavimo nekaj razlik, ki so zbrane v Tabeli 3.

Kot koristno napotilo podjetnikom je leta 1989 Londonska poslovna šola (London Business School) objavila zaključke svoje raziskave, v kateri je identificirala šest značilnih faktorjev, ki so bili povezani z uspešnostjo poslov. Ti faktorji so:

- izkušen lastnik-menedžer z dobrim poznavanjem trga in svoje panoge,

- tesni stiki s kupci in zavezanost k kvaliteti proizvodov/storitev,
- inovativnost in fleksibilnost v trženju in tehnologiji,
- usmerjenost na dobiček, ne na prodajo, z učinkovitim sistemom nadziranja stroškov,
- skrb za dobre odnose med zaposlenimi, podprta s shemo bonitet in
- poslovanje v rastočem trgu (Burns, Harrison, 1989, str. 42).

1.3.2. Rast podjetja in ekonomska teorija

Če samo bežno pogledamo v različne gospodarske sektorje, vidimo, da so podjetja v različnih sektorjih različno velika in tudi znotraj sektorjev ni enotnega vzorca velikostne razporeditve. Različne velikosti podjetij nakazujejo, da obstaja določena optimalna velikost podjetij, pri kateri so podjetja konkurenčno najsposobnejša in omogočajo lastnikom zaslužiti maksimalni dobiček. Nedvomno je rast podjetja podrejena profitnemu motivu, zato podjetje raste, da bi doseglo svojo optimalno velikost (Tajnikar, 2000, str. 24-26). Opredelitev optimalne velikosti podjetja in dejavnikov, ki nanjo vplivajo, poskušamo pojasniti s selekcijo štirih teorij o velikosti podjetja (You, 1995, str. 442). Prva je klasična mikroekonomska teorija (ali tehnološka teorija), ki opredeljuje optimalno velikost s tehnično in alokacijsko učinkovitostjo in se ukvarja s posameznim podjetjem. Sledi ji teorija transakcijskih stroškov (ali institucionalna teorija) in njeno pojasnjevanje velikosti na osnovi učinkovitosti transakcijskih stroškov s poudarkom na razmerjih znotraj organizacije. Industrijska organizacija, kot tretja teorija, se ukvarja z velikimi podjetji in proučuje, kako na velikost podjetja in tržno strukturo vpliva konkurenčni položaj ali tržna moč podjetja. Četrta, teorija dinamičnih modelov rasti podjetja, združuje stohastične modele, modele življenjskega cikla in inovacijske Schumpetrove ali evolucijske modele.

V nadaljevanju želim samo na kratko povzeti nekatere bistvene značilnosti, na katerih temeljijo posamezne od navedenih štirih teorij rasti podjetja in so služile kot izhodišče pri oblikovanju ekonomskih modelov za določanje optimalne velikosti podjetja.

Podjetje, ki deluje v pogojih popolne konkurence, doseže optimalno velikost po načelih klasične mikroekonomske teorije takrat, ko so dolgoročni povprečni stroški minimalni in se izenačijo z dolgoročnimi mejnimi stroški proizvodnje. Govorimo o dolgoročni analizi podjetja, ko domnevamo, da so variabilni vsi proizvodni dejavniki in z njihovim povečevanjem nastajajo določeni donosi, ki so sestavljeni iz ekonomij in »dizekonomij« obsega. Pri ekonomijah obsega povprečni stroški zaradi učinkov tehnologije padajo s povečevanjem proizvodnih dejavnikov in imajo v določeni točki spodnjo mejo. Podjetje lahko vzdržuje to spodnjo mejo z učinkovito kombinacijo proizvodnih dejavnikov in bi lahko raslo brez meja, če ne bi zunanji dejavniki, zlasti trg, omejili njegove velikosti (You, 1995, str. 443). Nasproti ekonomijam obsega delujejo »dizekonomije« obsega, ki so pogojene s tehnologijo upravljanja in združujejo poslovodne in podjetniške sposobnosti kot edini fiksni dejavnik v dolgoročni analizi. Z rastjo je podjetje vse težje učinkovito upravljati, kar ima za posledico nastajanje padajočih donosov

obsega in naraščanje dolgoročnih povprečnih stroškov. Kombiniranje ekonomij in »dizekonomij« obsega pogojuje nastanek u-oblike dolgoročnih povprečnih stroškov, optimalna velikost podjetja pa je opredeljena v točki minimalnih dolgoročnih povprečnih stroškov. Na splošno bi lahko dejali, da po načelih mikroekonomske teorije podjetje raste, ob pogoju, da mu trg takšno rast omogoča, do tistega obsega, ko »dizekonomije« upravljanja začnejo prevladovati nad ekonomijami obsega (tehnologija, delitev dela) (Tajnikar, 2000, str. 29-32). Optimalno velikost podjetja ob dani proizvodni in organizacijski tehnologiji določa učinkovita alokacija vseh razpoložljivih virov, upoštevajoč pri tem še toleranco tveganja, sposobnosti vodenja, znanje, informacije ipd. (You, 1995, str. 445).

Temeljna teorija, ki poskuša pojasniti vzroke za obstoj podjetja in obravnava dejavnike optimalne velikosti podjetja, je teorija transakcijskih stroškov. V nasprotju z mikroekonomsko teorijo, ki ne upošteva stroškov povezanih s pogajanjem, sklepanjem pogodb ali drugih transakcijskih stroškov, je teorija transakcijskih stroškov osredotočena na dejstvo, da je vsaka transakcija na trgu ali znotraj podjetja povezana s stroški. Da bi te stroške minimalizirali, terja vsaka transakcija svojo vrsto avtoritete. Podjetje z alokacijo proizvodnih dejavnikov in vodenjem poslovnih aktivnosti predstavlja alternativo tržnemu mehanizmu. Optimalno velikost doseže podjetje takrat, ko so mejni stroški transakcij znotraj podjetja enaki tržnim transakcijskim stroškom (You, str. 447-8). Smiselnost obstoja podjetja je utemeljena z dejstvom, da so stroški tržne lokacije običajno višji kot so stroški vodenja znotraj podjetja. Tržne transakcije so lahko za posameznika manj učinkovite kot odnosi znotraj podjetja zaradi omejene racionalnosti, asimetrije informacij in oportunističnega obnašanja. Na velikost podjetja odločilno vplivajo poslovodstveni stroški, ki z rastjo podjetja naraščajo kot posledica šibkejših vzpodbud in večanja prisil znotraj podjetja, kot reakcija na spremembe tržnih vzpodbud in kot odraz spreminjajočih se tehnologij in organizacijskih struktur v podjetju (Tajnikar, 2000, str. 36-38). Značilnosti transakcijskih stroškov ne izvirajo samo iz tehnologije, pač pa predvsem iz standardov ponašanja, oblikovanih iz zgodovinsko in družbeno pogojenih kultur, ki so se razvile znotraj posamezne organizacije.

Teorija industrijske organizacije pojasnjuje velikost podjetja na trgu, kjer ni popolne konkurence ali popolnega monopola, zato govorimo o nepopolni konkurenci. Ukvarja se pretežno z danes realnim trgom, ki je opredeljen kot oligopolni trg in proučuje učinke poseganja državnih oblasti na tržno dogajanje. Podjetje si na trgu, ki razpade v različne segmente glede na strukturo, velikost ali stopnjo konkurenčnosti, izbori različno tržno moč in si na ta način ustvari pogoje za rast, stagnacijo ali zaton. Rast podjetja je po tej teoriji pogojena s tržno močjo podjetja. Podjetje poskuša povečati svojo tržno moč z diferenciacijo proizvodov, pokrivanjem tržnih niš, kot cenovni vodja, s povečanjem fleksibilnosti ali na račun nižjih cen proizvodnih dejavnikov (You, 1995, str. 450-1).

Dinamični modeli rasti podjetja različno razlagajo vzroke za določeno velikost podjetja. Tako stohastična teorija trdi, da je stopnja rasti podjetja popolnoma slučajna in neodvisna od njegove sedanje velikosti ali rasti v preteklosti. Stohastična teorija bazira na t.i. Gibratovem zakonu, vendar je bila deležna določenih modifikacij in omejitev zaradi potrebe po upoštevanju dinamike vstopov in izstopov podjetij, ugotovljene negativne korelacije med stopnjo rasti in starostjo podjetja ter serijske korelacije stopenj rasti podjetij. Poslovne priložnosti in tudi sreča kot nepredvidljivi pojavi igrajo določeno vlogo v poslovnem okolju in podpirajo osnovno tezo stohastične teorije o vzrokih za rast, toda nadaljnja proučevanja in njihove ugotovitve so v marsičem omejila tezo o rasti kot zgolj slučajnem dogodku. Pri iskanju povezave med rastjo in velikostjo podjetja ne gre zanemariti stroškov vezanih na rast organizacije kot celote, torej ne samo stroškov povečevanja kapitala, pač pa tudi stroškov upravljanja in poslovanja rastoče organizacije. Ti slednji se odražajo kot »dizekonomije« obsega (You, 1995, str. 453-4).

Pri proučevanju razvoja podjetja lahko upoštevamo spoznanja o življenjskem ciklu podjetja, ko podjetja vstopajo v posel kot majhna in rastejo na račun učenja. Pomembna spremenljivka v pojasnjevanju rasti podjetja je starost podjetja. Pri tem sta povprečna stopnja rasti in njena varianca negativno povezani s starostjo podjetja. Mlada podjetja lažje propadejo kot starejša. Ta ugotovitev temelji na teoriji učenja, ki predvideva, da si podjetja s časom pridobivajo izkušnje in vse bolj učinkovito poslujejo, zato se z njihovim staranjem zmanjšuje nevarnost propada. V starejših podjetjih znajo bolj natančno oceniti svojo dejansko učinkovitost in pridobljene izkušnje izkoristiti v predvidevanjih. Variance stopenj rasti se s starostjo zmanjšujejo, kar je skladno tudi s konveksno obliko funkcije proizvoda. To pomeni, da starejša podjetja rastejo po bolj izenačeni stopnji rasti in počasneje kot mlajša. Na rojevanje novih podjetij vplivajo različni faktorji, kot so ugodnejše tehnološke priložnosti za inovacije in razvoj proizvodov, stopnja segmentacije trga, trendi povpraševanja v smeri ponovljivosti in specializacije, povečana nezaposlenost ipd. (You, 1995, str.455).

Naslednja skupina dinamičnih modelov proučuje podjetja v dinamičnem konkurenčnem okolju, ko podjetja ne dosežejo statičnega ravnotežja in se s svojim procesom dinamičnega prilagajanja takemu ravnotežju niti ne približujejo. Govorimo o modelih inovacijskega cikla ali evolucijskih modelih, ki izhajajo iz hipoteze po Schumpetru (1942). Da bi ohranila ali izboljšala svoj konkurenčni položaj morajo podjetja kontinuirano uvajati inovacije in izboljšave na tehnološkem in organizacijskem področju. S takšnim delovanjem spreminjajo tehnološko in tržno okolje in se prilagajajo novim priložnostim. V procesu dinamične konkurence uspešna podjetja rastejo, medtem ko se neuspešna krčijo in izginjajo. Vizija dinamičnega konkurenčnega procesa kot gonilna sila gospodarske rasti stoji v ospredju proučevanja Schumpetra in Marxa. Skupna predpostavka v teh modelih je ugotovitev, da inovacije izvirajo iz raziskav in razvoja (R&D). S časom nastajajo vse večje razlike v rasti med podjetji, saj nimajo vsa enake sreče in uspeha v raziskovanju in razvijanju. Posledično se povečujejo razlike v možnostih vlaganja v nove raziskave in razvoj. Zanimive so ugotovitve, kako vrsta, zrelost

ali stopnja koncentracije panoge vplivajo na hitrost in donosnost inoviranja. Tako so primernejša za inoviranje velika podjetja v tehnološko zrelih panogah z visoko stopnjo koncentracije, medtem ko so manjša podjetja uspešnejša v panogah, ki so v zgodnjih fazah življenjskega cikla in se ukvarjajo s posli, ki terjajo veliko znanja in sposobnosti (You, 1995, str. 456).

V zadnjem času se vse bolj uveljavljajo spoznanja, ki temeljijo na proučevanju strateškega poslovanja z notranjimi viri v podjetju in se vse bolj oddaljujejo od načel teorije industrijske organizacije. Na osnovi teh pristopov se podjetja razlikujejo med seboj prav zaradi različnih zmožnosti koriščenja svojih notranjih virov, ki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja. Po tej razlagi je vsaka organizacija sestavljena iz virov in zmožnosti, na osnovi katerih lahko povečuje organizacijske rente. Bistvena pri obravnavanju podjetja s stališča virov je vloga organizacije v prepoznavanju in razvijanju redkih oziroma izjemnih zmožnosti svojih virov, katere je zelo težko posnemati. Odgovor na vprašanje, zakaj organizacijske zmožnosti predstavljajo konkurenčno prednost, katero je mnogo težje posnemati kot npr. tehnologijo, najdemo v proučevanju programa organizacije, njenega preteklega in obstoječega znanja. Medtem ko je preteklo znanje iluzorno posnemati in poskušati dohiteti, je obstoječe znanje možno dohiteti, razumeti in posnemati. Zmožnosti organizacije razumemo kot njeno sposobnost prepoznati in razviti interakcije med preteklim in obstoječim znanjem. Uspešne organizacije so tiste, ki znajo učinkovito preoblikovati in kombinirati zmožnosti in vire, tako da z njimi ustvarijo trajne konkurenčne prednosti (Bhatt, 2000, str. 119-20).

1.3.3. Žetvena strategija kot gonilna sila strategije rasti

Investitorji vlagajo v podjetja svoj kapital/bogastvo z namenom, da bi se ta kapital/bogastvo povečal. Povečuje se z maksimiranjem vrednosti podjetja, ko podjetje izpolnjuje tiste podjetniške podvige, ki povečujejo neto dodano vrednost in se vrednost v podjetju ustvarjenih rezultatov na trgu povečuje. Običajno se povečuje tržna vrednost tistih podjetij, ki so se opredelila za strategijo rasti. Takšna strategija pa ne zagotavlja uresničitve žetvenega cilja samo za lastnike, pač pa tudi za vse ostale interesne skupine podjetja. V podjetjih, kjer težijo k rastočim poslom, je večja verjetnost uresničitve žetvenega cilja, zato bi lahko rekli, da v takšnih podjetjih žetev skrbi sama zase (Tajnikar, 2000, str. 116).

Pogosto uspešne podjetnike lahko ločimo od ostalih po tem, da imajo jasno postavljene žetvene cilje in oblikovano žetveno strategijo, s pomočjo katere naj bi te cilje tudi uresničili. To so tisti podjetniki, ki podjetja niso ustanovili zgolj za preživetje, odločili so se za vodenje podjetja v rast in ustvarjanje dodane vrednosti, ki se lahko realizira v obliki kapitalskih dobičkov. V podjetjih, v katerih je žetvena strategija izbrana za strateški domet, predstavlja žetev gonilno motivacijsko silo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Žetveni cilj terja

ustvarjanje realne dodane vrednosti na dolgi rok ne samo za lastnike, pač pa tudi za ostale interesne skupine in družbo kot celoto (Timmons, 1999, str. 575).

Pogoj, da bodo vlagatelji oplemenitili svoj kapital v podjetju, je ustvarjanje neto dodane vrednosti v rastočih poslih in njena realizacija v obliki žetve. Jasno izražena želja investorjev/lastnikov o žetveni strategiji terja od posloводства, da sprejema takšne odločitve, da torej oblikuje takšne strategije rasti, ki bodo zagotovile uresničitev žetvenega cilja. Zato sposobno vodstvo oblikuje ponavadi aktivno obliko strategije rasti in samo znotraj podjetja in v podjetniškem okolju ustvarja pogoje za rast. Aktivna strategija rasti ni nujno edini način rasti, v določenih pogojih tudi pasivna strategija rasti (odzivanje na spremembe v okolju) omogoči podjetju hitrejšo rast, če so v okolju nastale za to ustrezne razmere in jih je vodstvo sposobno izkoristiti tako, da ustvari sinergijo med poslovnimi in situacijskimi dejavniki (Tajnikar, 2001, str. 32).

Rast podjetja s ciljem maksimiranja vrednosti terja od posloводства, da se opredeli za tiste poslovne strategije, ki bodo zagotavljale ustvarjanje dodane vrednosti oz. bogastva ne samo za lastnike, pač pa za vse interesne skupine podjetja in družbe kot celote. V tem smislu je potrebno opredeliti ustvarjanje dodane vrednosti kot ekonomsko kategorijo in ne zgolj kot računovodski dobiček. Podjetje, ki ustvarja tako opredeljeno dodano vrednost generira vrednost za lastnike, zaposlene, menedžerje, dobavitelje, kupce in indirektno za celotno družbo. Takšen izid pogosto ni v interesu vseh, saj uspešna podjetja s proizvodi, ki so v očeh kupcev več vredni, pogosto izrinejo s trga druga podjetja in vplivajo na nastanek finančnih in moralnih izgub, brezposelnosti ipd. Te negativne posledice povzročijo pri ljudeh vsaj kratkoročne izgube. Toda v družbi kot celoti se blagostanje povečuje, ljudje za svoj denar dobijo več vredne dobrine. Prav je, da so uspešna podjetja za svoja prizadevanja v smeri tehnološkega in poslovodstvenega napredovanja nagrajena in da propadejo tista, ki za temi prizadevanji ne stremijo. V svojem bistvu je cilj ustvarjanja dodane vrednosti ustvarjati bogastvo, torej dolgoročno ustvarjati denar in s tem podjetju zagotoviti pogoje, da bo ostalo zdravo in da bo lahko raslo ter da bodo tisti, ki so posel omogočili, lahko nagrajeni. Z njimi pa bo raslo tudi bogastvo v družbi nasploh (Lanning, 1998, str. 31).

V ozadju podjetniške rasti nedvomno stoji žetvena strategija, ki podjetnika sili in mu hkrati »odpira vrata« k takšnim poslovnim odločitvam, ki so skladne s strategijami rasti. Začetna in osrednja aspiracija podjetnika, ki se je odločil voditi posel v rast, je nesporno opredeljena z žetveno strategijo, ki izraža ključne interese za rast podjetja, t.j. interese lastnikov. Ker se želi podjetnik čim bolj približati optimalni žetvi, vodi podjetje v rasti do njegove optimalne velikosti, pri kateri doseže maksimalni dobiček.

Doseči optimalno velikost ne pomeni, da mora podjetje rasti čez vse meje. Rasti preko optimalne velikosti bi pomenilo zmanjšanje vrednosti za lastnike. Zato je za lastnike bolj smiselno, da potem, ko podjetje doseže svojo optimalno velikost, rast podjetja ustavijo in rast

svojih poslov zagotovijo z vlaganjem v druga podjetja. Tudi z vidika žetvene strategije je smiselno, da določeno podjetje, ki doseže svojo optimalno velikost kot majhno podjetje, takšno tudi ostane, saj ni v interesu lastnika, da bi si postavilo za cilj nadaljnjo rast (Tajnikar, 2000, str. 19).

Da bi poslovodstvo sledilo cilju uresničevanja interesa lastnika izraženega v obliki žetve, mora strategijo rasti usklajevati s strategijo žetve. S spretnim upravljanem in vodenjem lahko uravnava maksimiranje vrednosti in jo časovno prilagaja interesom investorjev. Podjetnik mora dobro poznati investitorjeve interese in pri sprejemanju odločitev o stopnji rasti upoštevati njegova pričakovanja, pogosto izražena v obliki pogodbenih zahtev. Če investitor pričakuje delež tekočih profitov, potem podjetnik vseh profitov ne more zadržati in jih vlagati v rast, pač pa mora rast upočasniti in del profitov izplačati v obliki dividend. Kadar investitor pričakuje kapitalske dobičke po določenem obdobju, potem podjetnik lahko vse tekoče profite nameni rasti. To se običajno zgodi takrat, ko se podjetnik in investitor odločita, da bosta v poslu le kratek čas in potem iz posla izstopila (Tajnikar, str. 233-35).

1.4. Žetvene strategije z vidika lastnikov

Lastniki podjetja kot ustanovitelji podjetja in investitorji lastniškega kapitala opredeljujejo namen njegovega poslovanja in prevzemajo nase celotno poslovno in finančno tveganje v pričakovanju, da se bo njihov kapital pri uresničevanju podjetniške priložnosti oplemenitil. To pa je možno samo takrat, če podjetje sledi svojemu temeljnemu cilju ustvarjanja vrednosti za lastnike oziroma maksimiranju tržne vrednosti lastniškega kapitala podjetja. Če donosi lastnikov niso primerni tveganju, kateremu so izpostavljeni, lahko svoj kapital prenesejo v druga, uspešnejša podjetja, iz česar teoretično izhaja tudi temeljna moč in pravice lastnikov podjetij. Lastniki dosega donose na dva načina, in sicer z realizacijo kapitalskih dobičkov, ki jih dosežejo ob prodaji svojih lastniških deležev, ter z udeležbami v dobičkih družb.

Navedene trditve veljajo takrat, ko se lastniki vedejo ekonomsko racionalno in vlagajo v podjetja svoj lastni kapital, na svojo pobudo in z določenimi cilji. Pod takimi pogoji je smiselno pričakovati, da bodo lastniki zasledovali cilj maksimiranja vrednosti svojega premoženja ter z razpoložljivimi sredstvi aktivno nadzirali in usmerjali podjetje k doseganju tega cilja. Lastniki kot nosilci premoženjskih pravic imajo na razpolago tudi različne zakonske mehanizme za varovanje teh pravic v primeru, da z menedžerji ali drugimi interesnimi skupinami ne uspejo uskladiti svojih ciljev (Dakič, 2001, str. 5).

1.4.1. Lastniki kot investitorji lastniškega kapitala in žetveni cilj

Investitorji vlagajo svoja sredstva v podjetje z namenom, da bi dosegli najvišje možne donose na ta sredstva pri največjem nivoju tveganja, ki so ga pripravljene sprejeti v okviru svojih

omejitev (Johnson, 1983, str. 33). Če se investitor v resnici ravna skladno z racionalnimi pričakovanji o investitorjih, mora pričakovati, da se mu bo premoženje čim hitreje povečevalo. Povečevanje tega premoženja je možno z vlaganjem v podjetniške podvige, ki mu lahko prinašajo profite in s tem kapitalske dobičke, seveda v odvisnosti od uspešnosti posla. Kljub temu da so na prvi pogled motivi investitorja in podjetnika v rastočem poslu različni, med tema dvema interesoma ni velikih razlik. Oba želita uspeti v podjetniškem podvigu. Tako podjetnik svoje interese zasvojenosti s poslom veže na interese investitorja in prav to pomeni oblikovanje žetvene strategije znotraj podjetja (Tajnikar, 2000, str. 112). Ker na investitorjeve odločitve prioritarno vplivata čas in način izstopa iz posla, je pomembno, da je podjetnik z investitorjevimi pričakovanji seznanjen pravočasno, da imata oba dovolj časa, da najdeta skupne interese, da se torej s pogajanjem v pričakovanjih uskladiata, še preden podpišeta pogodbo.

Celoten proces pridobivanja sredstev za uresničevanje poslovne priložnosti je pogojen z žetvenim ciljem. Lahko bi rekli, da žetvena mentaliteta investitorjev in ustanoviteljev bistveno vpliva na ustvarjanje nove vrednosti v poslu. Pri tem se je pomembno zavedati dejstva, da je značilno za uspešno podjetja, da traja kar nekaj let, najmanj tri do pet let za visoko potencialne in sedem do deset let za srednje potencialne posle, da se ustanovijo in zgradijo. Zato je žetev, v kateri se realizirajo kapitalski dobički, dolgoročni kapitalski donos, ki terja od investitorjev in ustanoviteljev zadostno mero potrpljenja (Bygrave, 1994, str. 190).

Za lastnike oziroma investitorje lastniškega kapitala v vlogi podjetnika kot ustanovitelja ali v povezavi z drugimi investitorji je zelo pomembno, kako uspešno se bo zaključil njihov investicijski proces. Zaključek investicijskega procesa se realizira v žetvi. V poslovnem svetu se pogosto zgodi, da so investitorji razočarani prav na koncu tega procesa, ko se približujejo žetvi. Lahko se zgodi, da je navzven žetev videti uspešna, da je s finančnega vidika rezultat celo zavidanja vreden, vendar ne more nadomestiti negativnih moralnih ali osebnih posledic in razočaranj. Neredko se tudi zgodi, da je žetev pravi finančni polom, ko se lastniki zanjo ne odločijo pravočasno, ko z žetvijo preveč odlašajo iz špekulativnih ali zgolj osebnih razlogov. Misel o žetvi odvrčajo kot nemoralno in nepotrebno, kot da so vpetosti v vsakodnevne probleme z vodenjem posla bolj pomembne kot razmišljanje o žetvenih možnostih. Zato mora podjetnik kot lastnik poznati razloge, zakaj in kdaj posel požeti, da preuči žetvene možnosti in se na žetev pravočasno pripravi (Petty, 1994, str. 378). Nedvomno že samo razmišljanje o žetvenih možnostih zmanjšuje tveganje v poslovanju in hkrati pomaga definirati strateške usmeritve. Dejstvo je, da so lastniki vložili kapital in omogočili delovanje podjetja, vendar se brez delovanja in prizadevanja ostalih interesnih skupin v okviru podjetja, kapital ne bi mogel oplajati.

Oblika žetve in njena časovna opredelitev je še zlasti pomembna, ko se podjetnik pogaja z zunanjimi investitorji, katere potrebuje za uresničitev svoje želje po širjenju posla. Zunanji

investitorji imajo običajno jasno opredeljena pričakovanja glede svoje investicije, ne glede na to, ali se bo podjetje npr. odločilo za žetev v obliki popolne odprodaje prevzemniku ali v obliki javne prodaje delnic. Investitorji imajo jasno oblikovana pričakovanja glede likvidacije investiranega kapitala v podjetje in prihajajo kot profesionalni investitorji tveganega kapitala ali privatni neformalni investitorji. Zanje izid žetve ni toliko pomemben iz osebnega stališča, kot je to pri podjetniku, ki je podjetje ustanovil in zanj žrtvoval veliko svojega privatnega življenja. Izid žetve ocenjujejo s stališča finančnih rezultatov oziroma stopnje donosa na svojo investicijo. Te pa so odločujoč, če ne celo edini, dejavnik v investitorjevih odločitvah (Petty, 1994, str. 380). Med lastnostmi podjetja, ki so še zlasti pomembna za investitorje tveganega kapitala, je tudi njihova prodajljivost oziroma možnost prodaje lastniškega deleža. Privlačna možnost izstopa je ključna stvar pri odločitvi o investiciji s strani tveganega kapitala (Penca, 2001, str. 19).

1.4.2. Značilnosti in pričakovanja investitorjev

Čeprav se zdi, da so v zvezi z žetvenim ciljem prevladujoča pričakovanja ali celo zahteve investitorja, je oblikovanje žetvene strategije vezano na povezovanje investitorjevih in podjetnikovih pričakovanj. Podjetniku je lažje uskladiti svoja pričakovanja z investitorjevimi, če pozna načela, po katerih se ravna investitorji in omejitve, znotraj katerih sprejemajo odločitve. Investitorji prihajajo v podjetje kot institucionalni ali privatni neformalni investitorji s ciljem doseči najvišje možne kapitalske donose pri za njih najvišjem sprejemljivem nivoju tveganja.

Neformalni individualni investitorji se ponavadi zelo razlikujejo med seboj, če gledamo na okoliščine, v katerih se nahajajo. Zato lahko finančni program likvidacije investicije določenemu investitorju ustreza, za drugega pa je popolnoma nesprejemljiv. Ko analiziramo investicijske sposobnosti posameznega investitorja, je potrebno upoštevati njegove osebne karakteristike, kot je starost, zdravstveno stanje, osebne navade, družinski status, poleg tega je pomemben še njegov poslovni, finančni in davčni položaj. Vse navedeno vpliva na njegovo pripravljenost prevzemanja tveganja (Johnson, 1983, str. 25).

Emocionalna narava in finančna sposobnost investitorja vplivata na njegove odločitve in stopnjo tveganja, ki ga je še pripravljen sprejeti. Investitor se pred različnimi oblikami tveganja, ki so neizogibno prisotne v vsakem poslu, če jih pozna, zavaruje z oblikovanjem ustreznih pričakovanih premij. Stopnjo tveganja, ki jo je še pripravljen prevzeti, oblikuje glede na svojo finančno stabilnost, znanje, izkušnje in psihološke sposobnosti. Večje kot je tveganje, večja je verjetnost za visoke donose ali izgube. Če primerjamo investitorje glede na starost, so mlajši bolj potrpežljivi v zahtevi po realizaciji kapitalskih dobičkov kot starejši in pripravljeni več tvegati, mogoče zato, ker imajo manj izkušenj. Starejši, tisti pred upokojitvijo, se obnašajo bolj konzervativno in slabe izkušnje iz preteklosti privzamejo kot indikatorje bodočih potencialov. Nedvomno bodo investitorji z več znanja in izkušenj delovali manj špekulativno in večja je

verjetnost, da bodo dolgoročno uspeli. Vsak investitor pričakuje večje donose, kadar prevzema nase večje tveganje (Johnson, 1983, str. 33-39).

Racionalni investitorji poskušajo skozi investicijski program zadovoljiti svoje potrebe, v prvi vrsti finančne, poleg tega pa tudi emocionalne in psihološke. V ospredju pričakovanj so pozitivni donosi na investicijo kot pogoj, da bi zadovoljili tudi ostale potrebe. Investitorjev glavni cilj je, da bo vrednost njegovega kapitala realno naraščala in mu zagotavljala uresničevanje dolgoročnih osebnih ciljev.

Na ponudbo investitorjev vpliva v veliki meri splošna gospodarska klima. Pomembno je vedeti, da je vrednost delnic določenega podjetja tesno povezana s stanjem in uspešnostjo panoge, v kateri se podjetje nahaja. Stanje panoge je odvisno od splošnega narodnega gospodarskega stanja. Zato pred sprejemanjem odločitve ni dovolj, da investitor prouči samo trenutno stanje ciljnega podjetja, proučiti mora tudi realnost predvidevanja za bodoče poslovanje in predvideti vplive trendov nacionalne ekonomije na razvoj panoge, v kateri se ciljno podjetje nahaja. Proučiti mora tudi dejavnike, ki lahko zaustavijo rast ciljnega podjetja ali povzročijo celo njegov zaton. Med dejavnike, ki negativno vplivajo na podjetje štejemo naraščanje stroškov dela, nove tehnologije ali avtomatizacije, spremembe v socialnih navadah kupcev, spremembe v državni regulativi ali zakonodaji in nasičenost trga. Na splošno velja, da vsaka panoga doseže točko, ko povpraševanja ni možno več povečevati in je nadaljnja rast omejena. Investitor bo primerjal rast panoge v primerjavi z rastjo narodnega dohodka in rastjo razpoložljivega dogodka in njegov interes je vlagati v tiste panoge, ki rastejo tako hitro ali hitreje kot narodni dohodek, saj v njih najverjetneje najde ciljna podjetja z najboljšimi investicijskimi potenciali (Johnson, 1983, str. 290, 329-30).

1.4.3. Vpliv investitorjev na rast podjetja in pričakovano žetev

Če ocenjujemo uspešnost podjetniške rasti s finančnega vidika ter presojava njeno skladnost z izbrano žetveno strategijo, gledamo na dosežene kapitalske donose ob sami realizaciji žetve. V ozadju rastočih poslov stoji pričakovana žetev s strani investitorjev, zato sta narava posla in njegova stopnja rasti pogosto značilen odraz načina financiranja.

Nesporno je eno od ključnih vprašanj upravljanja in vodenja rastočih poslov njegovo financiranje, saj odločujoče vpliva na ostale dejavnike rasti, kot je dobra poslovna ideja, proizvodnja, trg in poslovodstvena ekipa. Ko se podjetnik odloča za pridobivanje sredstev za financiranje rasti, lahko izbira med trajnim, tveganim in dolžniškim kapitalom ter državnimi viri. Seveda mora prej dobro preučiti, koliko sredstev potrebuje in si jih sploh lahko privošči, koliko potrebnih sredstev lahko ustvari z lastnimi viri in kolikšen delež bo moral pridobiti izven podjetja. Realna slika predvidenih potrebnih finančnih sredstev za tekočo likvidnost in rast ter poznavanje značilnosti razpoložljivih zunanjih virov pomagata podjetniku, da finančne vire

kombinira tako, da se čim bolj približa njihovi optimalni kombinaciji. Analiza potrebnih finančnih sredstev in kombinacija virov teh sredstev je osnova za izračun stroškov kapitala in s tem izhodišče za poslovno odločanje o investicijskih projektih potrebnih za zeleno rast. Investitorji trajnega in dolžniškega kapitala imajo različne interese, ko se odločajo o vlaganju svojih sredstev v podjetje, vsem pa je skupen temeljni interes, da se bodo njihova sredstva v podjetju oplemenitila skladno s prevzetim tveganjem (Tajnikar, 2000, str. 180-224). Ko podjetnik izbira med finančnimi viri, mora proučiti ceno in druge pogoje financiranja, pričakovanja vlagatelja glede časa in načina izstopa, možnost financiranja dodatne priložnostne rasti, kakovost menedžerske pomoči, ki jo vlagatelj nudi, in izkušnje vlagatelja z nelikvidnimi tveganimi naložbami. V rasti bo podjetje pogosto imelo stresna obdobja in takrat so pravi vlagatelji ključnega pomena (Glas, 2001, str. 19).

Ko govorimo o žetvenih strategijah in žetvi kot dometu strategije rasti, imamo v mislih predvsem interese notranjih (podjetnik in/ali drugi ustanovitelji) in zunanjih investorjev trajnega kapitala. Vendar pri tem ne gre zanemariti vplivov investorjev dolžniškega kapitala, ki pričakujejo, da se jim bo redno izplačevala glavnica z obrestmi, ne glede na nepredvidene ovire, s katerimi se podjetje lahko sooči v rasti. Zato je pomembno, da v podjetju dobro proučijo, kolikšen delež dolžniškega kapitala si lahko privoščijo, da ne bi zaradi njegovega odplačevanja zapadli v likvidnostne težave, ki lahko povzročijo zaustavitev rasti ali celo propad podjetja.

Investitorji trajnega kapitala so tisti, ki bistveno vplivajo na opredelitev žetvene strategije podjetja. Za to imajo tudi vso zakonsko podporo, saj kot lastniki prevzemajo nase celotno tveganje poslovanja podjetja. Da bi bila pričakovana žetev uspešna in maksimalna možna, je pomembno, da so njihovi interesi medsebojno usklajeni in usklajeni s podjetnikom in/ali menedžerji tako vsebinsko kot tudi časovno. Investitorje trajnega kapitala bi lahko razdelili na tiste, ki so vložili svoja sredstva v ustanovitev podjetja z namenom, da se bodo ta sredstva z rastjo podjetja oplemenitila, in na tiste, ki kot novi partnerji v podjetje vstopijo kasneje, v obdobju visoke rasti ali zrelosti podjetja. Ti se med seboj razlikujejo glede na sprejeto stopnjo tveganja in z njo povezanimi pričakovanimi donosi. Med njimi je potrebno še posebej izpostaviti investitorje tveganega kapitala, ki ne pričakujejo udeležbe na izplačilih tekočih profitov, pač pa visoke donose ob realizaciji žetvene strategije. Zanje je značilno tudi to, da vstopajo v potencialno hitro rastoče posle dokaj zgodaj, da imajo zadostno mero potrpljenja in da s svojim načinom nadzоровanja rasti in razvoja podjetja aktivno sodelujejo pri sprejemanju poslovnih odločitev (Osnabrugge, Robinson, 2000, str.120).

Investitorji trajnega kapitala prihajajo v podjetje kot novi lastniki in vplivajo na spreminjanje lastniških odnosov znotraj podjetja. Njihov vpliv je odvisen od velikosti pridobljenega lastniškega deleža (Tajnikar, 2000, str. 223). Če podjetje že ima oblikovano žetveno strategijo, ta lahko celo privabi investitorja, ki ima podobne interese. Lahko pa se zgodi, da ima investitor

glede žetve drugačne interese, kot so si jih zastavili v podjetju, in ocenjuje, da bi jih bilo možno realizirati, če podjetje spremeni obstoječo strategijo rasti. Če mu uspe o tem prepričati podjetnika in/ali menedžerje, lahko bistveno vpliva na oblikovanje nove žetvene strategije. V nekaterih podjetjih, kjer se o žetvenih strategijah še niso jasno opredelili, lahko prav vstop novega investitorja sproži proces oblikovanja žetvene strategije.

1.5. Žetvena strategija z vidika menedžerjev

Vsaka interesna skupina ima v podjetju določen interes in podjetju na eni strani zagotavlja, na drugi strani pa od njega prejema določene koristi. Med ključne notranje interesne skupine štejemo menedžerje, katerim so lastniki zaupali vodenje premoženja z namenom, da bi varovali in povečevali njihovo bogastvo. Cilji menedžerjev kot agentov se pogosto razlikujejo od ciljev lastnikov kot principalov in ni dovolj, da lastniki sledijo samo ekonomskim ciljem, temveč morajo nadzorovati tudi vedenje menedžerjev. Institucionalni lastniki lahko pri nadzoru uporabljajo različne formalne in neformalne mehanizme. Manjša učinkovitost nadzora nad menedžerji s strani lastnikov lahko vodi do manjše usklajenosti strateških ciljev in posledično do manj uspešnega uresničevanja strategij. Med menedžerji kot notranjo interesno skupino in lastniki kot zunanjo interesno skupino obstaja velika asimetrija informacij, iz katere izhajajo neusklajeni in nerealni cilji s strani lastnikov in večja verjetnost pridobivanja materialnih koristi s strani menedžerjev (David, 1999, str. 515). Da bi se asimetrija informacij čim bolj zmanjšala, pričakujejo sodobni menedžerji ustrezne mehanizme, tudi zakonske, s katerimi bi strateški in operativni nivo čim bolj integrirali in zagotovili učinkovito alokacijo in legalizacijo vladanja v podjetju (Braganza, Lambert, 2000, str. 177).

Z vidika lastnikov in ostalih interesnih skupin v podjetju je smiselno, da koristi menedžerjev povežejo s svojimi koristmi. To pa lahko storijo s pomočjo različnih načinov nagrajevanja menedžerjev. Če gledamo s stališča žetvene strategije, je pomembno, da z realizacijo žetve tudi menedžerji uresničijo svoj vidik koristnosti, materialnih in nematerialnih.

1.5.1. Razmerje med lastnikom in menedžerjem v dinamičnem okolju

Po definiciji, kakršno nam ponuja Lipovec, opredelimo menedžerje kot zaupniški in izvršilni organ kapitala, ki s svojim ravnanjem zagotavlja uresničitev njegovih potreb in ciljev kot subjekta gospodarjenja. Menedžerji nastopajo kot aktivni zastopniki lastnikov kapitala proti delovni sili. S svojim ravnanjem zagotavljajo ločitev kapitala in delovne sile, izvršujejo organizacijske ukrepe, ki zagotavljajo izvajanje ciljev in politike upravljanja. Menedžerji za svoje ravnanje odgovarjajo najvišji avtoriteti oblasti v podjetju, ki jo predstavljajo lastniki kapitala. Menedžerji so za opravljanje svoje dolžnosti s strani lastnikov nagrajani ugodno ali neugodno. Skladno z obsegom dolžnosti nosijo menedžerji ustrezen obseg odgovornosti in imajo obsegu obeh ustrezen obseg oblasti (Lipovec, 1987, str. 150).

Tradicionalni menedžerski pristopi danes niso več zadostni, saj v negotovem terenu, kjer se na skoraj nerazumljiv način spreminjajo pravila konkurenčnosti in se okolje spreminja vse bolj nepredvidljivo, menedžerji potrebujejo nove mehanizme za uspešno izpolnjevanje svojega poslanstva, torej ustvarjanje dodane vrednosti za vse interesne skupine podjetja. Menedžerji kot notranja interesna skupina so za svoja dejanja v prvi vrsti odgovorni lastnikom, saj jim je zaupana v upravljanje njihova lastnina v pričakovanju, da jo bodo varovali in povečevali. Odgovarjajo lastnikom, tudi zakonsko, za povečevanje njihovega bogastva, zato morajo imeti ustrezna znanja, da vedo, kako se vrednost podjetja določa in kateri dejavniki vplivajo na njeno maksimiranje. Lahko se zgodi, da je dokazovanje o neoporečni naravnosti menedžerjev do maksimiranja vrednosti potrebno uveljavljati tudi na sodišču (Cornell, 1993, str. 4-5).

Menedžerji stojijo pred nalogo, ko morajo ustvariti novo fleksibilno notranje okolje, ki bo sposobno aktivno reagirati na pritiske iz zunanje okolja, hkrati pa zagotavljati integriteto delovanja na strateškem in poslovnem nivoju (Braganza, Lambert, 2000, str. 177). Ponašanje menedžerjev ter iskanje povezave med vodenjem, organizacijskimi spremembami in rezultati poslovanja je bilo deležno številnih proučevanj v ekonomski literaturi zadnjega obdobja. Genus se je lotil analize teorij o ponašanju menedžerjev in poskušal pojasniti, zakaj tisto, kar je bilo prepoznano kot dobro vodenje in kot dobri poslovni rezultati v določenem obdobju, ne bo veljalo za enako dobro nekaj let kasneje. Temeljna naloga menedžerjev je po njegovi interpretaciji vodenje sprememb. Če se torej omejimo na dolgoročno analizo, vključujoč analizo občutljivosti, je potrebno vrednotiti pomen in vlogo vodenja v vsebini, procesu in množici sprememb, kot se razvijajo v času. Poznavanje interakcij med preteklimi spoznanji, dejavnikov na makro in mikro nivoju, kontinuitet in sprememb v navadah organizacije ter odpiranje vprašanj, ki se nanašajo na dejavnike strategij in sprememb, privede do lažjega razumevanja, kaj vse v bistvu obsega vodenje sprememb (Genus, 1998, str. 111). Zato je poznavanje vse večje zahtevnosti vodenja temelj za ocenjevanje, kako razlikovati in nagrajevati uspešno vodenje od manj uspešnega.

1.5.2. Nagrajevanje menedžerjev

Izvajanje strategije je v največji meri odvisno od posameznikov v organizaciji, še posebej od ključnih menedžerjev. Če je sledenje strategiji prva prioriteta, potem mora biti sistem nagrajevanja jasen in tesno vezan na strateške rezultate. Zato je motiviranje in nagrajevanje dobrih rezultatov posameznikov ključna komponenta za učinkovito uresničevanje strategije. Mehanizmi nagrajevanja morajo biti zgrajeni tako, da nagradijo ali kaznujejo posameznike, materialno in nematerialno v krajšem in daljšem časovnem obdobju (Pearce, Richard, 1991, str. 352).

Da bi bili sistemi nagrajevanja menedžerjev učinkoviti, morajo izhajati iz utemeljenega poznavanja dejavnikov, ki ljudi motivirajo pri delu. Z razvojem ekonomske teorije so se

razvijale tudi različne motivacijske teorije, kot osnova za oblikovanje različnih stimulativnih sistemov nagrajevanja.

Razvoj strateškega upravljanja in poslovođenja terja spremembe tudi v sistemu nagrajevanja, ko naj bi se povezala spoznanja iz motivacijskih teorij s strateškim nagrajevanjem, tako da postane sistem nagrajevanja sestavni del strategije obvladovanja človeških virov. Zadnje raziskave kažejo, da različni dejavniki vplivajo na motivacijo in produktivnost posameznikov, odvisno od tega, v kakšni panogi je neko podjetje, kakšno tehnologijo uporablja in v kakšnem okolju deluje. Zato enaki dejavniki motiviranja v določeni kulturi in okolju nimajo enakega učinka v drugi. Ne moremo enostavno prenesti nekje že uveljavljenega modela nagrajevanja in ga posplošeno uporabljati, kot da gre za splošno veljavno zadovoljevanje potreb posameznikov po npr. denarju, doseženem statusu, zanimivem delu ali medosebnim odnosom pri delu. Vsak človek je po svoje v potrebah edinstven, zato imajo različni ljudje znotraj organizacije ali če jih primerjamo med organizacijami, različne potrebe. Zato je potrebno instrumente motiviranja prilagoditi obstoječim pogojem v določeni situaciji in zgraditi takšen sistem nagrajevanja, da »po meri« zadovolji posameznika kot individualno osebo (Thorpe, Homan, 2000, str. 86). Menedžerji so v bistvu najeti s strani lastnikov, kar velja tudi za druge zaposlene. Zase sicer ne pričakujejo posebej izdelanih nagradnih shem, toda prav njihovi delodajalci, v tem primeru lastniki, morajo iskati načine, kako vzpodbuditi vsakega posameznika med njimi, s posebej zanj in za zadovoljevanje njegovih potreb izdelanim programom nagrajevanja. Komunikacije v smeri odkrivanja individualnih potreb so odločujoč dejavnik pri iskanju načina, kako motivirati posameznike, da bodo čim bolj delovali v smeri uresničevanja prioriteten strateških ciljev.

Tako kot strategije se torej tudi sistemi nagrajevanja menedžerjev in drugih zaposlenih razlikujejo med organizacijami. Nagrajevanje naj bi služilo temeljnemu namenu povezati cilje in delovanje posameznika s cilji in potrebami strategije podjetja. Nedvomno so denarne nagrade eden od pomembnih mehanizmov, kako motivirati posameznike in to še posebej velja za menedžerje. Denarne nagrade učinkovito delujejo pri vzpodbujanju menedžerjev k uspešnem delovanju, če so izplačila vezana na določene aktivnosti in dosežene rezultate. Tudi negativne sankcije in grožnje, kot je zmanjšanje denarnih nagrad ali odvzem pooblastil, vzpodbuja menedžerje k doseganju ciljev poslovanja. V podjetjih, ki rastejo, morajo biti sistemi nagrajevanja zastavljeni tako, da so menedžerji nagrajeni na osnovi uspešnosti kratkoročnega in dolgoročnega delovanja v smislu uresničevanja dolgoročnih ciljev. Če je v nagradni shemi predvideno samo nagrajevanje na osnovi kratkoročnih rezultatov, lahko menedžerji sprejemajo odločitve, ki sicer kratkoročno dajejo dobre rezultate in so na osnovi teh rezultatov sorazmerno visoko denarno nagrajeni, vendar dolgoročni učinki takih odločitev ne vodijo do uresničevanja dolgoročnih strateških ciljev (Pearce, Robinson, 1991, str.353).

Med lastniki in menedžerji je vzpostavljeno razmerje, ki ga imenujemo agencijsko razmerje. Agencijsko razmerje obstoji, kadar je blaginja ene stranke odvisna od dejanj druge stranke. V

razmerah omejene racionalnosti in asimetrične porazdelitve informacij je ključnega pomena, kakšno pogodbo skleneta agent in principal, kakšne vzpodbude principal vgradi v pogodbo, da bo agent v čim večji meri deloval v njegovo korist (Prašnikar, 1998, str. 303). S temi vprašanji se ukvarja teorija principala in agenta, ko poskuša pojasniti razmerje med lastniki in menedžerji. Menedžerji bolj poznajo notranje informacije o podjetju in jih skušajo izkoristiti sebi v prid in ne delujejo v smeri maksimiranja lastniškega kapitala.

Eden od razlogov, zakaj so menedžerji bolj nagrajeni kot ostali posamezniki v podjetju, je nagrada, ki jo prejmejo za prevzem moralnega tveganja poslovanja podjetja. Menedžerji posedujejo položaje, ki jim omogočajo, da kreirajo etična načela poslovanja in ponašanja. Neetična načela, ki stojijo za različnimi poslovdstvenimi odločitvami imajo lahko dolgoročno negativne socialne in zakonske posledice. Menedžerji so odgovorni za razvijanje in uresničevanje poslovne etike s svojim načinom ponašanja in odločanja, ki naj bi bil za vzgled podrejenim (David, 1999, str. 21). Etika in konkurenčnost sta neločljivo povezani. Kratkoročne neetične odločitve v povezavi s pohlepom ne gradijo zaupanja in spoštovanja. Zato je pomembno, da menedžerji v svojih zahtevah po nagradah ne presegajo zakonskih okvirov, da na račun lastnega pohlepa ne sprejemajo odločitev, ki so v nasprotju z veljavno zakonodajo, da ne sprejemajo takih kratkoročnih odločitev, ki bi njim osebno sicer prinašale materialne koristi, vendar bi imele dolgoročno negativne posledice (David, 1999, str. 22).

Odvisno od stopnje konkurenčnosti imajo lahko korporacijski menedžerji ogromno gospodarsko in politično moč. Pri tem se postavlja vprašanje, kdo lahko sploh menedžerje nadzoruje. Menedžerje naj bi nadzorovale v prvi vrsti tri interesne skupine: delničarji, zaposleni in zakonodajalci; vsak iz stališča uresničevanja svojih interesov. Delničarji pričakujejo velike dividende, zaposleni visoke plače in državne institucije uresničevanje državne politike. Menedžerji poskušajo to moč obdržati in jo povečevati na različne načine. Tako poskušajo zmanjševati konkurenčnost na trgu, najpogosteje z združevanjem v velika podjetja, da bi s povečano koncentracijo kapitala zmanjšali stroške kapitala in ustvarjali večje donose na račun ekonomije obsega in na ta način obdržali svoje položaje, svojo moč in z njo povezane nagrade (Gianaris, 1996, str. 52).

1.5.3. Povezovanje žetvenih ciljev z individualnimi cilji menedžerjev

Žetev posla, ki se lahko realizira v različnih oblikah, omogoča lastnikom in investitorjem, da z njo uresničijo svoje individualne cilje (Petty, 1991, str. 379). Vendar naravnost posla v žetev ne pomeni samo zadovoljevanje interesov lastnikov in podjetnikov, pač pa mora, da bi bila uspešna, zadovoljiti tudi interese drugih interesnih skupin v podjetju. Ena od oblik je tudi ta, da lastniki ponudijo menedžerjem v odkup del ali celotno podjetje in tako omogočijo npr. ključnim menedžerjem, da postanejo novi lastniki podjetja.

Ker je osnovna naloga menedžerjev usklajevati različne interese in med njimi torej tudi svoje, je pomembno, da so njihovi individualni cilji realni in usklajeni s strateškimi cilji, katerih osrednji namen naj bi bil ustvarjati vrednost za lastnike. Njihov interes je morda postati lastnik dela ali celotnega podjetja, ostati menedžer v istem podjetju z drugimi lastniki ali pridobiti reference za delo menedžerja v drugem podjetju.

Glede na to, da imajo menedžerji odločilno vlogo pri uresničevanju strategij, je pomembno, da so za svoje poslanstvo ustrezno motivirani in nagrajeni. Skupno vsem sistemom nagrajevanja in sankcioniranja menedžerjev je vse bolj uveljavljeno spoznanje, da je potrebno pri nagrajevanju upoštevati kratkoročne in dolgoročne rezultate njihovega dela. Relativen delež posameznega kriterija mora biti določen z dometom strategije. Za podjetja, ki so usmerjena v rast, je bolj primeren kriterij dolgoročno izplačanih nagrad. Če so bolj pomembni trenutni strateški cilji, se povečajo izplačane nagrade za krajša obdobja (Pearce, Robinson, 1991, str. 358). Udeležba na dobičku in pravica do solastništva so vse pogostejše oblike nagrajevanja menedžerjev. Izplačilo deleža dobička menedžerjem je način, kako direktno povezati rezultate poslovanja z uspešnostjo delovanja menedžerjev. Pravica do nakupa deleža delnic po današnji ceni v točno določeni prihodnosti je vezana na dolgoročne rezultate delovanja. Pogosto se uporablja kombinacija obeh oblik, torej udeležba na dobičku in opcijski odkup delnic, kot način nagrajevanja menedžerjev (Thorpe, Homan, 2000, str. 341).

1.6. Vključevanje zaposlenih v realizacijo žetve

Uresničevanje strategije terja aktivno vključitev vseh človeških potencialov v podjetju. Da bi se napetosti tako med menedžerji kot zaposlenimi čim bolj zmanjšale, morajo biti strateški cilji in sistem nagrajevanja glede na izvedene aktivnosti in dosežene rezultate v čim večji meri formalizirani in jasno opredeljeni. Pri proučevanju možnosti o izbiri oblike žetve, ne gre prezreti interesov zaposlenih in možnosti, da tudi zaposleni participirajo na lastništvu. Soudeležba zaposlenih med lastniki podjetja postaja vse pogostejša oblika v razvitem svetu in služi kot orodje za bolj učinkovito doseganje dolgoročnih ciljev. Raziskave potrjujejo pozitivne učinke na motivacijo zaposlenih in na poslovne rezultate v podjetjih, kjer so lastniki del podjetij prodali zaposlenim (David, 1999, str. 240).

V zadnjem času se povečuje trend uveljavljanja lastništva med zaposlenimi in soudeležbe zaposlenih pri sprejemanju odločitev, v glavnem v Ameriki, zahodni Evropi, pa tudi v drugih delih sveta. Podjetja v lasti zaposlenih so pogosto bolj produktivna in bolj uspešna v zniževanju stroškov kot tradicionalna kapitalistična podjetja. Prenos lastništva na zaposlene se zlasti v ZDA izvaja po t.i. načrtih delničarske lastnine zaposlenih (angl. ESOP, Employee Stock Ownership Plan). Ti se uveljavljajo kot menedžersko orodje za transfer kapitalskih dobičkov na delavce in kot motivacijsko sredstvo za doseganje višjih nivojev produktivnosti. Uveljavljanje lastništva zaposlenih se je izkazalo tudi kot učinkovito sredstvo, kako preprečiti sovražne

prevzeme. Na drugi strani tudi državne oblasti podpirajo načrte delničarske lastnine zaposlenih z davčnimi olajšavami. Odkupi delov podjetja s strani zaposlenih so običajno vezani na izposojanje denarja za odkup.

Solastništvo in soupravljanje zaposlenih, kakor tudi razpršeno lastništvo na številne posameznike, je lahko privlačen način, kako zmanjšati nekatere negativne posledice ekstremnega kapitalizma ali socializma. Poslovni ciklusi, povezani z nezaposlenostjo in inflacijo v kapitalizmu, kakor tudi birokracija in neučinkovitost povezana z državnim lastništvom in nadzorom v socializmu, se lahko bistveno spremenijo s solastništvom in soupravljanjem zaposlenih v modernem kapitalizmu (Gianaris, 1996, str. 127).

Na eni strani solastništvo zaposlenih vzpodbuja zaposlene k večji kreativnosti, izboljšanju produktivnosti in jih odvrča od stavk ali drugih oblik motenja delovnega procesa. Hkrati zagotavlja boljše porazdelitev ustvarjenega bogastva v podjetju in uveljavljanje bolj demokratičnega odnosa do delovnega mesta. Vendar lahko nastanejo na drugi strani problemi v odnosu do zunanjih lastnikov in menedžerjev, ker zaposleni kot lastniki preko svojih predstavnikov vplivajo na sprejete odločitve. Včasih je težko vzpostaviti prave vzajemne odnose, ko so zaposleni istočasno v vlogi lastnika in delojemalca. Njihove zahteve po udeležbi na dobičku lahko ogrozijo širitev podjetja v prihodnosti (Gianaris, 1996, str. 143).

Zagovorniki »zelene ekonomije« poudarjajo pomen zakonskih odgovornosti, ki jih imajo organizacije do vseh interesnih skupin, da bi nedvoumno zaščitili širše družbene interese. Terjajo še večjo zakonsko podporo prenosu lastništva na zaposlene in večjo uveljavitev soupravljanja zaposlenih. Že v letu 1990 je bilo v ZDA okrog 10 odstotkov zaposlenih v podjetjih v vlogi lastnikov delnic, uresničenih je bilo že okrog 10.000 načrtov za prenos dela lastništva na zaposlene. Kljub sorazmerno velikemu deležu lastništva s strani zaposlenih, pa je le manjši delež načrtov omogočil tudi soupravljanje zaposlenih oziroma njihovo soudeležbo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Zagovorniki solastništva poudarjajo, da so v podjetjih, kjer je solastništvo omogočalo sodelovanje zaposlenih in menedžerjev pri sprejemanju odločitev, dosegli nadpovprečne poslovne rezultate (Ekins, 1992, str. 146).

Tako postajajo prodaje zaposlenim preko načrtov delničarske lastnine zaposlenih dokaj pogosta oblika realizacije žetve, ko se lastniki odločijo za delni, ali celo popolni izstop iz posla. Zaposleni si z odkupom deleža podjetja lahko ustvarijo neko premoženje ali se odločijo, da na ta način privarčujejo nekaj za pokojnino. Odvisno od velikosti lastniškega deleža imajo možnost preko svojih predstavnikov vplivati na poslovne odločitve. Pred podjetjem jutrišnjega dne stoji ključni izziv, kako pridobiti podporo zaposlenih in kako sprostiti ogromne človeške potenciale. Vse bolj se povečuje pričakovanje, da bodo ljudje na vseh nivojih s svojim delovanjem prispevali k ustvarjanju dodane vrednosti, zato morajo menedžerji vse bolj graditi na medsebojnih odnosih, vzajemnosti in partnerstvu. Soudeležbo zaposlenih v lastništvu in

soupravljanje lahko uporabijo kot eno od sinergističnih orodij za uresničevanje vizije podjetja (Hooper, Poter, 1997, str. 113).

1.7. Načini uresničevanja žetvenih strategij

Žetvena strategija povezuje podjetnikova pričakovanja in izzive s pričakovanji investorjev. Kot temeljni element in cilj rastočih poslov usmerja delovanje podjetnika in investitorja v ustvarjanje dodane vrednosti, ki zagotavlja realizacijo kapitalskih dobičkov ob žetvi posla. Način, kako investitor iz posla lahko dobi nazaj oplemeniten denar, poimenujemo žetvene možnosti. Predstavljene bodo tipične oblike žetvenih možnosti, ki so najpomembnejše v današnjih razvitih ekonomijah (Petty, 1994; str. 394, Timmons, 1999, str. 577; Tajnikar, 2000, str. 235). Razdelimo jih lahko v štiri skupine:

- maksimiranje denarnega toka,
- prodaja celotnega ali dela podjetja,
- spojitve, pripojitve, prevzemi ali strateške zveze,
- prva javna prodaja delnic.

Naštete žetvene možnosti so razvrščene tako, kot se najpogosteje pojavljajo v praksi (Timmons, 1999, str. 577). Podjetniki morajo poznati prednosti in slabosti vsake žetvene možnosti, da znajo preučiti, katera med njimi je izvedljiva tako, da bi bila žetev, ko do nje pride, maksimalna možna in skladna z interesi vseh interesnih skupin. Postaviti si žetveni cilj in oblikovati strategijo, da bi se ta cilj tudi dejansko uresničil, je dejstvo, ki loči uspešne podjetnike od ostalih. Ko se podjetnik opredeli za žetveni cilj, se odloči za ustvarjanje dodane vrednosti, najpogosteje s strategijo rasti, in hkrati sprejme odgovornost, da bo močno posegel v življenje zaposlenih in investitorjev, ki pričakujejo, da bo žetev realizirana v obliki kapitalskih dobičkov (Timmons, 1999, str. 575). Upravljanje in poslovanje podjetja z opredeljenim žetvenim ciljem ne pomeni, da je poslovodstvo zaradi tega bolj obremenjeno. Nasprotno, žetveni cilj kot strateški domet in motivator pomaga usmerjati aktivnosti in služi kot kriterij za ocenjevanja uspešnosti delovanja. Že samo razmišljanje o žetvenih možnostih, tehtanje med njimi, katera bi bila v danem okolju najbolj primerna, pomaga poslovodstvu, da se postavi na realna tla in zmanjša tveganje pri sprejemanju odločitev o prihodnosti podjetja.

1.7.1. Maksimiranje denarnega toka

Maksimiranje tekočih profitov je najpogostejša oblika žetve. Pomeni maksimiranje tekočega prostega denarnega toka v vsakem posameznem časovnem obdobju, v katerem podjetje deluje. Investitorji te proste denarne tokove lahko preprosto sproti zapravljajo in si izboljšujejo svoj osebni standard, lahko pa jih vlagajo v druga, bolj donosna podjetja. Običajno podjetja maksimirajo tekoče profite in druge prejemke investitorjev, potem ko so prešla zgodnja

obdobja razvoja in pospešene rasti. Odločijo se za zmanjšano stopnjo rasti, profitov v celoti torej ne vlagajo več nazaj v podjetja, pač pa samo v tolikšnem obsegu, da omogočijo rast, ki dolgoročno zagotavlja zadostne proste denarne tokove. Osnovna žetvena strategija je v tem primeru zagotavljanje tolikšnega obsega denarja, da omogočijo s svojim delovanjem ohranjanje in vzdrževanje obstoječih trgov in maksimiranje prejemkov investorjev (Tajnikar, 2000, str. 236).

Če se v podjetju odločijo za maksimiranje tekočih profitov, investitorji v daljšem časovnem obdobju prejemajo nazaj vložen denar in lahko prav tako dosežejo visoke kapitalske dobičke. Razlogi, ki privedejo do odločitve za takšno obliko žetvene strategije, so lahko različni in najpogosteje izvirajo iz okolja podjetja. Pogosto je razlog v tem, da podjetnik ali poslovodstvo želi obdržati obstoječe lastništvo in se ne želi umakniti iz posla. Maksimiranje tekočih prostih denarnih tokov je lahko za investitorje donosno tudi v primerih, če lastniki ne najdejo primerne kupca za prodajo podjetja ali se odločijo, da ne bodo zgubljali časa in denarja za izpeljavo prodaje. Če imajo lastniki probleme z iskanjem kupca, je takšna oblika žetve manj tvegana kot prodaja.

Vendar ima tudi ta oblika svoje pomanjkljivosti. Tako se lahko zgodi, da je poslovodstvo precenilo konkurenčne sposobnosti podjetja in podjetje lahko celo propade, ker se dobički črpajo iz podjetja in vlaganja v potrebno rast in razvoj niso zadostna, da bi izpodrinila nepredvideno tržno konkurenco. Podjetje zaradi vstopa novega konkurenta ali povečanih aktivnosti obstoječih konkurentov preprosto ni več sposobno generirati pričakovanih kapitalskih donosov. Prav tako je črpanje tekočih profitov iz podjetja neugodno iz vidika davkov, saj so profiti dvakrat obdavčeni, prvič v podjetju z davki od dobička pravnih oseb in drugič prejemniki dividend plačajo davek od osebnih prejemkov. Običajno so ti davki v skupnem večji, kot so pri enkratni prodaji podjetja, zato je koristno, da se v podjetju pred odločitvijo o žetveni strategiji posvetujejo z davčnim svetovalcem (Petty, 1994, str. 396).

Nekateri posli prinašajo zaradi doseganja visokih marž več prostega denarnega toka, kot ga je možno donosno investirati nazaj v isti posel. Takšno podjetje postane neke vrste »kapitalska krava«, prinaša visoke dobičke in je privlačno za investitorje. V takih primerih podjetniki, ki nameravajo v poslu še ostati, dobičke reinvestirajo v druga, pogosto še bolj donosna podjetja, in ustvarjajo zase in za druge investitorje visoke kapitalske dobičke. Zgodi se celo, da s profiti, ustvarjenimi zunaj podjetja, matično podjetje, v katerem so zaposleni, s temi profiti odkupijo in potem dolgoročno črpajo tekoče profite (Timmons, 1999, str. 577).

1.7.2. Prodaja celotnega ali dela podjetja

Investitorji pogosto realizirajo svojo žetev, tako da prodajo del podjetja ali kar celotno podjetje. Podjetje lahko prodajo partnerjem, podjetnikom, ki želijo vstopiti v še utečen posel,

menedžerjem ali zaposlenim. Kdorkoli že je kupec, običajno nima dovolj gotovine za nakup in se zadolži pri bankah ali drugih finančnih institucijah, s krediti odkupi podjetje in potem odplačuje kredite iz dohodkov podjetja. V primeru odkupa podjetja s krediti je zelo važno, da ima podjetje dovolj pozitivnega denarnega toka in da so posojilodajalci dovolj potrpežljivi. Kupci lahko del kreditov poplačajo tudi tako, da del podjetja, potem ko so ga kupili, odprodajo ter tako razbremenijo denarni tok. Pri tem morajo paziti, da odprodajo tisti del premoženja, ki ne vpliva bistveno na nadaljnje poslovanje, da ne ogrozijo likvidnosti podjetja in da zagotovijo dovolj denarnega toka za odplačilo še preostalega dolga (Petty, 1994, str. 396; Tajnikar, 2000, str. 237).

Za odprodajo dela ali celotnega podjetja se investorji in podjetniki odločijo takrat, ko želijo iz posla popolnoma izstopiti ali se samo umakniti iz določenega poslovnega področja in mogoče začeti z novim poslom. Kadar kupci za odkup podjetja koristijo pretežno kredite, govorimo o zadolženem odkupu (angl. Leveraged Buyout, LBO), posojilodajalci pa so lahko privatni ali institucionalni. Večji kot je delež dolga, večje je tveganje, da bo posojilodajalec želel predčasno izstopiti iz posla, če ne bo šlo vse po njegovih načrtanih poteh.

Pogosto se za nakup podjetja odločijo notranji menedžerji in v tem primeru govorimo o menedžerskem odkupu (angl. Management Buyout, MBO). Ker za odkup podjetja običajno nimajo dovolj lastnih sredstev, so takšni nakupi vezani na najem kreditov s strani zunanjih posojilodajalcev ali investorjev. Ustanovitelji in investorji se lahko odločijo, da menedžerjem odprodajo podjetje v zamenjavo za dolg, ki naj bi se jim potem odplačal v določenem obdobju. Tako ob prodaji dobijo izplačan manjši delež podjetja, način izplačila večjega dela pa se določi s pogodbo za naslednjih nekaj let. Vendar so takšne prodaje pogosto povezane s t.i. problemom agenta in principala, ko agenti uresničujejo predvsem svoje koristi. Zato je pri sklepanju odprodaj v obliki dolga zelo važno, kako je formalizirana kupoprodajna pogodba in od česa je odvisna prodajna cena podjetja. Priporočljivo je, da je menedžerski odkup vezan na čim večji delež lastnih sredstev menedžerjev, ker obstaja potem na njihovi strani večji interes za uspešno nadaljevanje s poslom. Če je žetev posla realizirana v obliki menedžerskega odkupa, je s tem dana možnost uspešnim menedžerjem, da postanejo lastniki podjetja in tako uresničijo svoje osebne interese (Petty, 1994, str. 397).

Kot je bilo že omenjeno, obstaja skoraj pravilo, da je menedžerski odkup povezan z zadolževanjem in povečanim tveganjem, zato je potrebno v takem podjetju še posebej paziti na pozitivni denarni tok. Če je prodajna cena vezana na bodočo dobičkonosnost posla, potem postane prodajalec odvisen od sposobnosti in integritete menedžerjev kot kupcev. Ti lahko dobičkonosnost zmanjšujejo z vlaganjem v rast podjetja in prodajalec malo iztrži za svoje podjetje. Potem ko ga menedžerji izplačajo, ustavijo rast podjetja in si lahko izplačujejo visoke tekoče profite v naslednjih letih (Timmons, 1999, str. 577). Struktura menedžerskega odkupa lahko izgleda v času transakcije primerna. Kasneje pa se lahko zgodi, da postane zaradi

spreminjajočih se tržnih razmer za prezadolžene menedžerje ovira in jih onemogoča pri pridobivanju novih finančnih sredstev za ubranitev pred konkurenti (Stewart, Bennet, 1999, str. 28)

Naslednja pogosta oblika prodaje podjetja je prodaja zaposlenim ali v svetu poznana kot načrt delničarske lastnine zaposlenih (ang. ESOP, Employee Stock Ownership Plan). Prodaja podjetja zaposlenim je pogosta oblika izstopa ustanoviteljev iz podjetij, ki so sicer zaprte družbe in ne kotirajo na borzi. Lahko služi kot način, kako lastniki pridejo do likvidnih sredstev, ne da bi zgubljali energijo in denar s pogajanjem ali javno prodajo delnic (Timmons, 1999, str. 577).

Zaposleni izvedejo financiranje in nakup podjetja od investorjev preko posebnih, za te namene ustanovljenih skladov. Ti skladi lahko zbirajo sredstva, ki se zaposlenim odvajajo za pokojnino in s temi sredstvi odkupijo del delnic podjetja. Lahko pa najamejo za nakup delnic kredite, zavarovane z odkupljenim podjetjem, odkupijo delnice in s prihodki sklada odplačujejo kredite (Tajnikar, 2000, str. 237).

Načrti delničarske lastnine zaposlenih so primerni zlasti za majhna in srednje velika podjetja in omogočijo nastanek trga za zaprte delniške družbe, v katerih se lastniki odločijo, da bodo iz njih izstopili delno ali popolnoma. Vendar ni nujno, da lastniki izstopijo iz podjetja, saj prodajo delnic zaposlenim lahko uporabijo kot način, kako si izposoditi denar od zaposlenih, zaposlene motivirati za ustvarjanje dodane vrednosti v podjetju in izkoristiti davčne olajšave, ki jih države nudijo za pospeševanje načrtov delničarske lastnine zaposlenih. Tako načrti delničarske lastnine zaposlenih zagotavljajo načrtno financiranje podjetja in način, kako uresničiti žetveno strategijo investorjev.

Če so ti načrti oblikovani kot pokojninski načrti, se običajno izvajajo brez zadolževanja. V tem primeru podjetje odvaja sredstva za pokojnino zaposlenih v namenski sklad, ki s temi sredstvi vsako leto odkupi določeno, torej omejeno število delnic, skladno z višino teh sredstev. Takšni odkupi lahko trajajo deset ali celo več let in so primerni za tiste investitorje, ki so pripravljene postopno izstopiti iz podjetja in nimajo želje ali potrebe na hitro prodati večjega števila delnic. V primeru, ko želijo investitorji na hitro izstopiti iz podjetja, se načrti za delničarsko lastnino zaposlenih oblikujejo na osnovi sredstev, ki jih namenski sklad za odkup delnic pridobi z najemanjem kreditov. Izposojena sredstva so lahko celo v tolikšnem obsegu, da sklad za zaposlene odkupi celotno podjetje. V tem primeru v podjetju najprej izdelajo načrt delničarske lastnine zaposlenih, v načrtu zastavijo podjetje kot garancijo za vračilo dolga in zagotovijo, da bodo izposojena sredstva uporabljena izključno za nakup delnic v imenu zaposlenih. Z izposojenim denarjem sklad odkupi delnice od lastnikov. Sklad odplačuje kredite s sredstvi, ki jih podjetje izplačuje zaposlenim za odkup delnic. Ko sklad poplača kredite, se delnice prenesejo iz sklada na zaposlene. Glede na to, da države pogosto podpirajo takšne načrte,

lahko tako podjetje kot tudi posojilodajalec izkoristita davčne olajšave, izposojena sredstva v te namene pa so običajno obrestovana po nižji obrestni meri (Petty, 1994, str. 399).

Pri proučevanju vplivov delničarske lastnine zaposlenih na uspešnost poslovanja, je potrebno izpostaviti vsaj nekaj ugotovljenih prednosti. V podjetjih, kjer so zaposleni hkrati tudi lastniki, je manj konfliktov med kapitalom in delovno silo. Če je lastništvo zaposlenih učinkovito izpeljano, omogoča uresničevanje interesov zaposlenih in lastnikov. Zaposleni si kot lastniki delnic prizadevajo za dolgoročno delovanje organizacije, podpirajo investicijsko politiko in so nenaklonjeni sovražnim prevzemom, zadolženim odkupom in podobnim finančnim manevrom. Trg kapitala po tej strani smatra lastništvo zaposlenih kot zaviralni element učinkovitosti kapitalskega trga (Thorpe, Homan, 2000, str. 341-53). Vendar takšnemu gledanju nasprotuje ugotovitev, da so v ZDA podjetja v lasti zaposlenih skoraj v večini »zdrava«, da se delež lastništva zaposlenih povečuje in da zaposlene vključujejo v lastništvo tako v majhnih podjetjih kot v velikih korporacijah, kjer so lastniki od enega do sto odstotnega deleža (David, 1999, str. 241).

V zadnjem času se povečujejo trendi uveljavljanja delničarske lastnine zaposlenih ne samo v ZDA in Evropi, pač pa tudi v drugih delih sveta. Podjetja, ki so v delni lasti zaposlenih, so pogosto bolj produktivna in uspešnejša pri zniževanju stroškov v primerjavi s tistimi, ki imajo zunanje lastnike. Načrti delničarske lastnine zaposlenih so priporočljivo orodje, kako motivirati zaposlene za doseganje novih, višjih nivojev produktivnosti s tem, da se koristi kapitalizma prenašajo tudi na zaposlene. To je tudi način, kako odpraviti škodljivosti ekstremnega kapitalizma ali socializma. Številna javna podjetja se s procesom denacionalizacije prestrukturirajo v podjetja, ki so delno ali popolnoma v lasti zaposlenih. Pomembna prednost prenosa lastništva na zaposlene je v posledično zmanjšanih stavkah ali drugih oblikah motenj s strani zaposlenih, v zmanjšani nezaposlenosti, preprečevanju sovražnih prevzemov, boljši porazdelitvi dobička in bogastva ter uvajanju bolj demokratičnih načel v medsebojnih odnosih in na delovnih mestih.

Načrt delničarskega lastništva zaposlenih mora točno opredeliti trajanje lastništva, torej čas, ko bo podjetje odkupilo delnice nazaj, če je tako opredeljeno v planu, ali minimalno obdobje, v katerem zaposleni ne morejo prodati delnic tretji osebi. Najpogosteje načrti predvidevajo, da podjetje odkupi delnice nazaj, ko se zaposleni upokojijo. Na ta način imajo zaposleni lastniki delnic interes, da s svojim delom prispevajo k čim bolj uspešnem delovanju podjetja. Kot lastniki postanejo zaposleni preko svojih predstavnikov hkrati tudi soodločevalci v poslovnih odločitvah in pri tem lahko naletijo na odpor menedžerjev, ker ogrožajo njihovo avtonomijo, posegajo v njihove ugodnosti in tudi zase zahtevajo participacijo na dobičku glede na rezultate poslovanja. Zato je pomembno, da se v podjetjih, kjer so zaposleni hkrati tudi lastniki, razvija kultura medsebojnega zaupanja, sodelovanja in timskega dela, da se zaposleni v podjetju izobražujejo tudi na finančnih področjih in da so objektivno seznanjeni s poslovanjem podjetja

in njegovimi cilji, tako da pozitivno vplivajo na uresničevanje svojih pričakovanj v vlogi lastnika in delojemalca.

Lastništvo zaposlenih je lahko povezano z dvojnimi tveganjem, če podjetje propade. Tako zaposleni izgubijo svoje delovno mesto in hkrati svoje prihranke v delnicah. Če je podjetje vezalo lastništvo zaposlenih na pokojninske načrte, v primeru propada zaposleni izgubijo tudi prihranke za pokojnino. Zato si zaposleni kot lastniki delnic še bolj prizadevajo, da bi podjetje uspelo, izražajo večjo lojalnost podjetju in so manj agresivni v svojih sindikalnih zahtevah (Gianaris, 1996, str. 127-146).

1.7.3. Spojitve, pripojitve in strateške zveze

Investitorji lahko uresničijo svojo žetev tudi s spojitvami, pripojitvami, prevzemi in strateškimi zvezami. Takšne realizacije žetve ne pomenijo zgolj uresničitve pričakovanj investitorjev, pogosto so povezane s strategijo rasti, ki jo podjetje samo ni sposobno uresničevati. Prevzem tako omogoči investitorju z nezadostnim finančnim potencialom, da iz posla izstopi, nadaljnjo rast posla pa zagotovi nov investitor. V primeru, da pride do spojitve ali pripojitve, se poleg realizacije žetve lahko oblikuje tudi nov odnos investitorja v združenem ali pripojenem podjetju, v katerem še vedno lahko igra pomembno vlogo, čeprav ta ne temelji več na lastnini (Tajnikar, 2000, str. 237).

Osemdeseta leta so v razvitem svetu predstavljala najbolj intenzivno obdobje združevanj in prevzemov podjetij, ki so bila financirana pretežno z izposojenimi sredstvi in so do začetka devetdesetih let povzročila velik nemir na finančnih trgih in razpad trga visoko tveganih vrednostnih papirjev. Zlasti za prevzeme je bilo značilno, da so bili sovražno naravnani in financirani z dragimi krediti. Kljub svojim negativnim učinkom na finančnih trgih, se je v tem obdobju odprla možnost prodaje delnic številnih privatnih podjetij, ki so bila prej zaprte družbe in se sicer ne bi pojavile na trgu. Menedžerji so spoznali, da je najbolj tvegan nakup prevzem velikega podjetja. V začetku devetdesetih se je financiranje prevzemov preusmerilo iz dolžniškega v lastniško, strategije ustvarjanja profitov so se iz kratkoročnih preoblikovale v dolgoročne. Vse bolj so se začela uveljavljati strateška korporacijska združevanja tesno povezanih podjetij.

Osnovni namen podjetnika, ki se z nekom združuje ali je od nekoga prevzet, je realizacija vrednosti, ki je bila ustvarjena z določenim poslom. Takšna oblika žetve naj bi prinesla korist tako lastnikom kot tudi investitorjem, razlogi, zakaj do nje pride, pa so lahko različni. Investitorji s tem uresničijo svoje načrte, potrebe ali priložnosti po diverzifikaciji premoženja. Lastniki tako najdejo investitorja z dovolj sredstvi za rast posla, v katerega niso več sposobni vlagati. Razlog je preprosto lahko želja po izstopu iz posla, ker si je podjetnik zaželel spremembo, najpogosteje iz osebnih ali družinskih razlogov (Petty, 1994, str. 400-2).

V procesu združevanja ali prevzemanja se podjetniki soočajo s številnimi pastmi, najpogosteje zato, ker se na proces prodaje ne pripravijo dovolj, nimajo dovolj pogajalskih izkušenj in so pogosto preveč naivni v svojih pričakovanjih glede dejanskega izplena. Priporočljivo je, da se bolj posvetujejo s podjetniki, ki so že šli skozi proces združevanja ali prevzema, kot pa da poslušajo nasvete dragih zunanjih svetovalcev. Pogajanja o prodaji terjajo svoj čas in veliko energije, običajno trajajo več kot šest mesecev. Ko je podjetje prodano, pogosto nastopijo emocionalne in tudi poslovodstvene težave, še zlasti med menedžerji, ki z velikimi pričakovanji vstopajo v novo podjetje. Potreben je določen čas, da podjetje spet začne normalno delovati pod okriljem novih lastnikov. Prodaja je za lastnike in investitorje končana, ko so poplačani z nakazili na svojih računih. Če je nakazilo v obliki gotovine, jim sicer zagotavlja dolgoročno likvidnost, toda običajno ne gre vse brez težav, razočaranj in negativnih posledic.

Lastniki se odločajo za prodajo tudi tako, da za kupnino vzamejo delnice novega podjetja in ostanejo v njem zaposleni. V tem podjetju niso več glavni odločevalci in morajo se sprijazniti v vlogo podrejenega in sprejeti načela nove korporacijske kulture. To pa za prevzetega predstavlja večji problem in večja razočaranja kot za prevzemnika. Hkrati s kupnino v obliki delnic prevzemajo podjetniki nase tudi večje tveganje za svoje premoženje. Tveganju nenaklonjeni podjetniki naj bi zato čim prej diverzificirali svoje premoženje z vlaganjem v različna podjetja.

Običajno imajo prevzemniki več izkušenj v pogajanjih kot prevzeti, zato se mora slednji na prodajo dobro pripraviti, si vzeti zanjo dovolj časa, po možnosti izbrati več privlačnih potencialnih kupcev, pripraviti okvirno ponudbo, ki je združljiva z njegovimi osebnimi karakteristikami, se psihično pripraviti na izčrpavajoča pogajanja in vztrajati v svojih temeljnih izhodiščih ob pomoči pravnikov, dokler pogodba ni zaključena in prodaja realizirana z gotovino na računu ali delničarskim lastništvom v novem podjetju (Petty, str. 403).

Strateške zveze se običajno formirajo med manjšimi in velikimi podjetji, ko majhna podjetja ob svojem nastajanju in uvajanju sodobnih tehnologij pridobijo potrebna sredstva za rast s strani velikih. Po uveljavitvi pogosto veliko podjetje manjšega popolnoma odkupi (Timmons, 1999, str. 578). Pogosto je namen strateške povezave ustvariti sinergijo na račun povezave komplementarnih proizvodnih sredstev med podjetji. Primernejša je povezava podjetij primerljivih velikosti in struktur, da bi se zmanjšala verjetnost nadvlade, prevelike odvisnosti in neenakopravnosti v partnerskem odnosu (Faulkner, 1995, str. 67).

1.7.4. Javna prodaja delnic

Javna prodaja delnic je nesporno najbolj zaželena oblika žetve. Razlog, zakaj ima javna prodaja delnic prednost pred ostalimi oblikami žetve, leži v dejstvu, da se ob primerni javni prodaji

dosežejo višje vrednosti podjetja, kot bi se z drugimi žetvenimi pristopi (Petty, 1994, str. 404). Kotirati na borzi predstavlja uresničitev sanj številnih podjetnikov, saj to pomeni za podjetje hkrati priznanje, prepoznavnost in zavist. Javna prodaja delnic prinaša podjetju številne prednosti, vendar pri tem ne smemo prezreti dodatnih obveznosti in stroškov, ki morajo biti, če hočemo, da bo prodaja uspešna, tudi izpolnjene. Z njo je lastnikom in zgodnjim investitorjem dana možnost, da pridejo do likvidnih sredstev in iztržijo kapitalski dobiček na vložena sredstva. Običajno prva javna prodaja delnic zaradi svojih zakonskih in davčnih omejitev omogoča postopno vračanje dobička. Javna prodaja delnic je tudi način, kako pride podjetje do dolgoročnega kapitala za financiranje rasti. Nedvomno so podjetja, ki kotirajo na borzi, bolj prepoznavna v očeh kupcev, kar pozitivno vpliva na obseg njihove prodaje (Timmons, 1999, str. 578).

Vendar številna podjetja nikoli ne bodo uspela kotirati na borzi, ker so premajhna, v neprimerni panogi, nimajo usposobljenega menedžmenta, ki bi bil sposoben proces izpeljati, ali nimajo dovolj sredstev za pokritje stroškov vezanih na javno prodajo (Petty, 1996, str. 404). Javna prodaja je najbolj zaželen oblika žetve za zrela podjetja z visoko tržno vrednostjo. Običajno so dosežene višje vrednosti kot z drugimi oblikami prodaje in se skladajo z vrednotenjem na osnovi diskontiranja prostih bodočih denarnih tokov (Tajnikar, 2000, str. 237). Učinkovit trg oblikuje ceno delnic na osnovi vseh razpoložljivih informacij o dogajanju v podjetju in s tem vpliva na odločitve, ki jih sprejema poslovodstvo.

Uresničevanje strategije javne prodaje delnic predstavlja za menedžerje enega najbolj razveseljivih in vzpodbudnih, hkrati pa tudi izčrpavajočih in javno odgovornih dejanj. Celoten proces je lahko zaključen v šestih mesecih, lahko pa traja tudi leto in pol ali še dlje, kar je v veliki meri odvisno od organizacijske strukture in finančnega položaja podjetja. Vsaj eden ali dva od vodilnih menedžerjev sta v času priprav na javno prodajo močno zasedena s soočaji z odvetniki, revizorji, zastopniki in finančnimi svetovalci, ko je potrebno zbrati številne informacije za pripravo vse potrebne dokumentacije, ki je zakonsko predpisana za izvedbo in namenjena promociji javne prodaje. Pogosto se proces priprave na javno prodajo zavleče tudi v primeru, ko se v pripravljalnem postopku ugotovi, da bi bila z določenimi ukrepi in delno odloženo prodajo dosežena višja cena pri prodaji delnic. Ko se približuje termin kotiranja na borzi, si morajo vodilni menedžerji v podjetju rezervirati dovolj časa za javne prezentacije (angl. road show) in se nanje temeljito pripraviti. Svoje podjetje naj bi predstavili čim širši javnosti in prepričali potencialne kupce v nakup delnic.

Da bi bil proces priprave na javno prodajo čim bolj učinkovit, morajo biti torej menedžerji v podjetju s samim postopkom in vsemi zahtevami predhodno dobro seznanjeni in nanj temeljito pripravljeni. Najbolj pomembne naloge, ki odločilno vplivajo na uspešnost javne prodaje, so izpolnjevanje vseh zakonskih obveznosti, izbor investicijskega bančnika, določitev primerne cene za ponudbo delnic in imenovanje tima, ki bo odgovoren za izvedbo celotnega procesa.

Primerno je tudi razmisliti, kako bo javna prodaja vplivala na nadaljnjo delovanje podjetja (Petty, 1994, str. 405).

Javna prodaja delnic ima svoje prednosti in slabosti. Podjetje pridobiva na prepoznavnosti v očeh javnosti in sam proces javne prodaje mu pomaga pri širitvi trga ali pri vstopanju na nove trge. Nedvomno je ena najpomembnejših prednosti dostop do dolgoročnih finančnih sredstev, s katerimi lahko podjetje financira svojo hitro rast. Če je cilj javne prodaje žetev posla in izstop investorjev, predstavlja vir likvidnih sredstev in omogoča žetev z visokimi kapitalskimi dobički. Negativna stran javne prodaje so stroški, ki jih ima podjetje s samo izvedbo procesa in tudi kasneje z vzdrževanjem informacijskega sistema, ki podpira javno prodajo in zadovoljuje pravne norme. V želji po doseganju čim višje donosnosti delnic, ki javno kotirajo, se vodilni menedžerji včasih preveč usmerijo na doseganje kratkoročnih profitov. Z javnim razkritjem podjetje izgubi nekaj svojih poslovnih skrivnosti in si s tem lahko ogrozi določene konkurenčne prednosti. Vsekakor je zelo pomembno, da pred dokončno odločitvijo o javni prodaji delnic, v podjetju dobro pretehtajo prednosti in slabosti, ki so z javno prodajo povezane (Timmons, 1996, str. 661).

Ne glede na omenjene slabosti velja prepričanje, da bi žetev v obliki javne prodaje morala postati v večji meri pravilo prav v rastočih poslih in nedvomno bi se morala povečati v svetu malega podjetništva. Izpeljati javno prodajo delnic potrjuje usposobljenost menedžmenta, da ima namen v poslu ustvarjati vrednost, javno razkriti svoje rezultate in legalno nositi odgovornost za uspeh ali neuspeh.

Z javno prodajo delnic bo podjetje prešlo v javno last, kar bo imelo določene posledice za investitorje, podjetnike, menedžerje in druge zaposlene v podjetju. Sam proces bo imel za posledico spreminjanje moči posameznih subjektov v podjetju. Običajno se močno zmanjša moč podjetnika ustanovitelja, še zlasti, če je bil sam investitor in se poveča moč izbranega investicijskega bančnika in potencialnih kupcev. Tako se moč vladanja podjetju prenaša navzven in nazadnje je trg tisti, ki prevzame kontrolo nad podjetjem. Proces javne prodaje bi lahko opredelili kot marketinški posel, katerega cilj je prepričati potencialne kupce, da kupujejo delnice podjetja, ki jim bo prinesel kapitalske dobičke in povečal njihovo bogastvo. Le tako bodo pripravljene kupovati delnice po ceni, ki bo zadovoljila obstoječe investitorje (Tajnikar, 2000, str. 238).

1.8. Žetvene strategije kot sestavni del konkurenčne prednosti podjetja

Kadar podjetniški podvig uresničuje svoj cilj ustvarjanja dodane vrednosti, je izpolnjen pogoj, da se lahko uresničujejo pričakovanja interesnih skupin, ki so v poslu v medsebojnem razmerju. Samo ustvarjanje dodane vrednosti zagotavlja, da se lahko povečuje bogastvo soudeležencev v poslu. Konkurenca kot neizogiben del realnega okolja, v katerem podjetje uresničuje svoj cilj

ustvarjanja dodane vrednosti, najpogosteje s strategijo rasti, sama po sebi terja od podjetij, da se inovativno prilagajajo spremembam z razvijanjem konkurenčnih prednosti. Tudi oblikovanje in uresničevanje žetvene strategije je posledica prisile konkurence, ne glede na to, ali se podjetniki tega zavedajo ali ne. Podjetje z oblikovano žetveno strategijo si nedvomno prizadeva povečevati bogastvo tistih, ki so bili vanj pripravljene vložiti svoja sredstva, hkrati pa takšno podjetje lažje in hitreje pridobiva nove investitorje za financiranje rasti, s katero namerava prehiteti in onemogočiti konkurenco. Trg zahteva od podjetij, da se ravna v skladu z določenimi nenapisanimi pravili, če se hočejo ohraniti v konkurenci. To pa pomeni, da morajo ustvarjati dodano vrednost v poslovanju ali povedano drugače, povečati vrednost premoženja investitorjev. Trg je spet tisti, ki pokaže, koliko se je resnično povečalo bogastvo, saj se žetev realizira v njegovem okolju. Zato je posredno konkurenca tista, ki zahteva ne le oblikovanje žetvene strategije v podjetju, pač pa tudi dejansko prizadevanje vseh v podjetniškem podvigu, da bi jo čim bolj uresničili (Tajnikar, 2000, str. 114).

Običajno podjetniki že v času rojevanja, skoraj neizogibno pa v času hitre rasti, iščejo zunanje investitorje, da bi zagotovili finančna sredstva, potrebna za razvoj podjetja. Ko podjetniki iščejo finančna sredstva pri lastnikih tveganega kapitala, kar je najpogosteje v fazi rasti, imajo prednost tisti, ki so se že opredelili do žetve posla, kar potrjuje njihov trden namen, da so v poslu zato, da bi povečevali bogastvo. Za investitorje tveganega kapitala je jasno oblikovana žetvena strategija med najpomembnejšimi kriteriji pri selekciji podjetij, v katera so pripravljene investirati. Ker so odgovorni za uspešno oplemenitenje sredstev številnih vlagateljev, izbirajo med podjetji, ki imajo jasno začrtano strategijo izstopa in likvidacije vloženih sredstev s pričakovanimi donosi (Osnabrugge, Robinson, 2000, str. 135).

Uspešno podjetje ustvarja vrednost za lastnike. Upravljanje uspešnega podjetja terja veliko več preudarnosti pri sprejemanju vsake poslovne odločitve, ki bi ogrozila ali celo preprečila načrtovano možnost žetve. Timmons trdi, da se uspešni podjetniki dejansko razlikujejo od ostalih po tem, da so si zastavili žetveni cilj in uresničujejo strategije, da bi ta cilj dosegli. Prizadevajo si za odličnost na vseh poslovnih področjih, več naporov usmerjajo v ustvarjanje čim višje dodane vrednosti. Podjetja, ki opravljajo posle, ki omogočajo žetev, ustvarjajo ekonomske vibracije, kreirajo tehnološke in druge inovacije, odpirajo nova delovna mesta, ustvarjajo visoke donose investitorjem ter s tem bistveno prispevajo k povečevanju splošne blaginje (Timmons, 1994, str. 656).

2. ŽETVENE STRATEGIJE V PROIZVODNJI ELEKTRIČNIH STROJEV IN APARATOV

2.1. Žetveni cilji in podjetja v panogi

V letu 1990 je Slovenija pričela s svojim tranzicijskim procesom. Po letu 1991, ko je izstopila iz SFRJ in se osamosvojila, je izgubila relativno veliko domače tržišče, zato so se številna slovenska podjetja znašla v popolnoma novem zunanjem okolju. Da bi preživela in se razvijala naprej, so se nujno morala strateško prestrukturirati. Procesi strateškega prestrukturiranja, ki danes še vedno potekajo, se že odražajo v določenih pozitivnih ekonomskih učinkih. Izrazit vpliv so imeli na distribucijo podjetij glede na njihovo velikost, na kar je bistveno vplivalo nastajanje majhnih podjetij. Najpogostejše oblike procesov strateškega prestrukturiranja so zmanjševanje števila zaposlenih v neučinkovitih velikih in srednjih podjetjih, preoblikovanje prodajnih trgov, »čiščenje« proizvodnih programov, širjenje pogodbenih odnosov, spreminjanje menedžerske strukture ipd. (Pučko, Lahovnik, 1996, str. 2). Slovenski menedžerji so v preteklem obdobju tranzicije porabili veliko energije ne le za neizogibni spopad s strateškim prestrukturiranjem, pač pa tudi za izpeljavo privatizacije podjetij po modelu, ki ga je predpisala država. Privatizacija po prvotnem modelu je tako rekoč končana in intenzivno prehajamo v drugo fazo, ko podjetja dobivajo, nekatera naj bi že imela, »prave lastnike«. Je zato na glas razmišljati o žetvenih strategijah še prezgodaj?

V nadaljevanju svojega magistrskega dela prehajam na drugi del proučevanja žetvenih strategij, ko ugotavljam, ali sploh in kako slovenski podjetniki v eni od nosilnih gospodarskih dejavnostih, ki je v našem primeru elektroindustrija, razmišljajo o žetvenih ciljih. Med strateškimi panogami, ki jih uvrščamo v slovensko predelovalno industrijo, je prav elektroindustrija na prvem mestu po ustvarjenem prihodku in vodilna v izvozu. Predmet mojega proučevanja so bila razmišljanja o žetvi v podjetjih, ki jih v okviru elektroindustrije uvrščamo med proizvajalce električnih strojev in aparatov.

2.1.1. Slovenska elektroindustrija

Skladno s Standardno klasifikacijo dejavnosti (SKD), ki je usklajena s klasifikacijo Evropske zveze (NACE), uvrščamo v elektroindustrijo gospodarske družbe, katerih glavna dejavnost je proizvodnja blaga po spodaj navedeni specifikaciji. Tako obsega elektroindustrija dve glavni dejavnosti :

- DL Proizvodnja električne in optične opreme,
- DK 29.7 Proizvodnja električnih gospodinjskih aparatov.

Dejavnost DL se deli v štiri razrede:

- DL 30 Proizvodnja računalnikov in pisarniških strojev,
- DL 31 Proizvodnja drugih električnih strojev,
- DL 32 Proizvodnja radijskih, televizijskih in komunikacijskih naprav,
- DL 33 Proizvodnja medicinske opreme, finomehaničnih in optičnih instrumentov.

Razred DL 31, ki je predmet moje obravnave, sestavlja sedem podrazredov:

- DL 31.100 Proizvodnja elektromotorjev, generatorjev,
- DL 31.200 Proizvodnja naprav za distribucijo in krmiljenje električne energije,
- DL 31.300 Proizvodnja izoliranih električnih kablov in žic,
- DL 31.400 Proizvodnja akumulatorjev, primarnih členov in baterij,
- DL 31.500 Proizvodnja opreme za razsvetljavo in električnih svetilk,
- DL 31.600 Proizvodnja električne opreme za stroje in vozila,
- DL 31.700 Proizvodnja druge električne oprema.

V Sloveniji so gospodarske družbe, katerih pretežna industrijska dejavnost je proizvodnja izdelkov za področje elektrotehnike in optične opreme, skladno z zakonom o GZS včlanjene v Združenje za elektroindustrijo pri GZS. Naše Združenje za elektroindustrijo je povezano z drugimi evropskimi združenji za elektroindustrijo preko evropske organizacije ORGALIME, ki pokriva poleg elektroindustrije še področje strojne industrije in metalurgije. ORGALIME spremlja razvoj teh gospodarskih dejavnosti v državah članicah EU in EFTA in na osnovi statističnih podatkov izdeluje napovedi rasti.

Podjetja slovenske elektroindustrije so bila že tradicionalno usmerjena na zahtevne izvozne trge in so enako naravnost obdržala tudi po osamosvojitvi Slovenije. Nekatera med njimi lahko še posebej izpostavimo. Med njimi so predvsem prepoznavna podjetja, ki imajo mednarodno uveljavljene lastne blagovne znamke, kot je Gorenje (gospodinjski aparati), Iskraemeco (števeci električne energije), Iskratel (telekomunikacijska oprema in sistemi). V svetu priznani pomembni proizvajalci električnih komponent so postali npr. Iskra Avtoelektrika (električna oprema in deli za avtoindustrijo), ETI Izlake (varovalke in zaščitna tehnika), ETA Cerkljeva (grelni elementi in plošče za gospodinjstvo), Kolektor (kolektorji za komutatorje), Rotomatika (elektromotorji in njihovi sestavni deli), Domel (elektromotorji), Danfoss Trata (kompresorji, regulacijska tehnika), Saturnus Avtooprema (svetlobna oprema za vozila), Iskra-Kondenzatorji (kondenzatorji za elektroniko in energetiko, proizvodna oprema). Med podjetji elektroindustrije so cenjeni in uspešni partnerji svetovno znanih koncernov (npr. Danfoss, Bosch Siemens, Siemens, Vogt, E.G.O., Saint Gobain). Številni podeljeni certifikati po standardih serij ISO 9000 in 14000 ter VDA 6.1 odražajo skrb podjetij naše elektroindustrije za kakovost, okolje in trajnostni razvoj. Prizadevanja za poslovno odličnost jim omogočajo sodelovanja z uglednimi mednarodnimi partnerji. Dolgoletna prisotnost na svetovnih in evropskih trgih v povezavi z nenehnim izpopolnjevanjem tehnoloških in proizvodnih procesov

ter naravnostjo k varovanju okolja so omogočili, da so izdelki izdelani skladno s tehničnimi zahtevami in standardi, ki veljajo na svetovnih trgih in jih njihovi kupci tudi pričakujejo. Zato njihovi izdelki izpolnjujejo zahteve certifikatov o skladnosti (VDE, UL, CSA, Semco, itd.), kot tudi zahteve za CE označevanje izdelkov, ki govori o visokem tehničnem in varnostnem nivoju izdelka. Posledično je naša elektroindustrija odprta in privlačna za tuja vlaganja, povezovanja in strateška partnerstva (GZS, 2000).

Elektroindustrijo uvrščamo v vrh nosilnih dejavnosti slovenskega gospodarstva, kar potrjujejo tudi podatki Združenja za elektroindustrijo pri GZS. Elektroindustrija je s svojo izrazito izvozno naravnostjo ustvarila 3,3 mrd. DEM prodaje na tujih trgih v letu 2000 in s tem dosegla 20 %-ni delež v celotnem slovenskem blagovnem izvozu. 35.776 zaposlenih v elektroindustriji je ustvarilo 538 mrd. SIT celotnega prihodka, kar predstavlja 16,3 % prihodka vseh predelovalnih dejavnosti. Celotna predelovalna industrija obsega 15 dejavnosti in je imela v tem obdobju registriranih skupno 6.250 družb, zaposlenih 211.154 delavcev in je ustvarila 3.307 mrd. SIT prihodka. V okviru elektroindustrije je bilo ob koncu leta 2000 registriranih skupno 776 družb ali 12,4 % družb celotne predelovalne industrije. Povečana dinamika proizvodnje predelovalnih dejavnosti skozi vse leto 2000 je pozitivno vplivala na splošne ekonomske rezultate, saj se je povprečno povečala njena dodana vrednost nominalno za 16,7 % ob le 2 % povprečnem povečanju zaposlenih glede na predhodno leto. Dodana vrednost elektroindustrije, kot merilo prispevka k družbenemu bruto proizvodu, je v letu 2000 znašala 7,6 % v okviru ustvarjene dodane vrednosti celotnega slovenskega gospodarstva in se je povečala v primerjavi s preteklim letom realno za 9,7 %, oz. nominalno za 15,8 %. Elektroindustrija je ustvarila v letu 2000 pozitivni neto rezultat v višini 560.000 SIT na zaposlenega (GZS, 2001).

Za sedanje in bodoče vlagatelje v našo elektroindustrijo so pomembni tudi podatki o kapitalu in naložbah. Tako je naša elektroindustrija v letu 2000 razpolagala z osnovnimi sredstvi, katerih knjigovodska vrednost je znašala 166 mrd. SIT in je porasla v primerjavi z letom 1999 za 17 %. Odlivi za naložbe so v letu 2000 znašali skupno 8.458 mio. SIT, kar je 75 % več kot v predhodnem letu, in tako povečali svoj delež v osnovnih sredstvih iz 3,4 % v letu 1999 na 5 % obstoječih osnovnih sredstev v letu 2000. V celotnem prihodku predstavljajo vlaganja le 1,6 % in v povprečju ne morejo ustvariti nobenih znatnejših konkurenčnih prednosti, saj se pri konkurenci v povprečju gibljejo nad 5 % . Celotni kapital se je v primerjavi s preteklim letom povečal za 19,3 % in je znašal 219 mrd. SIT. Donosnost kapitala v proizvodnji električne in optične opreme je znašala 10,2 % in je narasla za 58 % v primerjavi z letom 1999 (GZS, 2001).

Lastniška struktura podjetij elektroindustrije je različna, poleg podjetij v povsem domači lasti so nekatera podjetja v mešani lasti (Iskratel, Vogt Electronic) ali v popolni lasti tujcev (Danfoss Compressors, Danfoss Trata). Pričakovati je nadaljnje spremembe v lastniški

strukturi v procesu širjenja povezovanja podjetij in vlaganj tujcev. To še posebej velja za področja, kjer podjetja združujejo dejavnosti za obvladovanje ponudbe na različnih trgih. Vse pogosteje se podjetja slovenske elektroindustrije odločajo za kapitalske naložbe v tujini (npr. v BiH, Hrvaški, Poljski, Skandinaviji) (GZS, 2000). Trgovanje z delnicami podjetij elektroindustrije je na slovenski borzi komaj zaznavno, saj so med rednimi delnicami borzne kotacije samo delnice Gorenja in na prostem trgu delnice Saturnusa avtooprema ter Sijaja.

2.1.2. Pomen proizvodnje električnih strojev in aparatov v okviru slovenske elektroindustrije

Proizvajalci električnih strojev in aparatov (DL 31) kot eden od razredov v okviru elektroindustrije predstavljajo skupino podjetij, ki jo obravnavamo z vidika žetvenih strategij.

Tabela 4: Število družb v DL 31 – Proizvodnja električnih strojev in aparatov v primerjavi s slovensko elektroindustrijo v letu 2000

Število družb	DL 31 Pro.el.strojev, naprav	Elektroindustrija Slovenije	Delež DL 31 v elektroindustriji (%)
Število velikih družb	23	66	34,9
Število srednjih družb	36	95	37,9
Število majhnih družb	239	615	38,9
Število vseh družb	298	776	38,4
Število zaposlenih	11.923	35.776	33,3

Vir: GZS : Poslovni rezultati slovenske elektroindustrije v letu 2000, junij 2001

Tabela 5: Izbor računovodskih postavk DL 31 – Proizvodnja električnih strojev in aparatov v primerjavi s slovensko elektroindustrijo v letu 2000

Računovodska postavka (000 SIT)	DL 31 Pro.el.strojev, naprav	Elektroindustrija Slovenije	Delež DL 31 v elektroindustriji (%)
Prihodki – skupaj	160.784.898	536.729.018	30,0
Čisti prihodek iz prodaje na domačem trgu	47.314.996	146.374.623	32,3
Čisti prihodek iz prodaje na tujem trgu	101.341.674	346.346.800	29,3
Amortizacija	9.440.286	27.390.619	34,5
Čisti dobiček	6.675.144	22.143.612	30,2
Čista izguba	789.302	2.104.799	37,5
Opredmetena osnovna sredstva	57.189.208	165.786.092	34,5
Dolgoročne finančne naložbe	9.483.226	34.505.087	27,5
Kapital	72.166.935	218.980.617	33,3
Dolgoročne obveznosti	11.937.112	40.044.242	29,8
Dodana vrednost	51.280.845	155.511.087	33,0

Vir: GZS : Poslovni rezultati slovenske elektroindustrije v letu 2000, junij 2001

Ta skupina podjetij je ustvarila v letu 2000 skupaj 160,8 mrd. SIT ali 29,9 % prihodkov elektroindustrije. Vlogo proizvodnje električnih strojev in aparatov v okviru celotne slovenske elektroindustrije v glavnem ponazarja nekaj izbranih splošnih in računovodskih podatkov za leto 2000 v Tabeli 4 in Tabeli 5. Podatki so del rednega letnega poročila Poslovni rezultati slovenske elektroindustrije v letu 2000, katerega pripravljajo in obravnavajo v Združenju za elektroindustrijo v okviru GZS.

Iz Tabele 4 in Tabele 5 je razvidno, da podjetja z dejavnostjo DL 31 predstavljajo eno tretjino slovenske elektroindustrije, saj v okviru celotne elektroindustrije npr. zaposlujejo 33,3 % delavcev, štejejo 38,4 % družb, ustvarijo 30 % prihodkov, 30,2 % dobička. V deležu prihodkov na domačem trgu so zastopana 32 %, v izvozu pa manj, in sicer le 29 %, kljub povečanemu izvozu za 8,8 % po tekočih dolarskih cenah v primerjavi z letom 1999.

Tabela 6: Izbrani kazalniki poslovanja DL 31 v primerjavi z DL kot celoto in DK 29.71 v letu 2000

Kazalnik	DL 31 Pro. el. strojev, naprav	DL Pro. električne, optične opreme	DK 29.71 Pro. el. gospod. naprav
Finančna neodvisnost (sredstva/kapital)	1,839	2,151	1,737
Finančne naložbe in sredstva (dolg. in krat. obv. / obv. do virov sredstev)	0,107	0,138	0,165
Koef. zadolženosti (dolg. in krat. obv. / obv. do virov sredstev)	0,412	0,446	0,375
Delež amortizacije (amortizacija / odhodki)	0,061	0,051	0,058
Donosnost prodaje (čisti dobiček/čisti prihodki od prodaje)	0,040	0,042	0,038
Donosnost kapitala (čisti dobiček/kapital)	0,082	0,102	0,074
Donosnost sredstev (čisti dobiček / sredstva)	0,044	0,047	0,043
Prihodki na zaposlenega – 000 SIT (str. dela/ povp. število zaposlenih)	13.320	13.993	17.469
Čisti dobiček na zaposlenega – 000 SIT (čisti dobiček/povp. št.zaposlenih)	560	606	653
DV na zaposlenega (dodana vred. / povp. število zaposlenih)			
- 000 SIT	4301	4239	4606
- v EUR	20.977	20.673	22.465

Vir: GZS : Poslovni rezultati slovenske elektroindustrije v letu 2000, junij 2001

Nekaj izbranih kazalnikov poslovanja za leto 2000 v Tabeli 6 pa kaže na primerjavo DL 31 s celotno DL in z DK 29.71. Na osnovi te tabele lahko vidimo, da so donosnost prodaje, donosnost kapitala, donosnost sredstev in čisti dobiček na zaposlenega v DL 31 nižji kot v celotni DL in višji kot v proizvodnji električnih gospodinjskih strojev, izjema je dobiček na zaposlenega, ki je v DK 29.71 najvišji.

Če primerjamo rezultate poslovanja proizvodnje električnih strojev in aparatov s preteklim letom 1999, je potrebno poudariti vsaj nekaj značilnih indeksov. Celotni prihodki so narasli za 29,9 %, odhodki za 29,0 %, čisti dobiček za 44,7 %, dolgoročne finančne naložbe za 52,2 %, dolgoročne obveznosti za 38,6 %, dodana vrednost za 22,2 % in povprečno število zaposlenih za 6,3 %. Med kazalniki poslovanja se je povečala donosnost prodaje za 27,5 %, donosnost kapitala za 39,6 %, donosnost sredstev za 32,7 %, prihodki na zaposlenega za 20 %, čisti dobiček na zaposlenega za 36,2 % in dodana vrednost na zaposlenega za 8,6 %.

Proizvodnja električnih strojev in aparatov izstopa med ostalimi razredi v okviru slovenske elektroindustrije po svoji izraziti naložbeni naravnosti v letu 2000, saj so se vlaganja povečala s faktorjem 2,11 glede na leto 1999 in predstavljajo 46 % delež vseh vplačil za investicije elektroindustrije v letu 2000. Tako so naložbe v investicije znašale 3.891 mio. SIT in predstavljajo 2,4 % delež prihodkov, kar je 0,8 % več kot znaša ta delež v celotni elektroindustriji (GZS, 2001).

V okviru slovenske elektroindustrije so se torej vlaganja v letu 2000 v primerjavi s preteklim letom najbolj povečala prav v tisti skupini podjetij, ki je bila ocenjena kot ena od primernih za proučevanje žetvenih strategij v slovenskih podjetjih. Nedvomno naložbena politika v teh podjetjih služi določenemu žetvenemu cilju v bližnji ali daljni prihodnosti in s pomočjo analize vprašalnika, naslovljenega na nekatere med njimi, sem poskušala ugotoviti kateremu.

2.1.3. Cilji anketiranja podjetij v razredu DL 31

Anketiranje določenega segmenta slovenskega gospodarstva, katerega prevladujoča dejavnost je proizvodnja električnih strojev in aparatov (DL 31), smo izvedli z namenom, da bi empirično proučili naravnost do žetvenih strategij v podjetjih v tej dejavnosti. Na osnovi pridobljenih odgovorov lahko izvedemo primerjavo s trditvami v strokovni literaturi. Primerjava slovenskih podjetij z vidika žetvenih strategij s tistimi v razvitih gospodarstvih je še posebej zanimiva zaradi dejstva, da so slovenska podjetja že prešla desetletno tranzicijsko obdobje in so po letu 1998 v fazi sekundarne razdelitvene privatizacije, katere namen je prerazdelitev lastništva in nastajanje optimalnih lastniških struktur na podlagi finančnih interesov lastnikov in vlagateljev.

Na direktorje podjetij je bil naslovljen vprašalnik, sestavljen iz 25 vprašanj in s predlaganim naborom odgovorov (Priloga 1). Po vsebini naj bi anketa zajela najpomembnejše elemente, ki

so povezani z žetvijo posla. Temeljno izhodišče pri formuliranju vprašanj so bile predhodno izoblikovane predpostavke, katere smo želeli z analizo prejetih odgovorov podkrepiti ali zavrniti in tako izoblikovati stališča o odnosu do žetve v proučevanih podjetjih. Izhajali smo iz naslednjih treh predpostavk:

- lastniki v slovenskih podjetjih še niso jasno izoblikovali in izrazili žetvenih strategij,
- menedžerji v podjetjih se ponašajo skladno s svojimi pričakovanji o žetvi,
- oblikovanje strategije žetve ne vpliva bistveno na uspešnost podjetij.

Na osnovi navedenih predpostavk je bil sestavljen vprašalnik tako, da ga lahko razdelimo na tri tematske sklope. Vprašanja so zato razdeljena v tri skupine, v okviru katerih poskušam preveriti posamezno predpostavko, pri čemer je vsako vprašanje skladno z namenom poizvedovanja uvrščeno v eno od teh skupin.

Prvo predpostavko preverjamo s prvo skupino vprašanj, s katerimi poskušamo ugotoviti:

- kdo so večinski lastniki podjetja,
- kolikšno je število lastnikov,
- kakšen je njihov cilj poslovanja,
- ali so lastniki jasno opredelili svoja pričakovanja o žetvi,
- v kateri fazi življenjskega cikla je podjetje,
- ali poznajo tržno vrednost svojega podjetja,
- ali donosnost zagotavlja visoko rast v prihodnjih letih,
- ali so se lastniki opredelili o času izstopa,
- v kakšni obliki nameravajo investitorji realizirati donose na vložena sredstva in
- kolikšna je stopnja formalizacije oblike izstopa lastnikov iz podjetja.

S pomočjo druge skupine vprašanj poskušamo preveriti drugo tezo, zato sprašujemo:

- v kakšni obliki naj bi se pojavljali rezultati uspešnega poslovanja,
- kdo je najpomembnejši v njihovem podjetju,
- kako se lastniki vključujejo v poslovanje,
- ali bi menedžerji kot lastniki dolgoročno bolj uspešno poslovali podjetje,
- kako so po njihovem mnenju donosi z vidika lastnikov skladni z njihovimi pričakovanji,
- kakšno strategijo so izbrali za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja,
- ali bodo s povečevanjem velikosti povečali tudi njegovo vrednost.

Za preverjanje tretje teze smo formulirali vprašanja, ki naj bi pojasnila:

- kateri pogoji zagotavljajo podjetju obstoj in rast,
- kateri dejavniki poslovanja najbolj vplivajo na tržno vrednost podjetja,
- kaj je po njihovem mnenju bistveno za obstoj in dolgoročni razvoj podjetja,
- ali imajo v podjetju izdelan strateški plan,
- kako lastništvo zaposlenih vpliva na njihovo motiviranost za delo,

- kako na prepoznavnost podjetja vpliva kotiranje na borzi in
- kolikšna je donosnost v primerjavi z ostalimi v panogi.

2.1.3.1. Izvedba ankete

Skupaj s spremnim dopisom je bil vprašalnik poslan v 54 podjetij iz razreda DL 31 – Proizvodnja električnih strojev in naprav. Anketirana podjetja so bila sistematično izbrana iz registra GZS na dan 10.8.2001. Izmed 314 gospodarskih družb, ki so v registru vodena po abecednem redu, so bila najprej izločena podjetja, katerih velikost je označena kot »9« (to so podjetja z »neznano velikostjo« in niso predložila zaključnega računa na APP, ker so ali v ustanavljanju ali v stečajju ali se na njihovem računu niso dogajale nobene spremembe med letom). Takih podjetij je bilo v registru 42. Izmed ostalih 272 so bila anketirana podjetja izbrana tako, da je bil vprašalnik poslan v vsa velika podjetja, vsako drugo srednje in vsako deseto malo podjetje, ki ima enega ali več zaposlenih. V Tabeli 6 je prikazana razdelitev delujočih podjetij v DL 31 glede na število zaposlenih v registru GZS na dan 10.8.2001. Na osnovi nabora je bil vprašalnik naslovljen na 22 velikih, 16 srednjih in 16 majhnih podjetij. Po enem mesecu in pol je v celoti izpolnjen vprašalnik vrnilo 15 podjetij. Najboljši odziv je bil iz velikih podjetij in najslabši iz majhnih. Iz nekaj podjetij so pismeno sporočili, da za izpolnjevanje vprašalnika enostavno nimajo dovolj časa, ker so preveč zaposleni.

Tabela 7: Število podjetij v razredu DL 31 glede na število zaposlenih

Opis	Št. gospodarskih družb	Delež (%)
Št. Zaposlenih = 0	63	23,16
Št. Zaposlenih = 1 – 2	70	25,74
Št. Zaposlenih = 3 – 9	68	25,0
Št. Zaposlenih = 10 - 1503	71	26,10
Skupaj	272	100,00

Vir: Register podjetij GZS, 10.8.2001

Iz Tabele 6 je razvidno, da ima med delujočimi 272 registriranimi podjetji enega ali več zaposlenih samo 209 podjetij, med njimi je 71 takšnih, ki imajo več kot 10 zaposlenih. Naš vprašalnik so bili pripravljene izpolniti v petnajstih podjetjih, med njimi ima štirinajst več kot 10 zaposlenih. Na vprašalnik je torej odgovorilo 19,7 % ali skoraj petina vseh podjetij, v katerih je 10 ali več zaposlenih.

2.1.3.2. Rezultati odgovorov na anketni vprašalnik

Iz izpolnjenih vprašalnikov sem določila deleže posameznih odgovorov in vprašanja združila v tri skupine skladno z namenom proučevanja. Deleži odgovorov so preračunani v odstotkih. Rezultati ankete so prikazani v Prilogi 2.

Navezujoč se na nekatera izhodišča povzeta iz prvega dela naloge, kjer obravnavam literaturo o žetvenih strategijah, poskušam v nadaljevanju preveriti predpostavke o odnosu do žetvenih strategij s pomočjo dobljenih odgovorov iz slovenskih podjetij, ki proizvajajo električne stroje in aparate. Ugotoviti želim, če v delu slovenske elektroindustrije, ki je bila v preteklem letu izrazito naklonjena naložbam, že razmišljajo, ali se mogoče že formalno opredeljujejo o žetvenih strategijah in kako se njihov odnos do žetvenih strategij odraža v njihovem načinu poslovanja. Se torej tudi proučevani segment slovenske elektroindustrije usmerja v žetveni cilj po enakih vzorcih, kot veljajo za podjetja v razvitih ekonomijah in kot navajajo že omenjeni avtorji v proučevani literaturi?

2.2. Naravnost lastnikov do oblikovanja žetvenih strategij v proizvodnji električnih strojev in aparatov

V podjetniški podvig vstopajo posamezne interesne skupine z nedvoumnim namenom, da bi ob uresničevanju podjetniške ideje zadovoljile svoje motive in interese. Zato mora podjetnik njihova, kakor tudi svoja, pričakovanja poznati, da bi znal z njimi ravnati in jih v predvideni prihodnosti poskušal uresničevati. Nobeden od udeležencev v poslu si ne želi, da bi se z dobro žetvijo, če bo posel uspešen, okoristili drugi. To je eden od bistvenih razlogov, zakaj načrtovati žetveno strategijo. Žetvena strategija je po svoji definiciji formaliziranje povezovanja podjetnikovih in investorjevih pričakovanj znotraj podjetja. Če lastnik zaukaže, je podjetnik dolžan upoštevati njegovo zahtevo po oblikovanju žetvene strategije, pri čemer pri obeh prevladuje interes, da bi z žetvijo čim bolj zadovoljila svoja pričakovanja. Kljub temu, da so vloge in interesi posameznih interesnih skupin v podjetniškem podvigu različni, je usklajevanje in izpolnjevanje njihovih pričakovanj manj obremenjujoče, če je žetvena oblika in strategija za njeno uresničevanje že predvidena ali vsaj formalno izražen namen za njeno izbiranje. Iskanje razlogov za odlaganje ima lahko za posledico žetev v nepravem času in neoptimalni obliki. Lastniki in menedžerji v podjetjih so tisti, ki načrtujejo in usmerjajo bodoče denarne tokove in nedvomno pričakujejo uresničitev svojih ciljev v obliki realiziranih donosov in osebnega zadovoljstva, torej razpolagajo z motivi, sredstvi in mehanizmi za oblikovanje in uresničevanje žetvene strategije. Kot racionalni investitorji so lastniki lahko, in pogosto tudi so, prvi z jasno izraženo zahtevo po oblikovanju žetvene strategije

Na ponašanje lastnikov v slovenskih podjetjih vplivajo odvijajoče se družbeno-ekonomske spremembe. Tranzicijski procesi v Sloveniji težijo k ustvarjanju pogojev gospodarjenja primerljivih z razvitim svetom, temu sledijo tudi procesi spreminjanja ponašanja in delovanja interesnih skupin v podjetjih. Po splošnem prepričanju so najbolj potrebne prav spremembe na področju pridobivanja »pravih lastnikov« v slovenska podjetja. Empirične študije o poteku sekundarne privatizacije slovenskega gospodarstva, ki kot proces teži k oblikovanju optimalnih lastniških struktur v podjetjih, ugotavljajo, da so koncentracije in spremembe lastništva v prvi

fazi sekundarne privatizacije (do leta 1999) sicer nastopile, a niso bile uspešne, če jih ocenjujemo po spremembah v rezultatih poslovanja. Ti namreč ne potrjujejo prevladujočega strateškega poslovanja in prestrukturiranja (Simoneti et al., 2001, str. 88). Katera je prava in najustreznejša lastniška struktura se ne da določiti, saj jo oblikuje lahko le neovirano trgovanje z lastninskimi pravicami v podjetjih (Krašovec, 2001, str. 31). Enake splošne ugotovitve o lastnikih v slovenskih podjetjih naj bi veljale tudi za lastnike v skupini podjetij, ki proizvajajo električne stroje in aparate in jih proučujemo z vidika žetvenih strategij, ko utemeljujemo posamezne teze.

1. predpostavka : *Lastniki v slovenskih podjetjih še niso jasno izoblikovali in izrazili žetvenih strategij.*

Lastniška struktura podjetij, v katerih empirično proučujemo žetvene strategije, je različna. Prevladujejo podjetja, ki imajo enega ali več lastnikov, tretjina je delniških družb in petina je podjetij z enim lastnikom. Kot je razvidno iz Slike 4, so proučevana podjetja v večinski lasti drugih podjetij, ustanovitelja/podjetnika, zaposlenih ali zunanjih institucij. Med njimi ni podjetja, v katerem bi kot večinski lastniki nastopali menedžerji. Imajo torej skoraj vse tipične lastniške strukture, kot so v tem obdobju značilne za slovensko predelovalno industrijo v fazi sekundarne razdelitvene privatizacije.



Legenda:

- a - zaposleni
- b - menedžerji
- c - zunanje institucije (banke, investicijske družbe, skladi ipd.)
- d - ustanovitelj/i-podjetnik
- e - druga podjetja

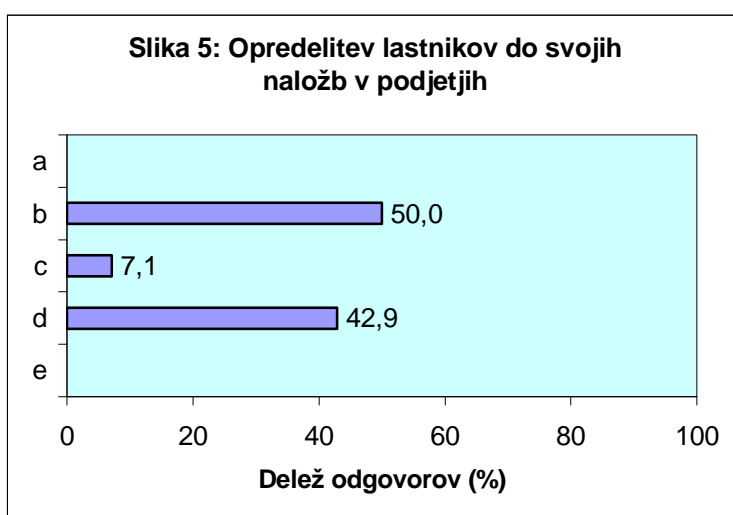
Vir: Anketa

Največ podjetij je v večinski lasti drugih podjetij, ki so lastništvo pridobila kot ustanovitelji, soustanovitelji ali prevzemniki. Večinski lastniki imajo prevladujoč vpliv na oblikovanje žetvene strategije, ki sicer izvira iz interesov vseh notranjih (podjetnik ali/ali drugi ustanovitelji)

in zunanjih investorjev trajnega kapitala. Kot nadomestilo za vlaganje svojih sredstev v podjetje in prevzemanje poslovnega in finančnega tveganja imajo, če se ponašajo kot racionalni lastniki, tudi zakonsko podprto pravico pričakovati, da se bo njihov kapital ob uresničevanju podjetniške priložnosti oplemenitil. Kako bo razpolagal s svojo lastnino in kakšen interes ima lastnik, je seveda odvisno od njegovega ekonomskega, socialnega in emocionalnega položaja.

Da bi se investorjev kapital/bogastvo povečal, mora podjetje slediti cilju maksimiranja vrednosti podjetja in običajno se povečuje tržna vrednost tistih podjetij, ki so se opredelila za strategijo rasti. Rastoči posli zagotavljajo večjo verjetnost, da se bo žetveni cilj uresničil ne samo za lastnike, pač pa tudi za ostale interesne skupine v podjetju. Če je lastnik podjetniku jasno povedal, kakšen je njegov žetveni cilj, potem podjetnik lahko med strategijami rasti izbere tiste, s katerimi bo z največjo verjetnostjo uresničil želeni cilj (Tajnikar, 2001a, str. 22). Predvidevamo lahko, da tem načelom sledijo tudi podjetja, ki jih proučujemo, saj so si v večini (79 %) zastavila cilj, da bodo povečevala svojo velikost.

Žetveno strategijo opredeljujemo kot gonilno strategijo rasti, saj žetev stoji v ozadju vsake podjetniške ideje in v interesu vseh racionalnih lastnikov.



Legenda:

- a - Lastniki so natančno opredelili čas izstopa.
- b - Lastniki so natančno opredelili pričakovano donosnost.
- c - Lastniki vsako leto spreminjajo svoja pričakovanja.
- d - Le nekateri lastniki vedo, kaj pričakujejo od vlaganj.
- e - Na osnovi obnašanja lastnikov ne moremo trditi, da so se sploh opredelili o pričakovanjih.

Vir: Anketa

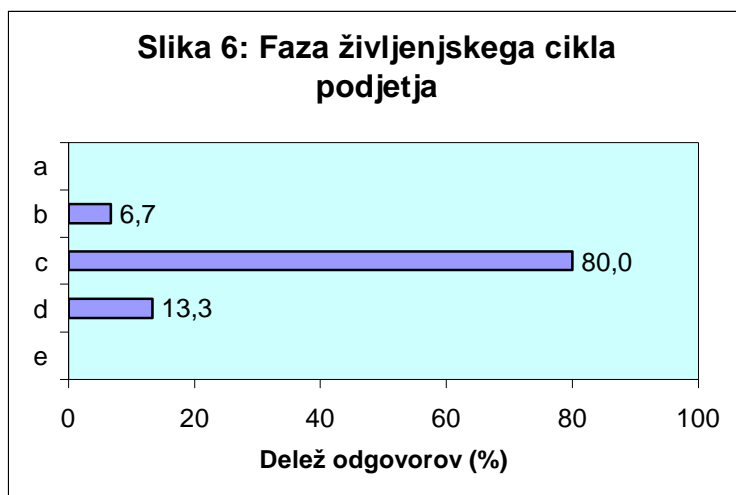
Lastnik mora torej jasno izoblikovati in podjetniku predstaviti svoja pričakovanja. V našem primeru, kot je ponazorjeno v Sliki 5, lahko sklepamo, da v večini podjetij nimamo opravka z lastniki, ki so jasno opredelili svoja pričakovanja. Iz odgovorov je razvidno, da samo v polovici podjetij vedo, kolikšno donosnost na svoj lastniški delež pričakujejo lastniki. V drugih podjetjih

so mnenja, da so med lastniki takšni, ki sploh ne vedo, kaj pričakujejo od svojih vlaganj ali takšni, ki vsako leto spreminjajo svoja pričakovanja.

Investitor, pri katerem je finančni vidik prevladujoč dejavnik ocenjevanja uspešnosti likvidacije investicije, zaključi svoj investicijski proces v podjetju z realizacijo žetve. Odloča se lahko med različnimi oblikami žetvenih strategij z namenom doseganja končnih denarnih tokov na svojo investicijo. Vrednost njegove naložbe ocenjuje trg. Podjetje je vredno toliko, kot so zanj pripravljeni plačati kupci. Zato je za lastnike, kakor tudi za podjetnike, pomembno, da poznajo tržno vrednost svojega podjetja, ne glede na to, ali podjetje kotira na borzi ali ne. Najpogosteje se tržna vrednost podjetja oblikuje na osnovi sedanje vrednosti prostih denarnih tokov, ki jih je podjetje sposobno generirati v prihodnosti. Če so se v podjetju že opredelili ali se v kratkem nameravajo opredeliti o žetveni strategiji, potem nedvomno poznajo svojo tržno vrednost. Z našo anketo smo ugotovili, da dobra polovica (60 %) direktorjev pozna tržno vrednost svojega podjetja. Med vsemi podjetji v skupini DL 31 samo dve, eno veliko in eno srednje veliko, kotirata na borzi, ker sta se v procesu primarne razdelitvene privatizacije opredelili za delno javno prodajo delnic z zamenjavo certifikatov.

Investitorje trajnega kapitala bi lahko razdelili v dve skupini. V prvi so tisti, ki vstopajo v podjetje kot ustanovitelji s »potrpežljivim kapitalom« in pričakujejo, da se bo njihov kapital z rastjo podjetja oplemenil, v drugi skupini so tisti, ki v obdobju visoke rasti ali zrelosti podjetja vstopajo kot novi partnerji in pričakujejo, da je njihovo premoženje likvidno. Prevlada interesov v podjetju je običajno pogojena z življenjsko fazo v razvoju podjetja. Z rastjo podjetja se zmanjšuje interes podjetnika kot ustanovitelja in povečuje interes investorjev. Da bi investor realiziral uspešno žetev, je pomembno, da podjetnik strategijo rasti uskladi z lastnikovo strategijo žetve, tako da bi bila žetev, ko bo nastopila, maksimalna možna. Za katero fazo v življenjskem ciklu podjetja so se opredelila proučevana podjetja, prikazuje Slika 6.

Med anketiranimi je v svojem razvojnem ciklu večina podjetij v fazi rasti/vzpona in zrelosti. Skladno z dejstvom, da je pomembno o žetvenih strategijah razmišljati in jih oblikovati pravočasno, ko je podjetje v fazi rasti in zrelosti, bi za večino podjetij veljalo, da so v tistih razvojnih fazah, ko so žetveni potenciali največji. Zato naj bi se v teh podjetjih že opredelili ali vsaj razmišljali o žetvenih strategijah, formalno ali neformalno. Za podjetja, ki so v fazi rasti, je pomembno, da so lastniki potrpežljivi in se zavedajo možnosti uspešne žetve v prihodnjem obdobju, ko podjetje doseže ciljno velikost. Ko so podjetja v fazi zrelosti, je zanje predvsem značilno, da težijo k ohranjanju finančnih donosov doseženih v predhodni rasti, zato izbirajo strategije, s katerimi poskušajo ohraniti svoj konkurenčni položaj in požeti donose na investicije v preteklosti.

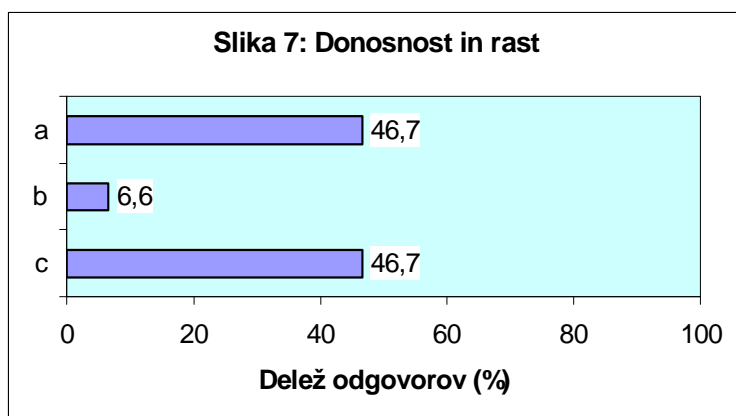


Legenda:

- a - rojevanje
- b - bitka za preživetje
- c - vzpon (rast)
- d - zrelost
- e - zaton

Vir: Anketa

V primeru, da so se v podjetju strateško opredelili, da bo njihovo podjetje dolgoročno raslo in se razvijalo, potrebujejo za rast ustrezna finančna sredstva, katera si lahko zagotovijo z generiranjem lastnih sredstev ali z vlaganji novih investorjev. Da bi podjetnik finančne vire približal optimalni kombinaciji, potrebuje realno sliko predvidenih potrebnih finančnih sredstev za tekočo likvidnost in rast ter poznavanje različnih razpoložljivih finančnih virov.



Legenda:

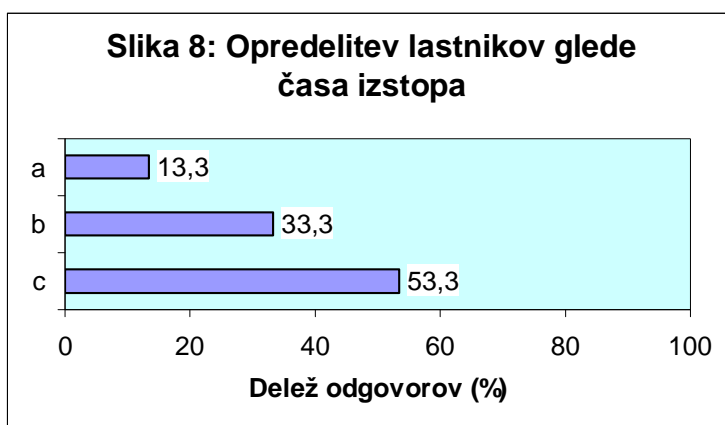
- a - Donosnost bi zagotovila visoko rast v prihodnjih letih.
- b - Donosnost ne bi zagotovila visoke rasti v prihodnjih letih.
- c - Ni mogoče jasno odgovoriti, ali je donosnost ustrezna, da bi zagotovila visoko rast v prihodnjih letih.

Vir: Anketa

Proučujemo podjetja, ki so se v večini opredelila za rast in povečanje svoje velikosti. V Sliki 7 je prikazano, kako v teh podjetjih ocenjujejo doseženo donosnost glede na potrebe visoke rasti.

Iz Slike 7 lahko razberemo, da je enak delež tistih podjetij, ki ugotavljajo, da dosegajo zadostno donosnost za financiranje visoke rasti v prihodnjih letih, in takih, ki se o načinu financiranja rasti ne morejo natančno opredeliti. Za slednje bi sklepali, da niso dovolj natančno opredelili stopnje rasti in da še niso načrtovali, koliko in kakšna sredstva bi koristili v primeru visoke rasti.

Podjetnik mora poznati investitorjeve interese, saj s spretnim upravljanjem in vodenjem lahko uravnava maksimiranje vrednosti in jo časovno prilagaja njegovim interesom. Pri sprejemanju odločitev o stopnji rasti mora upoštevati investitorjeva pričakovanja in strategijo rasti usklajevati s strategijo žetve. Če investitor pričakuje kapitalске dobičke po določenem obdobju, potem je zaželeno vse tekoče profite nameniti rasti. To je značilno za investitorje, ki nameravajo v določenem poslu ostati krajše obdobje in potem izstopiti. Kadar pa investitor pričakuje delež tekočih profitov, mora podjetnik rast zadržati in del profitov izplačati investitorjem v obliki dividend. Takšni investitorji pogosto nameravajo ostati v poslu daljše obdobje.



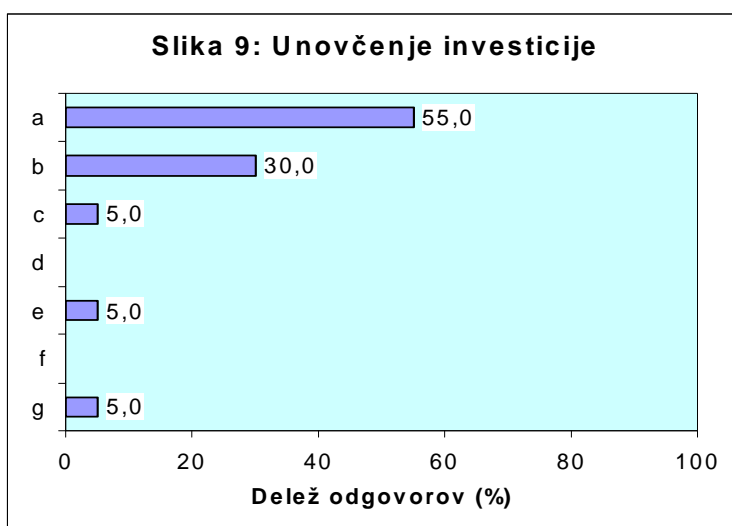
Legenda:

- a - Lastniki so se opredelili glede časa izstopa iz podjetja.
- b - Lastniki se niso opredelili o času izstopa iz podjetja.
- c - V podjetju ne vedo, kako so se opredelili lastniki.

Vir: Anketa

Če investitor podjetniku ne predstavi svojih pričakovanj o času likvidacije svoje investicije, se mora s svojim izstopom iz podjetja prilagoditi načrtom podjetnika. Opredelitev lastnikov glede časa izstopa iz proučevanih podjetij kaže Slika 8. Tudi lastnike v proučevanih podjetjih bi lahko razvrstili v tri značilne skupine, v prvi so tisti z jasno oblikovanim ciljem, kako dolgo želijo ostati v določenem poslu, v drugi so tisti, ki bi v poslu ostali dolgoročno, in v tretji so časovno še neopredeljeni. Lastnike iz prve skupine imajo v 13,3 %, iz druge v 33,3 % in iz tretje v 53,3 % podjetij. V našem primeru prevladujejo lastniki, za katere podjetniki menijo, da nimajo jasno opredeljenega stališča, kdaj v prihodnosti nameravajo izstopiti iz podjetja, saj svojih časovnih opredelitev niso predstavili. Zato je v teh podjetjih prevladujoč interes pri oblikovanju žetvenih strategij znotraj podjetja.

Žetev posla se lahko realizira v različnih oblikah, saj imajo investitorji na razpolago različne žetvene možnosti, da tehtajo med njimi in se odločajo, katera najbolj ustreza njihovim interesom. Da pa bi bila žetev, ko do nje pride, maksimalna možna in skladna z interesi vseh interesnih skupin, mora temeljiti tudi na upoštevanju pričakovanj vseh interesnih skupin v podjetju. Zato je pomembno, da tako podjetniki kot investitorji žetvene možnosti poznajo, da znajo proučiti, s katero med njimi bo v danem okolju možno realizirati maksimalno žetev. Najpogostejša oblika žetve je maksimiranje tekočih profitov in pomeni maksimiranje tekočega prostega denarnega toka v posameznem časovnem obdobju delovanja podjetja. Sledijo ji prodaja celotnega ali dela podjetja, spojitve, pripojitve, prevzemi ali strateške zveze ter javna prodaja delnic. Iz Slike 9 je razvidno, v kakšni obliki nameravajo investitorji v podjetjih, ki jih proučujemo, realizirati donose na vložena sredstva.



Legenda:

- a - skozi tekoče profite
- b - s prodajo delnic ali lastniškega deleža
- c - s pripojitvami, spojitvami in prevzemi s strani drugih firm
- d - s prodajo podjetja sedanjim menedžerjem
- e - s prodajo podjetja zaposlenim
- f - z izdajo in prodajo delnic
- g - z likvidacijo podjetja in prodajo premoženja podjetja

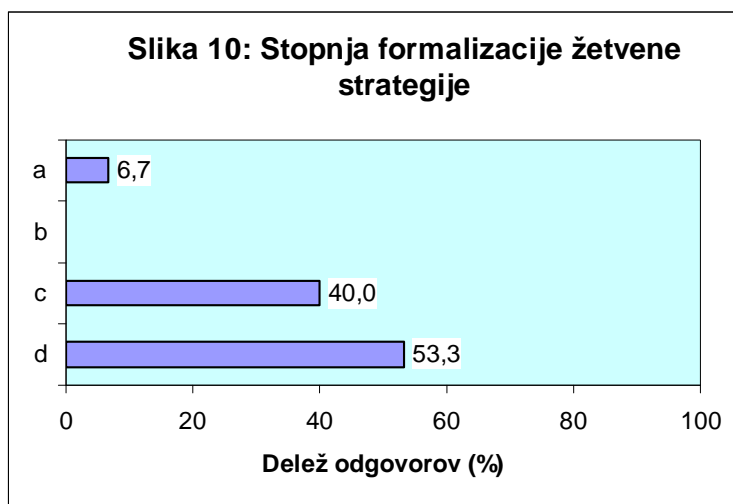
Vir: Anketa

Naši investitorji so najbolj naklonjeni realizaciji donosov skozi tekoče profite, torej do strategije, ki je v literaturi opredeljena kot strategija maksimiranja prostega denarnega toka in se zanjo najpogosteje odločajo investitorji, ki ne nameravajo izstopiti iz posla, ne najdejo primerne kupca za podjetje ali preprosto nočejo izgubljati časa in si povzročati stroškov z iskanjem kupca ali izpeljavo javne prodaje. S takšno obliko žetve investitorji v daljšem časovnem obdobju postopno unovčijo svojo investicijo in lahko dosežejo visoke kapitalske dobičke.

Enako kot v razvitih gospodarstvih je tudi med anketiranimi podjetji na drugem mestu med želenimi oblikami žetvenih strategij odprodaja dela ali celotnega podjetja. Prodaja dela ali celotnega podjetja novim investitorjem je pogosto način izstopa obstoječih investitorjev, ki želijo vložiti svoja sredstva v druga, bolj donosna podjetja. Na tretjem mestu med želenimi oblikami žetve v proučevanih podjetjih so spojitve, pripojitve in prevzemi s strani drugih firm. Takšne strategije so pogosto izbrane v primeru, ko obstoječi lastniki sami niso sposobni ali niso pripravljeni financirati načrtovane rasti. Običajno se manjša podjetja združujejo z velikimi, obstoječi lastniki lahko izstopijo iz posla popolnoma ali samo delno. Prodaja zaposlenim postaja v tradicionalno privatiziranih gospodarstvih vse pogostejša oblika izstopa lastnikov. Med anketiranimi podjetji se je samo eno opredelilo za odkup podjetja s strani zaposlenih, pri čemer bi v tem podjetju investitorji unovčili svoje investicije poleg prodaje zaposlenim še skozi profite in prodajo drugim. V nobenem od podjetij se niso opredelili za prodajo sedanjim menedžerjem ali javno prodajo delnic.

Investitor vlaga svoja sredstva v podjetje z namenom, da bi dosegel čim višje donose na vložena sredstva. Na njegove odločitve o vstopu v neko podjetje prioriteto vplivata čas in možnost realizacije donosov. Investitor mora podjetnika pravočasno seznaniti s svojimi pričakovanji o žetvi, tako da imata na razpolago dovolj časa, da uskladita svoje interese in oblikujeta žetveno strategijo, ki bo temeljila na povezovanju njunih pričakovanj. Investitor podjetniku lahko celo zaukaže, da mora oblikovati žetveno strategijo, saj kot racionalni investitor želi čim bolj povečati svoje bogastvo. Če se v podjetju ponašajo tako, da bi dosegli maksimalno žetev, imajo pred tistimi, ki o žetvi še ne razmišljajo, določene prednosti. Že samo razmišljanje o žetvi in proučevanje žetvenih možnosti v danem okolju pomaga tako investitorjem kot podjetniku realno presoditi, kako uspešno je podjetje in hkrati vpliva na zmanjševanje tveganja pri sprejemanju poslovnih odločitev. Upravljanje in poslovanje podjetij z opredeljenim žetvenim ciljem je za podjetnika manj obremenjujoče, saj žetveni cilj kot strateški domet in motivator služi kot kriterij za ocenjevanje uspešnosti delovanja podjetja in mu pomaga pri usmerjanju aktivnosti. Prav usmerjenost v žetev posla je tista, ki uspešne podjetnike loči od ostalih.

Pri analiziranju odgovorov iz proučevanih podjetij smo ugotovili, da so se lastniki v večini podjetij že opredelili o načinu realizacije svojih donosov. Kako v podjetjih pristopajo k uresničevanju pričakovanih lastnikov in kakšna je stopnja formalizacije teh uresničevanj, je razvidno iz odgovorov, ponazorjenih v Sliki 10. V dobri polovici podjetij k uresničevanju žetvenega cilja pristopajo strateško in so že oblikovali strategijo, s pomočjo katere nameravajo uresničiti pričakovanja lastnikov. Pričakujemo lahko, da bodo v teh podjetjih z večjo verjetnostjo realizirali žetev, ki bo v prihodnosti zadovoljila njihove interese. V ostalih podjetjih še niso strateško ali vsaj formalno pristopili k oblikovanju žetvene strategije.



Legenda:

- a - Lastniki so se formalno opredelili o svojem delnem ali popolnem izstopu iz podjetja.
- b - V podjetju so formalno razpravljali, da je že čas, da se opredelijo o načinu in času realizacije donosov na investicije.
- c - V podjetju še nikoli niso formalno razpravljali o bodoči spremembi lastništva.
- d - V podjetju so že oblikovali strategijo realizacije donosov lastnikom.

Vir: Anketa

2.3. Pogled na žetev z vidika menedžerjev v proizvodnji električnih strojev in aparatov

Pri analizi empiričnih podatkov smo v prvem sklopu svoje obravnavanje osredotočili na lastnike kot iniciatorje žetvenih strategij, na razloge za njihovo naravnost do žetvenega cilja in na žetvene možnosti, kot sredstvo, kako ta cilj uresničevati. Druga »pogajalska skupina«, ki jo je potrebno podrobneje obravnavati z vidika žetvenih strategij so menedžerji v vlogi podjetnikov, saj v naših proučevanjih izhajamo iz stališča, da žetvena strategija temelji na povezovanju lastnikovih in podjetnikovih pričakovanj znotraj podjetja.

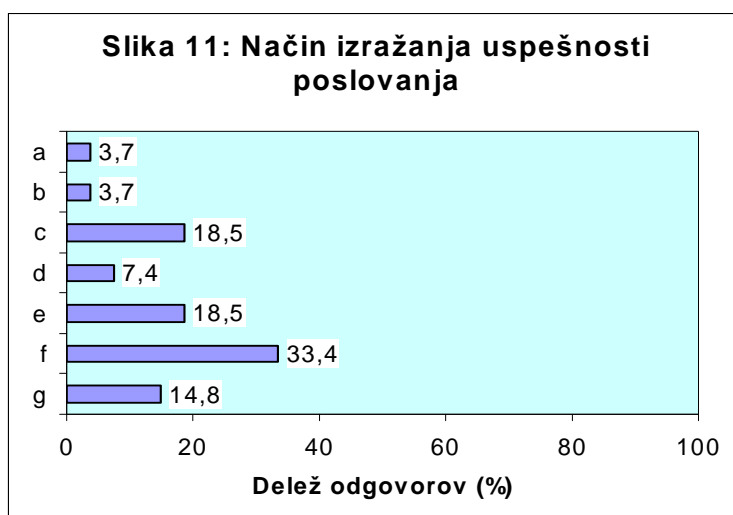
Za menedžerje v slovenskih podjetjih v procesu sekundarne razdelitvene privatizacije v času našega anketiranja velja splošna ugotovitev, da (i) je menedžment podjetja verjetno najbolj informiran o poslovanju podjetja in o potrebah podjetja, (ii) da ima ta skupina zelo veliko moč pri uveljavljanju takšne ali drugačne lastniške strukture in (iii) da ima menedžment trenutno neposredni interes, da poveča svoj delež v praktično vseh privatiziranih slovenskih podjetjih (Simoneti et al., 2001, str. 54).

2. predpostavka: *Menedžerji v slovenskih podjetjih se ponajšaajo skladno s svojimi pričakovanji o žetvi.*

Menedžerji kot agenti lastnikov, katerim je zaupano premoženje v upravljanje z namenom, da to premoženje varujejo in ga oplemenitijo, spadajo med ključne notranje interesne skupine

podjetja. S svojim delovanjem podjetju zagotavljajo in hkrati od njega tudi pričakujejo določene koristi. Njihova osnovna naloga je usklajevanje različnih interesov in med njimi tudi svoje, zato je pomembno, da so njihovi individualni cilji realni in usklajeni s strateškimi cilji, katerih osrednji namen je ustvarjati vrednost za lastnike. Še posebej z vidika lastnikov je smiselno, da koristi menedžerjev povežejo s svojimi koristmi. Da bi menedžerji uspešno upravljali in poslovali podjetje kot pogoj za ustvarjanje koristi, mora biti sistem nagrajevanja izdelan tako, da jih motivira k čim bolj učinkovitemu izvajanju aktivnosti. Denarne nagrade so eden od pomembnih mehanizmov, ki še posebej učinkovito delujejo pri vzpodbujanju menedžerjev, da bi uspešno upravljali podjetje. Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja imamo na razpolago različne ekonomske in neekonomske kriterije. Uspešnost nekega podjetja se posledično odraža v različnih oblikah tako znotraj kot zunaj podjetja.

Menedžerji v proučevanih podjetjih so se v svojem videnju rezultatov uspešnega poslovanja opredelili, kot je prikazano na sliki 11.



Legenda:

- a - v obliki čim višjih plač zaposlenih
- b - v obliki čim višjih plač in drugih nagrad menedžerjev
- c - v obliki čim večjih vsakoletnih profitov
- d - v obliki čim večjih profitov v prihodnjih letih
- e - v obliki plač in profitov
- f - v obliki povečanja vrednosti podjetja
- g - kot dobro podjetje

Vir: Anketa

Anketiranci so se pri tem vprašanju v večini opredelili za več odgovorov hkrati in med njimi prevladuje želja, da bi se uspešnost podjetja odražala v povečevanju njegove vrednosti. Povečanje vrednosti podjetja je bilo najpogosteje povezano z odgovorom, da si želijo tudi čim višje plače in profite. Porazdelitev odgovorov je prikazana v Tabeli 8, s pomočjo katere poskušamo ugotoviti, če število zaposlenih, kot eno od meril velikosti podjetja, vpliva na pričakovanja menedžerjev.

Tabela 8: Izražanje uspešnosti poslovanja in število zaposlenih v podjetjih

	Število zaposlenih														
	130	929	889	607	365	324	290	221	140	116	113	110	50	16*	5
a		X													
b									X						
c		X								X	X				X
d						X				X			X		
e	X		X	X	X	X									
f	X	X	X		X	X	X	X	X		X				
g								X		X	X	X			

* - neopredeljeni do tega vprašanja

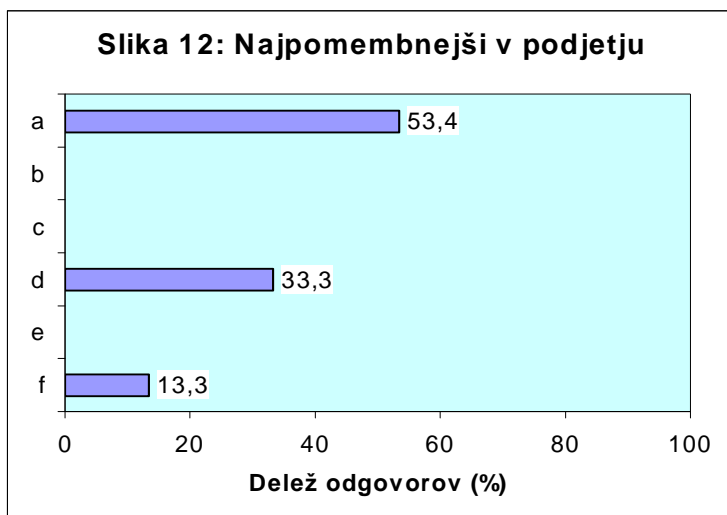
a, b, c, d, e, f, g – odgovori iz legende pri Sliki 12

Vir: Anketa

Če anketirana podjetja razvrstimo v tri skupine po velikosti glede na število zaposlenih, tako da uvrstimo med velika podjetja z več kot 250 zaposlenih, med srednja s 50 do 250 zaposlenimi in med manjša tista z manj kot 50 zaposlenimi, lahko vidimo, da v velikih podjetjih v večini želijo povečevati vrednost podjetja in imeti visoke plače in profite, medtem ko bi v srednjih v večini povečevali vrednost podjetja in imeli podjetje, ki bi mu tudi okolje priznavalo, da je dobro in uspešno. Sklepamo lahko, da v srednje velikih podjetjih prevladuje interes lastnikov, da gradijo na dolgoročnih donosih in da sredstva namenjajo rasti s ciljem realizirati žetev z visokimi kapitalskimi donosi v prihodnosti. V velikih podjetjih pričakujejo nagrade za uspešno delo tudi znotraj podjetja in sproti, torej kratkoročno. Menedžerji v teh podjetjih pričakujejo, da bodo za uspešno poslovanje tudi visoko denarno nagrajeni in zato ne ustvarjajo uspešnega podjetja samo v korist lastnikov, pač pa pričakujejo materialne koristi tudi zase v obliki plač in profitov.

Lastniki so v podjetje vložili svoje premoženje in mu zagotovili pogoje za nastanek in razvoj. Teoretično izhaja temeljna moč lastnikov iz njihove legitimne pravice, da svoj kapital iz enega podjetja, ki ne ustvarja pričakovanih donosov, prenesejo v druga, donosnejša podjetja. Vse to velja za racionalne lastnike, ki so v podjetje vložili svoja lastna sredstva in imajo jasno izoblikovana pričakovanja, koliko naj se ta sredstva v prihodnosti oplemenitijo, in so ta pričakovanja nedvoumno opredelili in predstavili menedžerjem. Menedžerji kot agenti so dolžni upoštevati interese lastnikov, katerih premoženje jim je bilo zaupano v varovanje in upravljanje z namenom, da bodo ustvarili pričakovane ali pogosto tudi pogodbeno določene kapitalske dobičke. O velikosti podjetja na dolgi rok odločajo lastniki in upravljavci, zato so za rast podjetja pomembni interesi obeh. Če podjetje ne dosega želenih donosov na trajni kapital lastnikov, morajo menedžerji delati v soglasju z lastniki. V takem primeru lastniki smiselno ocenijo perspektivo podjetja in so pripravljeni, če so seveda finančno sposobni, ponovno vložiti sredstva in podjetju zagotoviti pogoje, da lahko začne rasti.

Menedžerji v proučevanih podjetjih so odgovorni različnim lastnikom, med katerimi so individualni vlagatelji, druga podjetja, državni in privatni skladi ali delničarji. V Sliki 12 prikazujemo, kdo je po njihovem mnenju najpomembnejši v podjetju. Legitimnost lastniku kot najpomembnejšemu v podjetju priznavajo v polovici anketiranih podjetij, medtem ko v eni tretjini podjetij sledijo interesom direktorja v vlogi glavnega menedžerja ali podjetnika. Če odgovor na to vprašanje pogledamo z vidika lastništva, ugotovimo, da najpogosteje smatrajo za najpomembnejše v podjetju lastnike, kadar je podjetje v večinski lasti drugih podjetij, in direktorje, kadar je večinski lastnik podjetja ustanovitelj/menedžer.



Legenda:

- a - lastnik(i)
- b - podjetnik
- c - podjetnik-lastnik
- d - direktor
- e - direktor-podjetnik
- f - direktor-lastnik

Vir: Anketa

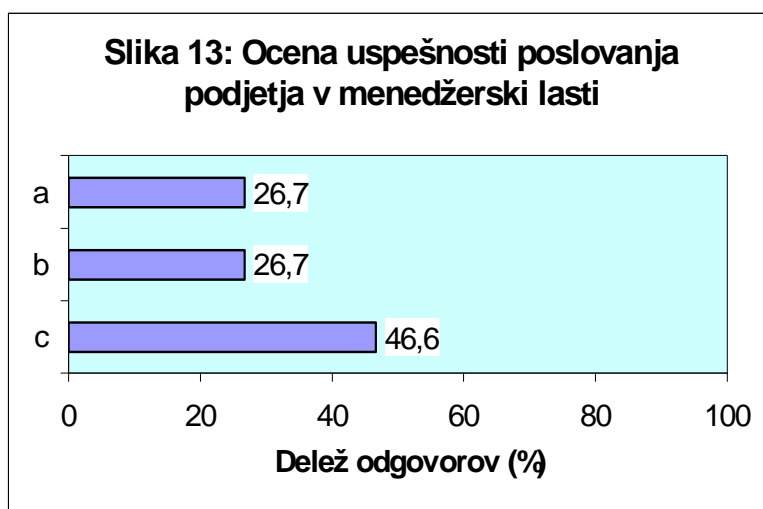
Ko govorimo o racionalnih investitorjih, govorimo o investitorjih, pri katerih prevladuje jasno izoblikovan profitni motiv, zaradi katerega vstopajo v določen podjetniški podvig. Nihče od udeleženih v poslu, še najmanj pa investitorji, si ne želi, da bi podjetje propadlo ali da bi bila žetev posla, ko do nje pride, razočaranje in da bi se z žetvijo okoristili drugi. Dogajanja v današnjem poslovnem svetu so vse bolj spremenljiva in nepredvidljiva, zato obstaja realna možnost, da bodo brez pravočasnega načrtovanja žetve in sprejemanja poslovnih odločitev neskladnih z uresničevanjem žetvenega cilja lastniki in podjetniki razočarani prav na koncu investicijskega procesa.

Lastnikom v proučevanih podjetjih ni vseeno, kaj se s podjetjem dogaja in se ne ponašajo indiferentno do mesta svoje naložbe, saj so nam v veliki večini (92,9 %) odgovorili pritrdilno, ko smo jih vprašali, če se lastniki vključujejo v poslovno odločanje. Samo v enem podjetju, v katerem so večinski lastniki druga podjetja, so bili mnenja, da se lastniki zanimajo zgolj za

profite ob koncu leta. Legitimno vlogo lastnikov in način uveljavljanja njihovega nadzora nad podjetji opredeljuje v slovenskih podjetjih zakon o gospodarskih družbah (ZGD-f), medtem ko je njihov vpliv na cilje poslovanja in uspešnost predmet številnih raziskav. O tem, kakšne značilne lastniške strukture so nastale v slovenskih podjetjih v procesu privatizacije državnega premoženja in njihovem pozitivnem/negativnem vplivu na poslovanje podjetij, med slovenskimi ekonomisti ni popolnega soglasja (Simoneti et al., 2001, str.14). Kljub razlikam vlada med njimi načelno strinjanje, da so optimalni lastniki tisti, ki zagotavljajo podjetjem rast, izboljšujejo rezultate njihovega poslovanja in povečujejo njihovo vrednost na dolgi rok. Tudi proučevana podjetja so bila v večini ob nastanku državna podjetja in v procesu sekundarne privatizacije pridobivajo, ali so že pridobila, optimalne lastniške strukture. Vključevanje v poslovanje podjetij, če je povezano z interesom lastnikov za izstop ali dolgoročno partnerstvo, zagotavlja pogoje za usklajevanje pogledov na žetvene cilje znotraj podjetja.

Ena od možnih oblik izstopa lastnikov iz podjetja, ki je še posebej primerna za podjetja, ki ne kotirajo na borzi, je prodaja podjetja menedžerjem, notranjim ali zunanjim. Menedžerji so za svoje delo bolj motivirani, če pričakujejo, da bodo postali lastniki v podjetju. Po izkušnjah iz razvitih tržnih gospodarstev ima lastništvo menedžerjev pozitivno vlogo pri upravljanju in poslovanju podjetij, zato so menedžerji za uspešno delo vse pogosteje nagrajeni s pravico do solastništva ali lastniškimi deleži. Kadar je interes menedžerjev postati lastnik dela ali celotnega podjetja, uresničujejo preko lastništva predvsem svoje materialne interese, ki naj bi se uresničili v kapitalskih dobičkih ob prodaji lastniških deležev. Menedžerji kot lastniki lahko ostanejo v podjetju ali pa podjetje zapustijo, prodajo svoje lastniške deleže in, če so podjetje poslovodili uspešno, poleg materialnih koristi pridobijo tudi dobre reference za menedžersko mesto v drugem, morda celo boljšem podjetju.

Slovenski menedžerji so že postali in v zadnjem času vse pogosteje postajajo večinski lastniki podjetij, tako da odkupujejo lastniške deleže od lastnikov iz primarne privatizacije. Pogosto se pojavljajo razprave, če ti menedžerji koncentrirajo lastništvo na podlagi svojih prispevkov k izboljšanju poslovanja na dolgi rok. Med proučevanimi podjetji v času anketiranja nobeno ni bilo v večinski lasti menedžerjev, vendar je iz odgovorov na vprašanje, če bi bilo podjetje v lasti menedžerjev dolgoročno bolj uspešno kot ob sedanji lastniški strukturi, možno razbrati, da je delež menedžerjev, ki so naklonjeni ali nasprotujejo večinskemu menedžerskemu lastništvu, enak. Iz Slike 13, ki ponazarja odgovore na to vprašanje, lahko vidimo tudi, da skoraj polovica anketiranih še ne ve, kako bi lastništvo menedžerjev vplivalo na dolgoročno uspešnost v njihovem podjetju.



Legenda:

- a - Dolgoročno bi podjetje v menedžerski lasti poslovalo bolj uspešno.
- b - Dolgoročno podjetje ne bi poslovalo bolj uspešno v menedžerski lasti.
- c - Ni mogoče predvideti, kakšna bi bila uspešnost podjetja v menedžerski lasti.

Vir: Anketa

V skoraj tretjini proučevanih podjetjih so mnenja, da bi bilo podjetje na dolgi rok bolj uspešno, če bi bili menedžerji hkrati tudi lastniki. V teh podjetjih, kjer izražajo naklonjenost k menedžerskim odkupom, so sedanji večinski lastniki zaposleni ali druga podjetja. Za ostala lahko sklepamo, da so menedžerji v njih zadovoljivo nagrajeni ali da imajo kontrolo nad podjetjem tudi brez lastniških deležev. Slednje velja še posebej takrat, kadar menedžerje nadzorujejo neaktivni lastniki.

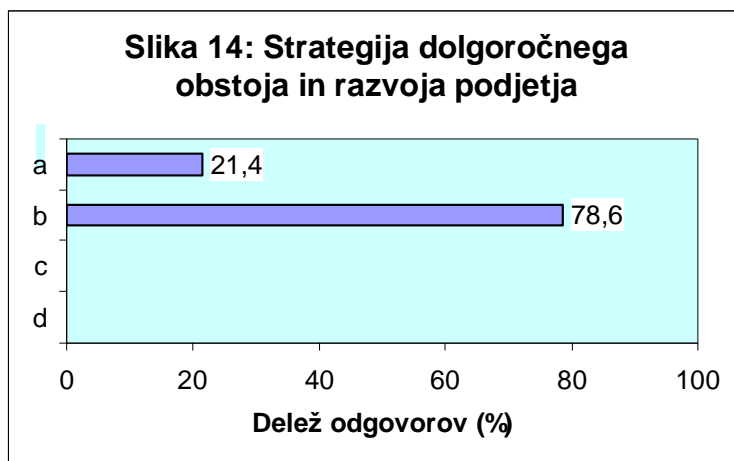
Aktivni lastniki običajno dobro poznajo dejavnost, s katero se podjetje ukvarja in so v svojih zahtevah do menedžerjev realni. Investitor mora svoja pričakovanja o bodočih donosih na sredstva, ki jih je vložil v podjetje, postaviti tako, da so za podjetje realna in dosegljiva. Zato ni dovolj, da preuči samo trenutno poslovanje podjetja, pomembno je, da pozna splošno gospodarsko klimo, da zna predvideti realnost tveganja za bodoče poslovanje in razvoj panoge, v kateri se podjetje nahaja. Kot eno od meril uspešnosti poslovanja podjetja lahko upoštevamo doseženo donosnost kapitala v primerjavi z donosnostjo celotne panoge ali ožje dejavnosti, v katero je podjetje uvrščeno. Proučevana podjetja opravljajo dejavnosti, ki so opredeljene v razredu DL 31. Povprečna donosnost kapitala v razredu DL 31 je v letu 2000 znašala 8,2 % in je bila za 39,6 % višja v primerjavi z doseženo letu 1999. Kaže sorazmerno visok trend rasti (GZS, 2001).

Ko smo menedžerje v anketiranih podjetjih vprašali za mnenje, če je z vidika investorjev donosnost v skladu z njihovimi pričakovanji, so bili v 20 % mnenja, da donosi presegajo pričakovanja investorjev. V 66,7 % podjetij so prepričani, da dosegajo pričakovane donose investorjev, ostali (13,3 %) ne dosegajo pričakovanih donosov. Čista donosnost kapitala

anketiranih podjetij je prikazana v Sliki 1, ki je sestavni del Priloge 3. Med anketiranimi podjetji več kot polovica (53,3 %) dosega donosnost kapitala nad povprečjem v razredu DL 31, torej nad 8,2 %. Med njimi štiri podjetja dosegajo donosnost kapitala nad 15 %, najvišjo donosnost kapitala, 32,8 %, dosega srednje veliko podjetje, katerega lastniki so ustanovitelji, ki želijo unovčiti svojo naložbo v podjetje skozi tekoče profite.

Stopnja donosnosti kapitala nam pove, kako hitro se povečuje vrednost podjetja. Podjetje raste, da bi se približalo svoji optimalni velikosti in maksimiralo premoženje lastnikom. Da bi podjetja oplemenitila kapital investorjev, morajo v rastočih poslih ustvarjati neto dodano vrednost in oblikovati takšne strategije rasti, ki bodo zagotovile uresničitev žetvenega cilja. Uravnavanje rasti je eden načinov, kako menedžerji lahko z upravljanjem in vodenjem podjetja vplivajo na njegovo vrednost tako, da bo vrednost podjetja ob pravem času največja možna in žetev realizirana v obliki, da bo zadovoljila investorjeva pričakovanja glede likvidacije njegove investicije. Kadar so investitorji potrpežljivi, kot so lastniki tveganega kapitala, ne pričakujejo donosov iz tekočih profitov, pač pa pričakujejo visoke profite na dolgi rok, ko običajno izstopijo iz podjetja in prodajo svoje lastniške deleže. Profiti tako ostajajo znotraj podjetja in so namenjeni čim hitrejši rasti.

Zanimalo nas je, kako hitro nameravajo rasti podjetja, ki jih proučujemo, in kako je rast povezana z izbrano obliko žetvene strategije. Že prej smo ugotovili, da se je 80 % anketiranih podjetij opredelilo, da so na življenjski krivulji razvoja v fazi rasti/vzleta. Iz Slike 14 lahko vidimo, kakšna strategija rasti bi po mnenju menedžerjev podjetjem zagotovila dolgoročni obstoj in razvoj.



Legenda:

- a - pospešena rast podjetja
- b - enakomerna rast podjetja
- c - ustavitev rasti podjetja
- d - zmanjšanje rasti podjetja

Vir: Anketa

Za pospešeno rast so se opredelili managerji v 21,4 % podjetij. Poslovanje v teh hitro rastočih podjetjih je dosti bolj tvegano in terja od menedžerjev več naporov in znanja s področja podjetništva in financ. V ozadju njihove pospešene rasti nedvomno stoji žetvena strategija in menedžerji uresničujejo interese lastnikov, pa tudi lastne, po hitri rasti in visokih donosih. Za enakomerno rast so se opredelili menedžerji v večini podjetij (78,6 %). K takšni opredelitvi so lahko prispevali tudi žetveni interesi tako lastnikov kot managerjev. Ugotovili smo, da je večinska opredelitev lastnikov (55 %), da bi svoje investicije unovčili skozi tekoče profite, da zato ne bi vseh profitov namenjali rasti. Izražena so tudi pričakovanja menedžerjev, ki sprti pričakujejo visoke plače in udeležbo na dobičkih.

Investitorji pričakujejo, da bodo podjetniki uresničevali take posle, ki bodo zagotovili rast podjetja in povečevanje vrednosti podjetja, s tem pa zagotovili povečevanje vrednosti njihovega kapitala. To pa je možno takrat, ko podjetje širi svojo dejavnost z uresničevanjem podjetniških podvigov, s katerimi ustvarja pozitivno neto dodano vrednost. Tržna vrednost podjetja je odvisna od njegove sposobnosti ustvarjanja bodočih prostih denarnih tokov, ti pa so pogojeni z rastjo poslov, ki so sposobni generirati čim višje dodane vrednosti. Če podjetnik ne sledi maksimiranju vrednosti podjetja, lahko kljub rasti podjetja zmanjšuje investitorjevo premoženje, saj se profiti zaradi prevelike velikosti zmanjšujejo in tržna vrednost podjetja pade. Podjetje lahko celo propade zaradi prevelike rasti. Zato je pomembno, da menedžerji vsako poslovno odločitev pretehtajo z vidika njenega vpliva na vrednost podjetja. Če so žetveni cilji investitorjev in menedžerjev usklajeni, je tveganje pri sprejemanju poslovnih odločitev, ki bi kakorkoli ogrozile žetveni potencial, nesporno manjše.

Iz odgovorov anketiranih podjetij lahko sklepamo, da se njihovi menedžerji zavedajo učinkov rasti na povečevanje vrednosti podjetja, saj so v vseh podjetjih prepričani, da vedo, kako bo povečevanje velikosti podjetja vplivalo na njegovo vrednost. Tako predvidevajo v 80 % podjetij, da se bo s povečevanjem velikosti podjetja povečevala tudi njegova vrednost, medtem ko so v 20% podjetij mnenja, da povečevanje velikosti ne bo vplivalo na večjo vrednost podjetja. Že prej smo ugotovili, da so se vsa podjetja opredelila za rast, zato gre sklepati, da si menedžerji v teh 20% podjetij prizadevajo z rastjo vsaj ohraniti sedanjo vrednost.

2.4. Pridobitev konkurenčnih prednosti z oblikovanjem žetvenih strategij

Konkurenca terja od podjetij, da težijo k ustvarjanju čim višje dodane vrednosti. S tem zagotavljajo povečevanje bogastva lastnikom in ustvarjajo pogoje za realizacijo žetvenega potenciala. V podjetjih, kjer so se opredelili za žetveno strategijo, imajo nesporno konkurenčne prednosti pred tistimi, ki odločitev o žetvi odlagajo v nedoločeno prihodnost. Žetvena strategija predstavlja motivacijsko silo in strateški domet pri ustvarjanju dodane vrednosti. V posle, ki so usmerjeni v žetev, je vloženega več dela in naporov kot v tiste, ki tega cilja ne vidijo pred sabo, zato več prispevajo k tehnološkim in drugim inovacijam. Investitorji raje

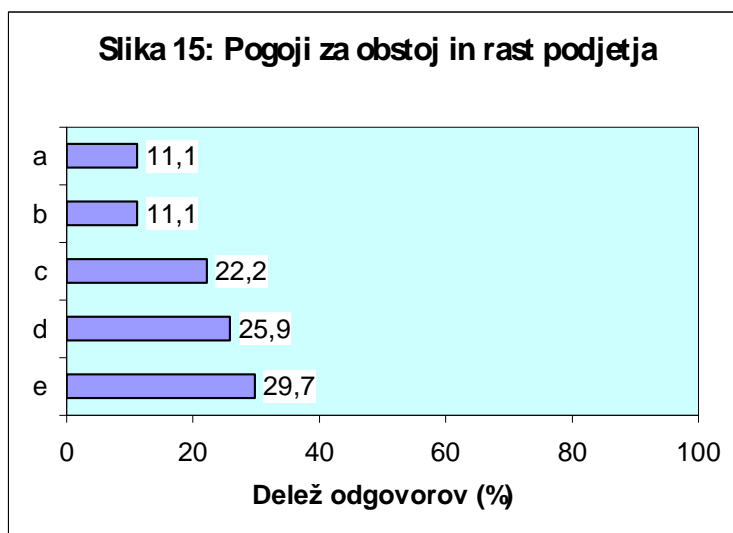
izbirajo med podjetji, kjer so se o žetvi že opredelili ali celo že uresničujejo žetveno strategijo. Ker je žetvena strategija najpogosteje vezana na strategijo rasti, zagotavlja večjo verjetnost, da se bodo uresničila pričakovanja ne samo investitorjem in podjetnikom, pač pa tudi ostalim interesnim skupinam podjetja. Navedene prednosti v žetveni cilj usmerjenega podjetja nedvomno veljajo tudi za slovenska podjetja, saj se zakonitosti tržnega gospodarstva udejanjajo v slovenskem gospodarskem okolju. V tretjem tematskem sklopu našega empiričnega proučevanja žetvenih strategij poskušamo ugotoviti, če so podjetja, ki so se opredelila do žetvenih strategij, pridobila določene konkurenčne prednosti.

3. predpostavka: *Oblikovanje žetvene strategije ne vpliva bistveno na uspešnost podjetij.*

Prevladujoč interes za rast podjetja izhaja iz lastnika lastniškega kapitala, za katerega je značilen profitni motiv. Da bi podjetje uresničevalo profitni motiv, mora zagotavljati pogoje za obstoj in rast v nenehno spreminjajočem se okolju. V ozadju rastočih poslov stoji žetev kot strateški domet, zato žetvena strategija predstavlja motivacijsko silo za rast in razvoj. Žetvena mentaliteta lastnikov je torej eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali bo podjetje raslo ali ne. V pogojih tržnega gospodarstva so podjetja nenehno izpostavljena konkurenci, ki poskuša upočasniti njihovo rast ali jih celo izriniti iz trga. Da bi v takem okolju podjetje ustvarilo pogoje za žetev, si mora ves čas prizadevati, da posle izvaja na konkurenčen način in uresničuje podjetniške podvige, s katerimi ustvarja čim višjo dodano vrednost.

V podjetjih, ki jih proučujemo, se nedvomno zavedajo pomena rasti, saj so se vsa dolgoročno opredelila za rast. Iz odgovorov smo poskušali ugotoviti, katere pogoje bi morali po njihovem prepričanju izpolniti, da bi ciljno rast lahko uresničevali. V dobri polovici (60 %) anketiranih so se med naborom odgovorov odločili samo za en pogoj, ki bi ga morali izpolnjevati, da bi podjetju zagotovili obstoj in rast, in sicer so se največkrat opredelili za nove podjetniške ideje in projekte. Ostali so izbrali dva ali več odgovorov in tudi pri njih prevladujejo nove podjetniške ideje in projekti kot pogoj rasti. Celovit pregled odgovorov, kot je prikazan v Sliki 15, nam pokaže razvrstitev izbranih pogojev po pomembnosti.

Če pogledamo končno razvrstitev pogojev, ki naj bi proučevanim podjetjem zagotovila obstoj in rast, vidimo, da so to na prvem mestu podjetniške ideje, sledijo razpoložljivi kadri, likvidnost podjetja in profitabilnost poslov, manj pomembna pa naj bi bila rast trga in razpoložljivost finančnih sredstev. Spoznanja anketiranih menedžerjev o bistvenem pogojem rasti in razvoja so skladna s trditvami v ekonomski literaturi, ki zagovarja pomen podjetnika kot nosilca podjetniške ideje in podjetništvo kot najbolj ustvarjalno med vsemi poslovnimi funkcijami. Če bo podjetnik opravljal tudi svojo funkcijo zagotavljanja financiranja posla, prevzel nase tveganje in odločal o kombiniranju proizvodnih dejavnikov, bo podjetje lahko sledilo načelu rentabilnosti in finančnega ravnotežja.



Legenda:

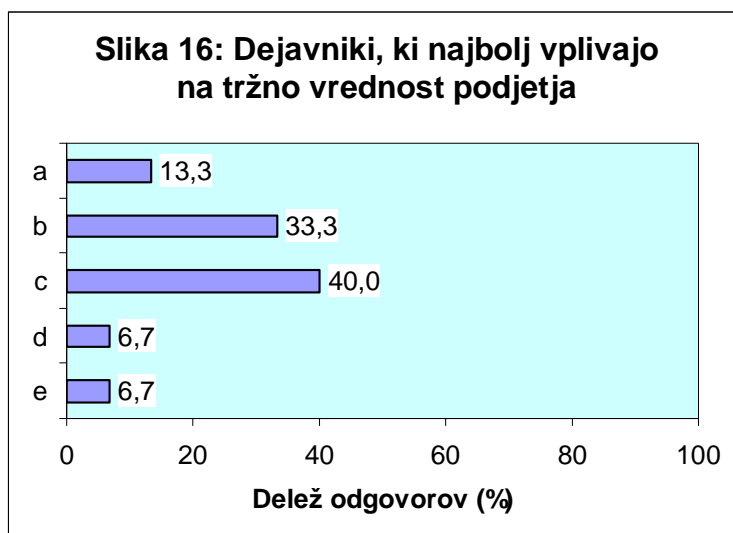
- a - razpoložljivost finančnih trgov
- b - rast trga
- c - likvidnost podjetja in profitabilnost poslov
- d - razpoložljivi kadri
- e - nove podjetniške ideje in projekti

Vir: Anketa

Cilj uspešnega podjetništva je posel ne samo ustanoviti in ga poslovoditi v rasti, pač pa ga tudi uspešno zaključiti, ko naj bi se pričakovanja investitorja in podjetnika realizirala v žetvi. Samo povečana vrednost podjetja je tista, ki povečuje premoženje investitorjev in je v skladu z njihovimi žetvenimi interesi. Potencialni kupci ocenjujejo vrednost podjetja na osnovi bodočih prostih denarnih tokov, zato jih mora podjetnik prepričati o uspešnosti bodočega poslovanja in o visokih prostih denarnih tokovih. Da bi bil v pogajanjih prepričljiv, mora pri vodenju in upravljanju podjetja sprejemati s področja investiranja, tekočega poslovanja in izbora virov financiranja take odločitve, da bodo tudi dejansko pozitivno vplivale na vrednost podjetja.

V naši anketi smo poskušali ugotoviti, s katerimi dejavniki, po njihovem mnenju, najbolj vplivajo na tržno vrednost podjetja. Rezultati odgovorov so prikazani v Sliki 16.

Najpogosteje so anketiranci med dejavniki, ki najbolj vplivajo na tržno vrednost podjetja, izbrali rast prihodkov od prodaje. Kot je bilo že omenjeno, proučevana podjetja spadajo v podrazred DL 31, za katerega je bila značilna največja naložbena dejavnost v okviru elektroindustrije v letu 2000. Na osnovi odgovorov lahko sklepamo, da so naložbe namenjene povečevanju proizvodnih kapacitet in tehnološkemu renoviranju v največjem deležu podjetij (40 %), kjer ugotavljajo, da bi se tržna vrednost podjetja najbolj povečala z rastjo prihodkov od prodaje. V tretjini podjetij vidijo povečanje tržne vrednosti podjetja v prizadevanjih za zagotavljanje čim višjih prostih denarnih tokov, ostali pa v investiranju doma ali v ustanavljanju hčerinskih firm ali se odločajo za druge oblike naložb.



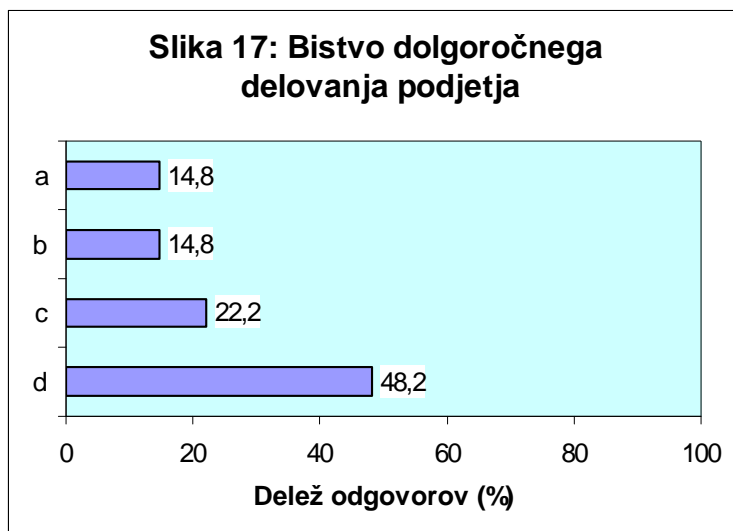
Legenda:

- a - velikost investicijskih vlaganj
- b - sedanja vrednost bodočih prostih denarnih tokov
- c - rast prihodkov od prodaje
- d - ustanavljanje pridruženih in hčerinskih podjetij
- e - drugo

Vir: Anketa

Največji izziv, pred katerim stojijo podjetniki, ki v poslu ne vidijo zgolj preživetja zase in za svojo družino, je ustvariti podjetje, ki bo raslo in se razvijalo dolgoročno. Če se je torej podjetnik odločil, da bo s svojim delovanjem posegel tudi v življenje drugih ljudi, bo svoja hotenja po uspešnosti v podjetniškem podvigu uresničil samo, če bo uspešen gledano iz ekonomskega, socialnega in osebnostnega vidika. Takšno ocenjevanje izhaja iz razumevanja uspešnosti v razmerju do pričakovanj vseh interesnih skupin, ki so povezane s podjetjem, mednje pa poleg lastnikov in podjetnikov štejemo tudi menedžerje, zaposlene, kupce, dobavitelje in širšo družbeno skupnost. Da bi bila žetev, realizirana skozi ustvarjeno dodano vrednost, odraz uspešnosti poslovanja, morajo svoj interes v njej združevati vse interesne skupine, kljub prevladujočemu interesu lastnikov. Ali uresničevanje pričakovanj vseh interesnih skupin v podjetju smatrajo za bistveno pri zagotovitvi dolgoročnega obstoja in razvoja podjetja tudi v proučevanih podjetjih? Odgovori na to vprašanje v naši anketi in njihovi deleži so razvrščeni v Sliki 17.

Pri odgovorih so se anketiranci odločali tudi za več odgovorov. V sliki 17 so prikazani izračunani deleži na osnovi deležev posameznih odgovorov. Iz odgovorov je razvidno, da se večina torej strinja z ugotovitvami v podjetniški literaturi, da je za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja bistvena uresničitev pričakovanj vseh interesnih skupin podjetja. To pa je prav tisto, na čemer naj bi temeljila žetvena strategija v podjetju. Na drugo mesto so v proučevanih podjetjih uvrstili zadovoljne kupce, na tretje uresničitev pričakovanj in zadovoljstva zaposlenih in na zadnje mesto realizacijo kapitalskih donosov lastnikov. Samo v dveh podjetjih se niso opredelili do pričakovanj interesnih skupin kot bistvenih za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja.



Legenda:

- a - Za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja je bistvena realizacija kapitalskih donosov lastnikom.
- b - Za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja sta bistvena uresničitve pričakovanj in zadovoljstva zaposlenih.
- c - Za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja je bistveno zadovoljstvo kupcev.
- d - Za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja je bistvena uresničitve pričakovanj vseh interesnih skupin podjetja (lastnikov, kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, širše družbene skupnosti).

Vir: Anketa

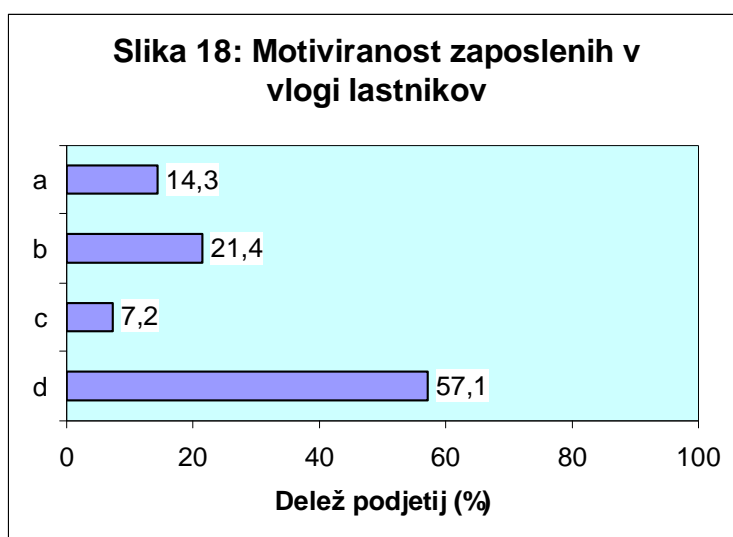
Načrtovanje prihodnosti podjetja ne sme prezreti dejstva, da naj bi posel poželi tisti, ki so sejali, torej tisti, ki so prispevali k realizaciji uspešne žetev. Da bi zmanjšali tveganje pri uresničevanju ciljev, tudi žetvenih, v objektivnem okolju konkurence, si podjetniki lahko pomagajo tako, da delujejo po načelih strateškega upravljanja in poslovanja, katerega bistvo je ustvarjanje zelene prihodnosti. Pri načrtovanju žetvene strategije se mora podjetnik zavedati njenega pomena, saj žetvena strategija bistveno vpliva na vse ostale strategije v podjetju.

Strateški plan kot sestavni element strateškega upravljanja in poslovanja, naj bi formalno odražal zagotovilo poslovanja, da je pripravljeno in odločeno uresničevati v strateškem planu opredeljene dolgoročne cilje. Večina podjetij, ki jih proučujemo, je pristopila k uresničevanju zelene rasti na osnovi strateškega plana, saj jih 86 % med njimi izjavlja, da poslujejo skladno s sprejetim strateškim planom. Predhodno smo že ugotovili, da je dobra polovica podjetij že oblikovala strategijo, kako realizirati pričakovane donose lastnikom, zato lahko sklepamo, da je žetvena strategija že vključena v strateške plane pri skoraj dveh tretjinah tistih, ki so strateški plan že sprejeli.

Na uresničevanje strateškega plana vplivajo številni dejavniki, med katerimi ima pomembno vlogo tudi motiviranost zaposlenih. Solastništvo zaposlenih naj bi služilo kot motivacijsko sredstvo za vzpodbujanje zaposlenih k večji kreativnosti, izboljšanju produktivnosti, jih

odvrčalo od stavk in drugih motenj procesa. Če zaposleni prodajo delnice ob upokojitvi, si na račun solastništva lahko izboljšajo gmotni položaj v pokoju. Prodaja dela ali celotnega podjetja zaposlenim je tudi ena od možnih oblik izstopa iz podjetja, ki je zaprta družba. Interesi zaposlenih kot lastnikov lahko privedejo do nesoglasja z interesi lastnikov in menedžerjev, saj zaposleni pogosto težijo k uresničevanju kratkoročnih ciljev, s tem pa lahko povzročijo zaviranje rasti in neuresničenost dolgoročnih žetvenih ciljev lastnikov.

Solastništvo zaposlenih je značilno za številna slovenska podjetja, ki so se privatizirala po modelu razdelitvene privatizacije. Zaposleni v teh podjetjih niso postali lastniki na račun odkupa deležev podjetij od privatnih lastnikov, pač pa na osnovi zakonske pravice, da lahko certifikate zamenjajo za deleže v podjetjih, kjer so zaposleni. S pomočjo vprašalnika smo skušali ugotoviti, kako na motiviranost zaposlenih v proučevanih podjetjih vpliva dejstvo, da so zaposleni hkrati tudi lastniki. Deleži posameznih odgovorov so prikazani v Sliki 18.



Legenda:

- a - Zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki v podjetju, so bolj motivirani za svoje delo.
- b - Zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki v podjetju, niso bolj motivirani za svoje delo.
- c - Samo vodilni in vodstveni, ki so hkrati tudi lastniki v podjetju, so bolj motivirani za svoje delo.
- d - Samo za določen del zaposlenih velja, da so bolj motivirani za svoje delo, če so hkrati tudi lastniki podjetja.

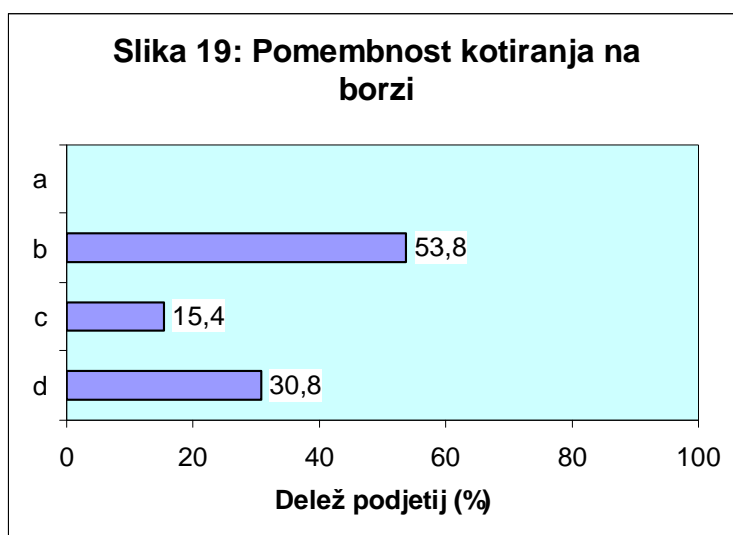
Vir: Anketa

S trditvijo, da so zaposleni, ki so hkrati tudi lastniki podjetja, na svojem delovnem mestu bolj motivirani in bolj učinkoviti kot tisti, ki za svoje delo prejemajo samo plačo, se strinjajo samo v 14,3 % proučevanih podjetij. Večina (57,1 %) je mnenja, da ta trditev velja samo za določen del zaposlenih, in v 7,2 % naj bi to veljalo samo za vodilne in vodstvene delavce. V dobri petini podjetij so prepričani, da ta trditev pri njih ne drži. Zaposleni so večinski lastniki v 13,3 % podjetij in v teh podjetjih imajo nasprotna mnenja o učinkih lastništva zaposlenih na

motiviranost pri delu. Sklepamo lahko, da bi v primeru prenosa lastništva na zaposlene, proces prodaje potekal selektivno v korist ključnih delavcev.

Javna prodaja delnic je tista oblika žetvene strategije, pri kateri se običajno dosežejo najvišji kapitalski dobički. Podjetja, ki kotirajo na borzi, so nedvomno bolj prepoznavna v javnosti od tistih, ki so zaprte družbe. Poleg koristi, kot je prepoznavnost, priznanje za uspešnost, dostop do likvidnih sredstev, pa prinaša javna prodaja tudi dodatne obveznosti in stroške. Od kotacije na borzi bi morali imeti največ lastniki podjetij, gibanje vrednosti delnic pa bi moralo biti povezano s poslovanjem podjetja (Lah, 2002, str. 24).

Med podjetji, ki so odgovorila na vprašalnik je ena tretjina delniških družb, med katerimi samo dve kotirata na borzi, pa še ti dve kot posledica načina privatizacije in ne zaradi normalno potekajoče javne ponudbe delnic. V našem primeru so delniške družbe v glavnem zaprte družbe in se jim navzven ni potrebno predstavljati tako transparentno kot tistim, ki so na borzi. Na Sliki 19 je ponazorjeno njihovo mnenje, kaj bi pomenilo za njihovo podjetje, če bi se opredelilo za javno prodajo lastniških deležev.



Legenda:

- a - Kotiranje na borzi odraža uspešnost menedžmenta.
- b - Kupci delnic verjamejo v dolgoročno uspešno poslovanje podjetja, ki kotira na borzi.
- c - Kotiranje na borzi je nepotrebno povzročanje stroškov in naporov.
- d - V podjetju še niso razmišljali o kotiranju na borzi.

Vir: Anketa

Naklonjenost do kotiranja na borzi je izražena s strani več kot polovice podjetij, saj se strinjajo z ugotovitvijo, da kupci kupujejo delnice tistih podjetij, za katera verjamejo, da bodo dolgoročno uspešno poslovala. Za to polovico podjetij lahko pričakujemo, da se bodo določena med njimi opredelila za javno prodajo delnic, kar je bilo izraženo tudi v odgovorih glede možnega unovčenja investicij, kjer je tretjina podjetij naklonjena prodaji delnic ali

lastniških deležev. Javna prodaja delnic je iz dobre prakse po svetu zaželena za podjetja v fazi zrelosti, v kateri običajno s takšno obliko žetve dosežejo najvišje tržne vrednosti. Med proučevanimi podjetji sta se dve opredelili za fazo zrelosti, vendar nobeno izmed njih ne izraža naklonjenosti do kotiranja na borzi. Eden od razlogov, zakaj prihaja do odporov, da bi v podjetju izpeljali javno prodajo, so spremembe, do katerih posledično z odpiranjem v javnost najpogosteje pride znotraj podjetja. Ko v podjetju poteka proces javne prodaje, pride znotraj podjetja do spreminjanja moči posameznih subjektov, rezultate njihove uspešnosti presoja in nanje reagira trg, ki je dosti bolj objektiven in zahteven glede izpolnjevanja obljub. Drug razlog, zakaj se neko podjetje ne odloči za javno ponudbo, so stroški, ki si jih podjetje za izpeljavo javne ponudbe zaradi svoje velikosti ali neustreznih lastnih kadrov ne more privoščiti. Sama izpeljava procesa javne prodaje terja velike napore pri načrtovanju, izbiri investicijskega bančnika, oblikovanju ponudbe, predstavitvi ponudbe in vzdrževanju ugleda, zato je to v bistvu marketinški posel in poslovodstvo je pred zahtevno preizkušnjo, kako bi celoten postopek prepričevanja kupcev o dolgoročni uspešnosti podjetja zaključilo z doseganjem čim višje vrednosti delnic. Če mu to uspe, so lastniki običajno nagrajeni z najvišjimi žetvenimi donosi v obliki likvidnih sredstev.

Investitorji morajo biti v svojih pričakovanjih ali celo zahtevah glede povečevanja svojega premoženja v podjetjih realni. Na žetveni potencial vplivajo poleg notranjih tudi zunanji dejavniki, kot je splošna gospodarska klima in stanje panoge, v kateri se podjetje nahaja. Za elektroindustrijo kot panogo je značilno, da je vsaj tri desetletja med najhitreje rastočimi panogami v svetu in da ima v razvitih državah pomembno vlogo v celotnem gospodarstvu, ne le zaradi ustvarjene bruto dodane vrednosti, pač pa tudi zaradi vpliva te panoge na ostale. Pomembna je zaradi velikega pomena znanja (high tech), ki posledično zagotavlja visoko dodano vrednost in izkoriščanje R&R potencialov v posamezni državi. V Sloveniji je bila ta panoga zelo razvita in ima kljub propadu nekaterih podjetij še vedno zelo velik pomen. Gledano v celoti bo ostala ene glavnih panog v prihodnosti (Stanovnik et.al., 2000, str. 36). Panožna analiza slovenskega gospodarstva za obdobje 1994-97 je potrdila vodilno vlogo slovenske elektroindustrije v tem obdobju in hkrati izpostavila, da je v tej panogi visok delež podjetij, kar kaže na razdrobljenost panoge in postaja v mednarodnem okolju čedalje večja slabost (MGD, 2000, str. 5).

Z razvojem tržnega gospodarstva so podjetja vse bolj izpostavljena nepredvidljivemu delovanju konkurence. Ko se lastniki opredeljuje do žetvene strategije, se morajo zavedati, da s svojimi žetvenimi cilji bistveno vplivajo na usodo podjetja. Zato je pomembno, da poznajo prednosti in slabosti vseh oblik žetve, da so sposobni realno tehtati med njimi in da poskušajo podjetniku pomagati pri oblikovanju takšne žetvene strategije, ki bo pozitivno prispevala k razvijanju konkurenčnih prednosti podjetja in ne nasprotno, podjetje zavirala v njegovi težnji po razvoju. Med žetvenimi oblikami je lahko prav maksimiranje tekočega prostega denarnega toka, kar pomeni realizacijo žetve skozi izplačevanje iz tekočih profitov, eden od vzrokov, zakaj v

podjetju začnejo zavirati rast in zmanjševati sredstva za razvoj. Takšna strategija je lahko nevarna za podjetje, ker ga lahko privede v situacijo, da z razvojem ne sledi konkurenci, saj prevelik del profitov izplačuje lastnikom, rasti in razvoju ne namenja dovolj sredstev, s tem pa zgublja konkurenčne prednosti. Nezanemarljiv je tudi davčni vidik izplačevanja tekočih profitov. Podjetja, ki izplačujejo dividende in dobičke iz tekočih profitov so v razvitih državah in tudi v Sloveniji bolj obremenjena z davki.

Dobra polovica (55 %) proučevanih podjetij se je med žetvenimi možnostmi opredelila za izplačevanje donosov skozi tekoče profite. Postavlja se vprašanje, če podjetja poslujejo dovolj konkurenčno in so sposobna generirati pričakovane tekoče profite lastnikom. Zato smo kot zadnje v vprašalniku postavili vprašanje, kako konkurenčna so proučevana podjetja z vidika donosnosti v primerjavi s celotno dejavnostjo. Polovica podjetij posluje nad povprečjem rentabilnosti v dejavnosti DL 31, če rentabilnost ocenjujemo s kazalnikoma čista donosnost sredstev in čista dobičkonosnost kapitala. Numerično in grafično sta oba kazalnika za proučevana podjetja prikazana v Prilogi 3. Poskušamo tudi ugotoviti, če je oblikovanje žetvene strategije vplivalo na rentabilnost poslovanja. V Tabeli 9 je prikaz analize bolj ali manj donosnih podjetij in njihove opredelitve do žetve.

Tabela 9: Donosnost podjetij in njihova žetvena opredelitev

A – proučevano podjetje, ki dosega čisto donosnost sredstev nad povprečjem v DL 31 (4,4 %)

B – proučevano podjetje, ki dosega čisto donosnost sredstev pod povprečjem v DL 31 (4,4%)

Podjetje	Delež med proučevanimi podjetji (%)	Delež podjetij z oblikovano žetveno strategijo (%)	Delež podjetij z opredeljeno pričakovano donosnostjo (%)
A	53	50	63
B	47	57	29

Vir: Anketa

Iz Tabele 9 lahko vidimo, da je med proučevanimi podjetji oblikovalo žetveno strategijo polovico podjetij, tako med tistimi, ki so bolj donosna, kakor tudi med tistimi, ki so manj donosna. Zato lahko sklepamo, da oblikovanje žetvene strategije ni bil odločujoč dejavnik, po katerem bi se bolj donosna razlikovala od manj donosnih. Za bolj donosna podjetja je značilno, da je med njimi večji delež tistih, katerim so lastniki jasno opredelili samo pričakovano donosnost.

3. SKLEP

Preživetje podjetja v turbulentnem in dinamičnem okolju, ki se nenehno spreminja, terja ponavljajoče se procese planiranja in predvidevanja prihodnosti. Tehnika, ki pomaga organizaciji, da uspe v ustvarjanju želene prihodnosti, je strateško upravljanje in poslovanje podjetij (tj. strateški menedžment). Oblikovanje odnosa podjetja s svojim okoljem v prihodnosti mora vsebovati tudi žetveno strategijo, ker načrtovanje prihodnosti ne sme prezreti dejstva, da tisti, ki so sejali, pričakujejo in želijo tudi žeti, drugače se lahko zgodi, da bodo na žetev prišli drugi. Žetev posla je potrebno obravnavati iz ekonomskega in emocionalnega vidika, zato je zelo pomembno, da podjetnik razume, kdaj in zakaj pride do trenutka, ko se o žetvi mora opredeliti. Številni podjetniki zavračajo in odlagajo razmišljanja o žetvi, ne zavedajoč se, da do žetve lahko pride iznenada, ob nepravem trenutku in z neizkoriščenim žetvenim potencialom, kar ima za posledico razočaranje prav na koncu nekega investicijskega procesa. Pomembno je, da podjetnik pozna žetvene možnosti, da zna tehtati med njimi in da se usmeri v tisto žetveno strategijo, ki bo temeljila na povezovanju lastnikovih in njegovih pričakovanj, upoštevajoč pri tem tudi pričakovanja vseh ostalih interesnih skupin podjetja. Da bi bila žetev posla uspešna, da bi bili torej lastniki in ostale interesne skupine v poslu ob koncu investicijskega procesa nagrajeni, mora podjetje poslovati tako, da z uresničevanjem poslovnih priložnosti povečuje svojo vrednost, kar običajno stori z vodenjem rastočih poslov.

Pomena žetvene strategije, kot osrednje strategije rasti in razvoja, se morajo enako kot v razvitih ekonomijah zavedati tudi podjetniki v slovenskih podjetjih, še posebej ob dejstvu, da se večina slovenskih podjetij nahaja v obdobju sekundarne privatizacije, ko naj bi se oblikovale optimalne lastniške strukture na podlagi finančnih interesov lastnikov in vlagateljev. Na osnovi empiričnega proučevanja izbranega segmenta slovenskega gospodarstva smo poskušali s pomočjo vprašalnika ugotoviti, kakšna je in kako se odraža naklonjenost do žetvenih strategij v podjetjih, ki proizvajajo električne stroje in aparate (razred DL 31). Izbrani segment podjetij izstopa po svoji naložbeni dejavnosti v letu 2000 in je pomemben sestavni del elektroindustrije, ki jo uvrščamo med najbolj rastoče in izvozno usmerjene panoge slovenskega gospodarstva. Analizo vprašalnika smo z vidika žetvenih strategij razdelili na tri tematske sklope: (1) lastniki in njihova opredeljenost do žetvenih strategij, (2) menedžerji in njihova pričakovanja o žetvi ter (3) vpliv žetvenega cilja na uspešnost podjetja.

Iz empiričnega proučevanja posameznega tematskega sklopa lahko povzamemo spodaj navedene značilnosti v proučevani skupini podjetij.

(1) Lastniki in njihova opredeljenost do žetvenih strategij

Običajno imajo večinski lastniki, ki se ponašajo kot racionalni lastniki v podjetjih, prevladujoč vpliv na oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja, toda na osnovi analize vprašalnika tega

ne moremo trditi za vse lastnike v proučevanih podjetjih, saj so samo v polovici primerov podjetnikom jasno predstavljena prevladujoča pričakovanja lastnikov glede njihove naložbe. Proučevali smo v glavnem rastoča podjetja, saj so pretežno opredeljena za strategijo rasti in se nahajajo glede na življenjski cikel v fazi rasti. Kot njihovi večinski lastniki prevladujejo druga podjetja. Proučevana podjetja poslujejo s ciljem povečevanja velikosti in hkrati tudi vrednosti podjetja in kot takšna ustvarjajo pogoje za realizacijo žetvenega potenciala. Na osnovi analize odgovorov lahko posplošimo, da lastniki v teh podjetjih niso jasno izoblikovali in predstavili vseh elementov žetvene strategije v svojem opredeljevanju pričakovanih koristi od lastniških deležev v podjetjih, saj so se sicer pogosto izrazili o pričakovanih donosih, ne pa tudi o času realizacije teh donosov, oziroma o času svojega izstopa iz podjetja. Ta ugotovitev je skladna tudi z njihovo trenutno odločitvijo, da so zadovoljni s svojim lastništvom v teh podjetjih in da bi realizirali donose skozi tekoče profite. Med žetvenimi možnostmi so najbolj naklonjeni prav prilaščanju dela tekočih profitov, ki je tudi sicer najpogostejša oblika žetve v razvitem svetu in terja od posloводства prvenstveno skrb za maksimiranje tekočih profitov, kar ni vedno skladno z zadovoljevanjem finančnih potreb rasti v vse bolj nepredvidljivem okolju. Naklonjenosti do prodaje podjetja menedžerjem ali zaposlenim direktno ni izražena, posredno pa se izraža preko spoznanja, da bi bila podjetja v lasti ključnih zaposlenih bolj učinkovita. Enako velja tudi za prodajo dela ali celotnega podjetja z javno prodajo delnic, ko na eni strani ugotavljamo, da se nobeno od podjetij ni jasno opredelilo o kotiranju na borzi, kljub strinjanju, da so javna podjetja bolj prepoznavna, poslujejo bolj transparentno in vlagajo več naporov v dolgoročni razvoj in obstoj.

(2) Menedžerji in njihova pričakovanja o žetvi

Iz analize drugega dela vprašalnika, kjer smo obravnavali usklajenost in/ali povezovanja pričakovanih menedžerjev z lastnikovimi, je razvidno, da imajo menedžerji zelo velik vpliv na oblikovanje in uresničevanje žetvene strategije in da s tem bistveno vplivajo na žetveni potencial podjetja. Menedžerji v večini sicer priznavajo, da se uspešnost poslovanja podjetja odraža skozi večanje njegove vrednosti, pri tem pa si sorazmerno velik delež med njimi želi, da se uspešnost odraža tudi v obliki plač in profitov. Tako na eni strani vlagajo napore v povečevanje vrednosti podjetja, na drugi strani pa želijo zadovoljiti tudi svoja materialna pričakovanja v obliki plač in udeležbe na dobičkih, kar je še zlasti značilno za podjetja z večjim številom zaposlenih. Kljub ugotovitvi, da se skoraj vsi lastniki vključujejo v poslovanje podjetij in jim torej ni vseeno, kaj se z njihovo naložbo dogaja, jim legitimno pravico, da so najpomembnejši v podjetju, priznava samo polovica menedžerjev. V polovici podjetij pripada najpomembnejša vloga direktorju. Zato lahko sklepamo, da v teh podjetjih že imajo ali bodo imeli prevladujoč vpliv pri oblikovanju žetvenih strategij akterji znotraj podjetja.

Menedžerji so v večini zadovoljni s svojim sedanjim načinom poslovanja in tudi s svojo vlogo v podjetju. To potrjuje njihovo skoraj enotno prepričanje, da zadovoljujejo s strani

lastnikov pričakovane donose in da bodo z enakomerno rastjo zagotovili podjetju dolgoročni obstoj in razvoj. Kratkoročno ne bi vlagali naporov in lastnih sredstev v menedžerske odkupe ali se celo podajali na javno prodajo delnic.

(3) Vpliv žetvenega cilja na uspešnost podjetja

Podjetja, ki smo jih proučevali, so se med možnimi žetvenimi oblikami najpogosteje opredelila za realizacijo kapitalskih donosov skozi bodoče tekoče profite, ustvarjene na račun sedanjih naložb v povečanje proizvodnih zmogljivosti in novih tehnologij. Med podjetniki prevladuje prepričanje, da bodo v pogojih konkurence, domače in predvsem tuje, njihova podjetja preživela in se razvijala z realizacijo novih podjetniških idej in projektov. Tako bi zagotavljali predvsem bodočo rast prihodkov od prodaje, saj jih je največ prepričanih, da bi z rastjo prihodkov povečevali tržno vrednost podjetja. Samo v tretjini podjetij se strinjajo, da na tržno vrednost podjetja najbolj vpliva sedanja vrednost prostih bodočih denarnih tokov. V skoraj polovici podjetij vidijo bistvo dolgoročnega obstoja in razvoja v uresničevanju pričakovanih vseh interesnih skupin.

V razvitem svetu poskušajo pridobiti konkurenčne prednosti tudi z motiviranjem zaposlenih, tako da lahko postanejo lastniki podjetja. Da so zaposleni, kot ena od pomembnih interesnih skupin v podjetju, bolj motivirani pri svojem delu, če so hkrati tudi lastniki, ne bi mogli trditi na osnovi odgovorov v naši anketi. Prevladuje mnenje, da to velja samo za določen del zaposlenih.

Ugotovili smo, da sama opredelitev za žetveno strategijo, še ne zagotavlja nadpovprečne rentabilnosti v poslovanju podjetij. Proučevana podjetja so v povprečju rentabilnosti skoraj izenačena z rentabilnostjo razreda DL 31 in tista z opredeljeno žetveno strategijo v povprečju ne izstopajo pred še neopredeljenimi. Večina podjetij posluje skladno s sprejetim strateškim planom in polovica podjetij je že oblikovala strategijo, kako realizirati pričakovane donose lastnikom. Proučevana podjetja so v večini zaprte družbe in se z njihovimi delnicami ne trguje na borzi, kljub temu menedžerji v večini priznavajo, da kupci delnic, ki se javno prodajajo, bolj verjamejo v dolgoročni obstoj in razvoj podjetja.

LITERATURA

1. Ambrozini Véronique: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
2. Anderson Alan H., Barker Dennis: Effective Business Policy. Oxford: Blackwell Publishers, 1994. 299 str.
3. Argenti John: Practical Corporate Planning. London: Unwin Hymay Limited, 1989. 434 str.
4. Bhatt Ganesh D.: A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation. Knowledge of Process Management, Toronto, 7(2000), 2, str. 119-129.
5. Bowman Cliff, Faulkner David O.: Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997. 296 str.
6. Braganza Ashley, Lambert Rob: Strategic Integration: Developing a Process-Governance Framework. Knowledge and Process Management, Toronto 7 (2000), 3, str. 177–186.
7. Burns Paul, Harrison Jean: Growth. V Burns Paul, Dewhurst John: Small Business and Entrepreneurship. 2. izdaja. London: MacMillan, 1989. 333 str.
8. Bygrave William D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994. 468 str.
9. Cornell Bradford: Corporate Valuation. Homewood: Business One Irwin, 1993. 303 str.
10. Dakič Jadranka: Ustvarjanje vrednosti za lastnike v slovenskih podjetjih. Gradivo za strokovni posvet. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov, 2001. 6 str.
11. David. Fred R.: Strategic Management. 7. izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. 525 str.
12. Didsbury Howard F.: Futurevision: Ideas, Insights, and Strategies. Bethesda: World Future Society, 1996. 366 str.
13. Drucker Peter: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 str.
14. Ekins Paul, Hillman Mayer, Hutchison Robert: Wealth Beyond Measure. London: Gaia Books Limited, 1992. 191 str.
15. Faulkner David: International Strategic Alliances. London: McGraw-Hill Book Company Europe, 1995. 221 str.
16. Genus Audley: The Management of Change. London: International Thomson Business Press, 1998. 123 str.
17. Gianaris Nicholas V.: Modern Capitalism. Westport: Praeger Publishers, 1996. 206 str.
18. Glas Miroslav: Zakaj je vlaganj tveganega kapitala največ v ZDA? Finance, Ljubljana, 42(2001), 19.3.2001, str. 19.
19. Hooper Alan, Potter John: The Business of Leadership. Hants: Ashgate, 1997. 135 str.
20. Johnson Timothy E.: Investment Principles. 2. izdaja. Englewood Cliffs: Prentice Hall,

1993. 465 str.
21. Kotler Philip: Marketing Management. 8. izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
 22. Kovač Bogomir: Kako lastniti slovensko podjetje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 291 str.
 23. Krašovec Tone: Imamo nenavadno lastništvo. Dnevnik, Ljubljana, 19.1.2001, str. 31.
 24. Lah Milana: Uprave se bojijo cene svojih podjetij. Finance, Ljubljana, 67(2002), 9.4.2002, str. 24.
 25. Lanning Michael J.: Delivering Profitable Value. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1998. 320 str.
 26. Lawson Michael F.: Going for Growth. London: Kogan Page, 1988. 176 str.
 27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
 28. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
 29. Možina Stane et.al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
 30. Musek Jan: Vrednote, ki smo jih postavili, tudi najbolj kršimo. Dnevnik, Ljubljana, 2.2.2001, str. 19.
 31. Napuk Kerry: The Strategy-Led Business. London: McGraw-Hill Book Company Europe, 1993. 224 str.
 32. Ohmae Kenichi: The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill, 1982. 277 str.
 33. Pearce John A., Robinson Richard B.: Strategic Management. 4. izdaja. Boston: Irwin, 1991. 1049 str.
 34. Penca Primož: Kaj podjetju prinaša vstop tveganega kapitala? Finance, Ljubljana, 225(2001), 11.12.2001, str. 19.
 35. Peters Thomas J., Waterman Robert H. Jr.: In Search of Excellence: Lessons from American Best Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 str.
 36. Petty William: Harvesting. V Bygrave William D.: The Portable MBA in Interpreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994. 468 str.
 37. Porter Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 str.
 38. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
 39. Pšeničny Viljem: Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 353 str.
 40. Pučko Danijel, Matej Lahovnik: Characteristics of Strategic Restructuring Process in Slovenian Enterprises. Delovni zvezki/Raziskovalni center Ekonomske fakultete. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 15 str.
 41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
 42. Sharplin Arthur: Strategic Management. New York: McGraw Hill Book Company, 1985. 588 str.
 43. Simoneti Marko et al.: Spremembe v strukturi in koncentraciji lastništva ter poslovanje

- podjetij po razdelitveni privatizaciji v Sloveniji v razdobju 1995-99. CEEP N Raziskave. Ljubljana: CEEP N, 2001. 99 str., 2 pril.
44. Stanovnik Peter et al.: Gospodarstvo in dolgoročni prostorski razvoj Slovenije. Ljubljana: IER, 2000. 174 str.
 45. Stevenson William J.: Introduction to Management Science. Homewood: Irwin, 1989. 844 str.
 46. Stewart Bennet G.: Management and Employee Buy-outs in Central and Eastern Europe. London: EBRD, 1993. 99 str.
 47. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. 2. izdaja. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
 48. Tajnikar Maks: Obrnimo financiranje na glavo. Finance, Ljubljana, 165(2001), 14.9.2001, str. 32.
 49. Tajnikar Maks: Smo v stanju recesije. Dnevnik, Ljubljana, 10.11.2001, str. 22.
 50. Thompson Arthur A., Strickland Alonzo J.: Crafting and Implementing Strategy. 10. izdaja. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. 635 str.
 51. Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward System. Essex: Pearson Education Limited, 2000. 400 str.
 52. Timmons Jeffrey A.: The Entrepreneurial Mind. Andover: Brick House, 1989. 187 str.
 53. Timmons Jeffrey A.: New Venture Creation. 5. izdaja. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1999., 612 str.
 54. Van Osnabrugge Mark, Robinson Robert J.: Angel Investing. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000. 422 str.
 55. Wickham Philip A.: Strategic Entrepreneurship. London: Pitman Publishing, 1998. 328 str.
 56. You Jong I.: Small Firms in Economic Theory. Cambridge Journal of Economics, Cambridge, 19(1995), str. 441-462.

VIRI

1. Internet Explorer.[URL: http://www.gzs.si/si_nov/register/default.html], GZS, 10.8.2001
2. Internet Explorer.[URL: <http://www.orgalime.org/eelc.html>], Orgalime, 13.11.2001
3. Notranji trg Evropske skupnosti (EU) in napotki za podjetja elektroindustrije. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 62 str.
4. Poslovni rezultati slovenske elektroindustrije v letu 2000. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 15 str.
5. Povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenskih proizvodnih podjetij-Povzetek. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti (MGD), 2000. 32 str.
6. Statistični podatki iz bilance stanja in bilance uspeha. Ljubljana: Agencija za plačilni promet, nadzor in informiranje, 2001.

7. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93,29/94, 82/94, 20/98, 84/98, 6/99, 54/99, 45/01).