

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MAJHNIH IN
SREDNJIH PODJETJIH PRIMORSKE REGIJE V OBDOBJU 2008 -
2014**

Ljubljana, september 2016

MOJCA ŠVARA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Švara, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih primorske regije v obdobju 2008 - 2014, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORIS MESTA IN VLOGE MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V PRIMORSKI REGIJI	4
1.1 Gospodarske značilnosti Primorske regije	9
1.2 Mesto in vloga malih in srednjih podjetij Primorske regije	11
2 ORIS GOSPODARSKIH GIBANJ V SLOVENIJI IN PRIMORSKI REGIJI V OBDOBJU GOSPODARSKE KRIZE TER NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ.....	12
2.1 Gospodarska gibanja v Sloveniji in Primorski regiji v obdobju gospodarske krize	14
2.1.1 Gospodarska gibanja v Sloveniji v obdobju gospodarske krize	15
2.1.2 Gospodarska gibanja v Primorski regiji v obdobju gospodarske krize	18
2.2 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednjih podjetij v Slovenij in Primorski regiji	20
2.2.1 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji	21
2.2.2 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Primorski regiji.....	23
3 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH TER NJIHOVA POVEZAVA S POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETJA	27
3.1 Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih na splošno	31
3.2 Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih v kriznih razmerah	33
3.3 O uveljavljenosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih in njegovi povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja.....	35
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH V PRIMORSKI REGIJI TER USPEŠNOST NJIHOVEGA POSLOVANJA	37
4.1 O izboru vzorca malih in srednjih podjetij za raziskavo	39
4.2 Oris izdelave vprašalnika za snemanje prakse strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih	40

4.3	Obdelava z vprašalnikom pridobljenih informacij o značilnostih strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih.....	41
4.4	Razlaga rezultatov in razprava o dobljenih ugotovitvah empirične raziskave o značilnostih strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih v Primorski regiji	59
4.5	Prikaz poslovne uspešnosti v vzorec zajetih podjetij in ugotavljanje povezave med značilnostmi prakse strateškega managementa v njih in njihovo poslovno uspešnostjo	64
4.5.1	Hipoteza 1a: Praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih je povezana z uspešnostjo poslovanja	64
4.5.1.1	Faktorska analiza za sklop spremenljivk dojemanja pomena strateškega planiranja.....	65
4.5.1.2	Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanje analize ožjega okolja podjetja	70
4.5.1.3	Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanje analize širšega okolja podjetja	76
4.5.1.4	Regresijska analiza	79
4.5.2	Hipoteza 1b: Več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategije ne namenja dovolj pozornosti	82
SKLEP.....		85
LITERATURA IN VIRI		89
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
Tabela 1: Velikost podjetij v Sloveniji po ZGD-1		6
Tabela 2: Velikost MSP podjetij v Sloveniji po ZPOP-1.....		6
Tabela 3: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na organiziranost		7
Tabela 4: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na nabavo in materialno gospodarjenje.....		7
Tabela 5: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na proizvodnjo.....		8
Tabela 6: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na prodajo.....		8

Tabela 7: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na raziskave in razvoj	8
Tabela 8: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na financiranje	9
Tabela 9: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na kadre	9
Tabela 10: Število podjetij, število zaposlenih in čisti prihodki od prodaje v letu 2014, glede na velikost podjetij v Primorski regiji.....	11
Tabela 11: Razsežnost krize – kriza kot večaspektni pojav	12
Tabela 12: Prispevek komponent izdatkovne strukture bruto družbenega proizvoda Slovenije v obdobju od 2008 do 2014.....	16
Tabela 13: Letna rast cen v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014	17
Tabela 14: Stopnja brezposelnosti prebivalstva Republike Slovenije v starosti 15-74 let po anketi o delovni sili, v letih od 2008 do 2014, v %	18
Tabela 15: Regionalni bruto domači proizvod na prebivalca Primorske regije v obdobju od 2008 do 2014, indeks ravni (Slovenija vsa leta = 100)	19
Tabela 16: Stopnja registrirane brezposelnosti v Primorski regiji v obdobju od 2008 do 2014 (v %)	20
Tabela 17: Število registriranih podjetij v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014 glede na velikost.....	22
Tabela 18: Število podjetij glede na število zaposlenih oseb, ki delajo v Sloveniji, v obdobju od 2008 do 2014	22
Tabela 19: Prihodek glede na število oseb, ki delajo v podjetjih, po letih v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014 (v EUR)	23
Tabela 20: Število vpisanih in izbranih poslovnih subjektov iz poslovnega registra v Sloveniji v obdobju od 2009 do 2014.....	24
Tabela 21: Število poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije po statističnih regijah, na dan 31. 12. v letih od 2008 do 2014.....	26
Tabela 22: Razlike v poslovanju malih in srednje velikih podjetij ter velikih podjetij...	32
Tabela 23: Odnos anketirancev do strateškega planiranja	42
Tabela 24: Odnos anketirancev do strateškega planiranja poslovanja in časovni horizont njihovega planiranja.....	43
Tabela 25: Prikaz izvajanja analize ožjega okolja v anketiranih podjetjih.....	46
Tabela 26: Prikaz izvajanja analize širšega okolja v anketiranih podjetjih.....	48
Tabela 27: Prikaz izvajanja strateške analize v anketiranih podjetjih	49
Tabela 28: Izoblikovani glavni smotri in strateški cilji v anketiranih podjetjih.....	50
Tabela 29: Prikaz izoblikovanih celovitih strategij v anketiranih podjetjih.....	50
Tabela 30: Prikaz izoblikovanih poslovnih strategij v anketiranih podjetjih	51
Tabela 31: Prikaz vrste informacije, ki so bile osnova za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v anketiranih podjetjih	52

Tabela 32: Prikaz dojemanja pomembnosti skupin aktivnosti za uresničevanje strategij v anketiranih podjetjih.....	53
Tabela 33: Prikaz zadolženih oseb v podjetju za oblikovanje, uresničevanje ter spremljanje ter kontrolo izvajanja strategij v anketiranih podjetjih	55
Tabela 34: Obdobje ustanovitve anketiranih podjetij	55
Tabela 35: Lastniška struktura anketiranih podjetij	56
Tabela 36: Ustanovitveni kapital anketiranih podjetij	56
Tabela 37: Vrste kapitala anketiranih podjetij	57
Tabela 38: Velikost anketiranih podjetij	57
Tabela 39: Povprečno število zaposlenih in povprečni prihodki od prodaje na anketirano podjetje po letih od 2008 do 2014	57
Tabela 40: Raven poslovne uspešnosti anketiranih podjetij v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	58
Tabela 41: Struktura prodaje po trgih anketiranih podjetij v letu 2014	58
Tabela 42: Podatki o osebi, ki je izpolnila anketo, glede na funkcijo, ki jo ima v podjetju	58
Tabela 43: Prikaz delovnih mest zaposlenih, ki so izpolnjevali anketo.....	59
Tabela 44: Korelacijska matrika za sklop – pomen strateškega planiranja.....	66
Tabela 45: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test v okviru sklopa pomena strateškega planiranja, izvajanja analize ožjega okolja in izvajanja analize širšega okolja	67
Tabela 46: Komunalitete spremenljivk sklopa pomena strateškega planiranja	68
Tabela 47: Lastne vrednosti in pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen strateškega planiranja	69
Tabela 48: Faktorska matrika pri sklopu pomen strateškega planiranja	69
Tabela 49: Komunalitete spremenljivk sklopa izvajanje analize ožjega okolja podjetja....	71
Tabela 50: Lastne vrednosti in pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen izvajanja analize ožjega okolja.....	72
Tabela 51: Faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja.....	73
Tabela 52: Rotirana faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja	73
Tabela 53: Korelacijska matrika med faktorji pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja	74
Tabela 54: Korelacijska matrika za sklop – izvajanje analize širšega okolja	76
Tabela 55: Komunalitete spremenljivk sklopa izvajanje analize širšega okolja podjetja ...	77
Tabela 56: Lastne vrednosti in deleži pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen izvajanja analize širšega okolja	77
Tabela 57: Faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize širšega okolja podjetja	78
Tabela 58: Povzetek regresijskega modela	80
Tabela 59: Statistična značilnost ocenjenega regresijskega modela	80
Tabela 60: Ocena regresijskih koeficientov in njihove statistične značilnosti.....	81
Tabela 61: Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivke, kdo je v podjetju zadolžen za oblikovanje strategij	83

Tabela 62: Hi-kvadrat test pri spremenljivki, kdo je bil v podjetju zadolžen za oblikovanje strategij.....	83
Tabela 63: Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivko kdo je v podjetjih zadolžen za uresničevanje strategij.....	84
Tabela 64: Hi-kvadrat test pri spremenljivki kdo je bil zadolžen za uresničevanje strategij	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Model procesa strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelnu	29
Slika 2: Pučkov model procesa strateškega poslovanja	30
Slika 3: Časovno obdobje strateškega planiranja	43
Slika 4: Kolenski grafikon za sklop spremenljivk pomen strateškega planiranja	70
Slika 5: Kolenski grafikon lastnih vrednosti za sklop spremenljivk izvajanje analize ožjega okolja podjetja.....	75
Slika 6: Kolenski grafikon za sklop spremenljivk izvajanje analize širšega okolja podjetja	79

UVOD

Slovenska podjetja so se v začetku devetdesetih let, ob nastanku samostojne države in razpadu skupnega jugoslovanskega gospodarskega prostora, ki je bil takrat glavni vzrok za krizne razmere pri nas, že srečala s podobnimi kriznimi razmerami kot v obdobju zadnje globalne finančne in gospodarske krize. Bistvena razlika takratnega in sedanjega dogajanja je v tem, da takrat ni bila prisotna tudi globalna finančna in gospodarska kriza, ki naša podjetja postavlja v veliko težji položaj kot pred dvajsetimi leti.

Skupna značilnost vseh kriz je neugodno, negotovo in zaskrbljujoče stanje, ki vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove ter ogroža premoženje in ljudi. V širšem družbenoekonomskem okolju krize neposredno ali posredno vplivajo na položaj posameznega podjetja ali druge organizacije. Pri tem ima lahko kriza v eni panogi precejšnje negativne učinke tudi za podjetja iz povsem drugih panog (Dubrovski, 2011, str. 19–20).

Dubrovski (2011, str. 29–31) krizo obravnava kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj podjetja in njen razvoj, ter pravi, da kriza ni niti dogodek niti proces, ampak je nujna posledica. Povod za krizo v podjetju je lahko posamezen neugoden dogodek ali pa več neugodnih dogodkov hkrati, ali pa je to stanje, ki je nastalo kot proces, v katerem so se začetne obvladljive motnje pojavljale vse pogostejše in intenzivnejše. Stanje, v katerem prevladujejo negotovosti, različni konflikti in neugodno gibanje kazalcev, pa lahko praviloma traja le kratek čas, saj delovanje podjetja v okoliščinah nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negotovih kazalnikov daljše časovno obdobje ni mogoče, zato mora v takšnem stanju priti do razrešitve krize, ki je lahko samo izboljšanje stanja v podjetju ali propad podjetja.

Kriza z vidika posloводства podjetja oz. nosilcev strateških poslovnih odločitev prinaša izredne razmere, v katerih zaradi kritičnosti trenutka, ki zahteva hitro sprejemanje poslovnih odločitev, ni mogoče uporabiti že preizkušenih rutinskih odločitev, saj se z novimi razmerami podjetje prvič srečuje (Dubrovski, 2003, str. 30–31).

Krize in projekti njihovega odpravljanja se ne dogajajo samo velikim podjetjem, temveč kriza ravno tako prizadene tudi mala in srednje velika podjetja. V splošni in strokovni javnosti se o krizah v malih in srednje velikih podjetjih ne govori veliko, saj naj bi bil njihov vpliv oz. posledice na nacionalno gospodarstvo oz. bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) manj viden ali pogosto statistično nepomemben. V razvitem gospodarstvu je delež malih in srednje velikih podjetij 90 %, kar po drugi strani pomeni, da po številu kriznih primerov prednjačijo pred velikimi podjetji. Pri odpravi krize in ukrepanju v kriznih razmerah v malih in srednje velikih podjetjih moramo upoštevati značilnosti le-teh, ki se precej razlikujejo od značilnosti poslovanja velikih poslovnih

sistemov. Pri malih in srednje velikih podjetjih ne gre zgolj za enostavno pomanjšan velik poslovni sistem. V malih in srednje velikih podjetjih je povezava med poslovanjem in krizo še bolj očitna (Dubrovski, 2003, str. 187).

Danes o uveljavljenosti prijemov strateškega poslovanja v večjih podjetjih v Sloveniji ne kaže dvomiti, več dvoma pa je v obstoj pomembnosti strateškega poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih. Pri malih in srednje velikih podjetjih gre za dokaj heterogeno kategorijo, ki zajema tako mikro kot mala in srednje velika podjetja. Prijemi zanje morajo biti smiselno prilagojeni razpoložljivim kadrovskim in drugim virom majhnih podjetij, manjši zapletenosti organizacijske strukture in drugačne vpetosti malega podjetja v njegovo okolje (Pučko, Čater & Rejc, 2009, str. 2–13).

Pučko et al. (2009, str. 2) razčlenjujejo organizacijske funkcije v podjetju na tri temeljne funkcije: funkcijo upravljanja, funkcijo poslovanja in funkcijo izvajanja. Funkcijo poslovanja razčlenjujemo na tri podprocese: planiranje, uresničevanje in kontroliranje. V podjetju se odvijajo organizacijski procesi z odločanjem. Pri tem gre pri najpomembnejših odločitvah za oblikovanje razvojne politike podjetja, zato imamo opravka s strateškim planiranjem, uresničevanjem strategij in kontroliranjem, kar pa je bistvo strateškega poslovanja.

V delu se želim raziskovalno ukvarjati z vprašanjem, v kolikšni meri so prijemi strateškega poslovanja uveljavljeni v malih in srednjih podjetjih Primorske regije v obdobju, ko se je Slovenija soočala s krizo in gospodarsko depresijo 2008–2014.

Namen magistrskega dela je, da s pomočjo analize malih in srednje velikih podjetij na področju Primorske regije raziščem značilnosti prijemov strateškega managementa in njihov vpliv na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij na obravnavanem območju. Proučevala bom povezavo med tremi trenutno aktualnimi konstrukti, t. i. poznavanjem strateškega managementa, izvajanjem strateškega managementa in uspešnostjo poslovanja. Pri tem se bom osredinila na proučevanje procesa strateškega managementa ter uspešnosti malih in srednje velikih podjetij. Glede na problematiko sem določila osnovni tezi raziskave, ki sta: praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih je povezana z uspešnostjo poslovanja ter več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategij ne namenja zadostne pozornosti. Na podlagi rezultatov analize, za katero bom pridobila glavne potrebne informacije s pomočjo vprašalnika, pričakujem, da bom lahko podala določene zaključke, ki bodo služili vodilnim v malih in srednje velikih podjetjih kot spoznavna oblika o nujnosti poznavanja in uporabe strateškega managementa pri poslovanju in upravljanju podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je, da ugotovim, kakšno je strateško obnašanje, kakšen je vpliv poznavanja in izvajanja strateškega managementa na uspešnost poslovanja in ali obstaja povezava oziroma korelacija med poznavanjem in izvajanjem strateškega managementa ter uspešnostjo poslovanja malih in srednje velikih podjetij na območju Primorske regije v času globalne finančne in gospodarske krize. Teoretični cilj raziskave zajema širši pregled teorije strateškega obnašanja in uspešnosti poslovanja, povzetkov bistvenih ugotovitev iz že opravljenih raziskav o strateškem managementu ter predstavitev pomembnosti strateškega managementa za uspešno poslovanje malih in srednje velikih podjetij v času globalne finančne in gospodarske krize. Empirični cilji zajemajo raziskavo slučajnega vzorca malih in srednje velikih podjetij Primorske regije in ugotovitve, ali podjetniki oz. managerji vključujejo strateško načrtovanje in prijeme uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij v okvir svojega dela in kako slednje vpliva in se povezuje z uspešnostjo poslovanja v času globalne finančne in gospodarske krize.

Na osnovi te raziskave bo mogoče prepoznati povezanost med znanjem in uporabo strateškega managementa pri poslovanju srednjih in malih podjetij Primorske regije in njihovo uspešnostjo poslovanja ter bo mogoče dokazati – ali pa tudi ne – nujnost poznavanja strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih.

Začetek raziskave bo temeljil na deduktivni raziskovalni metodi. Iz obstoječe relevantne literature in virov bom luščila spoznanja o poznavanju strateškega managementa in uporabi le-tega, povezala bom bistvene ugotovitve iz aktualnih raziskav o gospodarski krizi in strateškem managementu ter predstavila pomen strateškega managementa za poslovanje malih in srednje velikih podjetij.

Empirični del magistrskega dela bo temeljil na metodi empiričnega raziskovalnega dela, ki se bo naslonila na statistične metode analize primarnih virov podatkov in informacij. Gre za obdelavo primarnih podatkov, ki jih bom pridobila z anketnim vprašalnikom, ki ga bom poslala malim in srednje velikim podjetjem na območju Primorske regije. Uporabila bom tehniko slučajnega vzorčenja. Statistično analizo bom obravnavala s pomočjo programskega paketa SPSS. Z analizo korelacije bom skušala ugotoviti, ali izvajanje strateškega managementa vpliva na uspešnost poslovanja družbe. S faktorsko analizo bom proučevala povezave v množici opazovanih indikatorjev uspešnosti in indikatorjev strateškega obnašanja. Z regresijsko analizo bom proučevala odnos vpliva poznavanja in izvajanja strateškega managementa na uspešnost poslovanju malih in srednje velikih podjetij. V raziskavi bom seveda uporabila tudi metodo sinteze, ki mi bo omogočila opredeliti povezave med omenjenimi spremenljivkami.

Domneve, ki jih bom v magistrskem delu tudi preverjala, so naslednje:

- v malih in srednje velikih podjetjih managerji premalo vključujejo prijeme strateškega managementa pri sprejemanju poslovnih odločitev,
- poznavanje in uporaba strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih je slaba,
- strateški management je možno uporabljati kot učinkovito orodje v boju z gospodarsko krizo,
- izvajanju strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih podjetniki in managerji ne pripisujejo pomembnosti.

Magistrsko delo sem v grobem razdelila na dva vsebinska dela – teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu magistrskega dela bom poskusila predstaviti najnovejša dognanja domačih in tujih strokovnjakov, ki se ukvarjajo s preučevanjem vloge in pomena strateškega managementa. To bom poskušala storiti še posebej z vidika malih in srednje velikih podjetij.

Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem bom najprej predstavila vsebino in namen vprašalnika ter opredelila vzorec podjetij. Opisala bom izvedbo anketiranja. Nato bom podala analizo dobljenih odgovorov, ki jih bom obravnavala s pomočjo programskega paketa SPSS. Analiza odgovorov bo imela poudarek na iskanju povezav med poznavanjem in uporabljanjem prijemov strateškega managementa na eni strani ter uspešnostjo poslovanja podjetij na drugi strani. V zadnjem delu magistrskega dela bom na podlagi izvedene analize podala glavne raziskovalne ugotovitve. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnim delom. Na koncu bom navedla še vso uporabljeno literaturo in vire.

Vsebinsko bo magistrsko delo sestavljeno iz petih poglavij. Prvo poglavje zajema uvod. Drugo poglavje bo zajemalo oris mesta, značilnosti in vloge malih in srednje velikih podjetij Primorske regije. V tretjem poglavju bom orisala gospodarska gibanja v Sloveniji in Primorski regiji v času gospodarske krize ter vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi prijemov strateškega managementa in ugotovljenih povezav s poslovno uspešnostjo podjetja ter hipotetičnih povezav med predhodno definiranimi konstrukti. Sledila bo empirična preveritev razvitih hipotez s pomočjo malega vzorca malih in srednje velikih podjetij iz Primorske regije v petem poglavju. Magistrsko delo bom sklenila s sklepnim delom.

1 ORIS MESTA IN VLOGE MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ V PRIMORSKI REGIJI

V osnovi je podjetje gospodarska tvorba, zato se mora ravnati predvsem po ekonomskih motivih. Motivacija podjetja ni zgolj ekonomska, vendar pa je razlog za obstoj podjetja ekonomski in ne kakšen drugi. Danes podjetje ni neka zelo homogena družbena tvorba,

med njimi so ogromne razlike že v sami velikosti. Mnoga velika podjetja po svetu so uspela osredotočiti v svojih okvirih ogromno znanja, delovne sile in kapitala. Največjih tisoč podjetij (brez Ljudske republike Kitajske) je dajalo že ob padcu Berlinskega zidu svetovnemu trgu tehnološke in ekonomske značilnosti in oblikovalo njegova merila (Pučko, 1991, str. 10; Pučko, 2008, str. 1–2).

V razvitem svetu predstavljajo mala in srednje velika podjetja kar 90 % vseh gospodarskih subjektov, ustvarijo veliko nacionalnega proizvoda in zagotavljajo številna delovna mesta. Tako gospodarska moč treh svetovnih velesil, tj. Japonske, Nemčije in Združenih držav Amerike, izhaja v veliki meri iz malih in srednjih podjetij (Filion, 1991, str. 16). Mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) so priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva, saj so v svojem delovanju pogosto prilagodljivejša od velikih podjetij in jih najdemo v vseh gospodarskih sektorjih.

Za delitev podjetij na mala in srednje velika podjetja obstajajo različna merila, ki jih uporabniki največkrat prilagajajo svojim ciljem. Filion (1991, str. 23–24) ugotavlja, da je izbira kriterijev v veliki meri odvisna od potreb tistega, ki definira in vpliva na vrsto tako pridobljene informacije. Upoštevamo lahko kvantitativne (število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota) ali kvalitativne kriterije (tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja). Kvantitativni kriteriji so primerni, ko gre za razmejevanje in opredeljevanje podjetij za potrebe statistike, zakonodaje, dodeljevanja različnih vrst podpor idr., medtem ko so kvalitativni kriteriji primerni za potrebe proučevanja upravljanja in poslovanja podjetij (Duh, 2015, str. 25–26). Od kvantitativnih kriterijev se najpogosteje uporablja število zaposlenih, za kar Filion (1991, str. 16) vidi razlog v lahkem načinu pridobitve informacije in ker nanjo ne vpliva stopnja inflacije, kot na druge pogosto uporabljene kvantitativne kriterije (obseg prodaje, vrednost premoženja itd.).

Najpogosteje so MSP definirana kot samostojna podjetja, ki zaposlujejo manj ljudi, kot je določeno. Merilo število zaposlenih ni enako v vseh nacionalnih statističnih sistemih. V EU je zgornja meja postavljena na 250 zaposlenih, nekatere države Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) so izbrale zgornjo mejo 200 zaposlenih, v ZDA pa imajo MSP manj kot 500 zaposlenih. Mala podjetja so večinoma opredeljena kot podjetja z manj kot 50 zaposlenih. Poleg števila zaposlenih se kot merilo upošteva tudi vrednost prihodkov in bilančne vsote (Ruzzier, Antončič, Bratkovič, Hisrich, 2008, str. 18).

Nova evropska definicija MSP je začela veljati v začetku leta 2005. Uporaba le-te je za države članice Evropske unije prostovoljna, vendar jo priporočajo Evropska komisija, Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad. Po tej definiciji so MSP tista podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih, največ 50.000.000 EUR letnega prihodka in manj kot 43.000.000 EUR bilančne vsote (Ruzzier et al., 2008, str. 18–19).

V Sloveniji se za določitev velikosti podjetja najpogosteje uporablja delitev po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13 in 55/15; v nadaljevanju ZGD-1), ki v 55. členu družbe pri uporabi tega zakona razvršča na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo meril, predstavljenih v Tabeli 1, na bilančni presečni dan letne bilance stanja na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let, in delitev po Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (Ur. l. RS, št. 102/07, 57/12, 82/13 in 17/15; v nadaljevanju ZPOP-1), ki določa ukrepe za spodbujanje podjetništva in organiziranost na tem področju ter postopke za dodeljevanje sredstev, namenjenih oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo (glej Tabelo 2). V tretjem členu ZPOP-1 je podjetje definirano kot gospodarski subjekt, ki je organiziran kot gospodarska družba ali samostojni podjetnik posameznik.

Vrednosti kvantitativnega kriterija števila zaposlenih po ZGD-1 in ZPOP-1 so primerljive z definicijo mikro, malih in srednje velikih podjetij (MSP) v zakonodaji Evropske unije.

Tabela 1: Velikost podjetij v Sloveniji po ZGD-1

Merila za družbo	Mikro*	Mala **	Srednja***	Velika****
Povprečno število delavcev v poslovnem letu	Ne dosega 10 (0–9)	Ne dosega 50 (10–49)	Ne dosega 250 (50–249)	250 in več
Čisti prihodki od prodaje v EUR	Ne presega 700.000	Ne presega 8.000.000	Ne presega 40.000.000	40.000.000 in več
Vrednost aktive v EUR	Ne presega 350.000	Ne presega 4.000.000	Ne presega 20.000.000	20.000.000 in več

Legenda: *Mikro družba mora izpolnjevati dve od treh meril. **Mala družba, ki ni mikro, mora izpolnjevati dve od treh meril. ***Srednja družba, ki ni mikro ali majhna, izpolnjuje dve od treh meril. ****V vsakem primeru so po ZGD-1 velike družbe: banke, zavarovalnice, borza vrednostnih papirjev in družbe, ki po 56. Členu ZGD-1 morajo pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Povzeto in pripravljeno po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Tabela 2: Velikost MSP podjetij v Sloveniji po ZPOP-1

Merila velikosti podjetja	Mikro podjetje	Malo podjetje	Srednje veliko podjetje
Število zaposlenih	Manj kot 10	Manj kot 50	Manj kot 250
Letni prihodek v EUR	Ne presega 2.000.000	Ne presega 10.000.000	Ne presega 50.000.000
Letna vrednost aktive v EUR	Ne presega 2.000.000	Ne presega 10.000.000	Ne presega 43.000.000

Povzeto in pripravljeno po Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1).

V nadaljevanju podajam v obliki preglednic, od Tabele 3 do Tabele 9, nekatere bistvene značilnosti malih in srednje velikih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji, kot sta to opredelila Pfohl in Kellerwessel (1997, str. 19–20; Mugler 1993, str. 18–19; Pfohl & Kellerwessel 1993, str. 298–300). Z vidika proučevanja upravljanja in poslovođenja malih in srednjih podjetij so pomembnejši kvalitativni kriteriji, kot so upravljanje in poslovođenje, in sicer na način, ki je »lasten« lastniku/managerju (Belak et al., 1998, str. 111–116). V navedenih tabelah so prikazane značilnosti malih in srednjih podjetij v primerjavi z veliki podjetji glede na organiziranost, nabavo, proizvodnjo, prodajo, raziskave in razvoj, financiranje in kadre.

Tabela 3: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na organiziranost

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev	Kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektno usmerjena
Kopičenje funkcij	Delitev dela
Redko oblikovanje oddelkov	Razvito oblikovanje oddelkov
Kratke neposredne poti informacij	Predpisane poti informacij
Močna osebna povezanost	Neznatna osebna povezanost
Navodila in kontrola z osebnimi stiki	Formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole
Omejeno delegiranje	Delegiranje na mnogih področjih
Neznatni koordinacijski problemi	Veliki koordinacijski problemi
Neznatna stopnja formalizacije	Velika stopnja formalizacije
Visoka fleksibilnost	Neznatna fleksibilnost

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 114.

Tabela 4: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na nabavo in materialno gospodarjenje

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Šibka pozicija na nabavnem trgu	Močna pozicija na nabavnem trgu
Pogosto nabava materiala po naročilu	Pretežno nabava materiala neodvisno od naročil, zagotovljena z dolgoročnimi pogodbami z dobavitelji

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 114.

Tabela 5: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na proizvodnjo

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Delovno intenzivna	Kapitalno intenzivna
Neznatna delitev dela	Visoka delitev dela
Pretežno univerzalni stroji	Pretežno specialni stroji
Majhna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov	Močna degresija stroškov pri rastočem obsegu poslovnih učinkov
Pogosto dolgoročno vezana z določeno temeljno inovacijo	Ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 114.

Tabela 6: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na prodajo

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Zadovoljevanje individualiziranega povpraševanja majhnega obsega v prostorsko in/ali resnično v ozkem tržnem segmentu	Zadovoljevanje povpraševanja velikega obsega v prostorsko in/ali stvarno širokem tržnem segmentu
Zelo različen konkurenčni položaj	Dober konkurenčni položaj

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 115.

Tabela 7: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na raziskave in razvoj

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Brez stalnega institucionaliziranega raziskovalno-razvojnega oddelka	Stalen institucionaliziran raziskovalno-razvojni oddelek
Kratkoročno intuitivno usmerjanje raziskovanja in razvoja	Dolgoročno sistematično zastavljeno raziskovanje in razvoj
Skoraj izključno v uporabo usmerjen razvoj izdelkov in postopkov, temeljnih raziskav skoraj ni	Razvoj izdelkov in postopkov v tesni povezavi s temeljnimi raziskavami
Relativno kratko časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe	Relativno dolgo časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 115.

Tabela 8: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na financiranje

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
V družinski lasti	Praviloma široko razpršena lastnina
Ni dostopa na anonimni trg kapitala, torej zato le omejene možnosti financiranja	Neoviran dostop na anonimni trg kapitala, zato veliko različnih možnosti financiranja
Nikakršna neposredna, neznatna splošna državna podpora v krizi	Verjetno neposredna državna podpora v krizi

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 115.

Tabela 9: Značilnost malih in srednjih podjetij v primerjavi z velikimi podjetji glede na kadre

Mala in srednja podjetja	Velika podjetja
Majhno število zaposlenih	Veliko število zaposlenih
Pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	Pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
Zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	Zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
Pretežno široko strokovno znanje	Močno izražena tendenca po specializaciji
Velik del sodelavcev zadovoljnih z delom	Malo sodelavcev zadovoljnih z delom

Vir: M. Duh, Malo in srednje veliko podjetje, 1998, str. 116.

1.1 Gospodarske značilnosti Primorske regije

Primorska regija leži v jugo-zahodnem delu Slovenije in ne predstavlja enotne gospodarske ali upravne regije, temveč je ozemlje razdeljeno med tri statistične regije: Goriška, Obalno-kraška in Notranjsko-kraška. Sestavljena je iz 23 občin: Ajdovščina, Bovec, Cerklje, Divača, Hrpelje-Kozina, Idrija, Ilirska Bistrica, Goriška Brda, Izola, Kanal, Kobarid, Komen, Koper, Nova Gorica, Miren-Kostanjevica, Postojna, Pivka, Piran, Renče-Vogrsko, Sežana, Šempeter-Vrtojba, Tolmin in Vipava (Statistični urad RS, 2014, str. 75). Primorska, kot jo danes poznamo, ni bila nikoli v zgodovini posebna upravno-politična enota in se kot poimenovanje za pokrajino na področju severne obale Jadrana uporablja šele od 19. stoletja (Kovsca, 2007; Primorski svet, b.l.)

Tradicionalne gospodarske panoge v Primorski regiji so prilagojene naravnim razmeram in raznolikosti pokrajine. Kmetijstvo je bilo na Primorskem od nekdaj zelo pomembno.

Najbolj se je razvilo vinogradništvo, sadjarstvo, poljedelstvo, vrtnarstvo, živinoreja, medtem, ko je bil ribolov le dopolnilna dejavnost. V Vipavski dolini, Goriških Brdih ter Koprskih Brdih je razvito poljedelstvo, vinogradništvo in sadjarstvo, v Brkinih je razvita živinoreja, poljedelstvo in pašništvo v višje ležečih predelih, v Koprskih Brdih je razvito vinogradništvo in oljkarstvo in v neposrednem obalnem pasu se je močno razvilo obmorsko gospodarstvo (ribištvo, solinarstvo in pomorstvo). Na severu Primorske na Kambreškem in v Banjšicah ima največjo večjo vlogo gozd, kot prevladujoča oblika rabe tal in je kmetijstvo, kljub vplivu blage sredozemske klime po soški dolini, manj razvito (Primorski svet, b.l.).

Kmetijstvo je najbolj razvito v Notranjsko-kraški statistični regiji, ki ima enega večjih deležev bruto dodane vrednosti iz kmetijstva. V letu 2011 je znašal delež bruto dodane vrednosti iz kmetijstva v Notranjsko-kraški statistični regiji približno 7 %, kar je eden večjih deležev bruto dodane vrednosti iz kmetijstva v posamezni statistični regiji v Republiki Sloveniji. Ravno tako spada Notranjsko-kraška statistična regija med statistične regije z najvišjim povprečjem kmetijskih zemljišč v uporabi na kmetijsko gospodarstvo. V letu 2010 je bilo najvišje povprečje kmetijskih zemljišč v uporabi na kmetijsko gospodarstvo v Notranjsko-kraški in v Koroški statistični regiji. Notranjsko-kraška statistična regija je v letu 2010 izstopala še po deležu kmetijskih zemljišč v uporabi z ekološko pridelavo, ki so obsegala kar 16 % vseh kmetijskih zemljišč v uporabi v tej statistični regiji. Nasprotno od Notranjsko-kraške statistične regije pa je Obalno-kraška statistična regija v letu 2010 spadala med statistične regije z najmanjšimi kmetijskimi gospodarstvi (Statistični urad RS, 2014, str. 58 in 62).

V Primorski regiji je bila industrija pred letom 1945 slabo razvita. V predindustrijskem obdobju se je le v nekaterih primorskih mestih skoncentrirala trgovina in obrt, ki pa so po drugi svetovni vojni ostali v Italiji. Pospešen razvoj industrije po drugi svetovni vojni je zmanjšal prevladujoč pomen kmetijstva. Glavne industrijske panoge so postale lesnopredelovalna, kovinska, kemična, živilska industrija ter industriji prometnih sredstev in gradbenega materiala. Z razvojem industrije so zrasla nova gospodarska središča, Koper in Nova Gorica, in postopoma se je začel razvijati terciarni sektor (Drozg, 2007, str. 70–75).

Glede na statistične regije je Notranjsko-kraška statistična regija gospodarsko ena šibkejših statističnih regij (k slovenskemu BDP je v letu 2011 prispevala 1,8 %), medtem ko je Goriška statistična regija v letu 2011 prispevala k slovenskemu BDP le nekaj več kot 5 % in je bila po ustvarjenem BDP na prebivalca na tretjem mestu v državi (Statistični urad RS, 2014, str. 58–60).

V Obalno-kraški statistični regiji tri četrtine BDP ustvarijo storitvene dejavnosti. Med storitvenimi dejavnostmi, ki so v letu 2011 ustvarile več kot tretjino bruto dodane vrednosti v Obalno-kraški statistični regiji, so trgovina ter gostinske in prometne

dejavnosti (predvsem pristaniška dejavnost in z njo povezane dejavnosti Luke Koper) ter obmorski in zdraviliški turizem. Obalno-kraška statistična regija je bila v letu 2012 ena izmed treh statističnih regij, v katerih je bila letna stopnja rasti prebivalstva pozitivna (4,6 %) (Statistični urad, 2014, str. 62).

1.2 Mesto in vloga malih in srednjih podjetij Primorske regije

Za prikaz mesta in vloge malih in srednje velikih podjetij Primorske regije sem podatke pridobila v Informacijah o rezultatih poslovanja v letu 2014, kjer so predstavljene informacije o poslovnih izidih in premoženjsko finančnega položaja gospodarskih družb, zadrug in samostojnih podjetnikov na območju Goriške, Obalno-kraške in Notranjsko-kraške regije.

V Primorski regiji je bilo leta 2014 registriranih skupno 15.045 podjetij. Od tega je bilo mikro podjetij 14.533 ali 96,60 %, malih in srednje velikih podjetij skupaj 439 ali 2,92 % in velikih podjetij 73 ali 0,48 %. Kljub zelo velikemu številu mikro podjetij so le-ta v letu 2014 ustvarila za 2,09 odstotnih točk (v nadaljevanju o.t.) manj čistih prihodkov od prodaje kot mala in srednja podjetja skupaj in za 14,09 o.t. manj čistih prihodkov od prodaje kot velika podjetja.

Glede na to, da podjetniki kot lastniki in nosilci dejavnosti niso vključeni v število zaposlenih, so v Primorski regiji v letu 2014 podjetja skupno zaposlovala 52.126 oseb. Najvišji delež zaposlenih je bil v mikro podjetjih 37,26 %, medtem ko je bilo v malih in srednje velikih podjetjih skupno zaposlenih 31,50 % in v velikih podjetjih 31,24 %. Število podjetij, število zaposlenih in čisti prihodek od prodaje v letu 2014 glede na velikost podjetja v Primorski regiji so prikazani v Tabeli 10.

Tabela 10: Število podjetij, število zaposlenih in čisti prihodki od prodaje v letu 2014, glede na velikost podjetij v Primorski regiji

Temeljni podatki	Število podjetij		Število zaposlenih		Čisti prihodki od prodaje (znesek v tisoč EUR)	
	Vrednost	Delež v %	Vrednost	Delež v %	Vrednost	Delež v %
Mikro	14.533	96,6	19.420	37,3	2.394.385	28,0
Mala	335	2,2	7.919	15,2	1.296.732	15,1
Srednje velika	104	0,7	8.504	16,3	1.276.742	14,9
Velika	73	0,5	16.285	31,2	3.601.222	42,0
SKUPAJ	15.045	100,0	52.126	100,0	8.569.081	100,0

Povzeto in prirejeno po Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve, Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po občinah in po skupinah, stanje na zadnji dan četrtletja, 2014.

2 ORIS GOSPODARSKIH GIBANJ V SLOVENIJI IN PRIMORSKI REGIJI V OBDOBJU GOSPODARSKE KRIZE TER NJIHOV VPLIV NA USPEŠNOST POSLOVANJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ

Kriza je z sodobnimi podjetji neločljivo povezana in se z naraščanjem kompleksnosti podjetja le še povečuje (Fink, 1986, str. 67). Krize v širšem družbenoekonomskem okolju neposredno ali posredno vplivajo na položaj posameznega podjetja ali druge organizacije, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Krize so večaspektni in multimedijski pojav, ki se istočasno pojavi na več področjih in zajema ekonomski, socialni, tradicionalni, psihološki in pravni vidik (Dubrovski, 2011, str. 22). Razsežnost krize kot večaspektnega pojava je prikazana v Tabeli 11.

Tabela 11: Razsežnost krize – kriza kot večaspektni pojav

Vidiki krize	Vsebina
Ekonomski	• Ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove.
	• Prerazporeja pozicije tržnih udeležencev.
	• Spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnosti praga preživetja.
Socialni	• Spreminja vedenje udeležencev v krizi.
	• Prerazporeja položaje posameznika ali določenih skupin v družbi.
	• Povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti.
Tradicionalni	• Prinaša prelom z dotedanjo prakso, vpliva na poslovni model, strukturni proces, strategije, kulturo, sistem in prinaša začetek novega poslovnega življenjskega cikla organizacije.
	• Zahteva nove temelje za izgradnjo jedrnih zmožnosti organizacije in dejavnikov konkurenčnosti.
	• Prinaša novo poslovodsko ideologijo in pristope.
Psihološki	• Pospešuje stanje napetosti in konfliktov med udeleženci organizacije, skrbi, stresa in negotovosti.
	• Doseganje komunikacijskih težav organizacije, katerih razrešitev je lahko le dvojna, ali propad ali preživetje, kar vpliva na psihološki profil organizacije in njenih članov.
	• Pogostejše pojavljanje bolezenskih simptomov organizacije in njenih članov.
Pravni	• Zahteva večje upoštevanje dodatnih specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov, predvsem obligacijskega, statusnega in insolvenčnega prava.
	• Zaostruje odškodninsko in družbeno odgovornost posloводства.
	• Približuje delovanje organizacije robu zakonitosti in legitimnosti.

Vir: D. Dubrovski, Razsežnosti kriznega managementa, 2011, str. 23.

Mihelič (2009, str. 97) pravi, da je kriza čas, ko postane mogoče tisto, kar je v normalnih razmerah nemogoče, in je hkrati čas za refleksijo preteklosti in načrtovanje prihodnjega. Zato je kriza čas, ko v podjetju analizirajo preteklo delovanje, prednosti in slabosti in pripravijo strateški in akcijske načrte za izhode iz nje. Pomembno se je zavedati, da so obdobja krize priložnost za radikalne spremembe, ki bodo podjetje naredile še močnejše predvsem z vidika finančnih kazalcev in z vidika kulture. Kranjčec in Polič (2002, str. 410) sta krizo opredelila kot »situacijo izhajajočo iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki je označujejo: dejanska in /ali zaznana grožnja osnovnih vrednot, izgubljen nadzor nad situacijo, nujnost, negotovost in potreba po hitrem odločanju in ukrepanju«. Prezelj (2005, str. 29), pri sistemski opredelitvi krize navaja, da je kriza stanje porušene stabilnosti, ko so spremembe iz spremenljivega zunanega in notranjega okolja izven spremenljivih ali pričakovanih meja. Po navedbah Bartona (1993, str. 2) gre pri krizah za pomemben, nepredviden dogodek, z predvidoma negativnim izidom, katerega posledica lahko močno poškoduje celotno organizacijo in omaja njen ugled. »Kriza je takšen položaj, ki lahko ogrozi preživetje ali doseganje ciljev organizacije« (Kovoor-Mirsa & Mirsa, 2007, str. 91). Tudi Crone (2007, str. 2) in Hommel, Knecht in Wohlenberg (2006, str. 33) navajajo, da je kriza rezultat nehotenih procesov, ki ogrožajo položaj in obstoj podjetja. Pri tem se potenciali uspeha in likvidnost tako neugodno razvijejo, da obstaja akutna ogroženost podjetja. Kriza je redka in pomembna situacija, ki prinaša izredno nezaželeno izide za podjetje, zato zahteva od vodstva takojšnje korektivno ukrepanje (James & Wooten, 2010, str. 17). Roux-Dufort (2003, str. 51) pa krizo pojmuje kot dinamičen proces, pri ga povzroči sprožilni dogodek in kaže na nepravilno delovanje organizacije in neustreznost načina vodenja.

Novejša globalna finančna in gospodarska kriza, katere začetek sega v september 2008 in katere konec označuje leto 2014, se je začela v ZDA že v avgustu 2007 z zlomom hipotekarnega trga. Do padca cen nepremičnin je prišlo v ZDA že sredi leta 2006. Zaradi globaliziranosti svetovnega finančnega trga so se likvidnostne težave hitro razširile tudi drugod po svetu, kjer so povzročile vrsto stečajev finančnih institucij, prisiljenih kapitalskih prevzemov in združitvev ter državnih intervencij. Posamezne države so se odzvale s podobnimi ukrepi kot ZDA in Evropa, ki sta povišali jamstvo za bančne depozite (tudi do 100 %), drugod pa so za blažitev negativnih posledic nastajajoče recesije uporabili tudi druge ukrepe. Finančna kriza je zaustavila predhodno gospodarsko konjunkturo, saj je povzročila drugačno obravnavo naložbenih tveganj in zmanjšala razpoložljiva naložbena sredstva, pri čemer so se izvozniki blaga in države z visokimi potrebami po zunanjem financiranju soočali še z dodatnimi težavami (Dubrovski, 2011, str. 16–20). Svetovna gospodarska kriza, katere posledice bomo čutili še nekaj časa, velja za največjo krizo po veliki depresiji (1929–1933) (Stražičar, Strnad & Štemberger, 2015, str. 16).

Dubrovski (2011, str. 31–33, str. 86) navaja, da z vidika poslovođenja podjetja oz. nosilcev strateških poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zahtevajo hitro

sprejemanje poslovnih odločitev, ki jih je težko popraviti, v kolikor so napačne. Kljub temu so napake sestavni element procesa strateškega poslovanja in bodo zaradi nepredvidljivega turbulentnega okolja vedno obstajale v poslovnih odločitvah. Krizne razmere predstavljajo položaj, v katerem ni mogoče uporabiti že preizkušenih, rutinskih odločitev, časovni in odločevalski pritisk je v konstrukt z vzroki in potekom nastajanja krize. Management v podjetju je v kriznih razmerah soočen z naslednjimi izrednimi razmerami, ki zahtevajo drugačen pristop v poslovanju podjetja:

- močno omejen razpoložljiv čas za odločanje;
- iskanje odločitev v razmerah, ki so jih presenetile, kar povečuje zahtevnost odločitev;
- minimalna dopustnost napačnih odločitev, kar povečuje njihovo tveganost;
- celotno dogajanje je pospešeno;
- zaradi povečanih cen potrebnih sredstev in časa so na voljo le omejene in dražje možnosti;
- večpodročna in večsmerna posledičnost posamezne odločitve;
- omejena materialna in nematerialna sredstva, na katera se poslovodstvo lahko naslanja;
- omejena uporaba preteklih informacij o poslovanju;
- omejena razpoložljivost ustreznih informacijskih virov za sprejemanje odločitev;
- nenehno in nepričakovano pojavljanje novih zakonov in novih značilnosti krize;
- porast notranjih in zunanjih konfliktov in skrajno omejen pogajalski prostor;
- v primeru povečanega zanimanja različnih medijev se v podjetju vrši intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami in delovanjem poslovodstva;
- odločanje v razmerah, ko so ukrepi lahko tudi na robu zakonitosti in je za poslovodstvo nujno dobro poznavanje in upoštevanje zakonodaje, predvsem insolvenčnega prava;
- možnost oviranja tistih, ki so dodatno vpleteni v nastalo krizo;
- neprestana psihična obremenitev poslovodstva, z malo priložnostmi za popuščanje in sprostitvev.

2.1 Gospodarska gibanja v Sloveniji in Primorski regiji v obdobju gospodarske krize

Vzroki zadnje globalne finančne in gospodarske krize (2008–2014) so predvsem posledica »grabežljivosti« nosilcev finančnega kapitala in pomanjkanja nadzora nad poslovanjem bank. Slovensko gospodarstvo ima visok koeficient odprtosti, kar posledično za slovenska podjetja in banke pomeni, da so močno vpeta v mednarodne finančne tokove. Zatorej razmah krize v svetu, z zamikom, učinkuje tudi na naše gospodarstvo. Področja in kanali učinkovanja gospodarske krize so številni (Strašek, Jagrič & Špes, 2008, str. 9–10):

- Pritiski na porast obrestnih mer: Banke zaradi negotovosti in nezaupanja ter kopičenja likvidnostnih rezerv iz previdnosti na medbančnem trgu sredstva posojajo po višjih

obrestnih merah in s krajšo ročnostjo, kar negativno vpliva na rast investicij in osebno potrošnjo. Gre za pomemben učinek na nefinančna podjetja in gospodinjstva.

- Zaostritev pogojev odobravanja posojil: Finančna kriza vpliva na to, da banke večjo pozornost namenijo presoji t. i. majhnih posojilojemalcev, ki višje stroške financiranja težje prenesejo. Banke zato pri odobritvi posojil ravnajo bolj selektivno in ostreje preverjajo ustreznost finančnih zavarovanj.
- Otežen pristop do posojil v tujini: Zaradi odpisov dela portfelja se slabša kapitalaska ustreznost v mnogih tujih finančnih institucijah in posledično njihova kreditna ponudba. Zaostrjene razmere v tujini tako vplivajo na povečanje obrestnega pribitka med referenčno obrestno mero pri sindiciranih posojilih za slovenske finančne institucije.
- Reševanje matičnih bank na račun zloma tujih podružnic: posledice bančnih zlomov in čezmejnih finančnih kriz občutijo podružnice bank, ki so podrejene tujim lastnikom. Praviloma se najprej rešuje problem položaja v matičnih bankah, tudi na račun izčrpavanja ali zloma podružnic in bank na tujem. Večji kot je delež tujih bank, večje je tovrstno tveganje. V Sloveniji je delež tujih bank nekaj nad 30 %.
- Oblikovanje rezervacij: Ko finančna kriza občutneje prizadene borzni trg, se velikokrat pojavijo težave pri odplačevanju posojil, zato so posojilojemalci pozvani k dozavarovanju lombardnih posojil ali k delnemu poplačilu dolga.
- Poslabšanje strukture likvidnosti: Domače poslovne banke del kreditne aktivnosti financirajo tudi z dražjim zadolževanjem v tujini. Višji strošek zadolževanja pa se prenese na domača posojila. Posojilna kriza s tem vpliva na skrajšanje ročnosti kreditov (strukturni vidik). To pa pomeni, da morajo imeti banke tudi na aktivni strani bilance likvidnejše naložbe, da ne zapadejo pod t. i. likvidnostni pritisk.
- Tuja posojilna kriza vpliva na padec vrednosti strukturiranih papirjev: Domače banke imajo v portfelju t. i. strukturne papirje, katerih donosnost je večinoma vezana na donosnost neke košarice indeksov. Zaradi padcev na trgu pade tudi tržna cena teh papirjev, kar v primeru prodaje le-teh privede v realizirano izgubo.
- Posojilna kriza je povezana s prevzemi: V primeru, ko posojilno krizo spremlja borzni padec, ki je bil predhodno pri prevzemu zavarovan z zastavo delnic, lahko banka pozove posojilojemalce, da dodatno zavarujejo ali odplačajo posojilo.
- Sprememba odnosa do tveganja: Subjekti po izbruhu krize spremenijo odnos do prevzemanja tveganj. Zaradi sistemskega tveganja država ali centralna banka rešuje iz krize samo največje finančne institucije, manjše finančne institucije pa pustijo propasti.

2.1.1 Gospodarska gibanja v Sloveniji v obdobju gospodarske krize

Zadnja globalna finančna in gospodarska kriza, katere začetek sega v leto 2008 in katere konec označuje leto 2014, ko smo prvič beležili ponovno rast BDP, je močno in dolgotrajno vplivala na slovensko gospodarstvo, ki je v procesu precejšnjega prilagajanja. Leta 2013 je bil realen BDP 10 % pod najvišjimi vrednostmi iz leta 2008 in se je leta 2014,

prvič po letu 2008, povečal za 2,6 o.t. Za celotno obdobje je značilno krčenje domačega povpraševanja, zlasti investicij, kar se je pokazalo v upadanju potencialne rasti, pri čemer je večino upada mogoče pripisati drugim dejavnikom, kot sta kapital in skupna faktorska produktivnost, ne pa vložku dela. Ker se je domače povpraševanje, še posebej po naložbah, močno skrčilo, se je tekoči račun s primanjkljajem v višini 7 % BDP v letu 2008 močno popravil na presežek v višini 3,1 % BDP v letu 2012 (Evropska komisija, 2014, str. 7 in 13). Prispevek komponent izdatkov bruto družbenega proizvoda Slovenije v obdobju od 2008 do 2014 je prikazan v Tabeli 12.

Saldo tekočega računa je znašal v letu 2013 5,6 % BDP in v letu 2014 5,7 % BDP. K popravku v letu 2012 sta sorazmerno enako prispevala povečanje presežka v trgovini s storitvami in odprava pomanjkljivosti v trgovini z blagom. Presežek tekočega računa zmanjšuje neto zunanje obveznosti Slovenije, saj se je neto stanje mednarodnih naložb precej izboljšalo in je zdaj na ravni pod 40 % BDP (Evropska komisija, 2014, str. 7 in 13).

Tabela 12: Prispevek komponent izdatkovne strukture bruto družbenega proizvoda Slovenije v obdobju od 2008 do 2014

Opis / leto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Realna rast BDP, v %	3,3	-7,8	1,2	0,6	-2,6	-1,0	2,6
Prispevek k rasti BDP, v o.t.							
Blagovni in storitveni saldo s tujino (izvoz-uvoz)	0,2	1,9	2,1	1,4	2,9	1,0	1,9
Izvoz blaga in storitev	2,8	-11,0	5,8	4,5	0,2	1,9	4,7
Uvoz blaga in storitev	2,7	-12,8	3,7	3,2	-2,7	1,0	2,8
Domača potrošnja skupaj	3,1	-9,7	-0,9	-0,7	-5,5	-2,0	0,8
Zasebna potrošnja	1,2	0,5	0,5	-0,1	-1,6	-2,2	0,2
Državna potrošnja	0,9	0,4	0,0	-0,3	-0,3	-0,2	-0,1
Bruto investicije v osnovna sredstva	2,0	-6,5	-3,3	-1,0	-1,8	0,4	0,9
Spremembe zalog	-0,9	-4,0	1,9	0,6	-1,8	0,1	-0,3

Vir: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR), Poročilo o razvoju Slovenije, 2015, str. 91.

Rast izvoza se je ob rasti tujega povpraševanja, izboljšanju stroškovne konkurenčnosti v menjalnem sektorju in zaradi nekaterih enkratnih dejavnikov v letu 2014 precej okrepila. Izvoz je tako ostal ključen dejavnik okrevanja gospodarstva, njegova rast od začetka leta 2013 pa je med večjimi v EU. Izvoz blaga se je v obdobju 2008–2013 povečal za 7,6 % in je predstavljal 63,2 % BDP, kar kaže na pomen trgovanja z blagom za BDP. V istem obdobju se je nominalni izvoz storitev povečal za 9,5 % in v letu 2013 predstavlja 15,5 % BDP. Drugi dejavnik, ki je pomembno prispeval k rasti BDP v letu 2014, so investicije, zlasti v javno infrastrukturo, v povezavi s pospešenim črpanjem sredstev EU pred iztekom

finančne perspektive 2007–2013. Zasebne investicije v stroje in opremo so se v letu 2013 v povprečju zmanjšale, pri čemer so bila med letom 2014 ugotovljena pozitivna gibanja.

Ob povečanju zaposlenosti in dvigu povprečne bruto plače se je v letu 2014 po dveh letih občutnega padca povečal razpoložljivi dohodek gospodinjstev, kar je vplivalo na skromno povečanje zasebne potrošnje. V letu 2014 se je izboljšalo tudi razpoloženje potrošnikov. Državna potrošnja se je zaradi javnofinančne konsolidacije ponovno zmanjšala. V letu 2014 se je okrepila tudi gospodarska rast na ravni EU (1,4 %), k čemur je bolj kakor v preteklih letih prispevala domača potrošnja. Kljub ugodnim gibanjem v letu 2014 Slovenija ostaja v skupini držav z največjim padcem gospodarske aktivnosti med krizo. V povprečju EU je bil BDP leta 2014 na podobni ravni kot leta 2008, v Sloveniji pa je bil zaostanek za predkrizno ravnilo 7,1-odstoten (več le v Grčiji, na Hrvaškem, Cipru in v Italiji) (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR), 2015, str. 91, in Evropska komisija, 2014, str. 13).

Na gibanje cen pomembno vpliva pocenitev oz. podražitev surovin na svetovnih trgih (predvsem nafte). V obdobju 2008–2014 so cene hrane in energentov v povprečju k letni inflaciji prispevale 1,4 o.t., ob tem, da je bil v letu 2014 skupni prispevek negativen (-0,8 o.t.). K nizki inflaciji v letu 2014 je enako (-0,2 o.t.) prispevalo tudi nadaljnje znižanje cen trajnih dobrin, katerih prispevek se je ob nadaljevanju šibkega domačega povpraševanja ohranil na ravni povprečja zadnjih treh let. Na rast cen so vplivali tudi ukrepi na davčnem področju, ki so k inflaciji prispevali okoli 0,4 o.t. (0,8 o.t. v letu 2013). Podobna cenovna gibanja, na katera se je odzvala tudi ECB, so bila značilna tudi za evrsko območje (decembra 2014 je bila deflacija 0,2-odstotna) (UMAR, Poročilo o razvoju, 2015, str. 92). Letna rast cen je prikazana v Tabeli 13.

Tabela 13: Letna rast cen v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014

Opis	Prispevek k medletni inflaciji, v o.t.						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hrana	0,6	-0,2	0,3	0,8	0,7	0,3	-0,2
Predelana hrana	0,6	0,0	0,0	0,7	0,1	0,2	-0,1
Nepredelana hrana	0,0	-0,2	0,3	0,1	0,6	0,2	-0,1
Energenti	-0,9	1,6	1,5	0,9	0,7	0,4	-0,6
Storitve	1,2	0,5	0,0	0,1	0,8	0,2	0,9
Drugo*	1,2	-0,1	0,1	0,2	0,5	-0,2	0,1
Davčni vpliv	0,2	1,0	0,3	0,2	0,9	0,8	0,4
Rast, v %							
Regulirane cene (%)	-7,8	12,6	11,5	7,1	4,6	-0,1	-2,6
ICŽP (%)	2,1	1,8	1,9	2,0	2,7	0,7	0,2

Opomba: *Obleka, obutev, pohištvo, alkoholne pijače, tobak itd.

Vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2015, str. 92.

Stopnja delovne aktivnosti se je prvič po letu 2008 povišala leta 2014. Med tistimi, ki jih je kriza nadpovprečno prizadela, so mladi (15–24 let), njihova stopnja delovne aktivnosti se je v obdobju 2008–2013 najbolj znižala. V obdobju 2008–2013 se je glede na izobrazbeno strukturo najbolj znižala med nizko izobraženimi, predvsem zaradi zmanjšanja aktivnosti v gradbeništvu in predelovalni dejavnosti (UMAR, Poročilo o razvoju, 2015, str. 133).

V Tabeli 14 je prikazana stopnja brezposelnosti slovenskega prebivalstva v starosti 15–74 let po anketi o delovni sili, v letih od 2008 do 2014.

Tabela 14: Stopnja brezposelnosti prebivalstva Republike Slovenije v starosti 15–74 let po anketi o delovni sili, v letih od 2008 do 2014, v %

Opis	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Slovenija	4,1	5,6	7,1	7,7	8,2	10,4	9,3
EU	6,8	8,8	9,5	9,3	10,3	10,8	10,1

Vir: UMAR, Poročilo o razvoju 2015, str. 134.

Stopnja brezposelnosti se je po tem, ko je v tretjem četrtletju leta 2008 dosegla najnižjo raven (4,1 %), zaradi padca gospodarske aktivnosti do leta 2013 močno povišala in je leta 2013 dosegla najvišjo raven (10,4 %). Povišanje stopnje brezposelnosti je zlasti posledica padca aktivnosti v predelovalni dejavnosti in gradbeništvu. V letu 2014 se je stopnja brezposelnosti zaradi povečanja gospodarske aktivnosti nekoliko znižala in je znašala 9,3 % (UMAR, 2015, str. 134).

2.1.2 Gospodarska gibanja v Primorski regiji v obdobju gospodarske krize

Med krizo se je nadaljevalo zmanjševanje medregionalnih razlik. Napredek v BDP na prebivalca, ki so ga statistične regije do leta 2008 dosegle v približevanju evropskemu povprečju, se je v krizi izničil. Po letu 2008 so razkorak do evropskega povprečja povečale vse statistične regije, še posebej Obalno-kraška. Ta ga je v letu 2013 glede na leto 2008 povečala za 18 indeksnih točk (v nadaljevanju i.t.) in se s tem vrnila na primerljivo raven iz leta 1995 (Poročilo o razvoju 2015, 2016, str. 163). Opazovana gibanja v Primorski regiji so se v letih 2013 in 2014 nekoliko umirila. Zaostanek se je povečeval le v Notranjsko-kraški statistični regiji in tako leta 2014 za 0,6 i.t. presega vrednost iz leta 2008. V Tabeli 15 je prikazan regionalni bruto domači proizvod na prebivalca Primorske regije v obdobju od 2008 do 2014.

Tabela 15: Regionalni bruto domači proizvod na prebivalca Primorske regije v obdobju od 2008 do 2014, indeks ravni (Slovenija vsa leta = 100)

Statistične regije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SLOVENIJA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PRIMORSKA	91,2	91,2	90,9	89,3	87,1	86,1	86,6
Goriška	95,4	94,1	93,6	92,2	91,1	90,5	90,5
Notranjsko-kraška	71,1	71,4	70,5	69,8	68,7	70,2	71,7
Obalno-kraška	107,0	108,0	108,6	106,1	101,3	98,3	97,5

Povzeto in prirejeno po Statistični urad RS, Statistični letopis RS, 2013; Statistični urad RS, Statopis - Statistični pregled Slovenije 2014; Statistični urad RS, Statopis - Statistični pregled Slovenije 2015.

Struktura bruto dodane vrednosti v posameznih dejavnostih je bila po statističnih regijah zelo različna. Najbolj sta izstopali Obalno-kraška in Osrednjeslovenska statistična regija; v obeh so v bruto dodani vrednosti močno prevladovali storitvene dejavnosti (77,8 % oz. 77,5 %). V predelovalnih dejavnostih in rudarstvu so več kot 40 % bruto dodane vrednosti ustvarili v jugovzhodni Sloveniji, v Koroški, Spodnjeposavski in Zasavski statistični regiji. V kmetijstvu sta ustvarili višji delež bruto dodane vrednosti od slovenskega povprečja Pomurska in Notranjsko-kraška statistična regija (zadnja za več kot 7 %) (Podatkovni portal SI-STAT).

V letu 2014 se je v vseh statističnih regijah, razen v Spodnjeposavski, zmanjšal delež bruto dodane vrednosti v storitvenih dejavnostih, najbolj v Notranjsko-kraški (za 2,1 o.t.) in v Pomurski statistični regiji (za 1,8 o.t.). V predelovalnih dejavnostih in rudarstvu ter kmetijstvu pa se je delež bruto dodane vrednosti povečal. V predelovalnih dejavnostih se je najbolj povečal v Pomurski (za 1,4 o.t.), v kmetijstvu pa v Notranjsko-kraški statistični regiji (za 1,2 o.t.) (Podatkovni portal SI-STAT, 2015).

Razlik med statističnimi regijami Primorske regije v stopnji registrirane brezposelnosti je od leta 2008 vse manj. Izjema sta le leti 2009 in 2010, in sicer zaradi hitrejšega naraščanja stopnje registrirane brezposelnosti v Obalno-kraški statistični regiji. V letu 2014 se je naraščanje stopnje registrirane brezposelnosti ustavilo, razen v Obalno-kraški statistični regiji, kjer je stopnja registrirane brezposelnosti za 0,4 o.t. višja kot leta 2013. Kljub temu je v Primorski regiji stopnja registrirane brezposelnosti, v celotnem proučevanem obdobju, nižja od slovenskega povprečja. (Povzeto po UMAR Poročilo o razvoju 2015, str. 166.) Stopnje registrirane brezposelnosti v Primorski regiji v obdobju od 2008 do 2014 so prikazane v Tabeli 16.

Tabela 16: Stopnja registrirane brezposelnosti v Primorski regiji v obdobju od 2008 do 2014 (v %)

Statistične regije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SLOVENIJA	6,7	9,1	10,7	11,8	12,0	13,1	13,1
Obalno-kraška	5,2	6,9	7,9	9,6	10,2	11,7	12,1
Goriška	4,3	7,1	8,6	10,0	10,3	11,7	11,2
Notranjsko-kraška	4,9	7,1	8,5	10,0	10,4	12,3	11,9

Povzeto in prirejeno po UMAR, Poročilo o razvoju 2014, str. 216; UMAR, Poročilo o razvoju 2015, str. 164.

2.2 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji in Primorski regiji

Kot ugotavlja Bloomfield (1998, str. 140–142), so do pred kratkim vzroke za nastanek krize v podjetju pripisovali predvsem neustreznemu poslovanju. Dogodki, ki so sledili padcu Berlinskega zidu, pa so prepričali teoretike managementa, da so vplivi dejavnikov zunanjega okolja v posameznih obdobjih prevladujoči. Še tako pronicljiv direktor ne more storiti veliko, da bi ublažil negativne vplive zunanjega okolja na poslovanje podjetja. Pri tem se pod pojmom zunanje okolje razume predvsem finančno okolje in nato »drugo« okolje, v okviru katerega so bistveni dejavniki, ki lahko vplivajo na nastanek krize v podjetju, ki so politični, pravno-sistemi in gospodarski (Končina & Mirtič, 1999, str. 37).

Med vzroke, ki nastanejo zaradi dejavnikov okolja, Končina in Mirtič (1999, str. 44) uvrščata:

- hitro znižanje povpraševanja na domačem in tujem trgu, kar povzroči padec prodaje,
- naglo poslabšanje kreditnih pogojev (na primer porast obresti) in druge spremembe v finančnem okolju, ki škodijo podjetju,
- padec plačilne sposobnosti kupcev,
- splošno poslabšanje likvidnostnih razmer v gospodarstvu
- in drugo.

Tudi Leutiger in Kuhn navajata v svojem upadajočem zaporedju vzrokov, ki vplivajo na nastanek krize, da so objektivno determinirani z okoljem, zato poslovanje nanje ni moglo vplivati s svojimi odločitvami (Končina & Mirtič, 1999, str. 44).

Globalna finančna in gospodarska kriza, katere začetek sega v 2008, je bistveno spremenila številne parametre svetovnega gospodarstva, od rasti nezaposlenosti, padca BDP, nihanja valut, občutnega zmanjšanja potrošnje nekaterih izdelkov, predvsem luksuznih, itd., ki so bistveni pri oblikovanju korporativnih in poslovnih strategij podjetja (Kregar Brus, 2011, str. 21–22).

2.2.1 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednjih podjetij v Sloveniji

V Sloveniji je prišla vloga podjetništva do izraza po letu 1990, ko je povečana konkurenca povzročila resne ekonomske težave nekaterim velikim in stroškovno neučinkovitim podjetjem, ki niso bila prilagojena tržni ekonomiji. Nove dane poslovne priložnosti so bila sposobna izkoristiti mala podjetja, kar je povzročilo hitro ustvarjanje le-teh. Prva mala podjetja so tako pripomogla k stabilizaciji gospodarskih razmer v Sloveniji, kar nakazuje na vlogo malih in srednje velikih podjetij pri gospodarskem razvoju Slovenije (Tajnikar, 2000; povzeto po Gomezelj Omerzel, 2010, str. 23).

V zadnjem desetletju se je poslovno okolje v Sloveniji radikalno spremenilo z vstopom Slovenije v polnopravno članstvo Evropske Unije, v evro-območje in OECD. Zaradi zunanjetrgovinskih režimov so postala Slovenska podjetja izpostavljena večji konkurenci (Lahovnik & Malenković, 2011, str. 34). Dodatno je gospodarska kriza v Sloveniji prekinila doseganje strateških ciljev in razkrila strukturne neprilagojenosti slovenskega gospodarstva ter je skoraj v celoti izničila napredek na področju gospodarskega in socialnega razvoja. Poleg tega je Slovenija v preteklih konjunktorno ugodnih letih zamudila priložnosti za korenitejša spremembe, usmerjene v tehnološki preboj in vzdržan razvoj Slovenije. Zaradi strukturnih slabosti slovenskega gospodarstva, ki so z globalno finančno in gospodarsko krizo postale še vidnejše, je hitra povrnitev na pot gospodarskega okrevanja velik izziv. Dodatno ovira okrevanje gospodarstva poslabšanje stanja javnih financ in otežena dostopnost do virov financiranja (UMAR, Poročilo o razvoju 2015, str. 9).

V Sloveniji predstavljajo mikro, mala in srednje velika podjetja 99,82 % vseh gospodarskih subjektov in predstavljajo najbolj dinamičen del gospodarstva. Od vseh registriranih podjetij v Republiki Sloveniji v letu 2014 je mikro podjetij 95,07 % (73,27 % mikro podjetij z 0 do 1 zaposlenim in 21,80 % mikro podjetij z 2 do 9 zaposlenih), majhna podjetja z 10 do 49 zaposlenih predstavljajo 3,70 % in srednja podjetja s 50 do 249 zaposlenih predstavljajo 1,06 % podjetij. Delež velikih podjetij, to je takih s številom zaposlenih 250 in več, predstavlja 0,18 % vseh podjetij v Republiki Sloveniji. Število registriranih podjetij v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014 je prikazano v Tabeli 17.

Glede na veliko nesorazmerje v deležu mikro, malih in srednje velikih podjetij, ki skupaj predstavljajo kar 99,82 % vseh registriranih gospodarskih subjektov v Republiki Sloveniji v letu 2014 in od katerih delež mikro podjetij z 0 do 1 zaposlene osebe znaša 73,27 %, bom v nadaljevanju proučevala le povezavo med poznavanjem in uporabo strateškega managementa in obvladovanjem poslovanja samo v malih in srednje velikih podjetjih.

Tabela 17: Število registriranih podjetij v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014 glede na velikost

Podjetje glede na število zaposlenih	Število podjetij glede na velikost po letih						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mikro podjetje (0–9)	142.283	150.916	156.305	159.986	164.115	172.983	177.235
Malo podjetje (10–49)	7.661	7.500	7.181	6.950	6.815	6.788	6.897
Srednje podjetje (50–249)	2.212	2.152	2.129	2.082	2.031	1.988	1.971
Veliko podjetje (250+)	385	363	344	342	334	330	330
Skupaj število podjetij	152.541	160.931	165.959	169.360	173.305	182.089	186.433

Vir: Podatkovni portal SI-STAT »Ekonomska področje«.

Prikaz števila podjetij, opredeljenih po velikosti po ZGD-1, po številu zaposlenih oseb, ki delajo, in po ustvarjenem prihodku v obdobju od leta 2008 do leta 2014, je najti v Tabelah 18 in 19.

Tabela 18: Število podjetij glede na število zaposlenih oseb, ki delajo v Sloveniji, v obdobju od 2008 do 2014

Podjetje glede na število oseb, ki delajo	Število zaposlenih oseb, ki delajo, po letih						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mikro podjetje (0–9)	217.874	226.638	227.225	226.997	229.771	235.900	240.123
Malo podjetje (10–49)	154.166	151.011	144.449	139.586	136.706	136.185	138.355
Srednje podjetje (50–249)	216.745	210.375	209.482	203.572	199.151	194.698	193.571
Veliko podjetje (250+)	292.813	276.323	261.003	252.213	251.114	250.675	255.351
Skupaj število oseb, ki delajo	881.598	864.347	842.159	822.368	816.742	817.458	827.400

Povzeto in prirejeno po Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve, Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po občinah in po skupinah.

V Sloveniji je bilo v letu 2014 zaposlenih 40,12 % oseb, ki delajo v malih in srednje velikih podjetjih, 30,86 % v velikih podjetjih in 29,02 % v mikro podjetjih. Največji del prihodka so v letu 2014 ustvarila manjša in srednje velika podjetja, in sicer 46,32 % celotnega prihodka. Velika podjetja so v letu 2014 ustvarila 33,23 % in mikro podjetja

20,44 % celotnega prihodka. Ravno tako mala in srednje velika podjetja prednjačijo pri vrednosti prihodka na zaposlenega, saj so v letu 2014 ustvarila za 17,4852 (v 1.000 EUR) več prihodka na zaposlenega od povprečne vrednosti 113,0914 (v 1.000 EUR). Velika podjetja so ustvarila 8,7036 (v 1.000 EUR) več prihodka na zaposlenega od povprečne vrednosti, medtem ko so mikro podjetja ustvarila za 33,4257 (v 1.000 EUR) manj prihodka na zaposlenega glede na povprečno ustvarjen prihodek na zaposlenega v Republiki Sloveniji v letu 2014 (Statistični podatki, 2014).

Tabela 19: Prihodek glede na število oseb, ki delajo v podjetjih, po letih v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2014 (v EUR)

Podjetje glede na število oseb, ki delajo	Prihodek v 1.000.000 EUR glede na število zaposlenih, ki delajo, po letih						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mikro podjetje (0–9)	1.841	16.424	17.410	17.867	18.046	18.106	19.129
Malo podjetje (10–49)	20.574	16.859	17.127	18.520	18.111	18.199	18.910
Srednje podjetje (50–249)	23.294	20.962	22.181	24.008	24.830	24.002	24.430
Veliko podjetje (250+)	33.426	28.812	29.986	30.392	29.765	30.316	31.100
Prihodki skupaj	95.786	83.060	86.705	90.789	90.754	90.625	93.571

Povzeto in prirejeno po Agenciji RS za javnopravne evidence in storitve, Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po občinah in po skupinah.

2.2.2 Vpliv gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Primorski regiji

Pri proučevanju vpliva gospodarskih gibanj na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Primorski regiji sem uporabila podatke o poslovanju družb v letih 2008–2014 Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Pri tem sem se osredotočila na število vpisanih in izbranih poslovnih subjektov iz poslovnega registra v Sloveniji v obdobju od leta 2009 do 2014 in na končno število poslovnih subjektov na dan 31. 12. za obdobje od leta 2008 do 2014 za celotno Slovenijo in za Primorsko regijo.

V Tabeli 20 prikazujem število vpisanih in izbranih poslovnih subjektov iz poslovnega registra v Sloveniji v obdobju od leta 2009 do leta 2014. Kot je iz navedene tabele razvidno, je bilo leta 2012 največje skupno število izbrisov in najmanjše skupno število novih vpisov poslovnih subjektov, ko je bilo 1.810 več vpisov kot izbrisov. Največja razlika med številom vpisov in izbrisov poslovnih subjektov je bila leta 2009, ko je bilo vpisov za 6.009 več kot izbrisov. Primerjava znotraj vpisanih novih poslovnih subjektov

nam prikazuje, da je bilo glede na leto 2009 leta 2010 za 3,09 o.t., leta 2011 za 1,86 o.t. in leta 2013 za 3,17 o.t. manj vpisanih novih poslovnih subjektov in leta 2013 za 11,04 o.t. več vpisanih poslovnih subjektov. Primerjava znotraj izbrisanih poslovnih subjektov nam prikazuje, da je bil glede na leto 2009 najvišji datiran izbris leta 2012 za 23,50 o.t., leta 2014 za 16,7 o.t., leta 2013 za 15,048 o.t. in nato leta 2010 za 14,78 o.t. Najmanjši izbris poslovnih subjektov glede na leto 2009 je bil leta 2011, ko je le-ta znašal 4,14 o.t. Gibanje izbrisov poslovnih subjektov je skozi proučevano obdobje zelo neenakomerno, medtem ko si vpisi novih poslovnih subjektov sledijo dokaj enakomerno po letih.

Tabela 20: Število vpisanih in izbrisanih poslovnih subjektov iz poslovnega registra v Sloveniji v obdobju od 2009 do 2014

Leto	Skupaj		Gospodarske družbe		Samostojni podjetniki		Ostalo*	
	Vpisani	Izbrisani	Vpisani	Izbrisani	Vpisani	Izbrisani	Vpisani	Izbrisani
2009	21.452	15.353	5.984	2.617	12.643	9.700	2.825	3.036
2010	20.789	17.623	5.567	4.082	12.240	10.992	2.982	2.549
2011	21.053	15.988	5.862	3.973	12.120	9.868	3.071	2.147
2012	20.771	18.961	6.289	3.635	11.375	12.907	3.107	2.419
2013	23.820	17.730	6.175	3.590	14.548	11.678	3.097	2.462
2014	23.324	17.917	6.311	3.905	13.658	11.418	3.355	2.594

Legenda: *Ostalo zajema zadrage, pravne osebe javnega prava, nepridobitne organizacije, društva in registrirane osebe s predpisom določene dejavnosti.

Povzeto in prirejeno po Ajpes, Podatki o številu novo registriranih in o številu izbrisanih poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije v letih 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010 in 2009.

Pri gospodarskih družbah in zadrugah je bila najmanjša razlika med številom vpisov in izbrisov leta 2010, ko je bilo 1.485 vpisov več kot izbrisov. Glede na bazno leto 2009 je bilo leta 2010 za 6,97 o.t., leta 2011 in 2012 pa za 2,04 o.t. manj novo vpisanih gospodarskih družb in zadrug, medtem ko je bilo leta 2013 že za 3,19 o.t. in leta 2014 za 5,46 o.t. več vpisanih gospodarskih družb in zadrug glede na leto 2009. Dinamika izbrisov gospodarskih družb in zadrug glede na leto 2009 je v vseh letih v povprečju za 46,62 o.t. večja kot leta 2009. Največje število izbrisov gospodarskih družb in zadrug je bilo leta 2010.

Pri samostojnih podjetnikih je bila najmanjša razlika med številom vpisov in izbrisov leta 2012, ko je bilo 1.532 izbrisov več kot vpisov. Glede na bazno leto 2009 je bilo leta 2010 za 3,19 o.t., leta 2011 za 4,14 o.t. in leta 2012 za 10,03 o.t. manj novo vpisanih samostojnih podjetnikov in leta 2013 kar za 15,07 o.t. ter leta 2014 za 8,03 o.t. več vpisov kot izbrisov samostojnih podjetnikov glede na leto 2009. Izbris samostojnih podjetnikov je bil glede na leto 2009 prisoten v vseh letih, največji je bil leta 2012, in sicer za kar 33,06 o.t., leta 2013 za 20,39 o.t., leta 2014 za 17,71 o.t. in leta 2010 za 13,32 o.t. Leta 2011 je

bilo glede na leto 2009 relativno najmanj izbrisov samostojnih podjetnikov, in sicer samo 1,73 o.t.

Pri proučevanju celotnega gibanja novo vpisanih in izbrisanih poslovnih subjektov iz Poslovnega registra Slovenije v obdobju od 2009 do 2014 moramo upoštevati tudi regionalno politiko, ki je v določenih kriznih obdobjih stimulirala samozaposlovanje brezposelnih oseb preko nepovratnih sredstev za odprtje samostojne dejavnosti. Po dvoletnem obveznem poslovanju je veliko samostojnih podjetnikov dejavnost zaprlo, kar je razvidno iz velikega porasta števila izbrisanih samostojnih podjetnikov leta 2012.

Po podatkih o številu poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije po občinah (v Tabeli 20 so prikazani podatki na ravni statistične regije) in po skupinah na dan 31. 12. za leta od 2008 do 2014 je razvidno, da je bilo največje skupno število poslovnih subjektov na dan 31. 12. v Primorski regiji leta 2014, in sicer 30.047, to je 2.685 poslovnih subjektov več kot leta 2008. Znotraj proučevanega obdobja je število vseh poslovnih subjektov v Primorski regiji počasi, a konstantno naraščalo, in sicer glede na bazno leto 2008, v letu 2009 za 1,7 o.t., v letu 2010 za 2,2 o.t., v letu 2011 za 4,8 o.t., v letu 2012 za 4,3 o.t., v letu 2013 za 7,2 o.t. in v letu 2014 za 9,8 o.t. Kljub visoki rasti števila poslovnih subjektov v Primorski regiji v letih 2013 in 2014 le-ta celotno proučevano obdobje ne dosega rasti števila poslovnih subjektov na ravni celotne Slovenije. Število poslovnih subjektov na dan 31. 12. se je v Sloveniji, glede na bazno leto 2008, povečalo v letu 2009 za 3,6 o.t., leta 2010 za 5,5 o.t., leta 2011 za 8,4 o.t., leta 2012 za 9,5 o.t., leta 2013 za 13,0 o.t. in leta 2014 za 16,0 o.t., kar predstavlja skoraj dvakratnik rasti števila poslovnih subjektov v Primorski regiji.

V Tabeli 21 so poleg gospodarskih družb in zadrug ter samostojnih podjetnikov posameznikov prikazane še pravne osebe javnega prava, nepridobitne organizacije - pravne osebe zasebnega prava, društva in druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oziroma s predpisom določene dejavnosti, pri katerih je v Primorski regiji zaznati padec skozi celotno proučevano obdobje le pri drugih fizičnih osebah, ki opravljajo registrirane oziroma s predpisom določene dejavnosti. Med vrstami gospodarskih družb je bilo v Primorski regiji v celotnem proučevanem obdobju največ samostojnih podjetnikov posameznikov (v povprečju 46,0 %) in gospodarskih družb in zadrug (v povprečju 29,7 %). Spremembo razmerja med številom samostojnih podjetnikov in gospodarskih družb in zadrug v Primorski regiji je zaznati v letih 2012, 2013 in 2014 na račun hitrejšega naraščanja gospodarskih družb in zadrug, ki v letu 2014 predstavljajo 32,2 % delež vseh poslovnih subjektov, in se s tem približuje slovenskemu povprečju. Na ravni Slovenije med vrstami gospodarskih družb skozi celotno proučevano obdobje ni zaznati večjih sprememb. Največ je samostojnih podjetnikov posameznikov (v povprečju 41,2 %) in gospodarskih družb in zadrug (v povprečju 34,6 %).

Tabela 21: Število poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije po statističnih regijah, na dan 31. 12. v letih od 2008 do 2014

Statistične regije	Skupaj	Gospodarske družbe in zadrage	Samostojni podjetniki posamezniki	Pravne osebe javnega prava	Nepridobitne organizacije*	Društva	Druge fizične osebe**
Skupaj SLO 2008	171.126	56.768	70.903	2.803	7.405	21.479	11.768
Notranjsko-kraška	4.010	874	1.950	89	259	610	228
Goriška	11.078	2.809	5.427	247	503	1.285	807
Obalno-kraška	12.274	3.713	5.585	182	476	1.240	1.078
Primorska regija skupaj	27.362	7.396	12.962	518	1.238	3.135	2.113
Skupaj SLO 2009	177.281	60.138	73.892	2.847	7.510	21.583	11.311
Notranjsko-kraška	4.091	916	1.974	92	260	616	233
Goriška	11.385	2.989	5.503	253	516	1.309	815
Obalno-kraška	12.345	3.926	5.669	181	501	1.237	831
Primorska regija skupaj	27.821	7.831	13.146	526	1.277	3.162	1.879
Skupaj SLO 2010	180.501	61.628	75.157	2.852	7.609	21.981	11.274
Notranjsko-kraška	4.131	957	1.953	93	265	624	239
Goriška	11.393	3.008	5.485	255	507	1.337	801
Obalno-kraška	12.441	4.158	5.627	181	511	1.261	703
Primorska regija skupaj	27.965	8.123	13.065	529	1.283	3.222	1.743
Skupaj SLO 2011	185.585	63.514	77.415	2.828	7.800	22.374	11.654
Notranjsko-kraška	4.294	1.034	1.993	92	276	637	262
Goriška	11.623	3.125	5.551	254	519	1.339	835
Obalno-kraška	12.755	4.298	5.761	179	538	1.276	703
Primorska regija skupaj	28.672	8.457	13.305	525	1.333	3.252	1.800
Skupaj SLO 2012	187.426	66.185	75.880	2.816	7.948	22.713	11.884
Notranjsko-kraška	4.298	1.052	1.947	92	285	644	278
Goriška	11.557	3.215	5.365	252	524	1.340	861
Obalno-kraška	12.705	4.494	5.556	178	524	1.285	668
Primorska regija skupaj	28.560	8.761	12.868	522	1.333	3.269	1.807
Skupaj SLO 2013	193.412	68.782	78.760	2.793	8.084	23.075	11.918
Notranjsko-kraška	4.410	1.113	1.992	89	278	649	289
Goriška	11.749	3.328	5.407	252	528	1.343	891
Obalno-kraška	13.183	4.808	5.741	176	541	1.291	626
Primorska regija skupaj	29.342	9.249	13.140	517	1.347	3.283	1.806
Skupaj SLO 2014	198.521	71.204	80.988	2.827	8.323	23.482	11.697

se nadaljuje

Tabela 21: Število poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije po statističnih regijah, na dan 31. 12. v letih od 2008 do 2014 (nad.)

Statistične regije	Skupaj	Gospodarske družbe in zadruga	Samostojni podjetniki posamezniki	Pravne osebe javnega prava	Nepridobitne organizacije*	Društva	Druge fizične osebe**
Notranjsko-kraška	4.545	1.158	2.075	90	282	648	292
Goriška	11.850	3.428	5.434	247	535	1.366	840
Obalno-kraška	13.652	5.101	5.877	179	564	1.323	608
Primorska regija skupaj	30.047	9.687	13.386	516	1.381	3.337	1.740

Legenda: *Nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava. **Druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oziroma s predpisom določene dejavnosti.

Vir: Ajpes, poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po občinah in po skupinah, stanje na zadnji dan četrtletja.

3 ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH TER NJHOVA POVEZAVA S POSLOVNO USPEŠNOSTJO PODJETJA

»Za vsa podjetja, ne glede na pravno-organizacijsko obliko in ne glede na velikost družbe, je moč trditi, da imajo vrsto skupnih značilnosti. Vsa podjetja opravljajo neke gospodarske naloge v okviru družbene reprodukcije s proizvodnimi sredstvi in delovno silo. Vsako podjetje zase je zaključena enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, eksternem in internem pogledu. Podjetje samo določa svoje cilje, opredeli vizijo in poslanstvo, usmerja razvoj, odloča o delu in organiziranju poslovanja, načinu razdelitve dohodka. Čeprav ima podjetje mnogo ciljev, izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot maksimiziranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje, ki terja, da se z določenimi vlaganji doseže kar največji rezultat. Ta koncept opredeljuje tudi prvine, ki vstopajo v ekonomski račun, zato je za podjetje nujno, da ima čim popolnejši in stalno usklajen celostni odnos z okoljem, tako v količinskem, kakovostnem, časovnem in prostorskem pogledu«. Relativno veliko samostojnost podjetja za samo podjetje pomeni tudi, da nosi lastni riziko za uspešnost poslovanja, ki se odraža na trgu. Zaradi navedenih značilnosti mora podjetje imeti tudi neko minimalno kadrovske in ekonomske moči za izvajanje poslovnih aktivnosti, ki mu omogočajo samostojni obstoj in razvoj (Pučko, 1991, str. 12).

Poslovne aktivnosti, ki potekajo v podjetju, označujemo kot delovanje, poslovanje ali poslovni proces podjetja. Za uspešnost podjetja je pomembno, da se poslovni proces izvaja čim bolj popolno in celovito. Belak (2010, str. 34) kot poslovni proces označuje »namensko in ciljno usmerjeno delovanje podjetja«, kjer se prepletajo temeljni izvedbeni,

informacijski in upravljalno-vodstveni procesi. Razlike med obsežnostjo, raznovrstnostjo in intenzivnostjo poslovnih procesov med podjetji so odraz značilnosti posameznega podjetja (npr. velikosti, dejavnosti) in okolja, v katerem podjetje deluje. Ne glede na to je za podjetje pomembno, da se poslovni procesi izvajajo čim bolj celovito in skladno z okoljem (Duh, 2015, str. 30–31; Bowman, 1994, str. 94).

V okviru upravljalno-vodstvenega procesa se mora vodstvo podjetja med drugim ukvarjati tudi s strateškim poslovanjem. Vsako podjetje, ne glede na velikost, ima enega ali več lastnikov in odgovornih oseb, ki so v okviru zakonskih določil dolžni skrbeti za podjetje in zanj tudi odgovarjajo, kar pomeni, da lastniki in odgovorne osebe zavestno vplivajo na objektivno stvarnost, to je na podjetje (Belak, 2010, str. 61). Duh (2015, str. 39–40) po Kajzerju (1999, povzeto po Belak, 2010, str. 73–74) povzema, da sta upravljanje kot lastniška funkcija in poslovanje kot poslovodna funkcija združena v celoto upravljalno-vodstvenega procesa, ki glede na procesno hierarhijo najprej upravlja in nato poslovi.

Ker se mora uprava v podjetju med drugim ukvarjati tudi s strateškim poslovanjem, najprej podajam kratek pregled treh različnih modelov strateškega poslovanja, ki se ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem. Pojem strateško poslovanje se nanaša na celoten obseg strateških aktivnosti odločanja v podjetju. Definiramo ga lahko kot nabor vodstvenih odločitev, ki navezuje odnos podjetja s svojim okoljem, usmerjajo aktivnosti znotraj podjetja in določajo dolgoročno uspešnost podjetja (Stahl & Grigsby, 1992, str. 4). Primerjava različnih procesnih modelov strateškega poslovanja je pokazala, da se modeli opredelitve strateškega poslovanja med avtorji ne razlikujejo veliko, saj v njih najdemo zelo podobne faze in sestavine posameznih faz. Razlike med modeli so predvsem v tem, kako podrobno posamezni avtor sam proces členi in kam v proces uvršča posamezne sestavine procesa oziroma njegove posamezne faze (Pučko et al., 2009, str. 25).

Povzeto po Pučku et al. (2009, str. 25–26) Hunger in Wheelen v svojem modelu členita proces strateškega poslovanja na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja podjetja, oblikovanje strategij, uresničevanje in spremljanje ter kontrolo. Pri fazi motrenja gre za analizo in predvidevanje razvojev v širšem zunanjem okolju podjetja in v t. i. ciljnem oz. panožnem okolju podjetja ter strateško analizo samega podjetja. Pri fazi oblikovanja strategij je poudarek na opredelitvi poslanstva podjetja, strateških ciljev, strategij in razvojne politike podjetja. Pri fazi uresničevanja in spremljanja kontrole poudarjata izdelovanje razvojnih programov in predračunov. Pri fazi kontrole gre za spremljanje in nadziranje samega poslovanja. Model procesa strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelnu je prikazan v Sliki 1.

Slika 1: Model procesa strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelnu



Vir: J. D. Hunger, T. L. Wheelen, *Strategic Management*, 1996, str. 10.

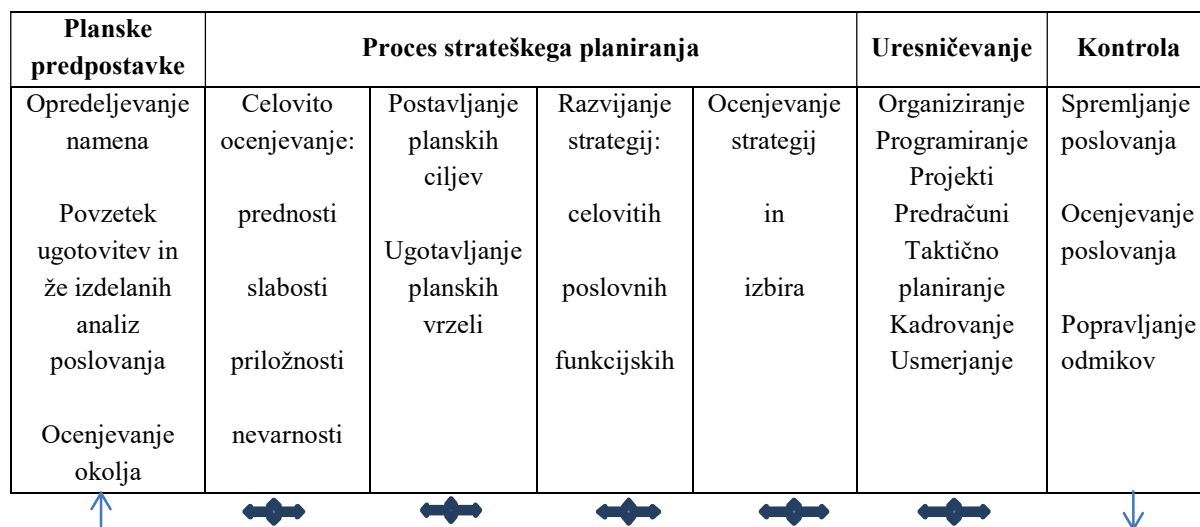
J. L. Thompson proces strateškega poslovanja začne z opredelitvijo faze ocenjevanja sedanjega položaja podjetja in obstoječih strategij podjetja, temu sledi faza določanja zaželenih spremenljivih ciljev in/ali strategij, nato je faza iskanja in izbire ustreznih usmeritev. Predzadnja je faza uresničevanja sprememb. Zadnja pa je faza motrenja napredka in sprotnega nadziranja poslovanja (Pučko et al., 2009, str. 25).

V nadaljevanju podajam opis procesa strateškega poslovanja v podjetju po Pučku, ki razčlenjuje proces strateškega poslovanja v štiri faze, in sicer (Pučko et al., 2009, str. 25–26):

- 1) v fazo izdelovanja planskih predpostavk, ki zajema opredeljevanje vseh sestavin namena podjetja, pregled glavnih ugotovitev in že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanje zunanjega okolja podjetja, tako širokega kot t. i. ciljnega ali ožjega zunanjega okolja;
- 2) v fazo strateškega planiranja, ki jo naprej deli na podfaze celovitega ocenjevanja podjetja, postavljanje strateških planskih ciljev, razvijanje ter ocenjevanje in izbiro strategij;
- 3) v fazo uresničevanja strategij, ki zajema vse spletne aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije, in
- 4) fazo kontrole uresničevanja strategij, ki spremlja in ocenjuje poslovanje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od zaželenega.

Pučkov model procesa strateškega poslovanja je prikazan v Sliki 2.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega poslovanja



Vir: D. Pučko et al., Strateški management 2, 2009, str. 28.

Tako kot podajajo avtorji različne modele strateškega poslovanja, tudi strategijo avtorji različno opredeljujejo. Wheelen in Hunger (2010, str. 67) navajata, da je strategija obsežen osrednji plan podjetja, ki določa, kako bo podjetje doseglo poslanstvo in cilje. Pučko (2008, str. 89) meni, da »kaže s strategijo razumeti vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje«. MER-ov model integralnega managementa opredeljuje strategijo podjetja kot način uresničevanja temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov podjetja (tj. politike podjetja) in v politiko podjetja vgrajenih interesnih pričakovanj udeležencev podjetja (Belak, 2010, str. 84).

Ravno tako različni avtorji navajajo tudi različne tipologije strategij (npr. Pučko, 2008; Müller-Stewens, Lechner, 2005; Wheelen, Hunger, 2010). Pučko (2008) in podobno tudi Wheelen in Hunger (2010) pri delitvi strategij izhajajo iz splošne hierarhije strategij, v okviru katere ločijo tri ravni (Duh, 2015, str. 154):

- raven celotnega podjetja - celovita (t. i. temeljna, korporacijska) strategija, s katero podjetje določi portfelj dejavnosti;
- raven poslovne enote/strateške poslovne enote - poslovna strategija, podjetje določi, kako bo tekmovalo v izbrani panogi. To običajno definira v strateškem načrtu, kjer na osnovi postavljenih ciljev, notranjih virov in poznavanja okolja določi glavne pristope podjetja, na podlagi katerih pripravi tudi posamezne funkcijske strategije;
- raven funkcije - funkcijska strategija, v kateri je podrobno zapisana poraba virov na posameznem operativnem področju.

MER-ov model deli strategije na (Belak, 2010, str. 84–89; Belak, 2002, str. 146–148):

- temeljne strategije, ki so pogosto poimenovane tudi kot celovite,
- poslovne strategije in
- splošne strategije.

Duh (2015, str. 154–155) navaja ugotovitve glede funkcijskih strategij po Belaku (2000, str. 89) ter Steinmannu in Schreyögggu (2005, str. 171), ki ugotavljajo, da funkcijska področja nimajo strateške avtonomije in zato tudi niso del strateškega poslovanja, saj je njihovo delovanje podrejeno temeljnim in poslovnim strategijam. Naloga funkcijskih področij je priprava ustreznih programov, ki omogočajo pretvorbo strategije v konkretne aktivnosti, zato je primerneje razmišljati o oblikovanju strateških programov funkcijskih področij.

3.1 Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih na splošno

Ker je že odločitev o ustanovitvi podjetja strateška in kot takšna del strateškega odločanja in strateškega poslovanja, se mu tudi malo podjetje v nobenem primeru ne more izogniti. Mala podjetja niso in ne morejo biti pomanjšane kopije velikih podjetij, zato prijemi strateškega poslovanja v njih niso preprosto preslikava prijemov, ki jih uporabljajo velika podjetja. Strateško poslovanje v malem podjetju mora biti smiselno prilagojeno organizacijski strukturi, razpoložljivim kadrom in drugim virom malih podjetij ter tudi drugačni vpetosti malega podjetja v okolje. Sicer pa je težko najti logične argumente za trditve, da strateško poslovanje v malih podjetjih ni pomembno in da se malo podjetje strateškemu poslovanju lahko odreče (Pučko et al., 2009, str. 13). Mala in srednje velika podjetja se hitreje odzivajo na spremembe na trgu, so fleksibilnejša od velikih podjetij, po drugi strani pa imajo bolj omejene vodstvene vire, finančne zmogljivosti, kot tudi v smislu delovne sile. Zaradi vsega navedenega veljajo manjša podjetja za bolj tvegana (Ruzzier et al., 2008, str. 19).

Prijemi strateškega poslovanja so se najprej začeli zavestno in sistematično razvijati in uporabljati v velikih podjetjih, ki so prva spoznala potrebo po sistematičnem in bolj ali manj formaliziranem načinu dolgoročnega oz. strateškega odločanja (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovec, 2011, str. 11). Danes o uveljavljenosti prijemov strateškega poslovanja v večjih podjetjih ne kaže dvomiti. »Raziskava Obnašanje slovenskih podjetij v prehodu, ki je bila opravljena v drugi polovici devetdesetih let v okviru Raziskovalnega centra Ekonomske fakultete v Ljubljani, je pokazala, da je kar 93,6 odstotka srednjih in velikih podjetij iz vzorca imelo izoblikovano neko strategijo ali celo strateški načrt za prihodnje obdobje, ki je presegalo dobo enega leta« Pučko et al. (2009, str. 13). Več dvomov o pomembnosti strateškega poslovanja obstaja v malih podjetjih. Raziskava na področju strateškega obnašanja malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, ki jo je opravil Pučko leta 1994 razkriva, da se strateško obnašanje in strategija malih

podjetij razlikuje od strateškega obnašanja in strategij zahodnoevropskih podjetij (Pučko, 1995, str. 58).

Pfohl in Kellerwessl (1997, str. 19–22) navajata, da številne posebnosti v upravljanju in poslovanju podjetij izhajajo prav iz njihove velikosti, na podlagi katerih podjetja pogosto razvrščamo v skupino mikro, malih, srednje velikih ali velikih podjetij. V Tabeli 22 so povzete razlike v poslovanju malih, srednje velikih in velikih podjetij po Pfohlu in Kellerwesslu.

Tabela 22: Razlike v poslovanju malih in srednje velikih podjetij ter velikih podjetij

Mala in srednje velika podjetja	Velika podjetja
Lastnik/podjetnik	Manager
Pomanjkljivo znanje o poslovanju podjetja	Temeljito znanje o poslovanju podjetja
Tehnično usmerjena izobrazba	Dobro tehnično znanje v strokovnih oddelkih in štabih
Informacijski sistem ne zadošča za izrabo obstoječih prednosti fleksibilnosti	Zgrajen formalizem informacijskega sistema
Patriarhalno vodenje	Vodenje po načelih managementa
Redke skupinske odločitve	Pogoste skupinske odločitve
Velik pomen improvizacije in intuicije	Majhen pomen improvizacije in intuicije
Planiranja skoraj ni	Obsežno planiranje
Preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev dela po sodelavcih	Visoka stopnja delitve po objektih (oddelkih)
Neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju	Daleč od mesta dogajanja v podjetju
Majhne možnosti popravkov pri napačnih odločitvah	Dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah
Vodstvenega kadra ni mogoče zamenjati	Vodstveni kader je mogoče zamenjati

Vir: H. C. Pfohl, P. Kellerwessel, Mala, srednja in velika podjetja, 1997, str. 19–22.

Gomezelj Omerzel (2010, str. 31) pravita, da se MSP od velikih podjetij ločijo po kvantitativnih dejavnikih, še pomembneje pa je, da se precej ločijo po načelih delovanja, predvsem v procesu poslovanja. Čeprav so tudi MSP razlikujejo med seboj, lahko kljub temu opredelimo nekatere skupne značilnosti (Burns 1996):

- Majhna podjetja imajo v primerjavi z velikimi podjetji sorazmerno majhen tržni delež, zato nimajo vpliva na tržne cene ali količine prodanega proizvoda na trgu.
- Vodilni v majhnih podjetjih večinoma vodijo podjetje osebno in preko formalizirane vodstvene strukture in so hkrati vsaj delni lastnik podjetja.
- Vodstvo majhnih podjetij je samostojno in pri sprejemanju ključnih odločitev ni pod vplivom zunanjega nadzora.

Filion (1991, str. 9) še dodatno izpostavlja in opozarja na način upravljanja in poslovanja malih in srednje velikih podjetij, za katerega je značilen velik vpliv lastnikov, ki so velikokrat hkrati tudi managerji in podjetje upravljajo in poslovodijo na svoj način. Tudi skozi čas, ko podjetje že doseže določeno velikost in lastnik ni več vsakodnevno prisoten v podjetju, še vedno sprejema vse pomembne odločitve. Če pa odločajo njegovi podrejeni, pri tem upoštevajo osebnostne značilnosti lastnika/managerja in odločajo tako, kot bi odločal lastnik. Privzet način razmišljanja in sprejemanja odločitev podrejenih zaposlenih oseb je posledica načrtna vzgoje, ki jo izvaja lastnik/manager, z namenom izoblikovanja oseb, ki ga bodo nadomestile pri poslovanju določenega dela podjetja oz. določenega področja v podjetju. Tako je način oz. stil upravljanja in poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih predvsem odvisen od osebnosti lastnika/managerja. Glede samega stila vodenja pa pogosto obstajajo razlike med podjetnikom, ki je podjetje ustvaril, in med lastnikom, ki je podjetje nasledil ali kupil. Razlike obstajajo tudi v uporabi metod upravljanja in poslovanja prve in druge generacije lastnikov/managerjev.

Fröhlich et al. (1994, str. 22) pa pravijo, da je strateška usmeritev v malih podjetjih še vedno bolj izjema kot pravilo, ker naj bi po njihovem mnenju zmanjševala fleksibilnost podjetja. Eden najmočnejših razlogov proti formaliziranemu strateškemu poslovanju so stroški, ki so večji od koristi. Gre predvsem za porabljen čas namenjen formalnemu strateškemu planiranju. Tudi McKiernan in Morris (v Lee, 1995, str. 160) navajata, da je formalni sistem planiranja neprimeren in neskladen s prevladujočo kulturo malih in srednje velikih podjetij.

3.2 Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih v kriznih razmerah

Vsako dinamično podjetje se srečuje s poslovnimi priložnostmi, na katere se mora hitro odzvati, zato se tveganju za nastanek potencialnih poslovnih težav ali krize skoraj ne more izogniti. Tako za posel kot za poslovodstvo podjetja je tveganje neizogibno dejstvo. Opredelimo ga lahko kot pričakovanje donosa v prihodnosti zaradi določenih aktivnosti v sedanjosti, zato mora biti poslovanje podjetja vedno načrtovano in do predvidene ravni obvladovano. Načrtovanje in obvladovanje poslovnih tveganj, posebej tistih, ki lahko povzročijo v podjetju resne težave ali krizo, mora biti stalna naloga poslovodstva. V primeru, da se je podjetje zaradi spleta notranjih in zunanjih dejavnikov že znašlo v krizi, je načrtno ravnanje s poslovnimi tveganji nujno potrebno. Pri izvajanju aktivnosti poslovnega preobrata je treba imeti znanja in veščine kriznega poslovanja (Končina & Mirtič, 1999, str. 15).

Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 110) tudi navajajo, da so tveganja in občasni neuspehi podjetja nekaj vsakdanjega in da jih mora podjetje sprejemati ter se zoper njih bojevati po

najboljših močeh. V kolikor podjetje tveganja sistematično spremlja, ima vzpostavljene varnostne mehanizme in se na ustrezen način prilagodi spremembam na trgih, na katerih posluje, lahko omili posledice napačnih odločitev oz. zgrešene poslovne strategije.

Končina in Mirtič (1999, str. 16) pravita, da so neustrezna ocena poslovnega položaja in ravni poslovnega tveganja, neskladna organiziranost, pomanjkljiva informiranost o osrednjih poslovnih dogodkih v poslovnem procesu in posledično šibak nadzor ter sprejemanje neskladnih poslovnih odločitev vzroki, ki opredeljujejo odgovornost poslovodstva podjetja za nastalo krizo.

Zato morajo podjetja v procesu celovitega obvladovanja tveganja le-tega prepoznati, analizirati in se nanj ustrezno odzvati. Področje, ki ga zajema strateško tveganje, je tesno povezano s strateškim načrtovanjem in poslovno politiko podjetja. Za doseganje čim večje konkurenčne prednosti mora podjetje proučevati ponujene priložnosti, nezadovoljene potrebe potrošnikov, slabosti konkurentov in lastne neizkoriščene možnosti ter mora samo aktivno ustvarjati poslovne priložnosti, pri čemer je celoten proces prepoznavne oz. obvladovanja tveganja povezan s strateškim načrtovanjem vodstva podjetja (Berk et al., 2005, str. 110–111).

Tavčar (2009, str. 5) ravno tako pravi, da le redko lahko management obvlada krizo, če je ne predvideva, vnaprej analizira in zasnuje primerno strategijo za obvladovanje. Ključno pri obvladovanju krize je njeno razumevanje. Management je odgovoren za snovanje strategije, ki je ne sme in ne more deligrirati, saj je objektivno odgovoren za trajno uspešnost podjetja.

Pri reševanju in obvladovanju krize v malih in srednje velikih podjetjih je povezava med poslovođenjem in krizo bolj neposredna kot v velikih poslovnih sistemih. Po nekaterih raziskavah (Hatten, 1997, str. 26) med vzroke za nastanek krize v MSP na prvo mesto uvrščajo neučinkovito in neuspešno poslovodstvo, nato neprimerno financiranje, slabosti panoge oz. področja delovanja, v družinskih podjetjih nasledstvene probleme, medsebojne osebne konflikte, pomanjkanje kompetenc ter neizkušenost poslovodstva in prezrte dogodke. Navedeno pa ni značilnost za velika podjetja, ki so v krizi (Dubrovski, 2011, str. 187).

Pri obvladovanju krize v malih in srednje velikih podjetjih, kjer ne moremo uporabiti identičnih prijemov kot pri velikih podjetjih, je kljub temu mogoče v prilagojeni obliki upoštevati splošno veljavne koncepte, metode in tehnike, pri katerih gre za upoštevanje naslednjih posebnosti malih in srednje velikih podjetij (Dubrovski, 2011, str. 190):

- poudarjene nerešljive težave, pogosto povezane z obstoječimi modeli, strategijami in strukturami ter procesi, v začetnem obdobju poslovanja, ki omejujejo podjetje pri nadaljnjem razvoju in rasti;
- omejenost sredstev, tako obstoječih kot pri pridobivanjih novih;

- večje tveganje zaradi nerazpršenosti poslovanja (navezava samo na nekaj ali celo samo na enega kupca, dobavitelja);
- pot od vzroka do posledice je krajša zaradi neposredne povezanosti simptomov, vzrokov in posledic;
- omejena izbira možnih ukrepov za reševanje podjetja iz krize, saj malo in srednje veliko podjetje težje pride do finančne pomoči in do dokapitalizacije;
- odločilnejša vloga posameznikov (lastnikov, poslovodij, družinskih članov) in s tem poudarjene osebnostne lastnosti posameznika in njegove kompetence;
- bistveno manjša materialna in nematerialna podpora zunanjega okolja;
- težnja k ohranjanju poslov in poslovnih programov.

3.3 O uveljavljenosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih in njegovi povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja

Prva so spoznala potrebo po nekem sistematičnem in bolj ali manj formaliziranem načinu dolgoročnega oz. strateškega odločanja velika podjetja. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je dolgoročno planiranje prešlo v strateško planiranje. Z naraščajočim pomenom uresničevanja strategij in strateških planov za uspešnost poslovanja podjetja pa se je v osemdesetih letih strateško planiranje pretvorilo v proces strateškega poslovođenja (Pučko et al., 2009, str. 12–13).

Pučko et al. (2009, str. 13) navajajo, da o pomembnosti strateškega poslovođenja v malih podjetjih ne moreno zagotovo trditi, saj mala podjetja niso in ne morejo biti pomanjšane kopije velikih podjetij, zato tudi prijemi strateškega poslovođenja v njih niso povsem enaki kot v velikih podjetjih. Strateško poslovođenje v malih podjetjih mora biti smiselno prilagojeno njihovim razpoložljivim kadrovskim in drugim virom, manjši zapletenosti organizacijske strukture in drugačni vpetosti malega podjetja v zunanje okolje. Kljub posebnostim strateškega poslovođenja v malih podjetjih v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji pa je težko najti argumente za nepomembnost strateškega poslovođenja v malih podjetjih.

Za podjetja z manj kot 100 zaposlenimi pa Končina in Mirtič (1999, str. 28) tudi pravita, da so poslovne in poslovodne funkcije v njih enostavneje členjene. Pri tem gre razumeti in razlikovati pojma podjetništvo, kjer gre za snovanje in ustanovitev podjetja, in poslovođenje, kjer gre za načrtovaje in uresničevanje strategij ter izvajanje politike podjetja.

Tako mikro kot tudi mala podjetja se ne morejo v celoti izogniti strateškemu managementu, ki je v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja. Empirične raziskave malih podjetij kažejo, da vse več malih podjetij uporablja strateško poslovođenje, katerega prednost vidijo pri opredelitvi poslanstva podjetja, izoblikovanih ciljih, postavljeni viziji in

definiranemu časovnemu okviru za doseg želenega rezultata. V ZDA opravljena empirična raziskava malih podjetij (Braker, Keats, Pearson, 1988) je med 265 kemičnimi čistilnicami ugotovila pozitivno povezavo med uveljavljenostjo strateškega planiranja in njegovo poslovno uspešnostjo, izraženo z rastjo prihodka in z obsegom čistega dobička (Pučko et al., 2009, str. 13).

O močni povezanosti strateškega planiranja s finančno uspešnostjo malih podjetij govorita tudi Wheelen in Hunger (2008, str. 319) in navajata raziskavo, ki so jo opravili na 500 hitro rastočih podjetjih in ki je pokazala, da kar 86 % hitro rastočih podjetij uporablja strateško planiranje. Od vseh hitro rastočih podjetjih, ki so uporabljali strateško planiranje, pa jih je kar 94 % beležilo višji dobiček. Klub temu pa mnoga mala podjetja še vedno ne izvajajo strateškega planiranja, kar je pokazala študija 131 podjetij, ki so šla v stečaj, izmed katerih jih 72 % ni imelo izoblikovanega niti poslanstva in niti opredeljenih ciljev.

»Raziskava, ki so jo opravili na vzorcu 2.500 malih podjetij v Veliki Britaniji in o kateri poroča G. L. Lee, je opozorila na potrebo po razlikovanju malih podjetij na tiste, ki težijo k hitri rasti (v vzorcu jih je bilo 22 odstotkov), na tiste, ki težijo k počasni rasti (v vzorcu jih je bilo 57 odstotkov), in na tista, ki sploh nočejo rasti. Podjetja, ki sodijo v prvo skupino (podjetja, ki težijo k hitri rasti), po raziskovalnih rezultatih največ uporabljajo prijeme strateškega poslovanja« (Pučko et al., 2009, str. 14).

Pučko et al. (2009, str. 14) navajajo, da med glavne vzroke za neuporabo prijemov strateškega poslovanja v malih podjetjih raziskave uvrščajo pomanjkanje časa podjetnika za ukvarjanje s strateškim poslovanjem, podjetnikovo nepoznavanje zasnov in prijemov strateškega poslovanja, pomanjkanje sposobnosti za uporabo prijemov strateškega poslovanja v podjetju in nepripravljenost podjetnika za delitev informacij o poslovanju njegovega podjetja z drugimi.

Pogosto navedeni razlogi za odsotnost strateškega planiranja v malih podjetjih, ki jih navajata Wheelen in Hunger (2008, str. 320), pa so:

- pomanjkanje časa: zaradi vsakodnevnih operativnih problemov, ki poslovodstvu zavzamejo veliko časa, zmanjka čas, ki bi bil potreben za dolgoročno planiranje,
- strateškega planiranja sploh ne poznajo in ga štejejo za neuporabnega za namene malih podjetij ter ga uvrščajo med elemente, ki zavirajo prožnost podjetja,
- pomanjkljivo znanje lastnikov/managerjev, potrebno za strateško planiranje,
- občutljivost, pomanjkanje zaupanja in odprtosti lastnikov/managerjev pri delitvi nalog strateškega planiranja, ki vsebujejo ključne podatke o podjetju, med zaposlene ali zunanje osebe.

Smit in Morgan (1996, str. 116-117) pa kot razloge za odsotnost strateškega planiranja v malih podjetjih navajata še:

- upiranje spremembam, zato mali podjetniki sprememb ne planirajo strateško in se zato ne prilagodijo spremenjenim okoliščinam,
- mali podjetnik težko pridobi informacije, ki so potrebne za formalno planiranje,
- nekaterim malim podjetnikom se zdi težko dosegljiva pridobitev predanost svojih zaposlenih,
- prepričanje, da je v politični in gospodarski negotovosti formalno planiranje izguba časa in denarja, saj je potrebno plane prepogosto prilagajati, da bi bilo planiranje vredno vloženega truda.

V Sloveniji je po navedbah Tavčarja (2009, str. 5) »opravljenih zelo malo raziskav o sistematičnem pregledovanju možnosti za nastanek krize v organizaciji in o vnaprejšnjem snovanju strategije za obvladovanje le-te. Kot pričajo številni zlomi podjetij v zaostrenih gospodarskih razmerah, se le redka podjetja sistematično pripravljajo na krizne okoliščine.« Po raziskavi, ki sta jo opravila Mitroff in Alpaslen (2003, v Dubrovski 2006, str. 181–191), ima samo 5–25 % podjetij iz seznama »Fortune 500« načrte za ravnanje v krizah, več kot 75 % pa ni pripravljenih za ravnanje v krizah. Po raziskavi, ki jo je opravil Hall (1995, str. 79 v Dubrovski 2006, str. 191) in ki je obsegala 368 malih podjetij, jih je imelo le 64 pisne poslovne načrte, več kot 100 pa sploh nikakršnega strateškega načrta. Iz navedenega sledi, da je podcenjevanje vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko zelo tvegano, saj sta učinkovito strateško načrtovanje ter strateško poslovanje najboljši sredstvi proti krizam podjetij (Tavčar, 1996, str. 546).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH V PRIMORSKI REGIJI TER USPEŠNOST NJIHOVEGA POSLOVANJA

Za mala in srednje velika podjetja Fillion (1991, str. 9) pravi, da je zaradi lastništva tesna povezava med kapitalom in lastništvom ter upravljanjem in poslovanjem. Manager je hkrati lastnik, kar pomeni veliko razliko pri odločitvah in sprejemanju tveganj v primerjavi z velikimi podjetji, saj tvega svoj denar. V primeru velikih podjetij pa sprejema odločitve profesionalni manager, ki večinoma nima osebnih oz. večinskih deležev v kapitalu podjetja. Zaradi načina poslovanja in upravljanja mala in srednje velika podjetja nimajo velikega vpliva na okolje, in če želijo preživeti, se morajo spremembam v okolju neprestano prilagajati. Za pomoč pri sledenju spremembam v okolju imajo lastniki/managerji tudi možnost, da se obrnejo na zunanjo podporo. Kljub temu pa se morajo zanesti predvsem nase, saj mala in srednje velika podjetja niso del večjega sistema. Za zelo majhna podjetja, katerih lastnik je hkrati tudi manager, predstavlja strateško poslovanje zelo velik problem, saj je lastnik manager obremenjen s tekočim

poslovanjem in zaradi pomanjkanja časa ne more vzpostaviti mnogih stikov z zunanjim okoljem, potrebnih za oblikovanje prihodnosti podjetja.

Osnovna predpostavka raziskave je, da lahko teoretična spoznanja, modele in metode iz literature prenesemo in uporabimo v praksi. Tako predpostavljam, da so mala in srednje velika podjetja Primorske regije v času globalne finančne in gospodarske krize imela izoblikovano neko strategijo ali celo strateški načrt za prihodnje obdobje.

V Sloveniji je področje strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih manj raziskano in predpostavljam, da tudi slabše uveljavljeno v praksi. Strateški management se sicer uporablja, vendar pod drugačnim izrazom in bolj ali manj nevede, le v posameznih sklopih (bodisi v opazovanju okolja (tako zunanjega kot notranjega), planiranju, uresničevanju, nadziranju – spremljanju in kontroli). V dani raziskavi sem se zato osredotočila tudi na ugotavljanje korelacije med poznavanjem in uporabo strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih in obvladovanjem poslovanja le-teh v obdobju globalne finančne in gospodarske krize. S povezavo poznavanja in uporabe strateškega managementa in uspešnostjo poslovanja v obdobju globalne finančne in gospodarske krize v malih in srednje velikih podjetjih pa želim potrditi ali ovreči postavljeno hipotezo. V ta namen razvijam in testiram naslednji podrejeni hipotezi:

- H1a: Uporaba prijemov strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih v obdobju globalne finančne in gospodarske krize pozitivno vpliva na njihovo uspešnost poslovanja.
- H1b: Več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih strateškemu managementu ne namenja zadostne pozornosti.

Seveda pa je glavni predmet moje empirične raziskave ugotoviti, kakšne so sploh glavne značilnosti procesov strateškega managementa v MSP-jih Primorske regije v relevantnem obdobju. K tem ugotovitvam pa želim dodati že omenjeno o povezavi med navedenimi značilnostmi in uspešnostjo poslovanja teh podjetij vsaj v skromnem (ne čisto celovitem) obsegu.

Za dosego teh spoznavnih ciljev sem se odločila uporabiti metodo kvantitativne empirične raziskave poslovanja malih in srednje velikih podjetij Primorske regije. Glavni del raziskave temelji na vprašalniku, s katerim sem zbrala podatke, ki sem jih nato analizirala in medsebojno povezala.

Zaradi kompleksnosti in manjše raziskanosti področja pa z eno samo raziskavo ni mogoče podrobneje raziskati razlogov in vzrokov obstoječega stanja. To je tudi ena izmed ključnih omejitev raziskave. Med izvedbo raziskave so se pojavila dodatna vprašanja, ki bi jih bilo smiselno zastaviti, nekatera področja pa še globlje raziskati. V delu sem omenjeno

problematiko raziskovala na manjšem vzorcu MSP in s poglobljenimi intervjuji, ki odkrivajo in pojasnjujejo določene specifične.

4.1 O izboru vzorca malih in srednjih podjetjih za raziskavo

V vzorec so bila zajeta mala podjetja (malo podjetje, ki ni mikro in ki izpolnjuje dve od treh meril: od 10 do 49 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje, ki ne presegajo 8.000.000 EUR, in vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR) in srednje velika podjetja (srednja družba, ki ni mikro ali mala in izpolnjuje dve od treh meril: od 50 do 249 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje, ki ne presegajo 40.000.000 EUR, in vrednost aktive ne presega 20.000.000 EUR) Primorske regije. Velikost podjetja je povzeta po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Iz javno dostopne baze podatkov za leto 2015 sem najprej izluščila mala in srednje velika podjetja in nato še podjetja, ki imajo sedež v Primorski regiji, to je na območju Goriške, Obalno-kraške in Notranjsko-kraške statistične regije. Primorsko regijo sestavlja 23 občin, ki so navedene že v točki 1.1.

Ker sem se odločila za anketno snemanje spremenljivk, sem v raziskavi uporabila anketni vprašalnik, ki omogoča zajetje večjega števila anketirancev v kratkem času. Anketo sem izvedla s pomočjo spletne ankete 1Ka družbenih omrežij in s pošiljanjem povezave do ankete v spletni pošti s spremnim dopisom (Priloga št. 3 in 4). Spletne naslove podjetij sem poiskala s pomočjo Poslovnega imenika Slovenije. Na spletni strani Bizi.si (Poslovni imenik, b.l.), sem z uporabo funkcije naprednega iskanja dne 20. 5. 2016 določila iskalne kriterije (statistično regijo, največje število zaposlenih od 10 do 249 in največjo višino prihodkov od prodaje 40.000.000 EUR). Iz dobljenega seznama sem izločila vse specializirane osebe javnega prava razen javnih podjetij, to je javne zavode, gospodarske javne zavode, javne sklade za posamezne namene, javne agencije in zbornice z obveznim članstvom, ter tako dobila končni seznam 215 podjetij, za katera sem sistematično zbrala elektronske naslove, ki so pripadali zaposlenim ali pa so bili navedeni kot splošen stik s podjetjem (»info@«). Vzorec anketirancev je bil glede na panogo, v kateri podjetja delujejo, zelo različen.

Število zbranih stikov je bilo manjše od pričakovane stopnje odzivnosti, ki se giblje okoli 10 %, zato sem že ob pridobivanju elektronskih naslovov pridobila še telefonske številke podjetij. Kar zadeva samo zbiranje podatkov, sem po začetnem pilotnem testiranju vprašalnika v petih podjetjih le-tega poslala na 215 elektronskih naslovov s spremnim nagovorom, v katerem je bila navedena povezava do spletne ankete in zahvala ter želja po njihovem uspešnem nadaljnjem poslovanju. Sedemnajst odstotkov elektronske pošte je bilo zavrnjene zaradi zastarelih podatkov. Največja razhajanja so bila ugotovljena pri podjetjih, ki so beležila rast in razvoj v zadnjih treh letih in ki so imela v Poslovnem

imeniku navedene elektronske naslove z domeno »google«, »yahoo« in ostalih namesto novih elektronskih naslovov z lastno domeno.

4.2 Oris izdelave vprašalnika za snemanje prakse strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih

Pri oblikovanju vprašalnika sem si pomagala z relevantnim gradivom s področja strateškega managementa. S pomočjo gradiva sem sestavila glavni del vprašalnika, ki temelji na poznavanju in uporabi strateškega managementa. Za mnenje, koliko so te osnove in oblike strateškega managementa relevantne za podjetja, sem povprašala direktorje oz. managerje petih podjetij, s katerimi sem opravila razgovor. Vsebinsko se vprašalnik deli na dva dela.

Prvi del vprašalnika, ki je sestavljen tako iz daljših zapisov kot iz kratkih trditev v obliki stavka (oboje se nanaša na procese strateškega managementa, ki se lahko zgodijo med poslovanjem podjetja), je razdeljen na tri vsebinske sklope vprašanj, kar omogoča primerjavo in hkratno preverjanje odgovorov.

Prvi sklop vprašanj je namenjen ugotavljanju splošnega odnosa anketiranca do strateškega managementa.

Drugi sklop vprašanj se nanaša izključno na uporabo strateškega managementa pri poslovanju podjetja in je namenjen ugotavljanju, koliko podjetniki ali managerji poznajo vsebino in se zavedajo pomena strateškega managementa za mala in srednje velika podjetja. V skladu s predpostavko, da poteka proces strateškega managementa, kot sta ga izkazovala D. J. Hunger in T. L. Wheelen, ki celoten proces razčlenjujeta na fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, na fazo oblikovanja strategij, fazo uresničevanja ter na fazo spremljanja in kontrole, se vsa vprašanja nanašajo na njune posamezne elemente.

Namen tretjega sklopa vprašanj je pridobitev informacij o zaznavanju pomena skupin aktivnosti za uresničevanje strategij s strani anketiranca v njegovem podjetju, kdo v podjetju je bil zadolžen za oblikovanje, uresničevanje in kontrolo izvajanja strategij, ter odgovorov na vprašanje, kdo v podjetju sprejema ključne poslovne odločitve in na katere informacije se pri tem naslanja.

Drugi del vprašalnika se nanaša na demografske podatke in je namenjen razvrščanju podjetij glede na: starost podjetja, lastniško strukturo, ustanovitveni kapital, vrsto kapitala, velikost podjetja, raven poslovne uspešnosti podjetja in strukturo prodaje po trgih, ter prikazuje gibanje števila zaposlenih in letnega prihodka od prodaje v proučevanem obdobju. Na koncu sta dodani še vprašanji o osebi, ki je anketo izpolnjevala.

Vprašanja v prvem delu vprašalnika so večinoma postavljena v obliki odgovora potrditve ali zavrnitve, t.i. odločevalna vprašanja. Delež tovrstnih vprašanj je v prvem delu vprašalnika 69,1 %. Preostalih del anketnih vprašanj v prvem delu vprašalnika zahteva odgovore v obliki (ne) strinjanja, s ponujenimi trditvami, oziroma da ocenijo skladnost zapisane trditve z dejanskim stanjem v podjetju. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice in tako izrazili svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami. Pri tem ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje.

Na opisana načina sem zbrala podatke za skupno 14 spremenljivk, ki se nanašajo na odnos do strateškega managementa, 28 spremenljivk, ki se nanašajo na pomen strateškega managementa, in 41 spremenljivk, ki se nanašajo na dejansko izvajanje strateškega managementa v anketiranem podjetju. Do podatkov za četrto skupino spremenljivk, tj. do podatka o uspešnosti podjetja, ki smo jo merili s čisto dobičkonosnostjo kapitala (ROE), sem prišla preko vpisa podatkov za zadnje poučevano obdobje, to je leto 2014, medtem ko sem gibanje uspešnosti poslovanja merila posredno preko števila zaposlenih in ustvarjenega čistega prihodka od prodaje v obdobju od leta 2008 do leta 2014.

V raziskavi uporabljen vprašalnik je prikazan v Prilogi 3.

4.3 Obdelava z vprašalnikom pridobljenih informacij o značilnostih strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih

Za preverjanje postavljenih hipotez zahtevajo statistične metode normalno porazdelitev spremenljivk, kar se lahko doseže le pri čim večjem številu le-teh. Le v primeru dovolj velikega vzorca je porazdelitev asimetričnih sredin približno normalna. Za statistično sklepanje je potrebnih najmanj 30 enot, saj je s tem statistično sklepanje lažje in manj zapleteno.

Anketa je bila objavljena na spletu dvanajst dni. Skupno si je anketo ogledalo 61 oseb. Prvi in peti dan je bila največja odzivnost anketirancev. V nadaljevanju sem poklicala več podjetij s prošnjo po izpolnitvi anketnega vprašalnika. Končni rezultat zbiranja izpolnjenih anket je 32 ustreznih anket.

Z uporabo deskriptivnih statistik v nadaljevanju podajam opis dejanskega poznavanja in uporabe prijemov strateškega poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih v Primorski regiji v času globalne finančne in gospodarske krize.

V prvem sklopu prvega dela vprašalnika me je zanimal odnos anketirancev do strateškega poslovanja. Anketirance sem spraševala po njihovem dojetanju pomena strateškega planiranja. Dobljeni rezultati, ki so prikazani v Tabeli 23, razkrivajo zelo dobro dojetanje pomena strateškega planiranja s strani anketirancev. S trditvijo, da se strateško planiranje

na splača, ker plani niso nikoli uresničeni se povsem ne strinja 25,0 % in samo ne strinja 46,9 % anketirancev, medtem ko se z navedeno trditvijo povsem strinja 6,3 % in samo strinja 9,4 % anketirancev. Podobno je razmerje tudi v primeru navedbe, da ni časa za strateško planiranje, ker imajo v podjetju dovolj drugega dela, s katero se sploh ne strinja 25,0 % in samo ne strinja 37,5 % anketirancev, medtem ko se z navedeno trditvijo povsem strinja 3,1 % in samo strinja 9,4 % anketirancev. S trditvijo, da strateško planiranje omejuje prožnost podjetja, se povsem ne strinja 28,1 % in samo ne strinja 40,6 % anketirancev, medtem ko se s trditvijo povsem strinja 3,1 % in samo strinja 6,3 % anketirancev. Da strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali lastniki podjetja in ga je zato treba izvajati in nato čim prej pozabiti, se sploh ne strinja 28,1 % in samo ne strinja 46,9 % anketirancev, medtem ko se s trditvijo povsem strinja 6,3 % in samo strinja enak delež anketirancev.

Tabela 23: Odnos anketirancev do strateškega planiranja

Vprašanja Ali se strinjate, da:	Odgovori v %					
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj
se strateško planiranje ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni?	25,0	46,9	12,5	9,4	6,3	100,0
ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	25,0	37,5	25,0	9,4	3,1	100,0
strateško planiranje omejuje prožnost podjetja?	28,1	40,6	21,9	6,3	3,1	100,0
so strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti?	28,1	46,9	12,5	6,3	6,3	100,0

Strateško planira poslovanje v 75 % anketiranih podjetij (glej Tabelo 24). Povprečna doba, za katero podjetja strateško planirajo, je 3 leta, od katerih jih največ planira za dobo enega leta (delež 33,3 % anketiranih podjetij), tem pa sledijo anketirana podjetja, ki strateško planirajo za dobo 5 let (delež 25,0 %). 16,7 % anketiranih podjetij planira za obdobje 3 let in 12,5 % anketiranih podjetij planira za obdobje 4 let. Najmanj, to je 4,2 % anketiranih podjetij, planira za obdobje 6 let, tem pa sledijo podjetja, ki strateško planirajo za obdobje 2 let (8,3 %). Pri tem se seveda odpira vprašanje, ali je res mogoče šteti tista podjetja, ki planirajo svoje poslovanje za vsega eno leto vnaprej, med tista, ki planirajo strateško. Odnos anketirancev do strateškega planiranja poslovanja in časovni horizont njihovega planiranja je prikazan v Tabeli 24, časovno obdobje, ki ga zajema njihovo strateško planiranje, pa je prikazano v Sliki 3.

Slika 3: Časovno obdobje strateškega planiranja

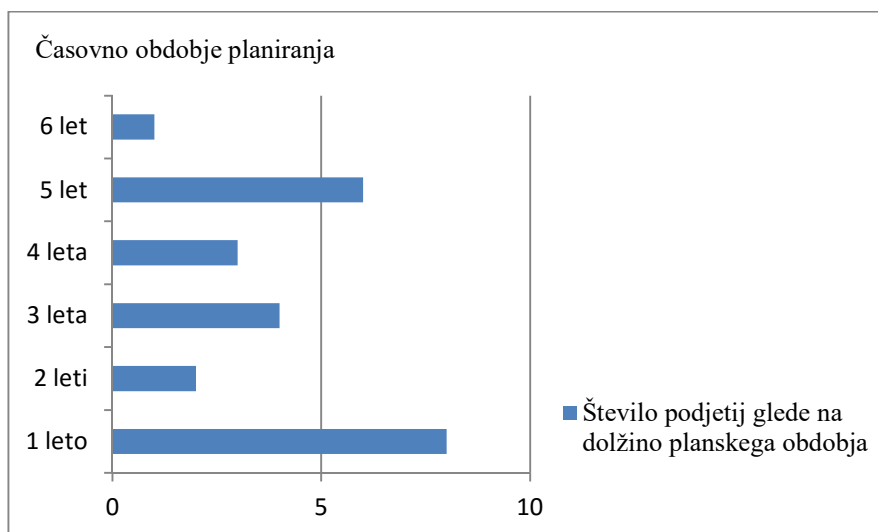


Tabela 24: Odnos anketirancev do strateškega planiranja poslovanja in časovni horizont njihovega planiranja

Vprašanje		Odgovori					
		DA		NE		Skupaj	
		Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Ali strateško planirate poslovanje?		24	75,0	8	25,0	32	100,0
Časovno obdobje planiranja	Število podjetij glede na dolžino planskega obdobja	Odstotek števila podjetij					
1 leto	8	33,3					
2 leti	2	8,3					
3 leta	4	16,7					
4 leta	3	12,5					
5 let	6	25,0					
6 let	1	4,2					
SKUPAJ	24	100,0					

V drugem sklopu prvega dela vprašalnika me je zanimalo splošno izvajanje analize ožjega okolja podjetja v času globalne ekonomske in finančne krize (2008–2014). Poglobljeno analizo segmentiranja kupcev so izvajali v 15,6 % anketiranih podjetij ter nepoglobljeno analizo v 21,9 % anketiranih podjetij. Segmentacijo kupcev so ugotavljali izkustveno v 37,5 % anketiranih podjetij ter ocenjevali intuitivno v 18,8 % anketiranih podjetij. V 6,2 % anketiranih podjetij pa segmentacije kupcev niso izvajali.

Poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomena nabavne cene za kupca itd.) so izvajali v 21,9 % anketiranih podjetij ter nepoglobljeno v 18,8 %. V 37,5 % anketiranih podjetij so, z vidika poglobljene analize

kupcev, analizirali kupce izkustveno in v 15,6 % anketiranih podjetij so to ocenjevali intuitivno. Poglobljene analize kupcev niso izvajali v 6,2 % anketiranih podjetij.

Nezadovoljene potrebe in želje kupcev so poglobljeno in nepoglobljeno analizirali v 21,9 % anketiranih podjetij. V 37,5 % anketiranih podjetij so nezadovoljene potrebe in želje kupcev ugotavljali izkustveno, v 12,5 % anketiranih podjetij so le-te ocenjevali intuitivno ter v 6,2 % anketiranih podjetij niso izvajali analiz za ugotavljanje nezadovoljenih potreb in želja kupcev.

Poglobljeno so spremljali in analizirali spreminjanje stroškov dobaviteljev v 25,0 % anketiranih podjetij ter nepoglobljeno v 21,9 %, medtem ko so v 40,6 % anketiranih podjetij ugotavljali izkustveno spreminjanje stroškov dobaviteljev. V 9,4 % anketiranih podjetij so analizirali spreminjanje stroškov dobaviteljev intuitivno in v 3,1 % anketiranih podjetij spreminjanja stroškov dobavitelja niso analizirali.

Poglobljeno analizo pomena in obsega svojih dobav za dobavitelja so izdelovali v 21,9 % anketiranih podjetij in v 15,6 % anketiranih podjetij pa so izdelovali nepoglobljeno analizo. Izkustveno so analizo pomena in obsega svojih dobav za dobavitelja izvajali v 31,3 % anketiranih podjetij ter intuitivno v 21,9 % anketiranih podjetij. V 9,3 % anketiranih podjetij niso izvajali analize pomena svojih dobav za dobavitelja.

Poglobljeno stroškovno analizo spremembe dobaviteljev je imelo izdelano 18,7 % anketiranih podjetij, nepoglobljeno pa 18,8 % anketiranih podjetij. 31,3 % anketiranih podjetij je izkustveno ugotavljalo stroške spremembe dobaviteljev in 12,5 % anketiranih podjetij je to ocenjevalo intuitivno. Kar 18,7 % anketiranih podjetij v času globalne finančne in ekonomske krize ni izvajalo stroškovne analize spremembe dobaviteljev.

Analizo vpliva inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge je izvajalo poglobljeno 21,9 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 12,5 % anketiranih podjetij. Izkustveno je vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge ugotavljalo 37,5 % anketiranih podjetij in intuitivno 18,8 % anketiranih podjetij. 9,3 % anketiranih podjetij ni izvajalo analize vpliva inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge.

Analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov je poglobljeno izvajalo 15,6 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 12,5 % anketiranih podjetij. Kar 46,9 % anketiranih podjetij je izkustveno ugotavljalo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov ter le 9,4 % anketiranih podjetij je to ocenjevalo intuitivno. 15,6 % anketiranih podjetij pa ni analiziralo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov.

13,8 % anketiranih podjetij je imelo natančno opredeljene stroške spremembe proizvoda oz. storitve, izdelane s poglobljeno analizo, in enako 13,8 % anketiranih podjetij z nepoglobljeno analizo. Izkustveno je ugotavljalo stroške spremembe proizvoda oz. storitve 41,4 % anketiranih podjetij in ocenjevalo intuitivno 13,8 %. 17,2 % anketiranih podjetij ni izvajalo analiz stroškov spremembe proizvoda oz. storitve.

Poglobljeno analizo vstopnih ovir v panogo, v kateri podjetje deluje (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb itd.), je izvajalo 16,1 % anketiranih podjetij, nepoglobljeno analizo pa 12,9 %. 35,5 % anketiranih podjetij je vstopne ovire v panogo ugotavljalo izkustveno in 25,8 % je vstopne ovire v panogo ocenjevalo intuitivno. Analiz ovir za vstop v panogo, v kateri podjetje deluje, ni izvajalo 9,7 % anketiranih podjetij.

Identifikacijo konkurentov z vidika kupcev je poglobljeno analiziralo 18,7 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 12,5 %. 43,8 % anketiranih podjetij je ugotavljalo identifikacijo konkurentov z vidika kupcev izkustveno in 12,5 % je identificiralo konkurente z vidika kupcev intuitivno. Analize identifikacije konkurentov z vidika kupcev ni izvajalo 12,5 % anketiranih podjetij.

Poglobljeno je analiziralo strateške skupine konkurenčnih podjetij 12,5 % anketiranih podjetij. Enak odstotek podjetij je tudi izvajal nepoglobljene analize. 43,8 % anketiranih podjetij je ugotavljalo strateške skupine konkurenčnih podjetij izkustveno in 18,7 % je strateške skupine konkurenčnih podjetij ocenjevalo intuitivno. Analize za ugotavljanje strateške skupine konkurenčnih podjetij ni izvajalo 12,5 % anketiranih podjetij.

Poglobljeno analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče) je izvajalo 16,1 % anketiranih podjetij, nepoglobljeno pa 12,9 % anketiranih podjetij. 38,7 % anketiranih podjetij je izkustveno ugotavljalo pojav konkurence in 9,7 % je pojav konkurence ocenjevalo intuitivno. Analize pojava konkurence ni izvajalo 22,6 % anketiranih podjetij.

Poglobljeno analizo poslovnega obnašanja konkurence je izvajalo 9,7 % anketiranih podjetij, 19,4 % pa je to analizo izvajalo nepoglobljeno. Izkustveno je ugotavljalo poslovno obnašanje konkurence 35,5 % anketiranih podjetij in intuitivno je to ocenjevalo 19,3 % anketiranih podjetij. 16,1 % anketiranih podjetij ni izvajalo analize poslovnega obnašanja konkurence.

Dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge je poglobljeno in nepoglobljeno analiziralo 21,9 % anketiranih podjetij, medtem ko je to izkustveno ugotavljalo 34,4 % anketiranih podjetij. Intuitivno je dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge ocenjevalo 9,3 % anketiranih podjetij, medtem ko 12,5 % anketiranih podjetij te analize ni izvajalo.

Stopnjo rasti panoge je poglobljeno analiziralo 12,5 % anketiranih podjetij. Nepoglobljeno analizo in izkustveno je ugotavljalo 34,4 % anketiranih podjetij. 12,5 % anketiranih podjetij je ocenjevalo stopnjo rasti panoge intuitivno, 6,2 % anketiranih podjetij pa te analize ni izvajalo.

Poglobljeno analizo strukture stroškov v panogi so izvajali v 12,5 % anketiranih podjetij ter v ravno toliko podjetjih tudi nepoglobljeno analizo. Izkustveno so ugotavljali strukturo stroškov v panogi v 53,1 % anketiranih podjetij in v 15,6 % anketiranih podjetij so strukturo stroškov panoge ocenjevali intuitivno. V 6,3 % anketiranih podjetij pa niso analizirali strukture stroškov v panogi. Prikaz izvajanja analize ožjega okolja v anketiranih podjetjih je najti v Tabeli 25.

Tabela 25: Prikaz izvajanja analize ožjega okolja v anketiranih podjetjih

Vprašanja	Odgovori v %					
	Te analize ne delamo	To ocenjujem o intuitivno	To ugotavljamo izkustveno	Te analize ne delamo poglobljeno	To analizo delamo poglobljeno	Skupaj
Ali izvajate segmentacijo kupcev?	6,2	18,8	37,5	21,9	15,6	100,0
Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?	6,2	15,6	37,5	18,8	21,9	100,0
Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?	6,2	12,5	37,5	21,9	21,9	100,0
Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?	3,1	9,4	40,6	21,9	25,0	100,0
Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?	9,3	21,9	31,3	15,6	21,9	100,0
Ali mate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?	18,7	12,5	31,3	18,8	18,7	100,0
Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?	9,3	18,8	37,5	12,5	21,9	100,0
Ali mate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?	15,6	9,4	46,9	12,5	15,6	100,0
Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitev?	17,2	13,8	41,4	13,8	13,8	100,0

se nadaljuje

Tabela 25: Prikaz izvajanja analize ožjega okolja v anketiranih podjetjih (nad.)

Vprašanja	Odgovori v %					
	Te analize ne delamo	To ocenjujemo intuitivno	To ugotavljamo izkustveno	Te analize ne delamo poglobljeno	To analizo delamo poglobljeno	Skupaj
Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?	9,7	25,8	35,5	12,9	16,1	100,0
Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?	12,5	12,5	43,8	12,5	18,7	100,0
Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?	12,5	18,7	43,8	12,5	12,5	100,0
Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?	22,6	9,7	38,7	12,9	16,1	100,0
Ali zvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?	16,1	19,3	35,5	19,4	9,7	100,0
Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?	12,5	9,3	34,4	21,9	21,9	100,0
Ali spremljate stopnjo rasti panoge?	6,2	12,5	34,4	34,4	12,5	100,0
Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?	6,3	15,6	53,1	12,5	12,5	100,0

V nadaljevanju me je v drugem sklopu prvega dela vprašalnika zanimalo splošno izvajanje analize širšega okolja podjetja v času globalne ekonomske in finančne krize (2008–2014). Poglobljeno analizo razvoja tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološko prodori, časovni mejniki, itd.) je izvajalo 15,6 % anketiranih podjetij in v 12,5 % je to analizo izvajalo nepoglobljeno. 28,1 % anketiranih podjetij je izkustveno ugotavljalo razvoj tehnologije in njen življenjski cikel ter 37,5 % anketiranih podjetij je razvoj tehnologije in njen življenjski cikel ocenjevalo intuitivno. Razvoja tehnologije in njenega življenjskega cikla ni analiziralo 6,3 % anketiranih podjetij.

Analizo strategije in politike, ki ju načrtuje vlada, je poglobljeno analiziralo 12,4 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 18,8 % anketiranih podjetij. 18,8 % anketiranih podjetij je tudi analizo strategij in politike, ki jih načrtuje vlada, ugotavljalo izkustveno in enak delež anketiranih podjetij te analize ni izvajal. Intuitivno je strategije in politike, ki jih načrtuje vlada, ocenjevalo 31,2 % anketiranih podjetij. Prikaz izvajanja analize širšega okolja v anketiranih podjetjih je najti v Tabeli 26.

Tabela 26: Prikaz izvajanja analize širšega okolja v anketiranih podjetjih

Vprašanja Ali analizirate:	Odgovori v %					
	Te analize ne delamo	To ocenjujemo intuitivno	To ugotavljamo izkustveno	Te analize ne delamo poglobljeno	To analizo delamo poglobljeno	Skupaj
razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?	6,3	37,5	28,1	12,5	15,6	100,0
strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?	18,8	31,2	18,8	18,8	12,4	100,0
makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti v gosp., delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?	12,5	18,7	50,0	12,5	6,3	100,0
spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?	18,7	34,4	28,1	9,4	9,4	100,0
spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?	15,6	21,9	21,9	31,3	9,3	100,0

Makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen itd.) je poglobljeno analiziralo 6,3 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 12,5 % anketiranih podjetij. 50,0 % anketiranih podjetij je makroekonomska gibanja ugotavljalo izkustveno in 18,7 % je intuitivno ocenjevalo makroekonomska gibanja. 12,5 % anketiranih podjetij analize makroekonomskih gibanj ni izvajalo.

9,4 % anketiranih podjetij je poglobljeno in prav toliko nepoglobljeno analiziralo spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij itd.). Spremembe kulture in vrednot je izkustveno ugotavljalo 28,1 % in ocenjevalo intuitivno 34,4 % anketiranih podjetij. Analiz spremembe kulture in vrednot ni izvajalo 18,7 % anketiranih podjetij.

Poglobljeno analizo sprememb naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo itd.) je izvajalo 9,3 % anketiranih podjetij in nepoglobljeno 31,3 %. Spremembe naravnega podokolja je izkustveno ugotavljal enak delež, kot je tudi delež onih, ki so te spremembe ocenjevali intuitivno, tj. 21,9 % anketiranih podjetij. 15,6 % anketiranih podjetij pa analize sprememb naravnega podokolja ni izvajalo.

V nadaljevanju me je v drugem sklopu prvega dela vprašalnika zanimalo izvajanje strateške analize podjetja v času globalne ekonomske in finančne krize (2008–2014). Iz Tabele 27 izhaja, da je več kot dve tretjini podjetij v proučevanem obdobju izvajalo analizo prihodnjih poslovnih priložnosti podjetja (68,8 %), analizo uspešnosti poslovanja 65,6 %, analizo osnov konkurenčne prednosti podjetja 62,5 % in analizo prednosti podjetja 59,4 % podjetij. Analizo slabosti podjetja in analizo prihodnjih poslovnih nevarnosti za uspešno poslovanje so izvajali v polovici anketiranih podjetij. Prikaz izvajanja strateške analize v anketiranih podjetjih je v Tabeli 27.

Tabela 27: Prikaz izvajanja strateške analize v anketiranih podjetjih

Vprašanja Ali izvajate:	Odgovori					
	DA		NE		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
analizo uspešnosti poslovanja (gospodarnost ali ekonomičnost, donosnost ali rentabilnost, produktivnost ali proizvodnost)?	21	65,6	11	34,4	32	100,0
analizo prednosti podjetja?	19	59,4	13	40,6	32	100,0
analizo slabosti podjetja?	16	50,0	16	50,0	32	100,0
analizo prihodnjih poslovnih priložnosti podjetja?	22	68,8	10	31,3	32	100,0
analizo prihodnjih poslovnih nevarnosti (groženj) za uspešno poslovanje podjetja?	16	50,0	16	50,0	32	100,0
analizo osnov konkurenčne prednosti podjetja?	20	62,5	12	37,5	32	100,0

V nadaljevanju drugega sklopa prvega dela vprašalnika me je zanimalo še, koliko podjetij je imelo v obdobju globalne ekonomske in finančne krize izoblikovane glavne smotre in

strateške cilje. Največ anketiranih podjetij, v deležu 75,0 %, je imelo v proučevanem obdobju izoblikovano vizijo. Izoblikovano poslanstvo in postavljene strateške cilje je imelo 65,6 % anketiranih podjetij. Prikaz deležev podjetij z izoblikovanimi glavnimi smotri in strateškimi cilji je najti tudi v Tabeli 28.

Tabela 28: Izoblikovani glavni smotri in strateški cilji v anketiranih podjetjih

Vprašanja	Odgovori					
	DA		NE		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
Ali ste imeli v podjetju izoblikovano vizijo?	24	75,0	8	25,0	32	100,0
Ali ste imeli v podjetju izoblikovano poslanstvo?	21	65,6	11	34,4	32	100,0
Ali ste imeli v podjetju postavljene strateške cilje?	21	65,6	11	34,4	32	100,0

V nadaljevanju drugega sklopa prvega dela vprašalnika me je nadalje zanimalo, koliko podjetij je imelo v obdobju globalne ekonomske in finančne krize izoblikovane celovite strategije. Več kot dve tretjini anketiranih podjetij je imelo v proučevanem obdobju izmed celovitih strategij izoblikovano strategijo vstopa na nove trge (68,8 %), strategijo širjenja poslovnega programa v okviru panoge (65,6 %), in strategijo rasti (59,4 %).

Najmanj anketiranih podjetij je imelo v proučevanem obdobju izmed celovitih strategij izoblikovane strategije krčenja dejavnosti, in sicer strategijo likvidacije (12,5 %), strategijo zasuka (prestrukturiranja) podjetja (18,8 %), strategijo krčenja z odprodajo delov ali celega podjetja (21,9 %) in strategijo krčenja v ožjem smislu (25,0 %). 37,5 % anketiranih podjetij je imelo izoblikovano strategijo diverzifikacije podjetja na področje drugih panog in 34,4 % anketiranih podjetij je imelo izoblikovano strategijo ustalitve podjetja pri obstoječem obsegu in programu dejavnosti. V Tabeli 29 je najti celoten prikaz vrst izoblikovanih celovitih strategij, ki so jih uresničevala anketirana podjetja.

Tabela 29: Prikaz izoblikovanih celovitih strategij v anketiranih podjetjih

Vprašanja: Ali ste imeli izoblikovano:	Odgovori					
	DA		NE		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
strategijo rasti?	19	59,4	13	40,6	32	100,0
strategijo vstopa na nove trge?	22	68,8	10	31,3	32	100,0
strategijo širjenja poslovnega programa v okviru panoge?	21	65,6	11	34,4	32	100,0
strategijo diverzifikacije podjetja na področju drugih panog?	12	37,5	20	62,5	32	100,0

se nadaljuje

Tabela 29: Prikaz izoblikovanih celovitih strategij v anketiranih podjetjih (nad.)

Vprašanja Ali ste imeli izoblikovano:	Odgovori					
	DA		NE		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
strategijo ustalitve podjetja pri obstoječem obsegu in programu dejavnosti?	11	34,4	21	65,6	32	100,0
strategijo krčenja dejavnosti: strategijo krčenja v ožjem smislu?	8	25,0	24	75,0	32	100,0
strategijo krčenja dejavnosti: strategijo krčenja z odprodajo delov ali celega podjetja?	7	21,9	25	78,1	32	100,0
strategijo krčenja dejavnosti: strategijo zasuka (prestrukturiranja) podjetja?	6	18,8	26	81,3	32	100,0
strategijo krčenja dejavnosti: strategijo likvidacije?	4	12,5	28	87,5	32	100,0
drugo celovito strategijo?	0	0,0	32	100,0	32	100,0

V nadaljevanju drugega sklopa prvega dela vprašalnika me je končno zanimalo še, koliko podjetij je imelo v obdobju globalne ekonomske in finančne krize izoblikovane poslovne strategije. Izmed poslovnih strategij je imelo v proučevanem obdobju največ (71,9 %) anketiranih podjetij izoblikovano strategijo uvajanja novih skupin proizvodov ali storitev. Delež anketiranih podjetij, ki so imela izoblikovano strategijo razvijanja tržnih niš na osnovi diferenciacije, znaša 50 %, in delež onih, ki so bila usmerjena na tržne niše na osnovi stroškovne učinkovitosti, znaša 43,8 %. Strategijo dolgoročnega poslovnega sodelovanja je imelo izoblikovano 43,8 % podjetij in le 25,0 % anketiranih podjetij je imelo izoblikovano strategijo internacionalizacije podjetja. Najmanj anketiranih podjetij je imelo v proučevanem obdobju izoblikovano strategijo skupnih vlaganj (21,9 %). Prikaz najbolj pogosto uresničevanih vrst poslovnih strategij v anketiranih podjetjih je v Tabeli 30.

Tabela 30: Prikaz izoblikovanih poslovnih strategij v anketiranih podjetjih

Vprašanja Ali ste imeli izoblikovano:	Odgovori					
	DA		NE		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
strategijo razvijanja tržnih niš na osnovi diferenciacije?	16	50,0	16	50,0	32	100,0
strategijo razvijanja tržnih niš na osnovi stroškovne učinkovitosti?	14	43,8	18	56,3	32	100,0
strategijo uvajanja novih skupin proizvodov ali storitev?	23	71,9	9	28,1	32	100,0
strategijo dolgoročnega poslovnega sodelovanja?	14	43,8	18	56,3	32	100,0
strategijo skupnih vlaganj?	7	21,9	25	78,1	32	100,0
strategijo internacionalizacije podjetja?	8	25,0	24	75,0	32	100,0
drugo poslovno strategijo?	2	6,3	30	93,8	32	100,0

V tretjem sklopu prvega dela vprašalnika so me zanimala vrste informacij, ki so bile osnova za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v obdobju globalne ekonomske in finančne krize. V proučevanem obdobju so pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev uporabili interne računovodske podatke v 75,0 % in delno uporabili v 21,9 % anketiranih podjetij. Interne informacije prodajnega, razvojnega in nabavnega trga so uporabili v 59,4 % in delno uporabili v 34,4 % anketiranih podjetij. V 50,0 % anketiranih podjetij so uporabili informacije, pridobljene od kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev in v 34,4 % anketiranih podjetij so te informacije uporabili delno. Najmanj anketiranih podjetij je uporabilo pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev poglobljene študije in analize zunanjih svetovalcev (18,8 %). 37,5 % anketiranih podjetij pa se je pri sprejemanju strateških odločitev povsem zanašalo ali delno zanašalo (40,6 %) na lastno intuicijo. Prikaz informacij, ki so bile osnova za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v anketiranih podjetjih, je v celoti razviden v Tabeli 31.

Tabela 31: Prikaz vrste informacije, ki so bile osnova za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v anketiranih podjetjih

Vprašanja Ali so bili/e osnova za sprejemanje strateški poslovnih odločitev:	Odgovori							
	DA		NE		Delno		Skupaj	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
interni računovodski podatki (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja)?	24	75,0	1	3,1	7	21,9	32	100,0
interne informacije prodajnega, razvojnega in nabavnega oddelka?	19	59,4	2	6,3	11	34,4	32	100,0
informacije, pridobljene od kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev?	16	50,0	5	15,6	11	34,4	32	100,0
poglobljene študije in analize zunanjih svetovalcev (GZS, najeti zunanji svetovalci)?	6	18,8	17	53,1	9	28,1	32	100,0
lastna intuicija in možnost predvidevanja?	12	37,5	7	21,9	13	40,6	32	100,0
Drugo?	0	0,0	23	71,9	9	28,1	32	100,0

V nadaljevanju me je v tretjem sklopu prvega dela vprašalnika zanimalo dojemanje pomembnosti skupin aktivnosti za uresničevanje strategij v času globalne ekonomske in finančne krize (2008–2014). Malo anketirancev je pripisalo planiranju in uresničevanju projektov zelo velik pomen za uspešno uresničevanje strategij (12,5 %). Kot pomembno so to aktivnost ocenili v 46,9 % podjetij, ter kot nepomembno v 15,6 % anketiranih podjetij, za zelo nepomembno jo imajo v 6,3 % anketiranih podjetij.

Jasno opredeljene odgovornosti so kot zelo pomembne pri uresničevanju strategij opredelili v 28,1 % in kot pomembne v 21,9 % anketiranih podjetij. Pomembnosti jasno

opredeljenim odgovornostim za uresničevanje strategij niso pripisovali v 15,7 % anketiranih podjetij. V Tabeli 32 je razvidno, kolikšen delež anketirancev je pripisal posamezne stopnje pomembnosti posameznim skupinam aktivnosti pri uresničevanju in nadziranju uresničevanja strateških ciljev in strategij njihovega podjetja.

Tabela 32: Prikaz dojetanja pomembnosti skupin aktivnosti za uresničevanje strategij v anketiranih podjetjih

Vprašanja Ali je/so:	Odgovori v %					
	Zelo nepomembno	Nepomembno	Nevtralno	Pomembno	Zelo pomembno	Skupaj
planiranje in uresničevanje projektov?	6,3	15,6	18,8	46,9	12,5	100,0
jasno opredeljene odgovornosti za uresničevanje strategij?	9,4	6,3	34,4	21,9	28,1	100,0
oblikovanje in uresničevanje razvojnih programov?	3,1	3,1	37,5	34,4	21,9	100,0
uporaba letnega planiranja?	3,1	6,3	43,8	31,3	15,6	100,0
učinkovito vodenje zaposlenih?	9,4	0,0	25,0	40,6	25,0	100,0
organiziranje za uspešno uresničevanje strategij?	6,3	6,3	15,6	46,9	25,0	100,0
akcijsko planiranje?	9,4	0,0	46,9	34,4	9,4	100,0
aktivnosti HRM (ravnanje z ljudmi pri delu)?	6,3	12,5	31,3	28,1	21,9	100,0
uporaba učinkovite taktične kontrole?	9,4	6,3	50,0	25,0	9,4	100,0
uporaba BSC-sistema (sistema uravnoteženih kazalnikov)?	9,4	25,0	40,6	15,6	9,4	100,0

Za uresničevanje strategij so kot zelo pomembno opredelili oblikovanje in uresničevanje razvojnih programov v 21,9 % anketiranih podjetij in kot pomembno v 34,4 %. Oblikovanju in uresničevanju razvojnih programov pri uresničevanju strategij niso opredelili pomembnosti v 6,2 % anketiranih podjetij.

Uporabo letnega planiranja je opredelilo kot zelo pomemben element 15,6 % anketiranih podjetij, kot pomemben element 31,3 % podjetij, kot nepomemben element 6,3 % in 3,1 % anketiranih podjetij kot zelo nepomemben element pri uresničevanju strategij.

Učinkovito vodenje zaposlenih je zelo pomembno vplivalo po oceni anketirancev na uresničevanje strategij v 25,0 % in pomembno v 40,6 % anketiranih podjetij. Učinkovitemu vodenju zaposlenih pri uresničevanju strategij niso pripisovali pomena v 9,4 % anketiranih podjetij.

Zelo pomembno je na uresničevanje strategij vplivalo akcijsko planiranje v 9,4 % anketiranih podjetij in pomembno vplivalo v 34,4 %. Kot zelo nepomembno za uresničevanje strategij so akcijsko planiranje ocenili v 9,4 % anketiranih podjetij.

Ravnanje z ljudmi pri delu je zelo pomembno vplivalo na uresničevanje strategij v 21,9 % anketiranih podjetij in pomembno v 28,1 %. Ravnanje z ljudmi pri delu pa so kot zelo nepomemben element za uresničevanje strategij opredelili v 6,3 % anketiranih podjetij in kot nepomemben element v 12,5 % anketiranih podjetij.

Uporaba učinkovite taktične kontrole je po oceni anketirancev zelo pomembno vplivala na uresničevanje strategij v 9,4 % anketiranih podjetij in pomembno v 25,0 % anketiranih podjetij. V 15,7 % anketiranih podjetij uporabi taktične kontrole niso pripisovali vpliva na uspešno uresničevanje strategij in so taktično kontrolo opredelili kot zelo nepomembno v 9,4 % in kot nepomembno v 6,3 % anketiranih podjetij.

Uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov so kot zelo pomembno za uresničevanje strategij opredelili v vsega 9,4 % anketiranih podjetij in kot pomembno v 15,6 %. Nasprotno pa pomena uporabe sistema uravnoteženih kazalnikov za uresničevanje strategij niso prepoznali v 34,4 % anketiranih podjetij, kjer so ocenili navedeno metodo kot zelo nepomembno v 9,4 % anketiranih podjetij in kot nepomembno v 25,0 % anketiranih podjetij.

V nadaljevanju me je v tretjem sklopu prvega dela vprašalnika zanimalo še, kdo je bil v obdobju globalne ekonomske in finančne krize v podjetju zadolžen za oblikovanje, uresničevanje ter spremljanje in kontrolo izvajanja strategij. Direktor oz. lastnik podjetja je bil zadolžen za oblikovanje strategij v 46,9 % anketiranih podjetij, za uresničevanje strategij v 31,3 % anketiranih podjetij ter zadolžen za spremljanje in kontrolo izvajanja strategij v 40,6 % anketiranih podjetij.

Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), je bil hkrati zadolžen za oblikovanje strategij in za spremljanje in kontrolo izvajanja strategij v 21,9 % anketiranih podjetij. Za zgolj uresničevanje strategij je bil zadolžen v 18,8 % anketiranih podjetij.

Direktor oz. lastnik podjetja in team, ki je strategijo izbral in potrdil, so bili skupaj zadolženi za oblikovanje strategij ter spremljanje in kontrolo izvajanja strategij v 9,4 % anketiranih podjetij. Ti isti subjekti pa so zadolženi zgolj še za uresničevanje v 3,1 %

anketiranih podjetij. Prikaz vseh zadolženih oseb v podjetju za oblikovanje, uresničevanje ter spremljanje in kontrolo izvajanja strategij je najti v Tabeli 33.

Tabela 33: Prikaz zadolženih oseb v podjetju za oblikovanje, uresničevanje ter spremljanje ter kontrolo izvajanja strategij v anketiranih podjetjih

Vprašanja Zakaj je bil/so bili zadolžen/i:	Zadolžen za oblikovanje strategij		Zadolžen za uresničevanje strategij		Zadolžen za spremljanje in kontroliranje izvajanja strategij	
	Število	Delež v %	Število	Delež v %	Število	Delež v %
direktor oz. lastnik podjetja?	15	46,9	10	31,3	13	40,6
team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja)?	7	21,9	6	18,8	7	21,9
vsi zaposleni?	2	6,3	5	15,6	5	15,6
nihče?	0	0,0	0	0,0	0	0,0
drugo: projektni vodja?	1	3,1	1	3,1	1	3,1
direktor oz. lastnik podjetja in team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja)?	3	9,4	1	3,1	3	9,4
direktor oz. lastnik in vsi zaposleni?	2	6,3	2	6,3	1	3,1
direktor oz. lastnik podjetja, team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), in vsi zaposleni?	1	3,1	5	15,6	1	3,1
team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), in vsi zaposleni?	1	3,1	2	6,3	1	3,1
SKUPAJ	32	100,0	32	100,0	32	100,0

Drugi del vprašalnika se nanaša na demografske podatke. Celoten prikaz obdobja ustanovitve anketiranih podjetij je prikazan v Tabeli 34.

Tabela 34: Obdobje ustanovitve anketiranih podjetij

Leto ustanovitve	Število anketiranih podjetij glede na obdobje ustanovitve	
	Število	Delež v %
pred 1987	2	6,3
1987–1993	10	31,3
1994–2000	11	34,4
2001–2007	5	15,6
2008–2014	4	12,5
SKUPAJ	32	100,0

V anketi so v večini sodelovala podjetja, ki so bila ustanovljena v obdobju pred pričetkom globalne ekonomske in finančne krize 2008–2014, in sicer pred letom 1987 je bilo ustanovljenih 6,3 %, med letoma 1987 in 1993 31,3 %, med letoma 1994 in 2000 34,4 % in med letoma 2001 in 2007 je bilo ustanovljenih 15,6 % anketiranih podjetij. Le 12,5 % anketiranih podjetij je bilo ustanovljenih v obdobju globalne ekonomske in finančne krize.

Glede na lastniško strukturo je anketo izpolnilo 53,1 % podjetij z enolastniško strukturo in 46,9 % podjetij z dvo- in večlastniško strukturo. Prikaz lastniške strukture anketiranih podjetij je najti v Tabeli 35.

Tabela 35: Lastniška struktura anketiranih podjetij

Lastniška struktura	Število anketiranih podjetij glede na lastniško strukturo	
	Število	Delež v %
Enolastniška	17	53,1
Dvo- in večlastniška	15	46,9
SKUPAJ	32	100,0

Glede na vrsto ustanovitvenega kapitala podjetij, ki so sodelovala v anketi, je bilo največ podjetij ustanovljenih z zasebnim (lastnim) kapitalom (81,3 %), 6,3 % podjetij je ustanovila država in kot javno zasebno partnerstvo je bilo ustanovljenih 9,4 % podjetij. V Tabeli 36 je prikaz vrst ustanovitvenega kapitala anketiranih podjetij.

Tabela 36: Ustanovitveni kapital anketiranih podjetij

Vrste ustanovitvenega kapitala	Število anketiranih podjetij glede na ustanovitveni kapital	
	Število	Delež v %
Zasebni (lastni)	26	81,3
Državni (komunala)	2	6,3
Javno zasebno partnerstvo	3	9,4
Drugo	1	3,1
SKUPAJ	32	100,0

Struktura kapitala podjetij, ki so sodelovala v anketi, razkriva, da so največ anket izpolnila podjetja z domačim kapitalom, katerih delež je bil 81,3 %. Delež podjetij s tujim in mešanim kapitalom (tj. domačim in tujim), ki so izpolnila anketo, je 9,4 %. Prikaz strukture kapitala anketiranih podjetij je najti v Tabeli 37.

Anketo so po večini izpolnila mala podjetja. Delež le-teh je bil 78,1 %. Srednje velikih podjetij, ki so sodelovala v anketi, je bilo 7 in predstavljajo 21,9 % delež. V Tabeli 38 je prikaz podjetij, ki so sodelovala v anketi, glede na velikost.

Tabela 37: Vrste kapitala anketiranih podjetij

Vrste kapitala	Število anketiranih podjetij glede na vrsto kapitala	
	Število	Delež v %
Domači	26	81,3
Tuji	3	9,4
Domači in tuji	3	9,4
SKUPAJ	32	100,0

Tabela 38: Velikost anketiranih podjetij

Velikost podjetja	Število anketiranih podjetij glede na velikost	
	Število	Delež v %
Malo	25	78,1
Srednje veliko	7	21,9
SKUPAJ	32	100,0

Iz prikaza povprečnega števila zaposlenih in povprečnega prihodka od prodaje na anketirano podjetje po letih v obdobju globalne ekonomske in finančne krize v Tabeli 39 izhaja, da je bila zaznana nižja vrednost povprečnega števila zaposlenih in povprečnih prihodkov od prodaje le prvo leto po začetku krize, to je leta 2009. V letu 2010 so anketirana podjetja že presegla povprečno število zaposlenih in povprečne prihodke od prodaje glede na leto 2008. Pri dvigu povprečnega števila zaposlenih in prihodkov od prodaje v letu 2010 so upoštevana tudi novo nastala podjetja v letu 2010, ki so sodelovala v anketi.

Tabela 39: Povprečno število zaposlenih in povprečni prihodki od prodaje na anketirano podjetje po letih od 2008 do 2014

Opis	Povprečje						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število zaposlenih po letih	28,9	28,2	29,2	30,3	30,7	31,0	31,1
Letni prihodki od prodaje (v 1.000 EUR)	4.845,9	4.627,3	4.877,6	5.336,8	5.238,6	5.368,5	5.891,2

Največ anketiranih podjetij je imelo raven poslovne uspešnosti leta 2014, merjeno z donosnostjo kapitala (ROE), v razponu od 0 do 5 %. Njihov delež znaša 50,0 %. Le 6,3 % oziroma 2 anketirani podjetji sta leta 2014 poslovali z izgubo. Nad 15 % donosnosti kapitala so dosegla 3 podjetja, ki v deležu predstavljajo 9,4 % vseh anketiranih podjetij. Prikaz ravni poslovne uspešnosti vseh anketiranih podjetij v letu 2014, merjene z donosnostjo kapitala, je najti v Tabeli 40.

Tabela 40: Raven poslovne uspešnosti anketiranih podjetij v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)

Lestvica donosnosti kapitala(ROE)	Raven poslovne uspešnosti	
	Število	Delež v %
Poslovanje z izgubo	2	6,3
Nad 0 % do 5 %	16	50,0
Nad 5 % do 10 %	10	31,3
Nad 10 % do 15 %	1	3,1
Nad 15 %	3	9,4
SKUPAJ	32	100,0

Anketirana podjetja so v letu 2014 nekoliko več poslovala na domačem trgu, kjer so dosegala skupaj 56,3 % prodaje, na tujem trgu so dosegla le nekoliko manj, to je 43,7 % prodaje. Prikaz deleža prodaje po trgih anketiranih podjetij v letu 2014 je najti v Tabeli 41.

Tabela 41: Struktura prodaje po trgih anketiranih podjetij v letu 2014

Trg	Delež prodajnega trga v letu 2014	
	Število	Delež v %
Domači trg	18	56,3
Tuji trg	14	43,7
SKUPAJ	32	100,0

Glede na funkcijo, ki jo ima oseba, ki je izpolnila anketni vprašalnik, izhaja, da so največ anketnih vprašalnikov izpolnile »druge« osebe oz. v podjetju zaposlene osebe, katerih delež znaša 46,9 %. Anketo je izpolnilo deset lastnikov, ki predstavljajo 31,3 % delež, pet direktorjev, ki predstavljajo 15,6 % delež, in dva prokurista, ki predstavljata 6,3 % delež med anketiranci. Prikaz podatkov o osebah, ki so izpolnile anketo, glede na funkcijo, ki jo imajo v podjetju, je najti v Tabeli 42.

Tabela 42: Podatki o osebi, ki je izpolnila anketo, glede na funkcijo, ki jo ima v podjetju

Funkcija osebe v podjetju	Podatek o osebi, ki je izpolnila anketo	
	Število	Delež v %
Lastnik	10	31,3
Direktor	5	15,6
Prokurist	2	6,3
Drugo (v podjetju zaposlena oseba)	15	46,9
SKUPAJ	32	100,0

Glede na delovno mesto, na katerem je zaposlena oseba, ki je izpolnila anketo, izhaja, da so največ anketnih vprašalnikov izpolnili zaposleni na delovnem mestu direktor, in sicer v deležu 46,9 %. Zaposleni na delovnem mestu področni vodja (nabave, prodaje, raziskave

in razvoja, komercialne, splošnih zadev itd.) so izpolnili 37,5 % anketnih vprašalnikov in zaposleni na drugih višjih delovnih mestih so izpolnili 15,6 % anketnih vprašalnikov. Prikaz delovnih mest zaposlenih, ki so izpolnjevali anketo, je najti v Tabeli 43.

Tabela 43: Prikaz delovnih mest zaposlenih, ki so izpolnjevali anketo

Delovno mesto	Zaposlen na delovnem mestu	
	Število	Delež v %
Direktor	15	46,9
Področni vodja (nabave, prodaje, raziskave in razvoja, komercialne, splošnih zadev ...)	12	37,5
Druga višja delovna mesta	5	15,6
SKUPAJ	32	100,0

4.4 Razlaga rezultatov in razprava o dobljenih ugotovitvah empirične raziskave o značilnostih strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih v Primorski regiji

Dobljeni rezultati empirične raziskave o dojemanju pomena in značilnostih strateškega poslovanja malih in srednje velikih podjetij Primorske regije (MSP) v času globalne finančne in gospodarske krize, prikazani v točki 4.3, razkrivajo naslednje:

- V podjetjih se pomena strateškega planiranja zavedajo in tudi večinoma ne vidijo omejitev v razpoložljivem času za ukvarjanje z njim in ne v trditvah, da takšno planiranje zmanjšuje fleksibilnost.
- Zdi se, da znaten delež MSP-jev vidi časovni horizont za svoje strateško planiranje, ki dosega vsega prihodnjo dobo do enega leta, kar seveda odpira vprašanje pravilnega razumevanja bistva takšnega planiranja. Planski ekonomski horizont mora biti dovolj dolg, da se naložbe podjetja vsaj odplačajo s prodajo proizvodov, se pravi mora biti v mejah, ko je še dopustna stopnja nenatančnosti predvidevanja v podjetju in ki pokriva čas vezave sredstev v nefleksibilni obliki (Pučko, 2003, str. 104).
- Večina MSP-jev ne dela analize ožjega okolja svojega podjetja na sistematičen, strokovno opredeljen način, ampak se pri tovrstnih aktivnostih omejuje zgolj na izkustvene ugotovitve ali celo zgolj na intuicijo. Ožje okolje podjetja je močno povezano s panogo, v kateri podjetje deluje, zato se poraja vprašanje, na kakšen način MSP-ji sploh pridobijo pravilne podatke in relevantne ocene o stanju v panogi, v kateri delujejo.
- V okvirih izvedenih analiz ožjega okolja podjetja, narejenih po večini zgolj na izkustvenih ugotovitvah, MSP-je še največkrat zanima dinamika panoge, v kateri je podjetje, in njena velikost, spremljanje stroškov, ki jih povzročajo dobavitelji in iskanje

nezadovoljenih potreb in želja kupcev, kar nakazuje na prepoznavnost potrebe po analiziranju panoge in prodajnega trga.

- Večina MSP-jev ne dela analize širšega zunanjega okolja podjetja, v katerem deluje, na sistematično opredeljen način, ampak se pri tovrstni aktivnosti omejuje predvsem na intuicijo in izkustvene ugotovitve. Zbiranje in analiziranje informacij o zunanjem okolju je pomembno izhodišče za načrtovanje in snovanje politike podjetja, zato se poraja vprašanje, na kakšni osnovi MSP-ji snujejo svojo politiko.
- V okvirih izvedenih analiz širšega okolja podjetja MSP-ji največkrat zbirajo in analizirajo informacije na področju družbenih dejavnikov (sledijo ekološkim omejitvam itd.) in na področju tehnoloških dejavnikov (spremljajo in analizirajo razvoj tehnologije, ki jo uporabljajo v delovnih procesih) ter spremljajo novosti na področju oskrbe z energijo in ostalih prvin naravnega podokolja, kar neposredno vpliva na pogoje njihovega trenutnega delovanja, ter se manj posvečajo analizam sprememb kulture in vrednot ter makroekonomskim gibanjem, ki jim omogočajo ugotoviti tudi določene poslovne priložnosti in prihodnje izzive za podjetje.
- Strateško analizo poslovanja izvaja več kot polovica MSP-jev, v okviru katere analizirajo prihodnje poslovne priložnosti podjetja, uspešnost poslovanja, osnovne konkurenčne prednosti, prednosti in slabosti ter prihodnje poslovne nevarnosti, ter s tem pridobivajo informacije, ki so nujne v procesu strateške analize in odločanja.
- MSP-ji se zelo zavedajo pomena izoblikovane vizije, ki jo imajo izoblikovano skoraj v večini podjetij. Da je poleg vizije za dolgoročno uspešno poslovanje pomembno tudi izoblikovano poslanstvo ter postavljeni in jasno opredeljeni cilji, se zaveda več kot polovica MSP-jev, kar skupaj z izvajanjem strateških analiz ter zavedanjem nujnosti postavitve glavnih smotrov in strateških ciljev podjetja pojasnjuje pozitivne poslovne rezultate podjetij v letu 2014. Pri tem moramo upoštevati posebnost MSP-jev, ki praviloma dajejo prednost samozaposlitvi pred doseganjem visokih donosov.
- Dodatno analiza razkriva, da ima skoraj polovica MSP-jev, izmed podjetij, ki imajo izoblikovane strateške cilje, izoblikovano tako vizijo kot poslanstvo. Le zelo majhen delež MSP-jev nima izoblikovanega nobenega smotra in strateškega cilja (niti vizije, niti poslanstva in niti postavljenih strateških ciljev). Opredelitev vizije je nujna v podjetju, ki se je znašlo v krizi, medtem ko je potreba po poslanstvu v podjetju, ki ima zadovoljive poslovne rezultate, običajno izrazitejša (Pučko, 2003, st. 125).
- Večina MSP-jev nima izoblikovanih celovitih strategij podjetja, zato se poraja vprašanje, kako MSP-ji planirajo in usmerjajo razvoj prodajnega oz. poslovnega programa, investiranja, prevzemanje poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja in seveda svojega tržnega obnašanja.
- V okviru MSP-jev, ki imajo izoblikovane celovite strategije, jih ima največ izoblikovane naslednje: strategijo vstopa na nove trge, strategijo širjenja poslovnih programov v okviru panoge in strategijo rasti, kar nakazuje naravnost podjetij na rast in uresničevanju novih kombinacij poslovnih prvin v okviru obstoječe panoge.

- Še posebej preseneča, da so največji deleži MSP-jev, ki niso uresničevala nobene vrste celovitih strategije, tipičnih za podjetja v krizi, to je strategije ustalitve podjetja pri obstoječem obsegu in program dejavnosti in strategij krčenja dejavnosti v ožjem smislu, z odprodajo, zasukom ali likvidacijo. To lahko pomeni, da so v vzorcu predvsem uspešna podjetja, podjetja v težavah pa se verjetno niso odzvala na anketo.
- Več kot polovica MSP-jev nima izoblikovanih poslovnih strategij podjetja, zato se poraja vprašanje, kako MSP-ji določajo cilje glede proizvodov (storitev) in trgov, na kakšen način se odločajo o aktivnostih za izboljšanje tržne pozicije na prodajnih trgih, katere tržne segmente bodo obdelovali, kakšna bo širina njihovega izbora proizvodov (storitev) in ostale aktivnosti, vezane na proizvode (storitve) in trge. Sam proces oblikovanja poslovne strategije temelji na spoznanjih ocenjevanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, ki jih v sklopu strateške analize poslovanja izvaja več kot polovica MSP-jev, zato se dodatno poraja vprašanje, zakaj MSP-ji dobljenih rezultatov strateške analize ne uporabijo za izoblikovanje poslovnih strategij.
- V okviru MSP-jev, ki imajo izoblikovane poslovne strategije, jih ima največ izoblikovano strategijo uvajanja novih skupin proizvodov ali storitev, tem pa sledi strategija razvijanja tržnih niš na osnovi diferenciacije. Oboje nakazuje na skrb za razvijanje tržne, tehnološke in razvojno-raziskovalne podstrukture, pri tem pa se dodatno poraja vprašanje, ali se MSP-ji teh podstruktur izrecno zavedajo in na kakšen način dosegajo svoj razvoj in visoko kakovost izdelkov oz. storitev. Raziskava, ki sta jo leta 1998 opravila Pučko in Lahovnik razkriva, da je tako v slovenskih kot v evropskih malih podjetjih na najpomembnejšem mestu kakovost izdelkov (Pučko in Lahovnik, 1998, str. 39-46).
- Izmed MSP-jev v regiji, ki imajo izoblikovane poslovne strategije, imajo podjetja v najmanjšem številu izoblikovane strategije skupnih vlaganj in internacionalizacije podjetja. Prvo nakazuje na težnjo MSP-jev po samostojnosti in nepripravljenosti na skupna vlaganja, drugo pa na nepripravljenost na poslovne in strateške povezave s tujimi podjetji ter nasploh na širjenje svojega poslovanja na tujih trgih.
- MSP-ji so pokazali precejšnjo stopnjo nezaupanja v podatke, pridobljene izven podjetja, in se pri sprejemanju strateških poslovnih odločitev raje zatekajo k internim računovodskim podatkom in internim informacijam prodajnega, razvojnega in raziskovalnega oddelka, ki jim zaupajo, kot pa k poglobljenim študijam in analizam zunanjih svetovalcev. Pučko (2006, str. 37) pravi, da so zunanji podatki, ki jih pribirajo in obdelujejo subjekti izven podjetja, pomembni za analizo poslovanja, saj nam razkrivajo množico različnih podatkov o poslovanju drugih družb. Navedeno potrjuje eno od lastnosti MSP-jev, ki jo navaja več avtorjev strateškega poslovanja, da lastniki oz. managerji malih in srednje velikih podjetij nočejo deliti notranjih informacij o poslovanju svojega podjetja in se zato tudi prijemom strateškega poslovanja izogibajo oz. strateškega poslovanja ne izvajajo.
- V MSP-jih pripisujejo različne stopnje pomembnosti posameznim skupinam aktivnosti uresničevanja in nadziranja uresničevanja strateških ciljev in strategij svojega podjetja.

Pri tem pripisujejo pomen predvsem dobri organizaciji, planiranju in učinkovitemu vodenju ter ne pripisujejo večjega pomena taktični kontroli in letnemu planiranju, kar sproža dvom o kvaliteti izvajanja strategije.

- V večini MSP-jev je zadolžen za oblikovanje, uresničevanje ter spremljanje in kontrolo uresničevanja strategije direktor oz. lastnik podjetja, kar je ena od glavnih značilnosti poslovanja in upravljanja v malih in srednje velikih podjetjih, ki jih tudi bistveno loči od velikih podjetij. Slabost tovrstnega poslovanja je v pomanjkanju časa in je močno odvisna le od kompetenc direktorja oz. lastnika podjetja.
- V MSP-jih večinoma zaposleni sodelujejo le v fazi uresničevanja strategij in spremljanja in kontrole izvajanja strategij, a še to v malem deležu podjetij. Zaposlenim so naloge dodeljene bodisi samostojno ali pa skupaj z direktorjem oz. lastnikom podjetja oz. timom, ki je strategijo izbral in potrdil. Glede na nizek pomen kontrole, ki jo imajo v malih in srednje velikih podjetjih za uresničevanje strategij, in lastniško strukturo je slutiti, da je zaposlenim prepuščeno le malo oz. le nekaj bolj ali manj nepomembnih opravil pri spremljanju in kontroli izvajanja strategij.
- Z vidika strukture kapitala prednjačijo MSP-ji z domačim kapitalom in le majhen delež MSP-jev ima v svoji kapitalski strukturi tuj vir kapitala. Samo iz strukture kapitala težko opredelimo zapletenosti finančnega poslovanja, je pa za MSP-je značilno (Tajnikar, 2000, str. 72) zelo preprosto finančno poslovanje in podjetniki ne uporabljajo finančnih oblik z zapletenejšo zunanjo obliko financiranja podjetja. V malem podjetništvu se nasploh izogibajo tveganjem, zato pri njihovem poslovanju ne bomo našli poskusov, da bi podjetniki z gospodarjenjem s prostimi finančnimi sredstvi poskušal zaslužiti dodaten dohodek.
- Dodatna težava pri tujih vlaganjih v MSP-je je predvsem v zavarovanju in garanciji tujega vlagatelja, saj v večini MSP-ji ne razpolagajo z veliko stvarnega kapitala, ki bi služil investitorju kot garancija. Temu je treba dodati še zakonske omejitve in davčne obremenitve, ki za tuje investitorje niso ravno stimulatívni.
- MSP so kljub globalni ekonomski in finančni krizi uspela ohranjati število zaposlenih in le-to proti koncu krize celo povišati. Ravno tako je bilo s povprečnim letnim prihodkom od prodaje, kjer so v MSP beležili padec le drugo leto po pričetku krize. K dvigu povprečnih letnih prihodkov od prodaje in stabiliziranju števila zaposlenih so pripomogla tudi nova nastala podjetja v proučevanem obdobju. Tipično za MSP-je je, da podjetniki poslovodijo svoje podjetje tako, da profitni motiv uresničujejo skozi izplačilo plač za svoje delo in morebitno izplačilo dobička konec leta (Tajnikar, 2000, str. 72). Njihov osnovni motiv ni profitni motiv, pač pa dohodkovni motiv, kar dokazuje tudi raven poslovne uspešnosti MSP-jev v regiji, merjena z donosnostjo kapitala (ROE), ki pojasnjuje, kako uspešno ravna poslovodstvo s premoženjem lastnikov in je eden izmed najpomembnejših kazalnikov uspešnosti poslovanja (Ban & Tekavčič, 2001, str. 74).
- Raven poslovne uspešnosti MSP-jev, merjena z donosnostjo kapitala (ROE), razkriva, da je leta 2014 polovica MSP-jev ustvarila na vsakih 100 EUR vloženega kapitala nad

0 % do 5 % čistega dobička in le dobra tretjina MSP-jev nad 5 % do 10 % čistega dobička na vsakih 100 EUR vloženega kapitala.

- Struktura prodajnega trga razkriva, da MSP-ji nekoliko več poslujejo na domačem kot na tujem trgu. Razpršenost prodajnih trgov omogoča stabilnost poslovanja. Izmed MSP-jev, ki poslujejo samo na enem trgu, pa je več takih, ki poslujejo samo na domačem trgu, kot takih, ki so v celoti usmerjena samo na izvoz.

V zvezi z ocenami poznavanja in uporabe strateškega poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih Primorske regije v času globalne finančne in gospodarske krize, dobljenih v empirični raziskavi, in njihovo uspešnostjo poslovanja, merjeno z donosnostjo kapitala (ROE), konec leta 2014, so glavne ugotovitve, da je na uspešno poslovanje malih in srednje velikih podjetij v času globalne finančne in gospodarske krize pozitivno vplivalo:

- Izvajanje strateškega planiranja: Mala in srednja velika podjetja se zavedajo pomena planiranja, čeprav jih večina planira kratkoročno. Glede na nekatere značilnosti poslovanja malih in srednje velikih podjetij, kjer je odločanje o poslovanju podjetja v rokah lastnika oz. managerja in le-to v veliki večini odvisno od razpoložljivega časa in kompetenc posameznika, je izvajanje kratkoročnega planiranja dobra osnova za nadaljnje snovanje dolgoročnih planov in snovanje poslovnih strategij podjetja.
- Izvajanje analize okolja, tako ožjega kot širšega: Mala in srednja velika podjetja se zavedajo obstoja tako ožjega kot širšega okolja, v katerem delujejo, in, čeprav po večini le z izkustvenimi ugotovitvami ali celo intuitivno, ocenjujejo in spremljajo dogajanja v panogi, analizirajo dobavitelje, kupce, družbene in tehnološke dejavnike ter dejavnike naravnega podokolja.
- Izvajanje strateške analize poslovanja: S strateško analizo poslovanja mala in srednja velika podjetja pridobivajo informacije, ki so nujne v procesu strateškega odločanja. Pri tem se največ posvečajo analiziranju prihodnjih poslovnih priložnosti in se zavedajo svojih poslovnih slabosti.
- Izoblikovani glavni smotri in strateški cilji: Mala in srednje velika podjetja imajo postavljene glavne smotre in strateške cilje podjetja, vedo, kam želijo pripeljati podjetje, kaj daje smisel njihovem obstoju in na kakšen način doseči zastavljene poslovne cilje.
- Izoblikovane celovite in poslovne strategije: Mala in srednje velika podjetja so usmerjena na rast in razvoj trga in širitev dejavnosti, kar nakazuje na razvojno usmerjenost in željo po obstoju in rasti podjetja. Želja po obstoju in rasti podjetja izhaja tudi iz lastnosti malih in srednje velikih podjetij, ki so bolj kot na visoke profite usmerjena v obstoj podjetja in zagotovitve mesečnega dohodka (t. i. samozaposlitveni vidik).
- Pripisovanje pomembnosti dobri organizaciji, planiranju in učinkovitemu vodenju pri uresničevanju in nadziranju uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja.

4.5 Prikaz poslovne uspešnosti v vzorec zajetih podjetij in ugotavljanje povezave med značilnostmi prakse strateškega managementa v njih in njihovo poslovno uspešnostjo

Statistična analiza poslovne uspešnosti v vzorec zajetih podjetij in ugotavljanje povezave med značilnostmi prakse strateškega managementa v njih in njihovo poslovno uspešnostjo je bila izvedena s pomočjo programskega paketa SPSS. Statistična analiza je pomanjkljiva v delu, ki vključuje povezave med kakovostjo strateške analize podjetja kot dela procesa strateškega managementa in uspešnostjo poslovanja podjetja. Vprašanja v vprašalniku niso bila sestavljena tako, da bi odgovori nanje omogočili statistično analizo povezave med kakovostjo izvajanja strateške analize v podjetju in njegovo poslovno uspešnostjo.

V okviru empirične analize povezav med značilnostjo strateškega managementa in poslovno uspešnostjo MSP-jev sem najprej uporabila metodo glavnih komponent, katere namen je oblikovanje novih spremenljivk, ki predstavljajo linearno kombinacijo prvotnih spremenljivk. S tem sem z nekaj novimi spremenljivkami zajela čim večji delež variabilnosti vseh prvotnih spremenljivk in s tem zmanjšala obseg podatkov na le nekaj glavnih komponent.

4.5.1 Hipoteza 1a: Praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih je povezana z uspešnostjo poslovanja

Pri preverjanju veljavnosti hipoteze 1a, da je praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih povezana z uspešnostjo poslovanja, sem uporabila spremenljivke iz sklopa:

- Pomen strateškega planiranja: Ali se strinjate da:
 - se strateško planiranje ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni?
 - ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela?
 - strateško planiranje omejuje prožnost podjetja?
 - strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja? Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.
- Izvajanje analize ožjega okolja:
 - Ali izvajate segmentacijo kupcev?
 - Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?
 - Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?
 - Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?
 - Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?
 - Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?
 - Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?

- Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?
- Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitev?
- Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?
- Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?
- Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?
- Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?
- Ali izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?
- Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?
- Ali spremljate stopnjo rasti panoge?
- Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?
- Izvajanje analize širšega okolja:
 - Ali analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?
 - Ali analizirate strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?
 - Ali analizirate makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?
 - Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujoči ideologiji ...)?
 - Ali analizirate spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?

Hipotezo 1a sem preverjala na podlagi večkratne regresije. Pred izvedbo regresijske analize sem spremenljivke pripravila tako, da sem izvedla naslednje faktorske analize:

- faktorsko analizo za sklop spremenljivk pomen strateškega planiranja,
- faktorsko analizo za sklop izvajanje analize ožjega okolja in
- faktorsko analizo za sklop izvajanje analize širšega okolja.

S faktorsko analizo sem zmanjšala število spremenljivk. Faktorska analiza deluje na principu pregleda korelacijskih matrik med spremenljivkami, ki pomenijo skupne lastnosti na eni ali več dimenzijah, ki so osnova za faktorje. Korelacija med spremenljivkami ne sme biti prevelika (npr. nad 0,9), sicer pride med spremenljivkami do multikolinearnosti (Šifrer & Bren, 2011, str. 41).

4.5.1.1 Faktorska analiza za sklop spremenljivk dojemanja pomena strateškega planiranja

Faktorska analiza za sklop spremenljivk dojemanja pomena strateškega planiranja je pokazala, da je moč korelacij med spremenljivkami med 0,7 in 0,8, kar pomeni, da med

spremenljivkami ne obstaja multikolinearnost in lahko prav vse uporabimo v nadaljnji analizi. Korelacijska matrika za sklop – pomen strateškega planiranja se nahaja v Tabeli 44. V Tabeli 44 so v zgornji polovici prikazani korelacijski koeficienti med spremenljivkami, v spodnji polovici stopnje značilnosti, pod tabelo pa vrednost determinante te matrike.

Tabela 44: Korelacijska matrika za sklop – pomen strateškega planiranja

Korelacija		Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.	Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja, zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.
Korelacija	Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.	1,000	0,774	0,717	0,786
	Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	0,774	1,000	0,858	0,788
	Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	0,717	0,858	1,000	0,804
	Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.	0,786	0,788	0,804	1,000
Sig. (1-tailed)	Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.		0,000	0,000	0,000
	Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	0,000		0,000	0,000
	Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	0,000	0,000		0,000
	Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.	0,000	0,000	0,000	
a. Determinanta = 0,027					

Po izvedeni faktorski analizi sem preverila ustreznost vzorca s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero ustreznosti vzorca (v nadaljevanju KMO), ki nam pokaže, ali so podatki ustrezni za faktorsko analizo, in uporabila Bartlettov test, s katerim sem preverjala ničelno hipotezo,

da je originalna korelacijska matrika enotska (vse korelacije med spremenljivkami enake 0). Za faktorsko analizo je potrebno, da so korelacije med spremenljivkami primerne, zato se ničelno hipotezo zavrne, če je vrednost statistične značilnosti Bartlettovega testa (Sig.) manjša od 0,05. Pri KMO-meri pa so podatki ustrezni, če so večji od 0,8, in še sprejemljivi med 0,5 in 0,6. Vrednosti podatkov po KMO-meri pod 0,5 pa za faktorsko analizo niso ustrezne (Šifrer & Bren, 2011, str. 49).

V Tabeli 45 so prikazane vrednosti po Kaiser-Meyer-Olkinovi meri ustreznosti vzorca in Bartlettov test za vse tri sklope spremenljivk, to je pomena strateškega planiranja, izvajanja analize ožjega okolja in izvajanje analize širšega okolja. Iz Tabele 45 je razvidno, da:

- je vrednost signifikance pri sklopu spremenljivk pomen strateškega planiranja 0,000 ($p < 0,05$) in vrednost KMO 0,823, iz česar izhaja, da je ustreznost vzorca optimalna, korelacijska matrika ni enotska. Podatki so primerni za faktorsko analizo;
- je vrednost signifikance pri sklopu spremenljivk pomen izvajanja analize ožjega okolja podjetja 0,000 ($p < 0,05$) in vrednost KMO 0,68, iz česar izhaja, da je ustreznost vzorca sprejemljiva, korelacijska matrika ni enotska. Podatki so primerni za faktorsko analizo;
- je vrednost signifikance pri sklopu spremenljivk pomen izvajanja analize širšega okolja podjetja 0,000 ($p < 0,05$) in vrednost KMO 0,835, iz česar izhaja, da je ustreznost vzorca optimalna, korelacijska matrika ni enotska. Podatki so primerni za faktorsko analizo.

Tabela 45: Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca in Bartlettov test v okviru sklopa pomena strateškega planiranja, izvajanja analize ožjega okolja in izvajanja analize širšega okolja

Opis		Pomen strateškega planiranja	Izvajanje analize ožjega okolja	Izvajanje analize širšega okolja
Kaiser-Meyer-Olkin mera ustreznosti vzorca		0,823	0,468	0,835
Bartlettov preizkus sferičnosti	Predvideni Hi-kvadrat	104,562	569,038	90,169
	df	6	136	10
	Signifikanca	0,000	0,000	0,000

Komunaliteta je mera razmerja pojasnjene variance in izločilnega faktorja, zato želimo, da so vse komunalitete večje od 0,3, kar pomeni, da spremenljivka definira naš pojav in da meri to, kar mora meriti. Če je katera od komunalitet manjša od 0,3, bomo spremenljivko izločili iz nadaljnje obravnave (Šifrer & Bren, 2011, str. 50).

V Tabeli 46 so prikazane komunalitete spremenljivk sklopa pomena strateškega planiranja, ki razkrivajo, da ima najvišjo ekstrahirano komunaliteto spremenljivka »Ni časa za

strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.« z vrednostjo 0,871 in najnižjo vrednost ekstrahirane komunalitete spremenljivka »Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.«, z vrednostjo 0,795, zato iz sklopa pomena strateškega planiranja ne bomo izločili nobene spremenljivke.

Tabela 46: Komunalitete spremenljivk sklopa pomena strateškega planiranja

Zap. št.	Komunalitete	Začetne	Končne
1	Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.	1,000	0,795
2	Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	1,000	0,871
3	Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	1,000	0,851
4	Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.	1,000	0,848

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Celotna varianca neke spremenljivke ima več komponent: a) skupno varianco, ki jo spremenljivka deli z neko drugo spremenljivko; b) varianco, ki je specifična samo za določeno spremenljivko; c) naključno varianco, t. i. napako, ki je odvisna od zunanjih vplivov, ki jih ne poznamo. Vrednost komunalitete je pri spremenljivki, ki nima specifične ali naključne variance, enaka 1, in pri spremenljivki, ki z nobeno drugo spremenljivko ne deli njene variance, enaka 0. »S faktorsko analizo in metodo glavnih komponent najprej predpostavimo, da je vsa varianca skupna, zato so začetne vrednosti komunalitet enake 1. Po tem, ko določimo faktorje, pa lahko izračunamo ekstrahirane komunalitete, ki predstavljajo skupno varianco (multiplo varianco med vsako spremenljivko in faktorjem)« (Šifrer & Bren, 2011, str. 50).

Število izločenih faktorjev pri sklopu spremenljivk pomena strateškega planiranja je prikazano v Tabeli 47 in nam prikazuje, da je bil izločen en faktor, katerega skupna pojasnjena varianca je 84,12 % in ga lahko pojasnimo z že vključenimi spremenljivkami. Ostalo varianco 15,88 % lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami.

Faktorske uteži ali koeficienti korelacije med spremenljivkami in faktorji, ki faktorju pripadajo, nam povedo, kako je posamezna spremenljivka povezana s faktorjem. »Spremenljivka pripada tistemu faktorju, pri katerem ima večjo utež, pri čemer negativne vrednosti ne pomenijo manjše uteži, ampak pomenijo manjšo sorazmerno povezanost. Pri faktorski analizi težimo k temu, da ima posamezna spremenljivka močno faktorsko utež le pri enem faktorju, zato v primeru neenakomerne porazdelitve naredimo rotirano faktorsko analizo« (Šifrer & Bren, 2011, str. 52–54).

Tabela 47: Lastne vrednosti in pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen strateškega planiranja

Pomen strateškega planiranja							
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirana vsota kvadratov			Rotacijske vsote kvadratov
	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj
1	3,365	84,122	84,122	3,365	84,122	84,122	
2	0,300	7,506	91,628				
3	0,209	5,214	96,843				
4	0,126	3,157	100,000				

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Faktorska matrika pri sklopu pomen strateškega planiranja je prikazana v Tabeli 48 in nam prikazuje faktorske uteži za en izločeni faktor. Ker je bil ekstrahiran samo en faktor, rotirane faktorske matrike ne moremo prikazati, ampak sprejmemo nerotirano.

Tabela 48: Faktorska matrika pri sklopu pomen strateškega planiranja

Zap. št.	Komponenta	Komponenta
		1
1	Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	0,933
2	Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	0,922
3	Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.	0,921
4	Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.	0,892

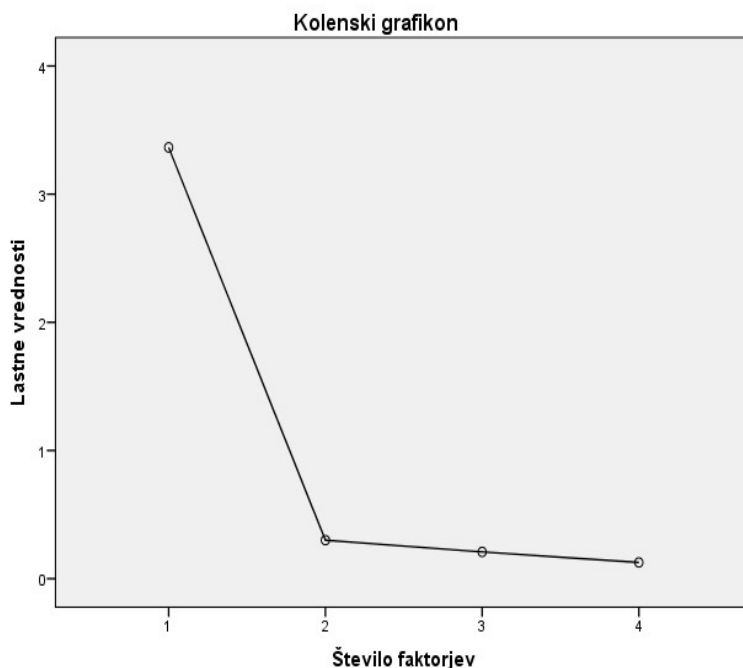
Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Faktor, ki smo ga izločili, smo poimenovali »pomen strateškega planiranja«. Pripadajo mu naslednji dejavniki:

- Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.
- Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.
- Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.
- Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.

Iz kolenskega diagrama (Slika 4) vidimo, da lahko izločimo samo en faktor, saj se krivulja prelomi že med prvim in drugim faktorjem. To vidimo tudi iz Tabele 47, kjer je razlika med začetnima lastnima vrednostnima prvega in drugega faktorja veliko večja kot razlika med ostalimi začetnimi lastnimi vrednostmi.

Slika 4: Kolenski grafikon za sklop spremenljivk pomen strateškega planiranja



4.5.1.2 Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanje analize ožjega okolja podjetja

Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanja analize ožjega okolja podjetja je pokazala, da je moč korelacij med spremenljivkami iz sklopa izvajanje analize ožjega okolja podjetja med 0,4 in 0,8, kar pomeni, da med spremenljivkami ne obstaja multikolinearnost in lahko prav vse uporabimo v nadaljnji analizi. Korelacijska matrika za sklop – izvajanje analize ožjega okolja podjetja se nahaja v Prilogi 5 v Tabeli 1. V Prilogi 5 v Tabeli 1 so v zgornji polovici prikazani korelacijski koeficienti med spremenljivkami, v spodnji polovici stopnje značilnosti, pod tabelo pa vrednost determinante te matrike.

Ustreznost podatkov za faktorsko analizo s KMO-mero ustreznosti vzorca in Bartlettov test za preverjanje ničelne hipoteze je za sklop spremenljivk pomen izvajanja analize ožjega okolja podjetja predstavljen v Tabeli 45 v poglavju 4.5.1.1.

V Tabeli 49 so prikazane komunalitete spremenljivk sklopa izvajanja analiz ožjega okolja podjetja, ki razkrivajo, da ima najvišjo ekstrahirano komunaliteto spremenljivka »Izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence.« z vrednostjo 0,900 in najnižjo vrednost ekstrahirane komunalitete spremenljivka »Spremljate stopnjo rasti panoge.« z vrednostjo 0,641, zato iz sklopa spremenljivk izvajanja analiz ožjega okolja ne bomo izločili nobene spremenljivke, ker so vse relativne vrednosti večje od 0,3.

Tabela 49: Komunalitete spremenljivk sklopa izvajanje analize ožjega okolja podjetja

Zap.št.	Spremenljivke	Začetne	Končne
1	Ali izvajate segmentacijo kupcev?	1,000	0,789
2	Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?	1,000	0,701
3	Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?	1,000	0,687
4	Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?	1,000	0,718
5	Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?	1,000	0,829
6	Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?	1,000	0,872
7	Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?	1,000	0,830
8	Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?	1,000	0,869
9	Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodov oz. storitev?	1,000	0,826
10	Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?	1,000	0,806
11	Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?	1,000	0,848
12	Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?	1,000	0,749
13	Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?	1,000	0,821
14	Ali izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?	1,000	0,900
15	Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?	1,000	0,845
16	Ali spremljate stopnjo rasti panoge?	1,000	0,641
17	Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?	1,000	0,868

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Število izločenih faktorjev pri sklopu spremenljivk pomena izvajanja analize ožjega okolja podjetja je prikazano v Tabeli 50 in nam prikazuje, da so bili izločeni trije faktorji, katerih skupna pojasnjena varianca znaša 80,0 %, pri čemer s prvi faktorjem pojasnimo 62,4 % in z drugim 10,6 % ter tretjim 7,0 % skupne variance. Ostalo varianco (20,0 %) lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami.

Da bi lahko ugotovila, s koliko faktorji lahko pojasnim izvajanje analize ožjega okolja za uspešnost podjetja, sem uporabila ločevalno metodo.

Tabela 50: Lastne vrednosti in pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen izvajanja analize ožjega okolja

Pomen izvajanja analize ožjega okolja podjetja							
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Ekstrahirana vsota kvadratov			Rotacijske vsote kvadratov
	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj
1	10,617	62,455	62,455	10,617	62,455	62,455	8,887
2	1,796	10,566	73,021	1,796	10,566	73,021	5,849
3	1,185	6,972	79,993	1,185	6,972	79,993	6,805
4	0,838	4,927	84,920				
5	0,612	3,603	88,522				
6	0,385	2,263	90,785				
7	0,310	1,822	92,607				
8	0,303	1,782	94,389				
9	0,251	1,475	95,864				
10	0,198	1,163	97,027				
11	0,163	0,957	97,984				
12	0,132	0,778	98,762				
13	0,090	0,531	99,293				
14	0,058	0,339	99,633				
15	0,040	0,237	99,870				
16	0,020	0,120	99,990				
17	0,002	0,010	100,000				

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Faktorska matrika nam prikazuje faktorske uteži za tri izločene faktorje. To je nerotirana rešitev, iz katere izhaja, da so faktorske uteži le pri enem, to je pri prvem faktorju. Faktorska matrika pri sklopu izvajanja analize ožjega okolja je prikazana v Tabeli 51.

V nadaljevanju prikazujem še rotirano faktorsko matriko v Tabeli 52, ki nam prikazuje, da je rotirana faktorska rešitev boljša, saj se spremenljivke bolj enakomerno porazdelijo med tri faktorje in imajo večje uteži le pri izbranem faktorju.

Tabela 51: Faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja

Zap. št.	Komponenta	Faktor		
		1	2	3
1	Ali analizirate pomen in obseg vaših dobav za dobavitelja?	0,888		
2	Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?	0,887		
3	Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?	0,862		
4	Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ek. obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?	0,845		-0,304
5	Ali izvajate segmentacijo kupcev?	0,841		
6	Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?	0,840	-0,339	6
7	Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?	0,827	-0,319	
8	Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitev?	0,821		0,311
9	Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?	0,815		-0,346
10	Ali spremljate stopnjo rasti panoge?	0,793		
11	Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?	0,769		-0,306
12	Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kup. ...)?	0,764		
13	Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?	0,756		-0,382
14	Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?	0,708	0,548	
15	Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?	0,684	0,610	
16	Ali izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?	0,660	0,658	
17	Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?	0,609	0,341	0,512

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Tabela 52: Rotirana faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja

Zap. št.	Komponenta	Faktor		
		1	2	3
1	Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?	0,951		
2	Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?	0,928		
3	Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitev?	0,897		
4	Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?	0,825		
5	Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?	0,824		
6	Ali spremljate stopnjo rasti panoge?	0,575		
7	Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?	0,515		-0,506
8	Ali izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?		0,938	
9	Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?		0,825	
10	Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?		0,820	-0,353

se nadaljuje

Tabela 52: Rotirana faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja (nad.)

Zap. št.	Komponenta	Faktor		
		1	2	3
11	Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?	0,468	0,678	0,354
12	Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?			-0,710
13	Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?		0,402	-0,690
14	Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?			-0,654
15	Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?			-0,628
16	Ali izvajate segmentacijo kupcev?	0,499		-0,537
17	Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?	0,469		-0,520

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Metoda rotacije: Oblimin s Keiserjevo normalizacijo.

Korelacijska matrika nam prikazuje, da so faktorji ostali neodvisni tudi po rotaciji. Tako smo izločili tri faktorje. Korelacijska matrika med faktorji pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja je prikazana v Tabeli 53.

Tabela 53: Korelacijska matrika med faktorji pri sklopu izvajanje analize ožjega okolja podjetja

Faktor	1 faktor	2 faktor	3 faktor
1	1,000	0,454	-0,521
2	0,454	1,000	-0,354
3	-0,524	-0,354	1,000

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Metoda rotacije: Oblimin s Keiserjevo normalizacijo.

Prvi izločeni faktor smo poimenovali »izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)«. Pripadajo mu naslednji dejavniki:

- Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?
- Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?
- Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodov oz. storitev?
- Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?
- Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?
- Ali spremljate stopnjo rasti panoge?
- Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?

Drugi faktor, ki smo ga izločili, smo poimenovali »izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)«. Temu pripadajo naslednji dejavniki:

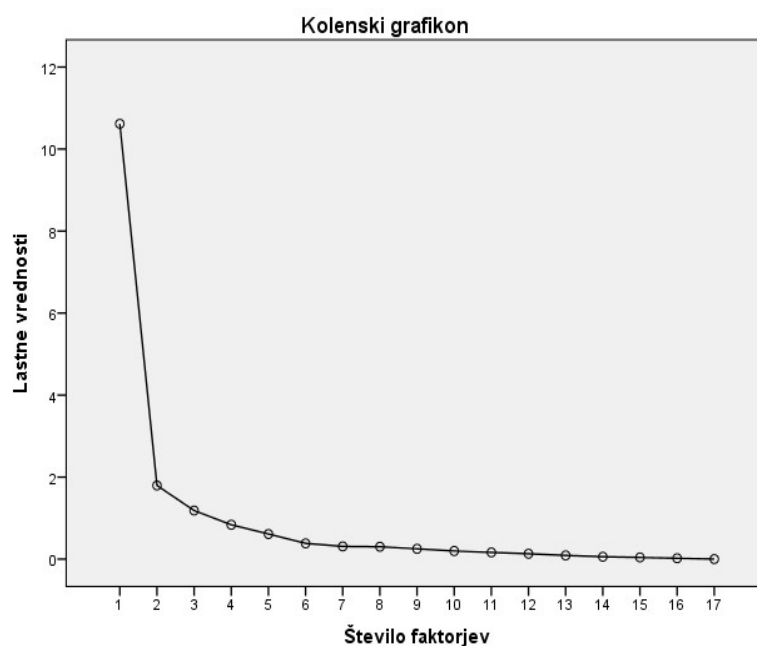
- Ali izvajate analizo poslovnega obnašanja konkurence?
- Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?
- Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?
- Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?

Tretji izločeni faktor smo poimenovali »izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)«. Temu pripadajo naslednji dejavniki:

- Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?
- Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?
- Ali poznate ovire za vstop v panogo, v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?
- Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?
- Ali izvajate segmentacijo kupcev?
- Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?

Kolenski diagram nam prikazuje, da se krivulja prelomi že med prvim in drugim faktorjem. Lastno vrednost ena presegajo prvi trije faktorji. Kolenski grafikon lastnih vrednosti za sklop izvajanje analize ožjega okolja podjetja je prikazan v Sliki 5.

Slika 5: Kolenski grafikon lastnih vrednosti za sklop spremenljivk izvajanje analize ožjega okolja podjetja



4.5.1.3 Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanje analize širšega okolja podjetja

Faktorska analiza za sklop spremenljivk izvajanja analize širšega okolja podjetja je pokazala, da je moč korelacij med spremenljivkami iz sklopa analize širšega okolja podjetja med 0,5 in 0,8, kar pomeni, da med spremenljivkami ne obstaja multikolinearnost in lahko prav vse uporabimo v nadaljnji analizi. Korelacijska matrika za sklop – pomen izvajanja analize širšega okolja podjetja je v Tabeli 54. V Tabeli 54 so v zgornji polovici prikazani korelacijski koeficienti med spremenljivkami, v spodnji polovici stopnje značilnosti, pod tabelo pa vrednost determinante te matrike.

Tabela 54: Korelacijska matrika za sklop – izvajanje analize širšega okolja

		Q4a	Q4b	Q4c	Q4d	Q4e
Korelacija	Q4a	1,000	0,544	0,569	0,504	0,516
	Q4b	0,544	1,000	0,676	0,709	0,754
	Q4c	0,569	0,676	1,000	0,773	0,593
	Q4d	0,504	0,709	0,773	1,000	0,703
	Q4e	0,516	0,754	0,593	0,703	1,000
Sig. (1-stranska)	Q4a		0,0101	0,000	0,002	0,001
	Q4b	0,001		0,000	0,000	0,000
	Q4c	0,000	0,000		0,000	0,000
	Q4d	0,002	0,000	0,000		0,000
	Q4e	0,001	0,000	0,000	0,000	
	Q4a	Q4a	Q4b	Q4c	Q4d	Q4e
a. Determinanta = 0,042						

Legenda:

- Q4a: Ali analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?
- Q4b: Ali analizirate strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?
- Q4c: Ali analizirate makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?
- Q4d: Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?
- Q4e: Ali analizirate spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?

Ustreznost podatkov za faktorsko analizo s KMO-mero ustreznosti vzorca in Bartlettov test za preverjanje ničelne hipoteze je za sklop spremenljivk pomen izvajanja analize širšega okolja podjetja predstavljen v Tabeli 45 v poglavju 4.5.1.1.

V Tabeli 55 so prikazane komunalitete spremenljivke sklopa izvajanja analiz širšega okolja podjetja, ki razkrivajo, da ima najvišjo ekstrahirano komunaliteto spremenljivka »Analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)« z vrednostjo 0,871 in najnižjo vrednost ekstrahirane komunalitete spremenljivka »Analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)« z vrednostjo 0,529, zato iz sklopa spremenljivk izvajanja analiz širšega okolja podjetja ne bomo izločili nobene spremenljivke, ker so vse večje od 0,3.

Tabela 55: Komunalitete spremenljivk sklopa izvajanje analize širšega okolja podjetja

Zap.št.	Spremenljivke	Začetne	Končne
1	Ali analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?	1,000	0,529
2	Ali analizirate strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?	1,000	0,775
3	Ali analizirate makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?	1,000	0,742
4	Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?	1,000	0,781
5	Ali analizirate spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?	1,000	0,724

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Število izločenih faktorjev pri sklopu spremenljivk pomena izvajanja analize širšega okolja podjetja je prikazano v Tabeli 56.

Tabela 56: Lastne vrednosti in deleži pojasnjene variance izločenih faktorjev za sklop pomen izvajanja analize širšega okolja

Pomen izvajanja analize širšega okolja podjetja							
Faktor	Začetne lastne vrednosti			Eksatrahirana vsota kvadratov			Rotacijske vsote kvadratov
	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj	% delež variance	Kumulativni delež %	Skupaj
1	3,551	71,027	71,027	3,551	71,027	71,027	
2	0,566	11,328	82,356				
3	0,440	8,805	91,160				
4	0,254	5,087	96,247				
5	0,188	3,753	100,000				

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

Tabela 56 nam prikazuje, da je bil izločen en faktor, katerega skupna pojasnjena varianca znaša 71,03 % in ga lahko pojasnimo z že vključenimi spremenljivkami. Ostalo varianco (28,97 %) lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami pomena izvajanja analize širšega okolja, ker niso zajeti v vprašalniku.

Faktorska matrika nam prikazuje factorske uteži za en izločeni faktor. Ker je bil pri spremenljivkah iz sklopa izvajanje analize širšega okolja podjetja ekstrahirano samo en faktor, rotirane factorske matrike ne moremo prikazati, ampak sprejmemo nerotirano. Faktorska matrika pri sklopu izvajanja analize širšega okolja podjetja je prikazana v Tabeli 57.

Tabela 57: Faktorska matrika pri sklopu izvajanje analize širšega okolja podjetja

Zap. št.	Komponenta	Faktor
		1
1	Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?	0,884
2	Ali analizirate strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?	0,880
3	Ali analizirate makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti, v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?	0,862
4	Ali analizirate spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?	0,851
5	Ali analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?	0,727
6	Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?	0,884

Metoda ekstrakcije: Metoda glavnih komponent.

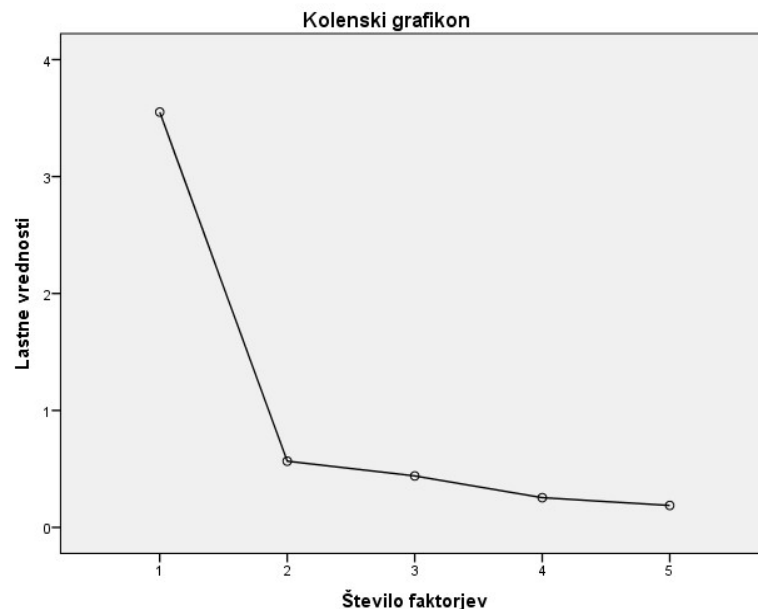
Kolenski diagram nam prikazuje, da se krivulja prelomi že med prvim in drugim faktorjem. Lastno vrednost ena presega le prvi faktor. Tudi na podlagi tega grafičnega prikaza tako lahko izločimo le en faktor. Kolenski grafikon lastnih vrednosti za sklop izvajanje analize širšega okolja podjetja je prikazan v Sliki 5.

Faktor, ki smo ga izločili, smo poimenovali »Izvajanje analize širšega okolja«. Pripadajo mu naslednji dejavniki:

- Ali analizirate spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...)?

- Ali analizirate strategije in politike, ki jih načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...)?
- Ali analizirate makroekonomska gibanja (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti, v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...)?
- Ali analizirate spremembe naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...)?
- Ali analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...)?

Slika 6: Kolenski grafikon za sklop spremenljivk izvajanje analize širšega okolja podjetja



4.5.1.4 Regresijska analiza

Pri izvedbi multiple linearne regresije sem uporabila odvisno spremenljivko raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjeno z donosnostjo kapitala (ROE), ter neodvisne spremenljivke:

- pomen strateškega planiranja,
- izvajanje analize ožjega okolja podjetja (faktor 1),
- izvajanje analize ožjega okolja podjetja (faktor 2),
- izvajanje analize ožjega okolja podjetja (faktor 3) in
- izvajanje analize širšega okolja.

Korelacije med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami, ki jih prikazujemo v Prilogi 4 v Tabeli 2, prikazujejo, da so vrednosti korelacijskih koeficientov znašale od 0,4 do 0,9, iz česar izhaja, da so korelacije primerne in jih lahko obdržim v nadaljnji analizi. Povzetek regresijskega modela je prikazan v Tabeli 58. Vrednost R-kvadrata je 0,501 (50 %), kar pomeni, da z napovedanimi spremenljivkami lahko pojasnimo 50 % variabilnosti spremenljivke raven poslovne uspešnosti.

Tabela 58: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R-kvadrat	Prilagojeni R-kvadrat	Standardna napaka ocene
1	0,708 ^a	0,501	0,402	0,793

Legenda: a. Napovedovalci: izvajanje analize širšega okolja, pomen strateškega planiranja, izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3).

Povzetek modela nam prikazuje, da lahko z napovedanimi neodvisnimi spremenljivkami (izvajanje analize širšega okolja, pomen strateškega planiranja, izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)) pojasnimo 50,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke »Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjene z donosnostjo kapitala (ROE)«. Prikaz statističnih značilnosti ocenjenega regresijskega modela je najti v Tabeli 59.

Tabela 59: Statistična značilnost ocenjenega regresijskega modela

ANOVA^a

Model		Vsota kvadratov	Df	Povprečni kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	15,814	5	3,163	5,026	0,003 ^b
	Rezidual	15,734	25	0,629		
	Skupaj	31,548	30			

Legenda:

a. Odvisna spremenljivka: Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE).

b. Napovedovalci: izvajanje analize širšega okolja, pomen strateškega planiranja, izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1), izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3).

Iz raziskave izhaja, da sta bila statistično značilna dva regresijska koeficienta:

- izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2) (X_1 , $B = -0,396$) in
- izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3) (X_2 , $B = 0,995$).

Regresijsko enačbo (1) tako lahko zapišemo v obliki:

$$Y = -0,396X_1 + 0,995X_2, \quad (1)$$

pri čemer je:

y = poslovna uspešnost

X₁ = faktor 2 (B = -0,396)

X₂ = faktor 3 (B = 0,995)

Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki »izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)« je negativen in regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki »izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)« je pozitiven. Za več kot polovico ima večji vpliv na odvisno spremenljivko regresijski koeficient pri spremenljivki »izvajanje strateške analize ožjega okolja (faktor 3)«, katerega beta koeficient znaša 0,995. Če pogledamo oba regresijska koeficienta skupaj, je za naš model značilno, da neodvisni spremenljivki pozitivno vplivata na odvisno spremenljivko »raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)«. Prikaz ocen regresijskih koeficientov in njihove statistične značilnosti je prikazan v Tabeli 60.

Tabela 60: Ocena regresijskih koeficientov in njihove statistične značilnosti

Model		Nestandardizirani koeficient		Standarden koeficient	t	Sig.	Korelacija		
		B	Standardna napaka	Beta			Ničetega reda	Dane	Del
1	(Konstanta)	0,141	0,698		0,201	0,842			
	Pomen strateškega planiranja	0,218	0,155	0,212	1,407	0,172	0,341	0,271	0,199
	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	-0,116	0,260	-0,117	-0,447	0,659	0,391	-0,089	-0,063
	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	-0,396	0,182	-0,431	-2,175	0,039	0,196	-0,399	-0,307
	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	0,995	0,288	0,968	3,455	0,002	0,596	0,568	0,488
	Izvajanje analize širšega okolja	-0,057	0,218	-0,054	-0,260	0,797	0,330	-0,052	-0,037

Legenda: a. Odvisna spremenljivka: Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE).

Ob tem pa še lahko dodamo, da statistično značilno ne vplivajo na odvisno spremenljivko »raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjeno z donosnostjo kapitala (ROE)« naslednji regresijski koeficienti:

- pomen strateškega planiranja,
- izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1) in
- izvajanje analize širšega okolja.

Na podlagi izvedenih analiz ugotavljam, da izvajanje identifikacijskih sestavin strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih v obdobju globalne finančne in gospodarske krize pozitivno vpliva na njihovo uspešnost poslovanja.

Tako hipotezo 1a, da je praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih povezana z uspešnostjo poslovanja potrjujem. Slabost te trditve pa je seveda v dejstvu, da nekaterih sestavin procesa strateškega managementa nisem mogla vključiti v delo.

4.5.2 Hipoteza 1b: Več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategije ne namenja dovolj pozornosti

Veljavnost hipoteze 1b, da več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategije ne namenja dovolj pozornosti, sem preverjala s Hi-kvadrat testom, s katerim sem ugotavljala, ali se porazdelitev rezultatov prilega teoretičnemu modelu. Pri tem sem testirala:

- spremenljivko iz sklopa vprašanj, ki sprašujejo po odgovornih osebah, ki so bile zadolžene za oblikovanje strategij v podjetju v obdobju globalne finančne in gospodarske krize, in
- spremenljivko iz sklopa vprašanj, ki sprašujejo po odgovornih osebah, ki so bile zadolžene za uresničevanje strategij v podjetju v obdobju globalne finančne in gospodarske krize.

Iz raziskave odgovorne osebe za oblikovanje strategije v podjetju izhaja, da je opazovana frekvenca daleč najmočnejše presegala pričakovano, pri navedbi, da je bil za oblikovanje strategij v proučevanem obdobju zadolžen direktor podjetja (oz. lastnik), katere število navedb je presegalo pričakovano za 10,4 enot, zato jo bom v nadaljevanju preverjala s Hi-kvadrat testom. Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivke, kdo je v podjetju zadolžen za oblikovanje strategij, so prikazane v Tabeli 61.

V izvedeni anketi so bila postavljena vprašanja o odgovornih osebah, ki so bile zadolžene za oblikovanje, uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij v podjetju na način, ki je

omogočal anketirancem izbor večjega nabora odgovorov, zaradi česar prihaja do neenakosti kombinacij odgovornih oseb med Tabelama 61 in 63.

Tabela 61: Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivke, kdo je v podjetju zadolžen za oblikovanje strategij

Odgovori za oblikovanje strategij	Opazovani N	Pričakovani N	Rezidual
Direktor podjetja (oz. lastnik/lastniki).	15	4,6	10,4
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	7	4,6	2,4
Vsi zaposleni.	2	4,6	-2,6
Drugo	1	4,6	-3,6
Direktor in team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	3	4,6	-1,6
Direktor in vsi zaposleni.	2	4,6	-2,6
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), in vsi zaposleni.	2	4,6	-2,6
Skupaj	32		

Statistično značilnost navedbe, da je bil za oblikovanje strategije v proučevanem obdobju zadolžen direktor podjetja (oz. lastnik), sem preverjala s Hi-kvadrat testom. Nivo tveganja sem določila pri stopnji 0,05 oz. 5-odstotno tveganje. Izračuni Hi-kvadrat testa so prikazani v Tabeli 62. Iz izračunov izhaja, da je znašala vrednost Hi-kvadrat testa 32,750 in vrednost signifikance (Sig.) 0,000 ($p < 0,05$). Vzorčni podatki kažejo na povezanost med spremenljivkama in zato lahko statistično značilno rečemo, da je bil v proučevanem obdobju v največji meri zadolžen za oblikovanje strategije direktor podjetja (oz. lastnik).

Tabela 62: Hi-kvadrat test pri spremenljivki, kdo je bil v podjetju zadolžen za oblikovanje strategij

Testne statistike	Kdo je bil zadolžen za oblikovanje strategij
Hi-kvadrat	32,750 ^a
Df	6
Asipmtopska sig.	0,000

Legenda: a. 7 polj (100,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana frekvenca je 4,6.

Iz raziskovanja odgovorne osebe za uresničevanje strategije v podjetju izhaja, da je opazovana frekvenca tudi v tem primeru daleč najmočnejše presegala pričakovano pri navedbi, da je bil za uresničevanje strategij v podjetju v proučevanem obdobju zadolžen direktor podjetja (oz. lastnik), katere število navedb je presegalo za 6 enot, zato jo bom v

nadaljevanju preverjala s Hi-kvadrat testom. Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivke, kdo je v podjetju zadolžen za uresničevanje strategij, so prikazane v Tabeli 63.

Tabela 63: Opazovane in pričakovane frekvence za spremenljivko kdo je v podjetjih zadolžen za uresničevanje strategij

Odgovori za uresničevanje strategij	Opazovani N	Pričakovani N	Rezidual
Direktor podjetja (oz. lastnik/lastniki).	10	4,0	6,0
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	6	4,0	2,0
Vsi zaposleni.	5	4,0	1,0
Drugo	1	4,0	-3,0
Direktor in team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	1	4,0	-3,0
Direktor in vsi zaposleni.	2	4,0	-2,0
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), in vsi zaposleni.	2	4,0	-2,0
Direktor podjetja, team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja), in vsi zaposleni.	5	4,0	1,0
Skupaj	32		

Statistično značilnost navedbe, da je bil za uresničevanje strategij v podjetju v proučevanem obdobju zadolžen direktor podjetja (oz. lastnik), sem preverjala s Hi-kvadrat testom. Izračuni Hi-kvadrat testa so prikazani v Tabeli 64. Iz izračunov izhaja, da znaša vrednost Hi-kvadrat testa 17,000 in vrednost signifikance (Sig.) 0,017 ($p < 0,05$), kar nakazuje, da pade rezultat v kritično območje. Tudi v tem primeru lahko rečemo, da vzorčni podatki kažejo na povezanost med spremenljivkama in zato lahko statistično značilno rečemo, da je bil v proučevanem obdobju v največji meri zadolžen za uresničevanje strategij podjetja direktor podjetja (oz. lastnik).

Tabela 64: Hi-kvadrat test pri spremenljivki kdo je bil zadolžen za uresničevanje strategij

Testne statistike	Kdo je bil zadolžen za uresničevanje strategij
Hi-kvadrat	17,000 ^a
Df	7
Asipmtopska sig.	0,017

Legenda: a. 8 polj (100,0%) ima pričakovano vrednost manj kot 5. Minimalna pričakovana frekvenca je 4,0.

Preverjanje veljavnosti hipoteze 1b me vodi k sklepu, da je direktor podjetja (oz. lastnik) statistično značilno v najvišji meri tisti, ki skrbi tako za oblikovanje kot tudi za uresničevanje strategij podjetja. Z navedenim hipotezo 1b, da več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategije ne namenja zadostne pozornosti, ne potrjujem. Hipoteze 1b ne potrjujem, ker sem ugotovila in statistično potrdila, da je večina direktorjev oz. lastnikov bila v proučevanem obdobju zadolžena za oblikovanje in uresničevanje strategij podjetja.

SKLEP

Analiza literature s področja strateškega managementa je pokazala, da je ustrezno oblikovana strategija ključnega pomena za dolgoročni uspeh tudi malih in srednje velikih podjetij. Sama strategija še ne prinaša koristi, v kolikor ni pravilno izvedena in nadzirana.

V Sloveniji je področje strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih manj raziskano in, predpostavljam, tudi slabše uveljavljeno v praksi. Strateški management se sicer uporablja, vendar pod drugačnim izrazom in bolj ali manj nevede, le v posameznih sklopih (bodisi v opazovanju okolja (tako zunanjega kot notranjega), planiranju, uresničevanju, nadziranju – spremljanju in kontroli).

V magistrskem delu sem se raziskovalno ukvarjala z vprašanjem, v kolikšni meri so bili prijemi strateškega managementa uveljavljeni v malih in srednje velikih podjetjih Primorske regije v obdobju globalne finančne in gospodarske krize 2008–2014. Pri tem sem tudi analizirala vpliv poznavanja in uporabe prijemov strateškega managementa na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij v Primorski regiji.

V magistrskem delu sem omenjeno problematiko raziskovala na manjšem vzorcu MSP-jev in s poglobljenimi intervjuji, ki odkrivajo in pojasnjujejo določene specifike. Empirično raziskavo sem izvedla na podlagi anketnega vprašalnika, ki ga je izpolnilo 32 malih in srednje velikih podjetij Primorske regije. Le-ta razkriva tudi do neke mere vpliv poznavanja in uporabe prijemov strateškega managementa na uspešnost poslovanja malih in velikih podjetij Primorske regije v času ekonomske globalne in finančne krize.

Raziskava malih in srednje velikih podjetij v Primorski regiji v času globalne finančne in gospodarske krize je pokazala vrsto značilnosti strateškega obnašanja malih in srednje velikih podjetij, ki se odraža skozi:

- pretežno pozitiven odnos do strateškega planiranja,
- izvajanje strateških analiz podjetja,
- izvajanje strateških analiz zunanjega in notranjega okolja,
- snovanje celovitih in poslovnih strategij in

- izoblikovane glavne smotre in cilje strateškega managementa.

Managerji v malih in srednje velikih podjetjih v Primorski regiji so v obdobju globalne finančne in gospodarske krize pri sprejemanju poslovnih odločitev vključevali prijeme strateškega managementa, ki mu tudi pripisujejo pomembnost. Poslovanje sicer planirajo večinoma za krajše časovno obdobje, to je do enega leta. Podrobnejši pregled časovnega horizonta razkriva, da je povprečna doba planiranja tri leta in da več kot 40 % podjetij planira za daljše časovno obdobje od treh let. Po drugi strani pa ima kar tretjina podjetij svoj planski horizont dolg vsega eno leto.

Aktivnosti pri izvajanju strateških analiz poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih so pretežno usmerjene v pridobivanje informacij, ki so nujne v procesu odločanja o prihodnjih poslovnih priložnostih podjetja. Pri tem se MSP-ji objektivno ocenjujejo in se zavedajo svojih slabosti.

Mala in srednja velika podjetja se zavedajo obstoja tako ožjega kot širšega okolja, v katerem delujejo in, čeprav po večini le z izkustvenimi ugotovitvami ali celo intuitivno, ocenjujejo in spremljajo dogajanja v panogi, analizirajo dobavitelje, kupce, družbene in tehnološke dejavnike ter dejavnike naravnega podokolja.

Skozi izoblikovane celovite in poslovne strategije mala in srednje velika podjetja usmerjajo rast in sledijo razvoju trga ter stremijo k širitvi dejavnosti, kar nakazuje na razvojno usmerjenost in željo po obstoju in rasti podjetja.

Mala in srednje velika podjetja imajo večinoma (okoli dveh tretjin) postavljene glavne smotre in strateške cilje podjetja, točno vedo, kam želijo pripeljati podjetje, kaj daje smisel njihovem obstoju in na kakšen način doseči cilje. Pomembnost za doseg svojih ciljev pripisujejo dobri organizaciji, planiranju in učinkovitemu vodenju pri uresničevanju in nadziranju uresničevanja strateških ciljev in strategij podjetja.

Povezava med tremi konstrukti, t. i. poznavanjem strateškega managementa, izvajanjem strateškega managementa in uspešnostjo poslovanja, je pokazala, da poznavanje in izvajanje strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih pozitivno vpliva na njihovo poslovanje. Pri tem moramo upoštevati, da mala in srednja velika podjetja niso pomanjšane kopije velikih poslovnih sistemov in da se procesi strateškega managementa v njih ne izvajajo tako celovito in podrobno kot v velikih podjetjih.

Glede na problematiko sem določila osnovni tezi raziskave, ki sta: praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih je povezana z uspešnostjo poslovanja ter več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategij ne namenja zadostne pozornosti. Na podlagi statistične analize dobljenih

rezultatov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, sem prvo tezo potrdila, drugo tezo pa zavrnila.

Proučevanje povezav med poznavanjem strateškega managementa, njegovim izvajanjem in uspešnostjo poslovanja v malih in srednje velikih podjetjih je potrdilo mojo hipotezo, da je praksa strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih povezana z uspešnostjo poslovanja.

S faktorsko analizo sem proučevala povezave v množici opazovanih indikatorjev uspešnosti in indikatorjev strateškega obnašanja. Pri preverjanju sem uporabila spremenljivke iz sklopa pomena strateškega planiranja, izvajanja analize ožjega okolja, izvajanja analize širšega okolja, faktorske analize za sklop spremenljivk pomena strateškega planiranja, analize ožjega okolja in analize širšega okolja.

Z regresijsko analizo sem proučevala odnos vpliva poznavanja in izvajanja strateškega managementa na uspešnost poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Pri izvedbi multiple linearne regresije sem uporabila odvisno spremenljivko raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, ki je merjena z donosnostjo kapitala (ROE), ter neodvisne spremenljivke pomen strateškega planiranja, izvajanje analiz ožjega okolja podjetja (3 faktorji) in izvajanje analize širšega okolja. Na podlagi izvedene analize sem ugotovila, da izvajanje navedenih prijemov strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih v obdobju globalne finančne in gospodarske krize pozitivno vpliva na njihovo uspešnost poslovanja, ter tako potrdila hipotezo 1a.

Pri preverjanju veljavnosti hipoteze 1b, da več kot polovica menedžerjev v malih in srednje velikih podjetjih načrtovanju in izvajanju strategije ne namenja dovolj pozornosti, sem preverjala s hi-kvadrat testom spremenljivke v sklopih vprašanj, ki sprašujejo po odgovornih osebah, ki so bile v obdobju globalne finančne in gospodarske krize zadolžene za oblikovanje, uresničevanje in kontroliranje izvajanja strategij v podjetju. Dobljeni rezultati preverjanj mojo hipotezo ne potrjujejo, ker preverjanje vodi k sklepu, da je direktor podjetja (oz. lastnik) v najvišji meri skrbel tako za oblikovanje kot tudi za uresničevanje strategij podjetja.

Zaradi kompleksnosti in manjše raziskanosti področja pa z eno samo raziskavo ni mogoče podrobneje raziskati razlogov in vzrokov obstoječega stanja. Pričujoča raziskava je z vidika strateškega managementa zgolj eksplorativna oziroma pilotska in le skromno osvetljuje najpomembnejše vidike poznavanja in uporabe strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih Primorske regije v času globalne finančne in gospodarske krize.

To je tudi ena izmed ključnih omejitev raziskave. Med izvedbo raziskave so se pojavila dodatna vprašanja, ki bi jih bilo smiselno zastaviti, nekatera področja pa še globlje raziskati. Mednje lahko štejemo prijeme strateškega planiranja, oblikovanja strategij, uresničevanja strategij in kontrole izvajanja strategij. Vsako izmed teh področij bi bilo mogoče še nadalje raziskovati z eno ali več različnimi raziskavami. Ugotoviti bi bilo mogoče, zakaj mala in srednje velika podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti strateškemu planiranju in celostni analizi podjetja ter nadziranju uresničevanja strategij. Dodatno se odpira vprašanje, zakaj so se odgovorni za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v malih in srednje velikih podjetjih v obdobju globalne finančne in ekonomske krize pri sprejemanju le-teh največ opirali na interne računovodske izkaze in so se bolj zanašali na lastno intuicijo in možnost predvidevanja kot na ugotovitve poglobljenih študij in analiz zunanjih svetovalcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (2015a). *Informacije o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v Goriški regiji v letu 2014*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (2015b). *Informacije o poslovanju samostojni podjetnikov posameznikov v Goriški regiji v letu 2014*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (2015c). *Informacije o poslovanju gospodarskih družb in zadrug v Notransjko-Kraški regiji v letu 2014*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/
4. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (2015d). *Informacije o poslovanju samostojni podjetnikov posameznikov v Notransjko-Kraški regiji v letu 2014*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/
5. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (2015-c). *Informacije o poslovanju gospodarskih družb, zadrug in samostojni podjetnikov v Obalno-kraški statistični regiji v letu 2014*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/
6. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (b.l.a). *Podatki o številu novo registriranih in o številu izbrisanih poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije v letih 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2010 in 2009*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Arhiv
7. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve - Ajpes. (b.l.b). *Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po občinah in po skupinah, staje na zadnji dan četrtletja*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Arhiv
8. Ban, S., & Tekavčič, M. (2001). *Primerjalno Analiziranje Slovenskih podjetij z različnimi ekonomskimi kazalci in kazalniki. Analiziranje kot strokovno orodje uveljavljenosti prednosti in odpravljanje pomanjkljivosti v poslovanju združb*. Portorož: 7. Strokovni posvet o sodobnih vidikih analiziranja poslovanja.
9. Barton, L. (1993). *Crisis in organizations*. Cincinnati, OH: South-Western College.
10. Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa* (4. izd.). Gubno: MER Evrocenter.
11. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.

12. Belak, J. (2010). *Integralni management: MER model*. Maribor: Založba MER.
13. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnost celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
14. Bloomfield S. (1998). *The Small Company Guide*. Prentice Hall Europe.
15. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Burns, P. (1996). *Small business and entrepreneurship*. London: Macmillan.
17. Crone, A. (2007). *Die Unternehmenskrise*. Handbuch modernes Sanierungsmanagement. München: Vahlen.
18. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovec, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Drozg, V. (2007) Prispevki h gospodarski geografiji Slovenije. *Revija za geografijo* (1-2), str. 67-88.
20. Dubrovski, D. (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne vede.
21. Dubrovski, D. (2003). *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
22. Dubrovski, D. (2006). *Managament mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
23. Duh, M. (1998). Malo in srednje veliko podjetje. V Belak, J. et al. *Razvoj podjetja in razvojni management: Posebnosti malih in srednje velikih podjetij* – 1. izd (str. 99-120). Grubno: MER Evrocenter.
24. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV Založba.
25. Filion, L. J. (1991). *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Paper Presented at the Conference: »Small Business, Marketing and Society«, Tbilisy, Georgia, USSR, October 1991.
26. Fink, S. (1986). *Cris management*. New York: Amacom.
27. Fröhlich, E. A., Hawranek, P. M., Lettmayr, C. E., & Pichler, J. H. (1994). *Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal*. Vienna: UNIDO.
28. Gomezelj Omerzel, D. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management Koper.
29. Hatten, T. S. (1997). *Small Businesss. Entrepreneurship and Beyond*, Upper Saddle River, NJ: Penetrice-Hall, p. 40.
30. Hommel, U., Knecht, T. C., & Wohlenberg, H. (2006). Sanierung der betrieblichen Unternehmenskrise. V Ulrich Hommel, Thomas C. Knecht in Holger Wohlenberg (ur.) *Hndbuch Unternehmensrestrukturierung*. Wiesbaden: Gabler/GWV.
31. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (4. izd.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
32. James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure*. New York: Routledge.

33. Kajzer, Š. (1999). Management. *MER Revija za management in razvoj*, 1 (2), str. 3-10.
34. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Kovoov-Mirsa, S., & Mirsa, M. (2007). Understanding and managing crises in an 'online world'. *International handbook for organizational criss management*. Los Angeles: Sage.
36. Kovsca, B. (2007, 19. december). Primorska je preširok pojem, da bi ga lahko utesnili v poimenovanje pokrajin. *Primorske novice*, str. 5. Najdeno 26. Aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.forumzagorisko.si/index.php?option=com_content&view=article&id=167:odlien-prispevek-g-borisa-kovsca-&catid=1:forum&Itemid=39
37. Kranjčec, R., & Polič, M. (2002). *Psihološki vidiki kriznega upravljanja*. UJMA, 16, str. 409-414.
38. Kregar B., A. (2011). *Strateški razvoj podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
39. Lahovnik, M., & Malenković, V. (2011) Corporate acquisition strategies economic performance – A case of Slovenia. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 29(1), 33–50.
40. Lee, G. L. (1995). Strategic Management and The Smaller Firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2(3), 158–164.
41. Mihelič, K. K. (2009). *Organizacija podjetji in drugih združb v kriznih razmerah*. Brdo pri Kranju
42. Mugler, J. (1993). *Betriebswirtschaftslehre der Klein – und Mittelbetriebe*. Wien/New York.
43. Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
44. Pfohl, H. C., & Kellerwessel, P. (1993). Mala, srednja in velika podjetja. V Belak, J. et al.: *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzroje.
45. Pfohl, H. C., & Kellerwessel, P. (1997). Abgrenzung der Klein– und Mittelbetriebe von Großbetrieben. V H. C. Pfohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihre Lösung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
46. Poslovni imenik Slovenije. (b.l.). V *Bizi.si*. Najdeno 20. maja 2016 na spletni strani <http://www.bizi.si/iskanje/?f=results&rw=1>
47. Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistem kriznega menedžmenta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. *Primorski svet*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletne naslovu <https://sites.google.com/site/primorskisvet/>
49. Pučko, D., & Lahovnik, M. (1998). *Changes in Strategic Behaviour of Slovenia Small Business in the Transition Period – Convergence or Divergence*.

- Proceedinga – CREEB 4th Annual Conference. Buckinghamshire Business School.
50. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
 51. Pučko, D. (1995). On Strategic Behaviour of Small and Medium Business in Slovenia. *Journal of European Business Education*, 4(2), 58–71.
 52. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje* (3. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 53. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 54. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 55. Pučko, D., Čater, T., & Rejc, B. A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 56. Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Pariz: Dunod.
 57. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., & Hisrich, R. D. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
 58. Smit, E., & Morgan, N. I. (1996). *Contemporary Issues in Strategic Management*. Cagiso Publishers and CCDD, Cape Town.
 59. Stahl, J. M., & Grigsby, W. D. (1992). *Strategic management for decision making*. Boston: PWS-KENT.
 60. Statistični urad Republike Slovenije. (2013). *Statistični letopis Republike Slovenije 2013*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 61. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2014*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 62. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2015*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 63. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). *Slovenske regije v številkah*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
 64. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Podatkovni portal SI-STAT »Ekonomsko področje«. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>
 65. Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien* (6. izd.). Wiesbaden: Gabler.
 66. Strašek S., Jagrič, T., & Špes N. (2008). *Globalna finančna kriza v kontekstu asimetrične informiranosti in mentalitete mehurčka*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 67. Stražišar, N., Strnad, B., & Štemberger, P. (2015). *Nacionalni računi o gospodarski krizi v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad RS.
 68. Šifrer, J. & Bren, M. (2011). *SPSS - multivariatne metode v varstvoslovju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 69. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo
 70. Tavčar, M. (2009). *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.

71. Tavčar, M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram
72. Urad Republike Slovenije za makroekomske analize in razvoj - UMAR. (2015) *Ekonomsko ogledalo, december 2014*, št. 12, let. XX. Ljubljana: UMAR.
73. Urad Republike Slovenije za mekroekonomske analize in razvoj - UMAR. (2015) *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2015*. Ljubljana: UMAR.
74. Urad Republike Slovenije za makroekomske analize in razvoj - UMAR. (2015) *Poročilo o razvoju 2015*. Ljubljana: UMAR.
75. Wheelen T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersy: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
76. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
77. Zakon o gospodarski družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006, popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009, *Odl. US*: U-I-268/06-35, 65/2009, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013, 82/2013, 55/2015.
78. Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1). *Uradni list RS* št. 102/2017, 57/2012, 82/2013, 17/2015.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic.....	1
Priloga 2: Spremni dopis z anketnim vprašalnikom.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik »Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih Primorske regije 2008–2014.....	3
Priloga 4: Korelacijske matrike pri izvedenih faktorskih analizah.....	9

Priloga 1: Seznam kratic

AJPES – Agencija RS za javnopravne evidence in storitve
BDP – bruto domači proizvod
BS – Banka Slovenije
BSC – »The Balanced Scorecard« (Uravnotežen sistem kazalnikov)
DDV – davek na dodano vrednost
EU – Evropska unija
GZS – Gospodarska zbornica Slovenije
HRM – »Human resource management« (Ravnanje z ljudmi pri delu)
ICPŽ – indeks cen življenjskih potrebščin
KMO – Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca
MSP – mikro, mala in srednje velika podjetja
OECD – »Organization for Economic Co-operation and Development« (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
ROE – »Return on equity« (Donos na kapital)
RS – Republika Slovenija
UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
ZDA – Združene države Amerike
ZGD-1 – Zakonu o gospodarskih družbah - 1
ZPOP-1 – Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo - 1

Priloga 2: Spremní dopis z anketnim vprašalnikom

Spoštovani,

Sem Mojca Švara, absolventka podiplomskega študija Poslovanja in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru izdelave magistrskega dela z naslovom »Značilnosti strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih Primorske regije v obdobju gospodarske krize 2008–2014« pripravljám raziskavo na vzorcu malih in srednje velikih slovenskih podjetij v Primorski regiji.

Moj namen je ugotoviti povezanost med načrtovanjem in izvajanjem strateškega managementa v malih in srednje velikih podjetjih v obdobju globalne finančne in gospodarske krize in pozitivnega vpliva na njihovo uspešnost poslovanja.

Naprašam vas, da sistematično in čim bolj natančno odgovorite na anketni vprašalnik. Na vprašalnik naj odgovarja oseba v podjetju, ki sodeluje v procesu strateškega managementa oziroma pozna to področje v podjetju. Vprašalnik vključuje predvsem označevanje ustreznih odgovorov, kar omogoča hitrejšo izpolnitev vprašalnika.

Vprašalnik je anonimen, podatki se bodo uporabili izključno za namen raziskave in ne bodo nikomur posredovani. Če želite prejeti rezultate raziskave v elektronski obliki, prosim, priložite elektronski naslov, na katerega vam pošljem rezultate raziskave.

Prosim vas, da vprašalnik izpolnite v čim krajšem času.

Za sodelovanje se vam vnaprej lepo zahvaljujem.

Mojca Švara

Priloga 3: Anketni vprašalnik »Značilnosti strateškega managementa v malih in srednjih podjetjih Primorske regije 2008–2014«

**ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V MALIH IN SREDNJIH
PODJETJIH PRIMORSKE REGIJE 2008–2014**

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Q1 - V tem sklopu me zanima, kakšen odnos ima anketiranec do strateškega managementa. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

	se popolnoma strinjam	se strinjam	nevtralen	se ne strinjam	se popolnoma ne strinjam
Ali je strateško planiranje sploh smiselno.	☐	☐	☐	☐	☐
Strateško planiranje se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.	☐	☐	☐	☐	☐
Ni časa za strateško planiranje, dovolj imam drugega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Strateško planiranje omejuje prožnost podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Strateški plan sicer zahtevajo nekatere banke ali pa lastniki podjetja. Zato ga je treba izvajati, potem pa čim prej pozabiti.	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Kliknite in vpišite besedilo vprašanja

	DA	NE
Ali strateško planirate poslovanje?	☐	☐

Q3 - Če da, za kakšno časovno obdobje (vpišite število let)

Q4 - V tem sklopu me zanima izvajanje strateške analize ožjega okolja podjetja. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače., v kolikor ni navedeno drugače.

	te analize ne delamo	to ocenjujemo intuitivno	to ugotavljamo izkustveno	to analizo delamo ne poglobljeno	to analiz delamo poglobljeno
Izvajate segmentacijo kupcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja.	☐	☐	☐	☐	☐

	te analize ne delamo	to ocenjujemo intuitivno	to ugotavljamo izkustveno	to analizo delamo ne poglobljeno	to analiz delamo poglobljeno
Analizirate relativne stroške nabavljenega glede na vse nabave v panogi.	☐	☐	☐	☐	☐
Analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge.	☐	☐	☐	☐	☐
Imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Poznate ovire za vstop v panogo v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Identificirate konkurente z vidika kupcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajate analizo pojava konkurence (sedanje, prihajajoče).	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajate analiza poslovnega obnašanja konkurence.	☐	☐	☐	☐	☐
Ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge.	☐	☐	☐	☐	☐
Spremljate stopnjo rasti panoge.	☐	☐	☐	☐	☐
Izvajate analizo strukture stroškov v panogi.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - V tem sklopu me zanima izvajanje strateške analize širšega okolja podjetja. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

	te analize ne delamo	to ocenjujemo intuitivno	to ugotavljamo izkustveno	to analiz delamo ne poglobljeno	to analiz delamo poglobljeno
Analizirate razvoj tehnologije in njen življenjski cikel (pričakovane novosti, kritični tehnološki prodori, časovni mejniki ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Analizirate strategije in politike, ki jo načrtuje vlada (ključne nove zakonske rešitve, odnos do tujih neposrednih investicij, odnos do socialne varnosti ljudi, moč ekoloških gibanj, zaščite demografskih področij ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Analiza makroekonomskih gibanj (rast BDP, rast kritičnih gospodarskih panog, rast glavnih tujih trgov, gibanje izvoza in uvoza, dinamike osebne in javne porabe, obseg zaposlenosti, v gospodarstvu, delež brezposelnosti, gibanja cen ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Analiza spremembe kulture in vrednot (pričakovani premiki v sistemu vrednot, ustaljenih navad, ravni izobrazbe, prevladujočih ideologij ...).	☐	☐	☐	☐	☐
Analiza sprememb naravnega podokolja (ekološke omejitve, lokacijske možnosti, glavni problemi pri oskrbi z energijo ...).	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - V tem sklopu me zanima, ali ste opravljali strateške analize podjetja. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače. Ali ste v podjetju opravili:

	DA	NE
analizo uspešnosti poslovanja (gospodarnost ali ekonomičnost, donosnost ali rentabilnost, produktivnost ali proizvodnost).	☐	☐
analizo prednosti podjetja.	☐	☐
analizo slabosti podjetja.	☐	☐
analizo prihodnjih poslovnih priložnosti podjetja.	☐	☐
analizo prihodnjih poslovnih nevarnosti (groženj) za uspešno poslovanje podjetja.	☐	☐
analizo osnov konkurenčne prednosti podjetja.	☐	☐

Q7 - V tem sklopu me zanima, ali je podjetje imelo izoblikovane glavne smotre in cilje strateškega managementa, v obdobju globalne finančne krize 2008-2014. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

	DA	NE
Ali ste imeli v podjetju izoblikovano vizijo.	☐	☐
Ali ste imeli v podjetju izoblikovano poslanstvo.	☐	☐
Ali ste imeli v podjetju postavljene strateške cilje.	☐	☐

Q20_2 - Navedite 5 (pet) glavnih strateških ciljev, ki ste jih zastavili v obdobju globalne finančne krize (2008-2014):

Q8 - V tem sklopu me zanima, ali je podjetje imelo izoblikovane celovite strategije, v obdobju globalne finančne krize 2008-2014. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače. Katere celovite strategije je vaše podjetje uresničevalo v obdobju od 2008 do 2014 od naslednjih:

	DA	NE
Strategija rasti.	☐	☐
Strategija vstopa na nove trge.	☐	☐
Strategija širjenja poslovnega programa v okviru panoge.	☐	☐
Strategija diverzifikacije podjetja na področju na področju še drugih panog.	☐	☐
Strategija ustalitve podjetja pri obstoječem obsegu in programu dejavnosti.	☐	☐
Strategija krčenja dejavnosti: Strategija krčenja v ožjem smislu.	☐	☐
Strategija krčenja dejavnosti: Strategija krčenja z odprodajo delov ali celega podjetja.	☐	☐
Strategija krčenja dejavnosti: Strategija zasuka (prestrukturiranja) podjetja.	☐	☐
Strategija krčenja dejavnosti: Strategija likvidacije.	☐	☐
Drugo	☐	☐

Q9 - V tem sklopu me zanima, ali je podjetje imelo izoblikovane poslovne strategije v obdobju globalne finančne krize 2008-2014. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače. Katere poslovne strategije je vaše podjetje uresničevalo v obdobju od 2008 do 2014 od naslednjih:

	DA	NE
Strategija razvijanja tržnih niš na osnovi diferenciacije.	☐	☐
Strategija razvijanja tržnih niš na osnovi stroškovne učinkovitosti.	☐	☐
Strategija uvajanja novih skupin proizvodov ali storitev.	☐	☐
Strategija dolgoročnega poslovnega sodelovanja.	☐	☐
Strategija skupnih vlaganj.	☐	☐
Strategija internacionalizacije podjetja.	☐	☐
Drugo:	☐	☐

Q10 - V tem sklopu me zanima, katere informacije so bile osnova za sprejemanje strateških poslovnih odločitev v vašem podjetju v obdobju globalne finančne krize (v kriznih razmerah). Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače.

	DA	NE
Interni računovodski podatki (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja).	☐	☐
Interne informacije prodajnega, razvojnega in nabavnega oddelka.	☐	☐
Informacije, pridobljene od kupcev, dobaviteljev in ostalih poslovnih partnerjev.	☐	☐
Poglobljene študije in analize zunanjih svetovalcev (GZS, najeti zunanji svetovalci).	☐	☐
Zanašali smo se le na lastno intuicijo in možnost predvidevanja.	☐	☐
Drugo:	☐	☐

Q11 - V tem sklopu me zanimajo značilnosti uresničevanja strategij v MPS v obdobju globalne finančne krize 2008-2014. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače. Koliko so v vašem podjetju bile pomembne naslednje skupine aktivnosti za uspešno uresničevanje strategij

	zelo nepomembno	ne pomembno	nevtravno	pomembno	zelo pomembno
Planiranje in uresničevanje projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
Jasno opredeljene odgovornosti za uresničevanje strategij.	☐	☐	☐	☐	☐
Oblikovanje in uresničevanje razvojnih programov.	☐	☐	☐	☐	☐
Uporaba letnega planiranja.	☐	☐	☐	☐	☐
Učinkovito vodenje zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Organiziranje za uspešno uresničevanje strategij.	☐	☐	☐	☐	☐
Akcijsko planiranje.	☐	☐	☐	☐	☐
Aktivnosti HRM (ravnanje z ljudmi pri delu).	☐	☐	☐	☐	☐
Uporaba učinkovite taktične kontrole.	☐	☐	☐	☐	☐
Uporaba BSC-sistema (sistema uravnoteženih kazalnikov).	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 - V tem sklopu me zanima, kdo je bil v vašem podjetju zadolžen za oblikovanje, uresničevanje in kontrolo izvajanja strategij v času globalne in finančne krize 2008-2014. Prosim vas, da se opredelite za eno izmed možnosti, v kolikor ni navedeno drugače. Kdo je bil v vašem podjetju zadolžen za oblikovanje strategij:

	DA	NE
Direktor podjetja (oz. lastnik/lastniki)	☐	☐
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	☐	☐
Vsi zaposleni.	☐	☐
Nihče.	☐	☐
Drugo:	☐	☐

Q13 - Kdo je v vašem podjetju zadolžen za uresničevanje strategij:

	DA	NE
Direktor podjetja (oz. lastnik/lastniki)	☐	☐
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	☐	☐
Vsi zaposleni.	☐	☐
Nihče.	☐	☐
Drugo:	☐	☐

Q14 - Kdo je v vašem podjetju spremljal in kontroliral izvajanje strategij.:

	DA	NE
Direktor podjetja (oz. lastnik/lastniki)	☐	☐
Team, ki je strategijo izbral in potrdil (organ odločanja).	☐	☐
Vsi zaposleni.	☐	☐
Nihče.	☐	☐
Drugo:	☐	☐

Q15 - V tem sklopu me zanimajo podatki o podjetju. Prosim vas, da vpišete odgovor. Mesec in leto ustanovitve podjetja:

Q16 - Lastniška struktura. Ustrezno označi en odgovor):

- ☐ Eno lastniška
☐ Dvo - in več lastniška

Q17 - Ustanovitveni kapital (ustrezno označi en odgovor):

- ☐ Zasebni (lastni)
☐ Državni (komunala)
☐ Javno zasebno partnerstvo
☐ Drugo:

Q18 - Vrsta kapitala (ustrezno obkroži):

- ☐ Domači
☐ Tuji
☐ Domači in tuji

Q19 - Velikost podjetja

- ☐ malo

☐ srednje veliko

Q20 - Število zaposlenih in prihodek od prodaje v 1.000 EUR

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Št. zaposlenih po letih.							
Letni prihodki od prodaje (v 1.000 EUR).							

Q21 - Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE):

- ☐ poslovanje z izgubo
☐ nad 0 % do 5 %
☐ nad 5 % do 10 %
☐ nad 10 % do 15 %
☐ nad 15 %

Q22 - Delež prodajnih trgov v letu 2014, v %. Prosim za vnos podatka v odstotku.

	Deleži prodajnega trg v letu 2014
Domači trg	
Tuji trg	

Q23 - Podatki o osebi, ki je izpolnila anketo: Položaj osebe, ki je izpolnjevala anketo, v gospodarski družbi:

Možnih je več odgovorov

- ☐ lastnik
☐ direktor
☐ prokurist
☐ drugo:

Q24 - Zaposlen na delovnem mestu:

--

Q25 - Ali želite, da vam posredujemo rezultate raziskave

	DA	NE
Ali želite, da vam posredujemo rezultate raziskave	☐	☐

Q26 - Na kateri elektronski naslov želite prejeti rezultate raziskave? Prosim, vpišite vaš elektronski naslov.

--

Priloga 4: Korelacijske matrike pri izvedenih faktorskih analizah

Tabela 1: Korelacijska matrika za sklop – izvajanje analize ožjega okolja

		Q3a	Q3b	Q3c	Q3d	Q3e	Q3f	Q3g	Q3h	Q3i	Q3j	Q3k	Q3l	Q3m	Q3n	Q3o	Q3p	Q3q
Korelacija	Q3a	1,000	0,803	0,704	0,634	0,767	0,705	0,787	0,716	0,644	0,721	0,515	0,346	0,465	0,407	0,654	0,547	0,722
	Q3b	0,803	1,000	0,648	0,565	0,690	0,687	0,709	0,558	0,658	0,633	0,329	0,198	0,471	0,392	0,523	0,529	0,700
	Q3c	0,704	0,648	1,000	0,604	0,719	0,655	0,597	0,639	0,430	0,670	0,578	0,398	0,512	0,459	0,708	0,441	0,537
	Q3d	0,634	0,565	0,604	1,000	0,742	0,519	0,507	0,511	0,523	0,754	0,543	0,387	0,395	0,350	0,722	0,690	0,639
	Q3e	0,767	0,690	0,719	0,742	1,000	0,793	0,693	0,713	0,693	0,827	0,561	0,466	0,506	0,486	0,724	0,658	0,763
	Q3f	0,705	0,687	0,655	0,519	0,793	1,000	0,855	0,883	0,801	0,623	0,374	0,521	0,448	0,362	0,495	0,609	0,783
	Q3g	0,787	0,709	0,597	0,507	0,693	0,855	1,000	0,860	0,795	0,619	0,477	0,461	0,549	0,483	0,615	0,622	0,804
	Q3h	0,716	0,558	0,639	0,511	0,713	0,883	0,860	1,000	0,801	0,585	0,382	0,540	0,443	0,346	0,514	0,634	0,821
	Q3i	0,644	0,658	0,430	0,523	0,693	0,801	0,795	0,801	1,000	0,620	0,416	0,494	0,532	0,440	0,515	0,716	0,816
	Q3j	0,721	0,633	0,670	0,754	0,827	0,623	0,619	0,585	0,620	1,000	0,536	0,402	0,585	0,497	0,804	0,663	0,714
	Q3k	0,515	0,329	0,578	0,543	0,561	0,374	0,477	0,382	0,416	0,536	1,000	0,512	0,791	0,794	0,704	0,465	0,410
	Q3l	0,346	0,198	0,398	0,387	0,466	0,521	0,461	0,540	0,494	0,402	0,512	1,000	0,571	0,677	0,368	0,497	0,543
	Q3m	0,465	0,471	0,512	0,395	0,506	0,448	0,549	0,443	0,532	0,585	0,791	0,571	1,000	0,847	0,613	0,484	0,494
	Q3n	0,407	0,392	0,459	0,350	0,486	0,362	0,483	0,346	0,440	0,497	0,794	0,677	0,847	1,000	0,648	0,449	0,484
	Q3o	0,654	0,523	0,708	0,722	0,724	0,495	0,615	0,514	0,515	0,804	0,704	0,368	0,613	0,648	1,000	0,677	0,647
	Q3p	0,547	0,529	0,441	0,690	0,658	0,609	0,622	0,634	0,716	0,663	0,465	0,497	0,484	0,449	0,677	1,000	0,888
	Q3q	0,722	0,700	0,537	0,639	0,763	0,783	0,804	0,821	0,816	0,714	0,410	0,543	0,494	0,484	0,647	0,888	1,000
Sig. (1-tailed)	Q3a		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,033	0,006	0,014	0,000	0,001	0,000
	Q3b	0,000		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,041	0,151	0,005	0,018	0,002	0,002	0,000
	Q3c	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,001	0,016	0,002	0,006	0,000	0,008	0,001
	Q3d	0,000	0,001	0,000		0,000	0,002	0,002	0,002	0,002	0,000	0,001	0,019	0,017	0,031	0,000	0,000	0,000
	Q3e	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,005	0,003	0,004	0,000	0,000	0,000

se nadaljuje

Tabela 1: Korelacijska matrika za sklop – izvajanje analize ožjega okolja (nad.)

		Q3a	Q3b	Q3c	Q3d	Q3e	Q3f	Q3g	Q3h	Q3i	Q3j	Q3k	Q3l	Q3m	Q3n	Q3o	Q3p	Q3q
	Q3f	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,023	0,002	0,007	0,027	0,003	0,000	0,000
	Q3g	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,004	0,006	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000
	Q3h	0,000	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,020	0,001	0,008	0,033	0,002	0,000	0,000
	Q3i	0,000	0,000	0,010	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,012	0,003	0,001	0,009	0,002	0,000	0,000
	Q3j	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,001	0,015	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000
	Q3k	0,002	0,041	0,001	0,001	0,001	0,023	0,004	0,020	0,012	0,001		0,002	0,000	0,000	0,000	0,006	0,014
	Q3l	0,033	0,151	0,016	0,019	0,005	0,002	0,006	0,001	0,003	0,015	0,002		0,001	0,000	0,025	0,003	0,001
	Q3m	0,006	0,005	0,002	0,017	0,003	0,007	0,001	0,008	0,001	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,004	0,003
	Q3n	0,014	0,018	0,006	0,031	0,004	0,027	0,004	0,033	0,009	0,003	0,000	0,000	0,000		0,000	0,007	0,004
	Q3o	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000		0,000	0,000
	Q3p	0,001	0,002	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,003	0,004	0,007	0,000		0,000
	Q3q	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,001	0,003	0,004	0,000	0,000	
	Q3q	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,001	0,003	0,004	0,000	0,000	
a. Determinant = 3,203																		

Legenda:

- Q3a: Ali izvajate segmentacijo kupcev?
- Q3b: Ali izvajate poglobljeno analizo kupcev (koncentracijo kupcev, obsega nakupa, relativnih stroškov, pomen nabavne cene za kupca ...)?
- Q3c: Ali ugotavljate nezadovoljene potrebe in želje kupcev?
- Q3d: Ali spremljate in analizirate spreminjanje stroškov dobaviteljev?
- Q3e: Ali analizirate pomen in obseg svojih dobav za dobavitelja?
- Q3f: Ali imate izdelano stroškovno analizo spremembe dobaviteljev?
- Q3g: Ali analizirate vpliv inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge?
- Q3h: Ali imate izdelano analizo razmerja med cenami in kakovostjo nadomestkov?

- Q3i: Ali imate natančno opredeljene stroške spremembe proizvodnje oz. storitev?
- Q3j: Ali poznate ovire za vstop v panogo v kateri delujete (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevane velikosti obsega naložb ...)?
- Q3k: Ali identificirate konkurente z vidika kupcev?
- Q3l: Ali ugotavljate strateške skupine konkurenčnih podjetij?
- Q3m: Ali izvajate analizo pojava konkurence (sedanje in prihajajoče)?
- Q3n: Ali izvajate analiza poslovnega obnašanja konkurence?
- Q3o: Ali ugotavljate dejanski in potencialni obseg ponudbe panoge?
- Q3p: Ali spremljate stopnjo rasti panoge?
- Q3q: Ali izvajate analizo strukture stroškov v panogi?

Tabela 2: Korelacijska matrika pri izvedbi multiple linearne regresije

Korelacije		Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	Pomen strateškega planiranja	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	Izvajanje analize širšega okolja
Pearson Correlation	Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	1,000	0,341	0,391	0,196	0,596	0,330
	Pomen strateškega planiranja	0,341	1,000	0,115	0,261	0,269	0,101
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	0,391	0,115	1,000	0,602	0,807	0,711
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	0,196	0,261	0,602	1,000	0,691	0,492
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	0,596	0,269	0,807	0,691	1,000	0,680
	Izvajanje analize širšega okolja	0,330	0,101	0,711	0,492	0,680	1,000
Sig. (1-tailed)	Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	.	0,030	0,015	0,145	0,000	0,035
	Pomen strateškega planiranja	0,030	.	0,268	0,078	0,072	0,294
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	0,015	0,268	.	0,000	0,000	0,000
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	0,145	0,078	0,000	.	0,000	0,002

se nadaljuje

Tabela 2: Korelacijska matrika pri izvedbi multiple linearne regresije (nad.)

Korelacije		Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	Pomen strateškega planiranja	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	Izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	Izvajanje analize širšega okolja
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	0,000	0,072	0,000	0,000	.	0,000
	Izvajanje strateške analize širšega okolja	0,035	0,294	0,000	0,002	0,000	.
N	Raven poslovne uspešnosti podjetja v letu 2014, merjena z donosnostjo kapitala (ROE)	31	31	31	31	31	31
	Pomen strateškega planiranja	31	31	31	31	31	31
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 1)	31	31	31	31	31	31
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 2)	31	31	31	31	31	31
	izvajanje analize ožjega okolja (faktor 3)	31	31	31	31	31	31
	Izvajanje analize širšega okolja	31	31	31	31	31	31