

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**ALI LAHKO VPLIVAMO NA POTEK ŽIVLJENJSKEGA CIKLA  
ORGANIZACIJE?**

Ljubljana, marec 2008

ČRT AHLIN

## IZJAVA

Študent Črt Ahlin izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Bogdana Lipičnika, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo vsebine

1	Uvod.....	1
2	Značilnosti organizacije in nekaj modelov življenjskih ciklov .....	2
2.1	Strukture in procesi organizacije.....	2
2.2	Organizacijske situacijske spremenljivke .....	3
2.3	Situacijske kontingenčne spremenljivke .....	4
2.4	Mehanska in organska organizacija .....	4
2.5	Kultura organizacije .....	4
2.6	Nekaj modelov življenjskega cikla .....	5
2.7	Skupne lastnosti modelov življenjskega cikla.....	6
3	Podrobnejši pregled življenjskega cikla organizacije po Adizesu .....	8
3.1	Spremembe in problemi organizacij .....	8
3.2	Adizesov model CAPI in drugi dejavniki pri uvajanju sprememb .....	8
3.3	Uspešnost in učinkovitost.....	9
3.4	Management in managerske vloge.....	10
3.5	Razvoj organizacije po fazah življenjskega cikla .....	12
3.6	Staranje organizacije .....	27
4	Poskus povezave Adizesove metodologije s teoretičnimi pojmi in razmislek o Adizesovih trditvah .....	29
4.1	Situacijske in organizacijske spremenljivke .....	29
4.2	Spreminjanje mehanskosti/organskosti .....	31
4.3	Spreminjanje kulture .....	31
4.4	Usklajenost struktur.....	31
4.5	Primerjava Adizesovega modela z ostalimi modeli .....	31
4.6	Zaključek o Adizesovemu modelu .....	32
5	Analiza izbranih podjetij .....	34
5.1	Opredelitev naloge analize izbranih podjetij.....	34
5.2	Izbira metode analize izbranih podjetij .....	34
5.3	Postopek analize izbranih podjetij.....	36
5.4	Rezultat analize za Holding Slovenske železnice d.o.o. ....	36
5.5	Rezultat analize za Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d. ....	38
5.6	Rezultat analize za Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o. ....	39
5.7	Predlog možnih aktivnosti za izbrana podjetja .....	40
5.8	Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.....	40
6	Sklep.....	41
	Literatura.....	43
	Viri .....	45
	Priloge .....	1

## **Kazalo slik**

Slika 1: Povezanost med organizacijsko strukturo in procesi ter organizacijskimi spremenljivkami.....	3
Slika 2: Faze življenjskega cikla organizacije po Adizesu .....	12
Slika 3: Vedenje organizacije v življenjskem ciklu organizacije po Adizesu .....	13
Slika 4: Spreminjanje ciljev organizacije v življenjskem ciklusu po Adizesu .....	30

## **Kazalo tabel**

Tabela 1: Managerske vloge, njihovi rezultati in časovni horizont delovanja po Adizesu .....	10
Tabela 2: Deterministični cilji in omejitve v različnih fazah življenjskega cikla podjetja po Adizesu.....	28

# 1 Uvod

Organizacije so prisotne v zelo različnih oblikah in služijo zelo različnim namenom. V grobem pa je skupno njihovem razvoju, da se vse najprej osnujejo in na koncu propadejo oz. prenehajo delovati. Od mnogih dejavnikov je odvisno, kako vmes rastejo in se razvijajo, če sploh, in koliko časa obstajajo. Potek njihovega obstoja lahko primerjamo z življenjskim ciklom živih organizmov - poteka od rojstva pa do smrti, z različnimi vmesnimi fazami, ki imajo določene lastnosti. Organizacije služijo namenu in če želimo, da je njihov namen kar najbolje izpolnjen, mora biti organizacija v čim bolj primernem stanju glede na okoliščine. Pod pogojem, da je primerjava z življenjskim ciklom ustrezna in če bi faze v življenjskem ciklu poznali in znali analizirati, bi se lahko po analizi trenutnega stanja pripravili na prihodnje faze in primerno ukrepali.

Za splošno definicijo organizacije bi lahko vzeli: *»...organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«* (Lipovec, 1987, str. 35). Za potrebe naloge in proučevanje podjetij je še posebej uporabna priredba definicije za *organizacijo podjetja*, ki se zato glasi *»Organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.«* (Lipovec, 1987, str. 34).

Organizacija po tej opredelitvi ni združba sama, temveč razmerja, ki držijo skupaj njene člane. V organizaciji nastopajo ljudje združeni za doseganje nekega cilja v zavestno urejenih in sestavljenih delih, ki so ločeni od okolja. Podjetje je gotovo ena od oblik organizacije, strogo gledano pa moramo ločevati med *organizacijo* podjetja in njegovim *poslovanjem*. Cilj organizacije je namreč zagotavljanje smotrnosti v doseganju cilja združbe, cilj poslovanja pa ustvarjena vrednost proizvodov in storitev (Rozman, 2000, str. 16, 18). Vendar pa v nadaljevanju obravnavani avtorji smatrajo organizacijo lahko tudi drugače ter tako niti ne poznajo ločnice med organizacijo in poslovanjem. Tako bi bila morda primerna za razumevanje definicija, da je organizacija socialna entiteta usmerjena proti nekemu cilju, z oblikovanimi in kooordiniranimi sistemi za delovanje, ki je povezana z zunanjim okoljem (Daft, 2004, str. 11).

Mnogi avtorji uporabijo za opis poteka rasti in razvoja organizacije termin *življenjski cikel*. Organizacije si lahko predstavljamo podobne živim organizmom – se »rodijo«, »starajo« in na koncu »umrejo«. Tako so ti avtorji razdelali faze v življenju organizacije po tem zgledu (večina sicer faze »smrti« izrecno ne navaja) in jih podrobneje proučevali in opisali. Obstaja veliko različnih modelov življenjskega cikla organizacije različnih avtorjev. Modeli se med seboj v določenih pogledih razlikujejo, najdemo pa lahko tudi skupne točke. Če bi našli ustrezen – dovolj realen in popoln model, ki bi omogočal poznavalcu tudi »krmiljenje« organizacije skozi življenjski cikel, bi si lahko z njim precej pomagali in verjetno povečali uspešnost organizacije v okolju.

Voditelji organizacij (pa tudi drugi deležniki) morajo organizacijo dobro poznati, če naj jo usmerjajo v pravo smer. Moj namen je proučiti pomen življenjskega cikla za organizacijo in povečati svoje znanje s področja razvoja organizacije po fazah življenjskega cikla, da bi lahko lažje vplival na razvoj organizacij v želeni smeri. To bom storil s pregledom izbrane literature s

tega področja, ugotovitve pa bom poskušal jedrnato in pregledno predstaviti v tem diplomskem delu, za katerega upam, da bo koristil še komu, željnemu vpogleda v to področje.

V diplomskem delu bom predstavil svoje ugotovitve s področja teorij oz. modelov življenjskih ciklov organizacij in podrobneje življenjski cikel organizacije po Adizesu. Ker je potek razvoja organizacije pomemben za možnost usmerjanja slednje, bom skušal skozi nalogo poiskati odgovor na vprašanje: *Ali lahko vplivamo na potek življenjskega cikla organizacije?* Morebitne načine vpliva bom tudi predstavil. Za boljšo predstavbo bom pogledal nekatera podjetja in poskušal ugotoviti v kateri fazi življenjskega cikla so in kako bi lahko potekal njihov nadaljnji razvoj.

Diplomsko delo bom začel z definiranjem nekaterih pojmov (kot so značilnosti organizacije, njene spremenljivke, kultura organizacije), ki so potrebni za nadaljnjo obravnavo snovi. Nato bom za ilustracijo področja na kratko predstavil nekaj modelov življenjskih ciklov različnih avtorjev in jih komentiral – poskušal bom ugotoviti, kaj jim je skupno. Naslednje, nekoliko daljše poglavje, bom namenil predstavitvi Adizesovega modela življenjskega cikla. Znotraj tega poglavja bom najprej definiriral nekaj pojmov, ki so specifični za tega avtorja in potrebni za razumevanje njegovega življenjskega cikla organizacije. Nato bom opisal vsako posamezno fazo v njegovem življenjskem ciklu – kako se izraža, katere managerske vloge so prisotne, kako se rešuje značilne probleme in zaključil poglavje z razlago staranja organizacije. V njemu sledečem poglavju bom skušal povezati na začetku predstavljene pojme s podano Adizesovo metodologijo in slednjo tudi komentirati. V predzadnjem poglavju bom za nekaj slovenskih podjetij poskušal ugotoviti, v kateri fazi je posamezno podjetje in predlagati, kako naj nadaljuje svojo pot. V sklepu bom povzel glavne ugotovitve in predstavil odgovor na vprašanje iz naslova diplomskega dela.

## **2 Značilnosti organizacije in nekaj modelov življenjskih ciklov**

Pri obravnavanju organizacije moramo spoznati nekatere spremenljivke v zvezi z njo ter pojem *kulture organizacije*. Spremenljivke določajo organizacijo in njeno okolje in so dveh vrst: *organizacijske situacijske spremenljivke*, ki jih jemljemo za odvisne in določajo lastnosti strukture organizacije; ter *situacijske kontingenčne spremenljivke*, ki jih bomo imeli za neodvisne in vplivajo na naše odvisne spremenljivke.

### **2.1 Strukture in procesi organizacije**

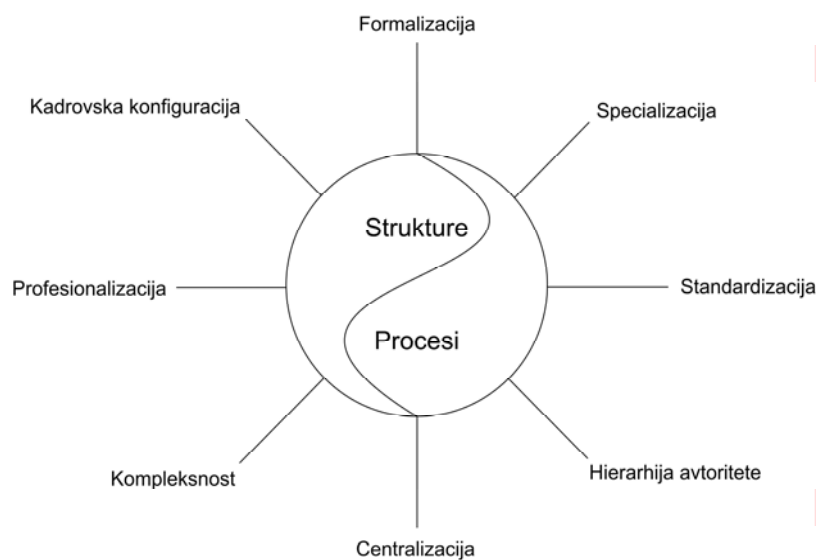
Rozman (2000, str. 4) v organizaciji loči *strukture*, ki so sestavljene iz posameznih razmerij ter *proces*, ki te strukture spreminjajo. Omeni obstoj *tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastne* in tudi *ravnalne* strukture razmerij med ljudmi. Prva je posledica tehnične delitve dela in nalog med ljudmi in zagotavlja izvedbo nalog. Druga je potrebna za komunikacijo, usklajevanje ljudi med sabo. Tretja usklajuje cilje in nagrade posameznika s cilji in nagradami drugih ljudi in celotne organizacije - določa odgovornost posameznika. Četrta določa hierarhični oblastni položaj človeka v organizaciji – kakšna je njegova avtoriteta. Zadnja, ravnalna struktura, je zložena iz ostalih štirih struktur in je splet *zadolžitve, odgovornosti* in *avtoritete* ter mesta v *komuniciranju*. Procese deli v grobem na procese *planiranja, izvedbe* in *kontrole*. Ti procesi morajo skupaj s strukturami zagotavljati smotno doseganje cilja združbe.

Pri tem moramo ločiti organizacijo od samega poslovanja podjetja, ki je smatrano kot izvedba skupne delovne naloge v ožjem smislu.

## 2.2 Organizacijske situacijske spremenljivke

*Organizacijske spremenljivke* opisujejo lastnosti struktur v organizaciji (hkrati pa tudi procesov, ki so z njimi neločljivo povezani). Jemljemo jih za odvisne spremenljivke v organizaciji.

Slika 1: Povezanost med organizacijsko strukturo in procesi ter organizacijskimi spremenljivkami



Vir: Lasten razmislek.

Slika 1: Povezanost med organizacijsko strukturo in procesi ter organizacijskimi spremenljivkami ilustrira prepletenost organizacijskih struktur in procesov ter organizacijske spremenljivke, ki jih lahko pripišemo strukturam (in tako tudi procesom). Strukturo bi lahko naprej razdelil na več podstruktur, te pa na posamezna razmerja (Rozman, 2000, str. 25), vendar se s tem nižjim nivojem ne bom ukvarjal.

Strukture v organizaciji ločimo med drugim po značilnostih: *formalizaciji, specializaciji, standardizaciji, hierarhiji avtoritete, centralizaciji, kompleksnosti, profesionalizaciji* in *kadrovske konfiguraciji* (Rozman, 2000, str. 26). Robbins (2005, str. 213) tu omenja še *oddelenje* (angl. *departmentalization*). To naj bi bila osnova, glede na katero so naloge združene - torej logika združevanja v oddelke: npr. po funkcijah, po proizvodih, geografskih področjih, procesih, strankah. Te spremenljivke ne bom upošteval, saj menim, da je vsaj delno zajeta že v spremenljivki kompleksnosti.

Formalizacija je obseg pravil in postopkov; več kot jih je, bolj formalna je organizacija. Specializacija opisuje, do kakšne mere je prišlo do delitve dela na posamezne delovne naloge. Standardizacija opisuje, v kolikšni meri so enake delovne naloge v podjetju izvajane na enak način, torej predpisane. Hierarhija avtoritete opisuje, kdo je komu nadrejen in podrejen – kakšen je razpon kontrole in kakšen je izgled organizacijske piramide. Centralizacija opisuje vir avtoritete za odločanje – več kot je avtoritete na spodnjih ravneh, bolj je organizacija decentralizirana. Kompleksnost lahko razumemo na treh nivojih: koliko hierarhičnih ravni je v

organizaciji, koliko oddelkov je na posamezni ravni ter na koliko lokacijah je organizacija. Profesionalizacija opisuje obseg formalne izobrazbe ljudi v organizaciji, kako izobražene ljudi zahteva delo. Kadrovska struktura opisuje zastopanost posameznega profila zaposlenih v primerjavi z vsemi zaposlenim. Naštete spremenljivke nam prikažejo splošno sliko organizacije, če jih spoznamo skozi analizo organizacije.

### **2.3 Situacijske kontingenčne spremenljivke**

Poleg organizacijskih spremenljivk pa poznamo tudi *kontingenčne spremenljivke*, ki vplivajo na organizacijo (strukturo in procese) in jih jemljemo za neodvisne, medtem ko so prej omenjene organizacijske spremenljivke odvisne in naj bi se prilagajale kontingenčnim. Te spremenljivke so: *tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategija podjetja, ljudje v podjetju* (Rozman, 2000, str. 28).

S tehnologijo razumemo znanja in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode. V grobem lahko ločimo posamično, serijsko in masovno, ter procesno tehnologijo (Rozman, 2000, str. 31). Okolje je prav gotovo spremenljivka, za katero je precej očitno, da se ji mora organizacija prilagoditi, saj se nanj odziva. Možna je delitev okolja na: dobavitelje, potrošnike, konkurenco na nabavnem trgu in prodajnem trgu, regulatorne skupine (država in združenja) in podobne delitve (Rozman, 2000, str. 40). Velikost organizacije lahko merimo ali s številom zaposlenih, s premoženjem organizacije, z letnimi prihodki, z ustvarjeno dodano vrednostjo, ipd. Tako poznamo majhna, srednja in velika podjetja (Rozman, 2000, str. 47). Strategije in cilji usmerjajo organizacijo preko usmerjanja ljudi v njej - strategija je smer, ki jo bo organizacija ubrala. Izbrana strategija (ki je po definiciji dolgoročna) bo zahtevala za izvedbo sebi ustrezno strukturo. Ni pa nujno, da strategija vpliva na strukturo, ampak je povezava lahko tudi obratna (Rozman, 2000, str. 62). Zaposleni vplivajo na organizacijo preko svojega vedenja v njej. Na to vpliva mnogo dejavnikov, kot so: osebnost, sposobnosti, delovne vrednote, konkretna situacija ipd. (Rozman, 2000, str. 67).

### **2.4 Mehanska in organska organizacija**

Dve skrajni možnosti kombinacij organizacijskih situacijskih spremenljivk (formalizacije, specializacije, standardizacije, hierarhije avtoritete, centralizacije, kompleksnosti, profesionalizacije, kadrovske konfiguracije) opišemo z izrazoma *mehanska* in *organska* organizacija. Mehanska organizacija je tista, kjer je delo podrobno razdeljeno; opredelitev pravic, dolžnosti in avtoritete zelo podrobna za vsako vlogo; hierarhična struktura poudarjena; odločanje centralizirano; znanje zelo specializirano, ipd. Organska pa je nasprotje mehanske in poudarja celotno delovno nalogo in ne samo njenih drobcev; delo posameznika se spreminja v interakciji z okoljem; problemi so stvar vseh; znanje je razpršeno v podjetju; informacije niso posredovane v smislu ukazovanja ampak bolj kot svetovanja; hierarhija se gradi na znanju in sposobnostih (Rozman, 2000, str. 29). Vsaka organizacija je nekje na kontinuumu mehanskosti/organskosti.

### **2.5 Kultura organizacije**

*Organizacijska kultura* zajema nazore, vrednote, pravila vedenja, norme, simbole (in podobno) ljudi, ki sestavljajo organizacijo (Lipičnik, 1998, str. 81). Ena od možnih delitev kulture, je delitev glede na dve dimenziji: glede na *vir kulture* (karizmatična osebnost managerja



ali pa tradicija) in glede na *usmerjenost vrednot* (navzven v okolje oz. potrošnike, navznoter v podjetje oz. lastne dosežke zaposlenih). Tako dobimo štiri kombinacije: *podjetniško kulturo* (karizmatična osebnost in navzven usmerjene vrednote), *strateško-poslovno kulturo* (tradicija in navzven usmerjene vrednote), *elitistično* (karizmatična osebnost in navznoter usmerjene vrednote), *šovinistično* (tradicija in navznoter usmerjene vrednote) (Rozman, 2000, str. 137). Glede kulture organizacije Gupta in Chin (1994, str. 280) predlagata, da je v organizaciji z močno kulturo verjetno manjša razlika med željenimi normami višjega managementa in nižjega managementa kot v organizaciji, ki nima tako močne kulture. Velika kulturna razlika pa lahko ima negativne učinke na delovanje organizacije.

## **2.6 Nekaj modelov življenjskega cikla**

Downs je proučeval življenjske cikle vladnih uradov. Ugotovil je, da obstajajo štiri načini rojstva uradov in tri glavne faze rasti in razvoja teh organizacij. Prva je borba za avtonomijo, ko poskuša urad pokazati svojo legitimnost in pridobiti resurse iz okolja, ki mu bodo zagotovili doseg meje preživetja. Druga faza je hitra rast, kjer je poudarek na inovacijah in kreativnosti. Za zadnjo fazo, zaviranje, pa je tipična izdelava in formalizacija pravil in postopkov in poudarek na predvidljivosti in usklajevanju. Faze si torej sledijo od uveljavljanja legitimnosti, inovacije in širitve pa do formalizacije in kontrole (Downsov model v Quinn, Cameron, 1983, str. 34).

Lippitt in Schmidt sta proučevala zasebni sektor. Tudi onadva predlagata, da organizacije napredujejo skozi tri faze razvoja. Ob oz. po rojstvu poskušajo vzpostaviti sistem dela (angl. *operating system*) in se naučiti postati sposobne za preživetje. V fazi mladosti razvijajo stabilnost in ugled, v fazi zrelosti pa edinstvenost in prilagodljivost skupaj s širitvijo področja. V teh fazah torej izpostavljata glavna (kritična) managerska vprašanja, s katerimi se sooča organizacija: vzpostavitev sistema dela in doseganje praga preživetja, doseganje stabilnosti in ugleda, ter edinstvenost in odzivnost na raznolike družbene potrebe (model Lippitta in Schmidta v Quinn, Cameron, 1983, str. 38).

Scott je izhajal pri svojem modelu iz dela Chandlerja (tu je mišljeno delo Chandler, A.D.: *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962). Model loči tri različne tipe organizacijskih oblik, ki si v razvoju organizacije sledijo. V prvi fazi organizacija nima formalne strukture (ali pa je ta slabo razvita), ima en sam proizvod, osebni nadzor in paternalistično nagrajevanje. V drugi fazi je prisotna funkcionalna specializacija ter neosebni sistem nagrajevanja. V tretji fazi imajo organizacije več produktnih linij, diverzificirane trge za proizvode, orientacijo v raziskave in razvoj, rast in prilagodljivost. Na kratko bi lahko rekli, da organizacije napredujejo od neformalnih združb odvisnih od enega človeka, preko formaliziranih birokracij do diverzificiranih konglomeratov (Scottov model v Quinn, Cameron, 1983, str. 38).

Tudi Greiner je proučeval zasebni sektor in predlaga v modelu pet zaporednih faz, skozi katere se razvija organizacija. Na koncu vsake faze je »revolucija«, ki reši probleme oz. krize faze in omogoči prehod v naslednjo – hkrati pa način dela, ki je omogočil prehod iz prejšnje krize tudi povzroči naslednjo krizo. Prvo fazo zaznamuje kreativnost in podjetnost in končno kriza vodenja, ki je posledica potrebe po vodenju v smeri večje učinkovitosti. V drugi fazi sledi rast preko direktiv in racionalnega vodenja, ki ji sledi kriza avtonomije (posamezne enote želijo več avtonomije, decentralizacijo). V tretji fazi sledi rast zaradi večje samostojnosti podenot (decentralizacije) in končno kriza zaradi pomanjkanja kontrole nad podenotami. V četrti fazi je

vzrok rasti koordinacija (formalno planiranje), rast pa ustavi kriza birokracije. V peti fazi lahko organizacija rast doseže s sodelovanjem (večja fleksibilnost organizacije, matrične strukture, ipd.). Ta faza se po Greinerju najverjetneje zaključi s krizo psihične preobremenjenosti zaposlenih. Glede vprašanja rešitve te krize avtor ne da odgovora, špekulira pa o možnostih, kot so programi, ki omogočajo zaposlenim obdobja počitka in refleksije in podobnem. Njegov model torej opisuje faze od kreativnosti in podjetnosti, kasnejše večje formalizacije in na koncu spet večje prilagodljivosti in fleksibilnosti (Greiner, 1997, str. 397-409).

Lyden je predlagal, da organizacije v različnih fazah razvoja dajejo poudarek različnim funkcionalnim problemom – prilagodljivosti okolju, pridobivanju resursov, doseganju ciljev, itd. Začetni fokus novih organizacij je tako prilagajanje in ustvarjanje niše v zunanjem okolju, ponavadi preko inovacij. Nato sledi poudarek na iskanju resursov in razvoju postopkov dela. Tretji poudarek je na doseganju ciljev in učinkovitem proizvodjanju, v četrti fazi pa institucionalizacija, vzpostavitev strukture. Na splošno se razvoj začne s poudarkom na inovacijah in se nadaljuje do doseganja stabilnosti in institucionalizacije (Lyndenov model v Quinn, Cameron, 1983, str. 39).

Kimberly je proučeval ustanovitev in razvoj medicinske šole. Prvo fazo v razvoju organizacije lahko zasledimo, še preden se ta v resnici oblikuje. Zajema zbiranje resursov in oblikovanje ideologije. Vodi do druge faze, ko se izbere oseba, ki je glavno gibalno, najame osebje in pridobi podporo pomembnih odjemalcev. Tretja faza zajema oblikovanje identitete organizacije, visoke čustvene in fizične vloške članov in občutek zavezanosti cilju in zveze med člani, ki sledijo poslanstvu organizacije. Četrto fazo imenuje institucionalizacija, v njej se postavi bolj ostra pravila in politike, struktura se formalizira in organizacija postane bolj konzervativna in predvidljiva, ko se odziva na zunanje pritiske (Kymberlyjev model v Quinn, Cameron, 1983, str. 39).

Adizesov model bom sicer bolj podrobno predstavil v nadaljnjih poglavjih, Quinn in Cameron (1983, str. 39) pa o njem povzemata, da se po njegovem organizacije razvijejo glede na prisotnost štirih aktivnosti: *proizvajanja*, *podjetništva*, *administriranja* formalnih pravil in procedur ter *integriranja* posameznikov v organizacijo. Prehod v naslednjo fazo se zgodi, ko organizacija premaga določene ovire prejšnje faze. Poudarjata, da je Adizesov model edini izmed modelov, ki sta jih obravnavala in upošteva tako rast kot tudi zaton organizacije.

## **2.7 Skupne lastnosti modelov življenjskega cikla**

Skupno omenjenim modelom je, da vsi predvidevajo napredovanje organizacije preko posameznih (sicer med modeli različnih) faz življenjskega cikla. Te faze obravnavajo z različnih vidikov (motivacija za rast državnih birojev, kritična managerska vprašanja, strategija in struktura, problemi vodeči do revolucij, mentaliteta članov organizacije, funkcionalni problemi, struktura dela in odnosi z okoljem), ki pa se v nekaterih primerih med seboj vsaj deloma prekrivajo. Gotovo pa se medsebojno ne izključujejo, čeprav je neposredna združitev v en sam model zaradi zelo različnih pogledov na življenjski cikel zelo težka, če ne nemogoča.

Sta pa Quinn in Cameron (1983, str. 40) vseeno iz njih izvedla integriran model, ki nekako združuje skupne lastnosti posameznih modelov. Tako v svojem modelu predlagata štiri glavne faze. Prva je faza, v kateri je visoka stopnja inovativnosti, kreativnosti, kreira se tržna niša. Sledi faza, ko so vsi člani predani organizaciji, povezanost med njimi je velika. Nato faza

formalizacije in kontrole, ko se poskuša doseči stabilnost in institucionaliziranost. Zadnja pa je faza izpopolnitve strukture in povečanja prilagodljivosti okolju, ko je potrebna tudi večja decentralizacija zaradi širitve, rasti organizacije.

Po pregledu modelov in razmisleku bi dejal, da se organizacije spreminjajo po naslednjem vzorcu. Formalizacija je na začetku majhna, v naslednjih fazah večja, potem pa (odvisno od modela) se spet zmanjša. Specializacija je na začetku manjša, potem pa se v naslednjih fazah poveča (funkcionalna delitev dela). Hierarhija avtoritete je sprva v malo nivojih, z rastjo organizacije pa se število ravni poveča, obstajajo pa tudi težnje (v nekaterih modelih) po zmanjšanju v višjih fazah. Centralizacija avtoritete je na začetku velika (vse v rokah enega človeka), z napredovanjem pride do potreb po večji decentralizaciji (ki vodi do problemov koordinacije po Greinerju). Kompleksnost organizacije s časom narašča po fazah, zaradi več nivojev organizacije, več pododdelkov (širši proizvodni program, geografska razpršenost). Zaradi večje specializacije verjetno narašča tudi raven profesionalizacije. Kadrovska struktura se spreminja zaradi večjega števila profesionalnih, specializiranih ljudi v organizaciji; pa tudi, ker je za delovanje potrebnih vedno več režijskih delavcev. Organizacija se torej spreminja iz začetne, bolj organske, v vedno bolj mehansko in potem spet teži (odvisno od modela) k večji organskosti.

Kontingenčne spremenljivke obravnavajo modeli zelo različno. S tehnologijo se v glavnem ne ukvarjajo. Morda bi bilo to tudi nemogoče, saj je tehnologija precej odvisna od posamezne panoge in bi ugotovitve težko posploševali. Okolje organizacije omenjajo v smislu, da se mora podjetje okolju prilagoditi – na začetku, da pridobi potrebne resurse; v poznejših fazah življenjskega cikla pa da ne izgubi stika z njim. Velikost organizacije jemljejo v poštev, saj je ta pomembna, da ugotovimo, kakšna je bila rast organizacije, kako kompleksna je in podobno. Strategije in cilje upošteva Scott, ko organizacija prehaja iz proizvodnje enega proizvoda v bolj kompleksen proizvodni program. Vpliv zaposlenih omenjajo Lippitt in Schmidt, Scott, Adizes, Kimberly, Torbert na različnih nivojih in v različnih fazah. Idealno bi bilo, ko bi obstajal model, ki bi upošteval vse naše situacijske kontingenčne spremenljivke. Tako bi bili lahko bolj prepričani v njegovo veljavnost in premišljeno zasnovo.

Pomanjkljivost vseh teh modelov (razen Adizesovega) pa je, da se ne ukvarjajo z zatonom organizacije. Če je ena od faz »rojstvo«, kje je faza »smrti«? Faze pred koncem organizacije prav gotovo niso zanemarljive, prepoznati jih moramo vsaj zato, da se v praksi nanje pripravimo. Po drugi strani se spet lahko vprašamo o sami primernosti analogije z življenjskim ciklom živih organizmov. Primerjati biološke tvorbe z umetnimi, od ljudi ustvarjenimi združbami je morda nekoliko neprimerno. Ali mora vsaka organizacija skozi faze »odraščanja«, saj niti ljudje ne gredo skoznje vsi na enak način. Ali mora vsaka organizacija na koncu umreti, ali lahko živi v nedogled? Ali se lahko organizacija tudi pomladi?

Omenjeni modeli niso vsi modeli življenjskega cikla organizacije, ki obstajajo. Tako naj bi med leti 1967 in 1999 nastalo kar 30 različnih modelov rasti podjetja (Rutheford v Čolič, 2004, str. 12). Med njimi naj bi bil precej razširjen model Churchilla in Lewisove, ki je zasnovan na Greinerjevem modelu. Ima sedem faz: obstoj, preživetje, uspeh, dezangažiranje, rast, polet in zrelost virov. Vse do šeste faze pomembno vlogo igra ustanovitelj, kasneje pa se lahko podjetje od njega loči, če kot poslovodja ni ustrezen. V zadnji fazi se podjetje ukvarja z nadziranjem dobička in ohranjanjem podjetnosti (Pučko, 2003, str. 47). Obstajajo pa, razen Adizesovega, tudi

še drugi modeli življenjskega cikla, ki v modelu upoštevajo faze zatona. Prav Adizesov model pa naj bi med vsemi v tem obdobju nastalimi modeli poznal največje število faz življenjskega cikla (Čolič, 2004, str. 15, 29).

### **3 Podrobnejši pregled življenjskega cikla organizacije po Adizesu**

V nadaljevanju predstavljeni Adizesov model življenjskega cikla organizacije predvideva rast organizacije od rojstva do njenega zatona v smrti in ima več faz kot ostali modeli, pri tem pa upošteva različne kontingenčne situacijske spremenljivke ter različne organizacijske situacijske spremenljivke. Govori o življenjskem ciklu korporacije, torej podjetja. Avtor pa meni, da so ugotovitve uporabne tudi v neprofitnih organizacijah (Adizes, 1999, v uvodu str. xviii).

#### **3.1 Spremembe in problemi organizacij**

Adizes pravi, da so spremembe v življenju organizacije nujne. Spremembam, ki seveda prinašajo nekaj novega in neznanega, pa sledijo problemi. Rešitve teh problemov pa vodijo do novih sprememb in novih problemov. Če znamo predvideti prihajajoče spremembe, nas problemi povezani z njimi ne bodo presenetili. Tako razmišljanje je zelo podobno Greinerjevemu, ki pravi, da rešitve krize vsake faze v življenjskem ciklu pripeljejo do novih oblik kriz naslednje faze (Greiner, 1997, str. 408). Meni tudi, da se problemi (v življenju na splošno) pojavijo v predvidljivih vzorcih, skupkih in imajo skupne vzroke. Vsaka stvar, od rastlin do kamnov, naj bi imela svoj življenjski cikel in se starala ter razpadala zaradi sprememb. Uspešna diagnoza problema je odvisna od pravilne ugotovitve, kaj je tisto kar razpada in uspešno zdravljenje pomeni integracijo razpadajočih delov v novo celoto. Za voditelje, katerih glavna naloga je ravno ponovna integracija teh sistemov, je tako zelo pomembno, da vedo, kateri problemi jih čakajo v prihodnosti, kateri izmed njih so normalni in kateri abnormalni ter kaj jih povzroča in kako jih rešiti (Adizes, 1999, str. 5, 9).

Organizacije imajo značilne probleme na vsaki tranziciji iz ene faze cikla v naslednjo. Glede na to, kako se organizacija spoprime s temi problemi, jih ločimo na *normalne* in *abnormalne*. Normalni so tisti, s katerimi se spoprime in jih uspešno premosti ter tako preide v naslednjo fazo. Abnormalni pa tisti, kjer organizacija energijo vlaga navznoter, v jalove poskuse, da bi odpravila odpor napram spremembam. *Priloga 1: Abnormalni problemi faz življenjskega cikla po Adizesu* vsebuje seznam nekaterih abnormalnih problemov različnih faz. Takšni problemi lahko postanejo tudi *patološki* in ogrozijo sam obstoj organizacije. Primeri patoloških problemov so npr. neobvladan negativni denarni tok, stalna fluktuacija ključnih kadrov, nerešene težave s kvaliteto in podobni. Tudi normalni problemi lahko postanejo abnormalni, če jih organizacija pravočasno ne reši.

Do najbolj zaželenega stanja organizacije vodita dve poti – *tipična pot* in *optimalna pot*. V tem diplomskem delu bom opisal tipično pot, saj je to običajna pot večine organizacij, ko razvijajo zmožnosti eno za drugo. Optimalna pot je krajša od tipične, pri njej organizacija hitreje razvije potrebne zmožnosti.

#### **3.2 Adizesov model CAPI in drugi dejavniki pri uvajanju sprememb**

Problem je definiran kot vsak pojav, ki ga prizadete strani spoznajo za nezaželenega in/ali nepričakovanega. Nekoliko ožje je opredeljen kot nezaželen in/ali nepričakovan rezultat ali

proces, katerega lahko kontroliramo ali nanj vplivamo. Problem naj bi torej opredelili tako, da lahko v zvezi z njim nekaj storimo – sicer ni problem, ampak neprijetno dejstvo (Adizes, 1999, str. 261 in 262).

Za implementacijo sprememb (ki naj bi rešile določen problem) pa mora obstajati med ljudmi, ki imajo v organizaciji *avtoriteto*, *moč* in *vpliv* (angl. *authority*, *power*, *influence*), določena mera *zaupanja* in *spoštovanja*. Verjeti morajo v skupno vizijo, ki bo vsem prinesla koristi vsaj na dolgi rok, če že ne na kratki rok (Adizes, 1999, str. 268).

Avtoriteto razumemo kot pravico, da neko spremembo potrdimo ali zavrremo. Ta pravica je formalna in izvira iz položaja v podjetju. Moč razumemo kot sposobnost nagrajevanja in kaznovanja. Tudi če je izvedba neke naloge odvisna od določene osebe, ima ta oseba moč, saj lahko zavrne sodelovanje. Gre torej za kontrolo nad določenimi resursi. Vpliv pa je tretji vir »energije« managerjev za implementacijo sprememb – sposobnost, da ljudi pripravimo do dejanj, ne da bi uporabili avtoriteto ali moč. Tako imajo lahko na primer avtoriteto v podjetju managerji, moč njim podrejeni zaposleni (saj lahko odpovedo poslušnost), vpliv pa tehnično podkovani strokovnjaki (angl. *technocrats*) (Adizes, 1999, str. 263 in str. 264).

Ti trije elementi se povezujejo v različne kombinacije uporabe. Če ima management na voljo vse tri, imenujemo to *CAPI* (angl. Coalesced Authority, Power and Influence – združena avtoriteta, moč in vpliv). Ponavadi posamezen manager nima na voljo CAPI, torej vseh treh elementov. Šele kontrola nad vsemi tremi elementi pa omogoča veliko verjetnost uspešne implementacije sprememb. Zato moramo za uvajanje sprememb združiti deležnike v skupino, ki bo obvladovala vse tri elemente in bo tako imela CAPI. Tako skupino bodo verjetno sestavljali člani skupin v podjetju z različnimi interesi. Da bi rešili konflikte med različnimi interesi teh skupin, dosegli sodelovanje in CAPI, je potrebno medsebojno zaupanje in spoštovanje ter vzdušje, kjer imajo vsi občutek, da lahko nekaj pridobijo (Adizes, 1999, str. 264).

Skozi življenjski cikel se nosilci avtoritete, moči in vpliva ter pomen teh treh dejavnikov spreminjajo. V različnih fazah je različno težavno doseči CAPI za izvajanje sprememb in tako je tudi samo izvajanje sprememb v nekaterih fazah lažje in bolj uspešno kot v drugih. Tako je na primer v eni od kasnejših faz, *aristokraciji*, zelo težko doseči CAPI zaradi konfliktov med delničarji, managementom, delavci in tehničnimi strokovnjaki.

### **3.3 Uspešnost in učinkovitost**

Adizes veliko uporablja angleška izraza *effectiveness* in *efficiency*. Prvega prevajamo kot *uspešnost*, drugega pa kot *učinkovitost*. Rozman (2000, str. 20) uspešnost definira kot doseganje družbeno ekonomsko določenih ciljev, učinkovitost pa kot razmerje med rezultatom (proizvodom) in zanj potrebnimi prvinami. Da bi bolje razumeli Adizesovo uporabo pojmov, bom dodal še svoj komentar. Na začetku poti podjetja podjetnika skrbi predvsem uspešnost (*effectiveness*), saj želi svoje proizvode prodati na trgu. Za to mu mora trg priznati proizvode kot dobre in primerne - če se to zgodi, je lahko uspešen. Podjetnik mora bolj paziti *kaj* proizvaja, kot *kako* to proizvaja. Kasneje pa pride do tega, da mora paziti tudi na učinkovitost (*efficiency*) svojega dela, torej *kako* nek proizvod proizvede. Sicer lahko sama neučinkovitost pripelje do neuspešnosti, zaradi naraščajočih mejnih stroškov ustvarjanja proizvodov. Ponavadi Adizes govori o proizvodu kot o novosti na trgu - če je že prisotna močna konkurenca, je verjetno učinkovitost pomembna tudi na začetku.

### 3.4 Management in managerske vloge

Adizes definira management kot proces, ki povzroči da je organizacija uspešna in učinkovita tako na kratki kot dolgi rok. K managementu prispevajo vsi, ki na to vplivajo in ne samo managerji po nazivu oz. poklicu. Tako so del managerske funkcije tudi delavci v proizvodnji, prodajalci in drugi, ki pogosto poznajo zahteve strank celo bolje od »managementa«. Hkrati pa v eni osebi ne morejo biti združene vse managerske vloge, zato je za dober management nujen tim s komplementarnimi vlogami.(Adizes, 2007). Da bi bila organizacija uspešna in učinkovita, tako na kratki kot na dolgi rok, morajo biti v njej prisotne štiri managerske vloge. Pomanjkanje določene vloge povzroči določene probleme v organizaciji (Adizes, 1999, str. 191). Takšna definicija managementa niti ne nasprotuje definiciji, da so managerji ljudje, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih skupaj z njimi dosegajo cilje združbe (Rozman v Možina et al., 2002, str. 48), čeprav je morda še nekoliko širša saj upošteva doseganje ciljev (uspešnost) in poleg tega tudi učinkovitost.

Tabela 1: Managerske vloge, njihovi rezultati in časovni horizont delovanja po Adizesu

Managerska vloga:	Skrbi v organizaciji za:	Časovni horizont:
<b>P</b>	uspešnost	kratki rok
<b>A</b>	učinkovitost	kratki rok
<b>E</b>	uspešnost	dolgi rok
<b>I</b>	učinkovitost	dolgi rok

Vir: Adizes, 1999, str. 192.

*Tabela 1: Managerske vloge, njihovi rezultati in časovni horizont delovanja po Adizesu* prikazuje vloge, ki so v organizaciji lahko prisotne v različni meri. Ustrezni angleški izrazi za vloge so: (**P**) performing, (**A**) administering, (**E**) entrepreneuring, (**I**) integration (Adizes, 1992, str 21). Slovensko bi jih lahko imenovali: proizvodjanje, administriranje, podjetništvo in integriranje.

#### 3.4.1 »P« vloga

**P** vloga pomeni *proizvodjanje*, izvršitev, delo in tako poskrbi za kratkoročno *uspešnost*. Ta vloga skrbi za izpolnitev namena organizacije, torej izvršitev skupne naloge vseh članov. Zadovoljuje potrebe svojih strank, zaradi katerih organizacija tudi obstaja, preko nekega proizvoda (oz. storitve). Če so te potrebe zadovoljene, je organizacija uspešna. Adizes meri uspešnost glede na ponovno povpraševanje po proizvodih organizacije s strani kupcev. Dobiček je zgolj indikator, kako dobro se v organizaciji opravlja vse štiri managerske vloge (Adizes, 1999, str. 193).

#### 3.4.2 »A« vloga

Za kratkoročno učinkovitost mora management sistematizirati in organizirati. Da se prave stvari zgodijo ob pravem času in v pravem zaporedju mora *administrirati*. Ta vloga zahteva logično razmišljanje in pozornost namenjeno podrobnostim. Kombinacija vlog **P** in **A** ustvari kratkoročno *uspešnost* in *učinkovitost*. Organizacija, ki ima zastopani samo ti dve vlogi, bo dobičkonosna na kratki rok (Adizes, 1999, str. 198).

### 3.4.3 »E« vloga

Za dolgoročno uspešnost je potrebno strateško razmišljanje in predvidevanje prihodnosti, potrebna je kreativnost in sprejemanje tveganja. Vloga **E** predvideva prihodnje potrebe strank in organizacijo namesti, pripravi za te prihajajoče potrebe. Ta *podjetniška* vloga mora biti pripravljena sprejemati tudi določeno tveganje, saj napovedovanje prihodnosti dostikrat ni točno. Ob pravilni izvedbi te naloge bo organizacija uspešna tudi na dolgi rok – saj bo zadovoljila prihajajoče potrebe strank. Ta vloga vnaša v organizacijo proaktivnost (Adizes, 1999, str. 199).

### 3.4.4 »I« vloga

Dolgoročno preživetje organizacije zahteva kulturo vrednot, ki držijo organizacijo skupaj na način, na kakršen je posameznik ne more. Organizacija potrebuje vizijo (oz. namen obstoja), vrednote, filozofijo, rituale, vzorce vedenja, prepričanja, ki združujejo ljudi preko samih funkcij, ki jih opravljajo. **I** vloga razvije in vzdržuje kulturo medsebojne odvisnosti in naklonjenosti, edinstveno kulturo v podjetju. Managerji morajo prepoznati potrebe strank organizacije in potrebe ljudi v organizaciji, ki jim bodo omogočili zadovoljiti potrebe strank. Vse te ljudi morajo *integrirati* v svojo organizacijo – jih motivirati in usmerjati proti skupnemu cilju. V mehanski zavesti ni soodvisnosti posameznih delov, ki skupaj opravljajo funkcijo celote - vsak od delov deluje zase. Posredovati mora nekdo od zunaj, da se vzpostavi soodvisnost in delovanje celote. Vloga **I** spreminja mehansko zavest, vedenje in kulturo v organsko. Integracija omogoči, da se različni deli organizacije podpirajo in po potrebi zamenjujejo in nihče ni nujno potreben, nezamenljiv. To omogoči dolgoročno učinkovitost organizacije. Vloga **I** tudi zagotavlja medsebojno zaupanje in spoštovanje (Adizes, 1999, str. 201 in str. 205).

### 3.4.5 Nasprotovanje managerskih vlog

Vse štiri vloge delujejo tako, da je organizacija *funkcionalna, sistematizirana, proaktivna* in *organska* – kar pripelje do kratkoročne in dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti. Vendar pa so managerske vloge neodvisne in se celo do različne mere izključujejo. Zato je težko istočasno izvajati vse štiri. *Tabela 1: Managerske vloge, njihovi rezultati in časovni horizont delovanja po Adizesu* na strani 10 že kaže osnovna nasprotja med vlogami – usmerjenost posamezne vloge ali v uspešnost ali v učinkovitost (in ne v oboje) ter usmerjenost vloge na kratki ali pa na dolgi rok.

Vlogi **E** in **A** sta si s teh vidikov popolnoma različni, saj je prva usmerjena v dolgoročno uspešnost, druga pa v kratkoročno učinkovitost. Še posebej v začetnih fazah življenjskega cikla je nevarno, da vloga **A** izrine vlogo **E**, saj med njima hitro pride do konfliktov in obe hkrati težko obstajata. Primer takšnega izrivanja je prevelika kontrola in vmešavanje vlade z njenimi zakoni v podjetniško dejavnost, ki podjetništvo zamori (Adizes, 1999, str. 225).

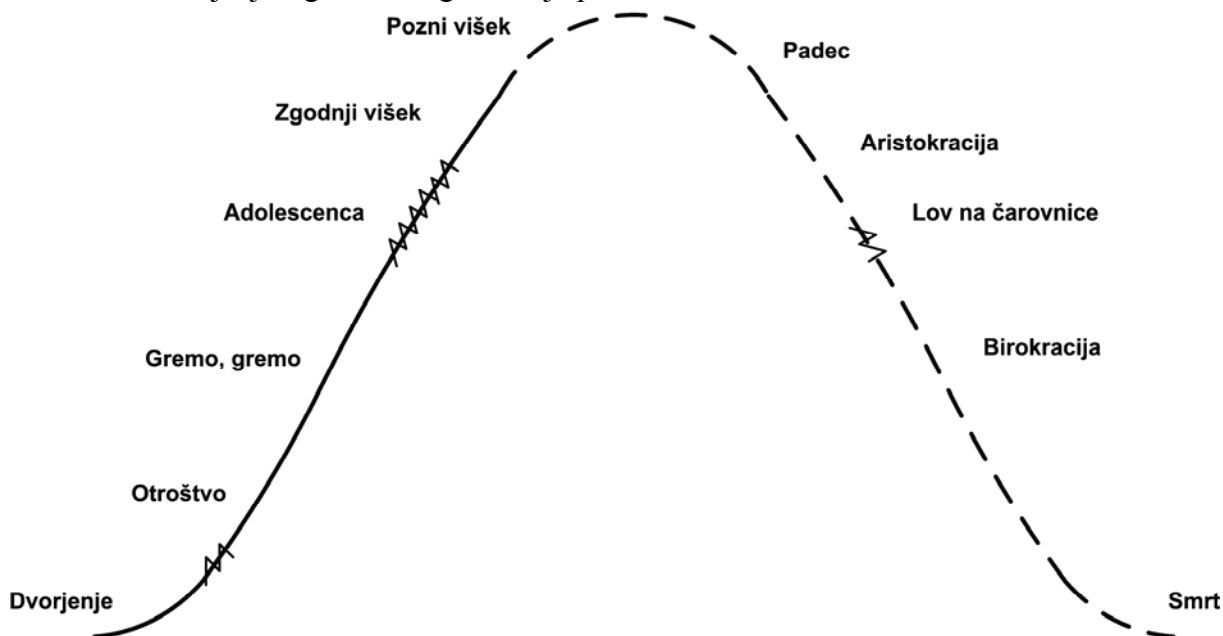
Nezdružljive pa so tudi kombinacije vlog: **P-I**, **P-E**, **P-A**, **A-I**, **E-I**. Pri vsaki od teh kombinacij ena od vlog v določeni meri ovira drugo. Še najmanj problematična je vloga **I**, ki se najlažje poveže z ostalimi vlogami. Vloga **P** je osredotočena na rezultate, vloga **I** pa na ljudi. Kadar ni na voljo dovolj časa za usklajevanje mnenj vpletenih strani, si ti vloge nasprotujeta. Vloga **E** vnaša pogoste spremembe (pomembne na daljši rok), ki jih vloga **P** nerada sprejema, saj jo ovirajo pri kratkoročnem doseganju rezultatov. Za doseganje rezultatov se je potrebno odločiti za določeno pot in se je držati, ne pa je stalno spreminjati. Tudi med vlogo **P** in **A** obstaja nezdržljivost, saj se prva osredotoča na uspešnost, druga pa na učinkovitost. V skrajni obliki vloga **P** tako zanemarja učinkovitost zaradi doseganja rezultatov, vloga **A** pa zanemarja

doseganje rezultatov zaradi sledenja obliki. Tako vloga **A**, kot vloga **I** se osredotočata na *kako* nekaj narediti (obliko) – vendar prva na mehanski (pravila, zakoni), druga pa na organski način (vrednote). V mnogo primerih obilica pravil nadomešča in izriva vrednote in kratkoročni **A** prevlada nad bolj dolgoročnim **I**. Vloga **E** je kreativna in nagnjena k tveganju, njeni nosilci so ponavadi posamezniki, ki izstopajo. Vloga **I** pa poudarja skupnost, podobnost in pripadnost. Iz tega nasprotja med individualizmom in skupnostjo izhaja nasprotje med vlogama **E** in **I** (Adizes, 1999, str. 212).

### 3.5 Razvoj organizacije po fazah življenjskega cikla

Adizes za predstavitev poteka življenjskega cikla organizacije uporablja veliko primerjav z biološkimi sistemi, razvojem človeka – rastjo in staranjem. Takšna primerjava je za bralca razumljiva, vendar nekoliko vprašljiva glede veljavnosti, kar priznava tudi sam (Adizes, 1999, str. xvii).

Slika 2: Faze življenjskega cikla organizacije po Adizesu



Vir: Adizes, 1999, str. 279.

Slika 2: Faze življenjskega cikla organizacije po Adizesu kaže faze razvoja življenjskega cikla, kot jih predlaga avtor. Prvih pet faz - *dvorjenje, otroštvo, »gremo,gremo«, adolescenca, zgodnji višek* – šteje med faze rasti (polna črta na grafu), zadnjih šest – *pozni višek oz. padec, aristokracija, lov na čarovnice, birokracija, smrt* – pa med faze staranja organizacije (črtkana črta na grafu; več o staranju je napisano v poglavju *Staranje organizacije* na strani 27). Žagasti deli krivulje označujejo turbulentne predele razvoja, kjer prihaja do največjih težav, konfliktov. Prehodi med fazami niso vedno jasni, saj so lahko različni oddelki organizacije v različnih fazah razvoja in tudi posamezen oddelek lahko ob različnih trenutkih kaže znake različnih faz. Zato se fazo razvoja celotnega podjetja določi kot »povprečje« vseh opaženih faz, oz. kot fazo v kateri se podjetje najpogosteje nahaja.

Vodoravno os Adizes v različnih delih označuje različno. Tako npr. v starejšem delu (Adizes, 1989, str. 89) os označuje kot *organizacijsko staranje*, v kasnejših pa označevanje osi



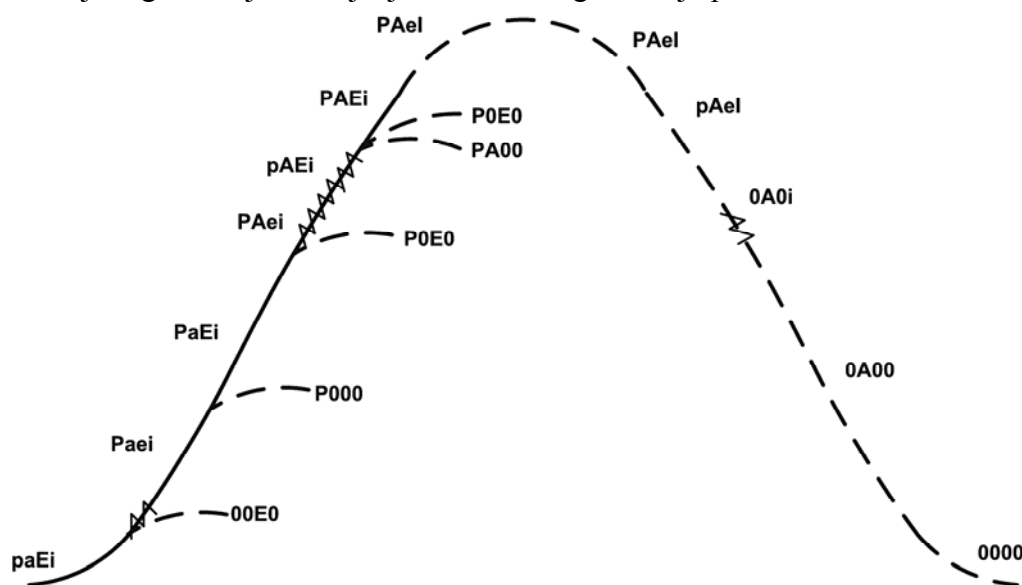
opusti oz. zgolj nakaže točko, do katere so na krivulji z leve faze rasti, z desne pa faze staranja (Adizes, 1996, str. 8 in 1999, str. 279). Podobno je z navpično osjo, katere v novejših dveh delih sploh ne označuje, v starejšem pa jo označuje kot *vedenje PAEI* (Adizes, 1989, str. 89).

### 3.5.1 Managerske vloge prisotne v posameznih fazah

Pri ustanovitvi organizacije niso v enaki meri zastopane vse managerske vloge – njihova zastopanost in vedenje organizacije se spreminja skozi faze življenjskega cikla po določenem zaporedju. Problemi organizacije so odraz pomanjkanja določenih vlog oz. usklajevanja, nasprotovanja med prisotnimi vlogami. Vloge se razvijajo ob reševanju problemov, ki se pojavijo zaradi njihovega pomanjkanja. Če organizacija ne zna razviti potrebne vloge, lahko postanejo njeni problemi patološki in organizacija propade. Adizes predlaga, da ima vsak sistem (torej v tem primeru organizacija) omejeno količino energije, ki jo mora potrošiti za razvijanje vloge, sinhronizacijo z nekompatibilnimi vlogami ter izvajanje že prisotnih vlog, zato se vloge razvijajo postopoma (Adizes, 1999, str. 221 in str. 223).

Prisotnost določene vloge v zanemarljivi meri označimo s številko nič (0) ali pa s črtico (-), prisotnost vloge v manjši meri z malo tiskano črko, prisotnost vloge v večji meri pa z veliko tiskano črko.

Slika 3: Vedenje organizacije v življenjskem ciklu organizacije po Adizesu



Vir: Adizes, 1999, str. 234.

Slika 3: Vedenje organizacije v življenjskem ciklu organizacije po Adizesu prikazuje prisotnost različnih managerskih vlog v različnih fazah življenjskega cikla organizacije. Nekaj faz ima tudi možne izhode, pasti – tako lahko pride do *afere (00E0)*, *smrti otroka (P000)*, *pasti ustanovitelja (oz. družinske pasti, P0E0)* in *ločitve v prezgodnjem staranju (PA00)* ali pri *neizpolnjenem podjetniku (P0E0)* (Adizes, 1996, str. 8).

### 3.5.2 Dvorjenje

Faza *dvorjenja* (angl. *courtship*) se začne pred ustanovitvijo organizacije. Bodoči ustanovitelj prepričuje sebe in druge o čudovitosti svoje ideje in gradi zavezanost svoji ideji. Zavezanost organizaciji je tisto, kar ustvari organizacijo in sposobnost organizacije za preživetje

ocenjuje Adizes prav s stopnjo zavezanosti njenih članov. Sorazmerna mora biti s tveganjem, s težavnostjo naloge, katere se bodo lotili udeleženci, sicer bodo vmes odnehali. Za zavezanost morajo biti poleg razuma vpletena tudi čustva (navdušenje, zanos, strast) ustanovitelja in članov, ideja jih mora povsem prevzeti in prepričani morajo biti, da zadovoljujejo neko potrebo na trgu. Ponavadi potreba ni jasno izražena in ustanovitelj je bolj kot prerok, ki govori, kaj naj bi si stranke želele. Je orientiran na proizvod in ne toliko na trg. V naslednjih fazah pa je pomembna vrlina ustanoviteljev tudi, ali se lahko ločijo od svojih sanj in soočijo z resničnostjo. Organizacija je ustanovljena, ko ustanovitelj pokaže svojo zavezanost s tem, da z nekim dejanjem sprejme tveganje – npr. da odpoved v stari službi, podpiše pogodbo, obljubi strankam dostavo proizvoda.

Dvorjenje, ki ne uspe, se imenuje (ljubezenska, romantična) *afera* (angl. *affair*). Ustanovitelj ima samo fantazije, želje, ki se ne uresničijo, ko se sooči z realnostjo. V tem primeru do ustanovitve organizacije sploh ne pride (Adizes, 1999, str. 21 do str. 31).

### 3.5.2.1 Vedenje v fazi dvorjenja – paEi

Najbolj pomembna na začetku tipične poti je *podjetniška* vloga **E**. Ta vloga odkrije prihodnje potrebe strank in je pripravljena sprejeti tveganje podjetja za njihovo zadovoljevanje. Dobro je, da so prisotne v manjši meri tudi ostale tri vloge (situacija **paEi**). Tako lahko vse vloge podjetniško idejo testirajo in izzovejo, da se pokaže ali je resnično izvedljiva. Testiranje vloge **E** ne sme uničiti, mora pa pokazati kaj čaka organizacijo v prihodnje. Tako se gradi zavezanost ideji in organizaciji – iz sanjarjenja se prehaja k dejanjem. Test ideje je lahko na primer v pisni obliki poslovnega načrta. Kadar se dvorjenje ob prvih preizkusih in soočenju z realnostjo zaključi, se zgodi *afera* (**00E0**) (Adizes, 1999, str. 238).

### 3.5.3 Otroštvo

Po sprejeti zavezi in ustanovitvi organizacije se spremeni njena narava. Osredotočiti se je treba na rezultate, saj zaradi sprejetega tveganja same ideje ne zadostujejo več. V tej fazi ni več pomembno, kaj posameznik misli, ampak kaj posameznik naredi. Še vedno pa se organizacija bolj kot s prodajo ukvarja s proizvodom, ki ga prej ni imela priložnosti izpopolniti. Problem osredotočanja na proizvod lahko postane patološki, če ga organizacija razvija predolgo in ga želi dodelati do popolnosti, namesto da bi ga dokončala. Brez prodaje namreč organizacija v *otročtvu* (angl. *infancy*) ne bo imela dovolj denarnega toka za preživetje in sledil bo stečaj. Proizvod je zato treba v tej fazi stabilizirati in se posvetiti tudi prodajnim politikam in podpori prodaje na splošno. Težava je v pomanjkanju časa za to, saj organizacija ves čas posveti aktualnim krizam. Adizes ta pojav imenuje »*management by crisis*«.

*Administracije* podjetje v tej fazi nima veliko. Sestankov je malo, *centralizacija* je velika, saj je vse v rokah ene osebe. Nihče nima občutka, česa je zmožen in zato ponavadi preveč obljublja strankam. Zamujajo roke in se poskušajo reševati s podaljšanimi delovniki, delovnimi vikendi in prazniki. *Hierarhije* ni, vsi se poznajo in se kličejo po imenih. Sistemov zaposlovanja in ocenjevanja zaposlenih ni, ljudi se najema ob potrebi ali celo po njej. Napreduje se zaradi doseženih rezultatov ali izvajanja pritiska nad šefom. Zahteve po kapitalu so velike in pogoste. Večina podjetij v tej fazi nima managerske globine in sposobnih voditeljev, ki bi zamenjali ustanovitelje. Velika je možnost napak pri oblikovanju proizvoda, prodaji, finančnem planiranju, ki se lahko hitro slabo končajo.

Preveliko pravil bi organizacijo v tej fazi zadušilo pri skrbi za potrebe strank. Da bi v otroštvu podjetje uspelo, mora biti ustanovitelj navdušen, strasten in razdražljiv ob vtikanju drugih – njegovo vodenje je *avtokratsko*. Ustanovitelji želijo imeti pregled nad vsem, ker si podjetje ne more privoščiti napak, ki bi jih drago stale – zato ni *delegacije avtoritete*. Dolgoročni cilji in strategije v tej fazi ne obstajajo, saj organizacija v otroštvu nima dovolj izkušenj s proizvodom in trgom in je kreiranje takšnih planov jalovo. Podjetje je osredotočeno na kratkoročne rezultate. Nevarno je tudi, da se v poslovanje preveč vmešavajo zunanji ljudje in ustanovitelj nima več občutka, da je podjetje njegov »otrok«. To vmešavanje lahko pride tudi s strani vlade in njenih pravil in zakonov. Če je pravil preveč in je treba za vsako stvar vprašati za dovoljenje, to zavira podjetniško iniciativo.

Ponavadi ustanovitelji ne ocenijo realno potrebnega denarnega toka za premostitev te faze in zaradi rasti prodaje podjetje potrebuje še več denarja kot sicer, da lahko financira zaloge proizvodov. Ustanovitelji iščejo denar za poslovanje za vsakršno ceno in ponavadi tako pridobijo slabe navade, tudi glede popuščanja in prilagajanja strankam. Ravno denarni tok mora biti v tej fazi bistvo računovodstva – nadzorovati je potrebno prejet denar in zaloge, da podjetje ne zaide v likvidnostne težave. Če so bile v fazi *dvorjenja* dobro splanirane vse kratkoročne in dolgoročne potrebe po denarju, se lahko organizacija v tej fazi izogne nepričakovanemu pomanjkanju denarja.

Ustanavljanje podjetja zahteva velike žrtve pri osebem življenju, družini - dostikrat se je treba odločiti med družino in med podjetjem. Organizacije v fazi otroštva lahko primerjamo z resničnimi otroki: stalno potrebujejo hrano v obliki dodatnega kapitala in ljubeče starše v obliki ustanoviteljev. Dolgo otroštvo je znak patoloških problemov, saj je energija ustanoviteljev potrebna v tej fazi prevelika, da bi faza lahko dolgo trajala. Predvsem psihično je zelo naporna in ne more trajati dolgo, sicer lastniki izgubijo voljo in se predajo. Propad organizacije je v tem primeru počasnejši kot pri *dvorjenju*, saj tu ustanovitelji postopoma izgubljajo čustveno zavezanost.

Če naj bo otroštvo zdravo, mora podjetje uravnotežiti rast z razpoložljivim denarjem. Propad podjetja se lahko zgodi zaradi težav z denarnim tokom ali pa ker ustanovitelji izgubijo zanimanje za podjetje. Prehod v naslednjo fazo označuje relativna stabilnost denarnega toka, obstoj stalnih strank, razvoj pripadnosti blagovni znamki, raven zalog se stabilizira, proizvodnja se ne sooča z vsakodnevnimi krizami (Adizes, 1999, str. 33 do str. 48).

### **3.5.3.1 Vedenje v fazi otroštva - Paei**

V otroštvu se izrazi najbolj proizvajalna vloga managementa, **P**. Podjetniška vloga se mora začasno umakniti, da se **P** uveljavi. Zdravo otroštvo ima torej obliko **Paei**. V tej fazi je namreč poudarek na doseganju merljivih rezultatov, saj brez njih organizacija ne preživi dolgo. Kot otrok potrebuje hrano za rast, potrebuje organizacija v otroštvu denar (likvidnost). Tipičen za to fazo je delaven avtoritativen manager, ki ne delegira nalog in ima vse niti v svojih rokah (Adizes, 1999, str. 239).

### **3.5.3.2 Reševanje problemov otroštva**

V tem obdobju se organizacije osredotočajo na rezultate in kreativnost ni v ospredju. Nevarno je, da ustanovitelj izgubi kontrolo nad organizacijo, ali pa zavezanost (oz. oboje). Ustanovitelji lahko izgubijo navdušenje za svoja podjetja zaradi veliko dela in malo rezultatov in

zato potrebujejo čustveno podporo. Pomembno je, da imajo podjetja izdelano realno napoved denarnih tokov in zalog proizvodov, da ne najemajo povprečnih ljudi in da ustanovitelji ne delijo deleža v podjetju prezgodaj. Sredstva morajo pametno uporabljati, saj jih nimajo veliko in lahko hitro zaidejo v težave (Adizes, 1999, str. 347).

### 3.5.4 Gremo, gremo

V fazi *gremo, gremo* (angl. *go-go*), ko je ideja implementirana, denarni tok stabilen in prodaja narašča, postaneta ustanovitelj in organizacija »arogantna« saj se ustanovitelj počuti nepremagljivega. Ne vidi problemov – le priložnosti. Podjetje se lahko usmeri v preveč smeri naenkrat in zaide v težave saj ima vsaka nova priložnost najvišjo prioriteto in kmalu pravih prioritet ni več. Tako se ukvarjajo s številnimi dejavnostmi (proizvodi) in večini se ne posvetijo dovolj.

Voditelji teh podjetij se ne posvečajo *organizacijski strukturi*, managerskim procesom, vlogam, odgovornostim, sistemom nagrajevanja. Nasploh so *podjetnikom* (nosilcem vloge **E**) naloge, kjer se je treba posvečati podrobnostim, disciplini in se obvladati, tuje. *Odgovornosti* so deljene, naloge ljudi se med sabo prekrivajo. Organizacijska »struktura« se spreminja iz dneva v dan. Naloge so tako dodeljene ljudem, ki so v tistem trenutku na voljo. Rast je nenačrtovana in rezultat priložnosti, ki jih sproti odkrivajo. V takem negotovem okolju je voditelj edini, ki ima pregled nad vsem. Po določenem času bo to breme postalo za eno osebo preveliko.

Ustanovitelji se ne želijo ukvarjati z vsakdanjimi, rutinskimi stvarmi, dolgočasnim managementom – vendar hkrati ne želijo izgubiti kontrole nad organizacijo. Ne poslušajo drugih, ampak delajo vse po svoje in nestrinjanja ne sprejemajo dobro. Dostikrat se začnejo obnašati razsipno in posvečati drugim stvarjem ter vodijo podjetje od daleč. Skačejo od naloge do naloge brez fokusa, imajo veliko idej in si velikokrat premislijo. To povzroči frustracije med zaposlenimi, saj ne vedo, kaj se zahteva od njih. Ponavadi imajo *podjetniki* tudi težave z jasnim izražanjem svojih idej. Mislijo, da bo implementacija dosti hitrejša, kot je v resnici možno, saj se ne posvečajo podrobnostim.

Organizacijskih struktur, ki bi določale kaj kdo dela torej ni in tudi odgovornost posameznikov ni določena. Zato vsi trdijo, da nimajo ustreznih informacij in avtoritete za sklepanje odločitev. Malo odločitev je zato dokončnih, navodila pa so preveč nedoločna za implementacijo. Ob napakah nihče ne sprejme odgovornosti in vsi obtožujejo drug drugega. Voditelji gojijo nezaupanje in paranojo do in med zaposlenimi, saj v njihovih očeh nihče ne dela dovolj dobro. Namesto da bi popravili organizacijo, napadajo zaposlene in jih obtožujejo za nastale probleme. Slabo mnenje o ostalih delijo z vsakim posameznikom. Zato kmalu pride do tega, da se nezaupanje do sodelavcev razvije tudi med zaposlenimi. V tej fazi pa takšen način dela že lahko postane patološki problem.

Čeprav so se že obrnili na trg, še vedno niso marketinško orientirani, ampak jih skrbi predvsem prodaja. Za proaktivni marketing je v tej fazi še prezgodaj, ta namreč zahteva planiranje in premislek – katere proizvode prodajati in po kakšni ceni, po katerih distribucijskih kanalih in kako jih promovirati. V tej fazi pa podjetje obljublja in zamuja roke, prodaja proizvod še preden ga inženirji do konca izoblikujejo. Zaradi preprostega računovodstva dostikrat prodajajo proizvode prepoceni, morda celo ceneje kot znašajo stroški in se tega niti ne zavedajo. Z večanjem prodaje se v tem primeru bližajo samo še večji problemi. Organizacija ima v tej fazi

lahko že veliko ljudi z različnimi zmožnostmi in veliko različnih motivacijskih shem. Ljudi se najema pod zelo različnimi pogoji in ni časa in sredstev, da bi se odkrilo, kdo ni sposoben za delo.

Do te faze je »lepilo«, ki drži organizacijo skupaj, ustanovitelj. V tej fazi pa je potrebno »lepilo« institucionalizirati. Ustanovitelj pa ima ponavadi vsaj nekoliko paranoje in ne vidi celotne slike situacije, saj je vanjo vpleten. Tako se, lahko celo nevede, upira institucionalizaciji na različne načine. Takrat je potreben zunanji poseg, bodisi s strani svetovalca ali pa novega voditelja.

Izhod iz takšnega zmedenega položaja je mogoč z vpeljavo pravil in politik, *administrativnega* sistema, ki jih privede v naslednjo fazo - *adolescenco*. To se ponavadi zgodi ob kakšni večji krizi v podjetju, ko se le-to zave svoje prevelike arogantnosti in potrebe po spremembah. V nasprotnem primeru lahko stanje postane patološki problem, ki se imenuje *past ustanovitelja* (angl. *founder's trap*). V to past se lahko ustanovitelji ujamejo na več načinov. Namesto da bi *delegirali* naloge na nižje nivoje, *decentralizirajo* organizacijo. Adizes razloži razliko: delegacija je implementacija že sprejetih odločitev in avtoriteta za ta namen je taktične narave. Decentralizacija pa zajema avtoriteto za sprejemanje odločitev, ki so strateške narave. Toda za decentralizacijo je v tej fazi še prezgodaj, saj ne obstaja dovolj pravil in politik, ki bi usmerjale odločitve. Podrejeni sprejemajo odločitve, ki ustanoviteljem niso všeč in poskus »delegiranja« propade - ustanovitelj sklene obdržati vse vzvode v svojih rokah. Če pa ne uspe institucionalizacija vodenja in ločitev managementa od lastništva podjetja, potem podjetje ujeta v *past ustanovitelja* s smrtjo ustanovitelja propade. Ali pa zaide v podobno *družinsko past* (angl. *family trap*), kjer se vodenje prenese naprej na podlagi sorodstva in ne zmožnosti. Tako ujetemu podjetju Adizes napoveduje propad v parih generacijah (Adizes, 1999, str. 51-74).

#### **3.5.4.1 Vedenje v fazi »gremo, gremo« - PaEi**

*Proizvajalna* vloga **P** se sčasoma razvije in stabilizira – denarni tok je zagotovljen, saj je podjetje pridobilo stalne stranke. Zdaj se v tej fazi spet lahko poveča vloga *podjetništva* (**PaEi** kultura), ki spet lahko bolj sproščeno sledi svoji viziji. Če se ne pojavi ponovno vloga **E**, ostane organizacija stalno v fazi *otročstva*, kar je patološki problem. Sčasoma bo namreč taka organizacija propadla, saj zahteva preveč energije za vzdrževanje. Za usklajevanje **P** in **E** vlog se porablja nekaj zdaj proste »energije«. Taka organizacija je orientirana v rezultate na kratki in dolgi rok. Z novimi idejami s strani vloge **E** se širi na mnogo strani, izvaja množico projektov – vse naenkrat. Če ostali dve vlogi (**A** in **I**) nista prisotni vsaj v nujno potrebni meri (primer **P0E0**), podjetje zaide v *past ustanovitelja*. *Administrativna* vloga ni razvita v zadostni meri, zato je kontrola slaba, planiranje proračunov nerealno, organizacijska struktura ne obstaja, naloge niso jasno definirane. Organizacija se prilagaja ljudem in ne obratno. Preživetje je odvisno od tega, ali se bodo razvila pravila česa ne delati, da se ne sprejme vsake naloge, ki se pojavi. Zato se mora naslednja razviti *administrativna* vloga **A**. V tej fazi je ponavadi tudi malo potrpljenja in pomanjkanje spoštovanja, ki lahko v naslednji fazi uniči organizacijo, če se ne razvije tudi **I** (Adizes, 1999, str. 240).

#### **3.5.4.2 Reševanje problemov: Gremo, gremo**

V tej fazi je potrebno institucionalizirati *integracijsko* vlogo **I**, kar bo omogočilo kasnejšo lažjo implementacijo *administrativnih* sistemov. Organizaciji je treba postaviti prioritete, saj so

sredstva omejena in je zato potreben fokus samo na določene dejavnosti. Potrebno se je odločiti, s čim se organizacija ne bo ukvarjala, ker se ponavadi v tej fazi ukvarja z mnogimi dejavnostmi/idejami. Spremljati je potrebno uresničevanje postavljenih prioritet in usmeritev. Vse naloge v tej fazi morajo biti hitro dosegljive, saj zaposleni nimajo potrpljenja in hočejo takojšnjo zadovoljitev. Če se jim ne uspe organizirati, lahko organizacije padejo v *past ustanovitelja* (Adizes, 1999, str. 350).

### 3.5.4.3 Reševanje problemov: Past ustanovitelja

Če se v fazi *gremo, gremo* razvije kultura sodelovanja, samodiscipline, medsebojnega zaupanja in spoštovanja, se lahko izognemo težavam *adolescence*. Težava organizacij v fazi *gremo, gremo* je v tem, da je vloga **E** popolnoma v rokah ustanovitelja. Tako nadzira tudi funkcije, ki to vlogo potrebujejo: marketing, razvoj, finančno, kadrovske. Četudi ustanovitelj ni izvedenec v vseh teh funkcijah, pa ponavadi drugim ne pusti, da bi se izrazil njihov **E**. V naslednjih fazah pa se te funkcije morajo ločiti iz ene osebe na več oseb, področij, oddelkov (Adizes, 1999, str. 351).

To se stori tako, da se definira poslanstvo in obliko organizacije, njene prioritete, s čim se organizacija bo in s čim se ne bo ukvarjala. Sledi oblikovanje **P** oddelkov (prodaja, proizvodnja) in za njimi še **E** oddelkov (marketing, inženiring). Organizacija mora vzpostaviti tudi administrativno vlogo **A** (računovodstvo, informatika). Nato mora ustanovitelj delegirati eno od vlog drugim v organizaciji, saj sam ne more več opravljati vseh nalog. Ustanovitelji ne smejo prezgodaj delegirati funkcij ostalim, to naj storijo šele takrat, ko vsega več ne zmorejo sami. Ponavadi se preda naprej vlogo **P** drugemu managerju. Ustanovitelj vseeno obdrži kontrolo, pregled nad temi oddelki zaradi prisotne vloge **A** in poročanja vseh podrejenih oddelkov. Tako lahko ustanovitelj, ko že zaupa izvajalcem vlog **P** in **A**, decentralizira **E**, torej preda to vlogo drugim. Tako počasi oddaja oddelke v ravnanje drugim ljudem, enega za drugim. Kasneje se ustanovi odbor, v katerem so vsi vodje oddelkov in ustanovitelj, ki že delujejo in se odločajo kot tim. Skupaj se bodo odločili o proračunih, sistemih kontrole, strateškem planu in podobnem. Tako organizacija ni več odvisna od ustanovitelja, ki je prej odločal o vsem sam.

### 3.5.5 Adolescenca

Adolescenca (angl. *adolescence*) je kot čustveni preporod, po katerem se podjetja naučijo živeti brez svojih ustanoviteljev. Na krivulji življenjskega cikla jo zaznamuje drugi žagasti del krivulje. Fazo zaznamujejo konflikti med dalj časa zaposlenimi in novinci ter nedoslednosti organizacijskih ciljev in sistemov nagrajevanja. Glavni nevarnosti faze sta, da se podjetje ne more osamosvojiti od ustanovitelja ali pa da slednji zapusti organizacijo skupaj z ostalimi *podjetniškimi* tipi zaposlenih. V prvem primeru organizacija zaide v situacijo **POE0** z manjkajočo *administrativno* vlogo in imamo primer *neizpolnjenega podjetnika* (angl. *unfulfilled entrepreneur*). V drugem primeru pa pride z odhodom nosilcev podjetništva do situacije **PA00** oz. *prezgodnjega staranja* (angl. *premature aging*) zaradi odsotnosti podjetniške vloge. Glavni izzivi te faze so: delegiranje avtoritete, sprememba vodstva, sprememba ciljev (iz orientacije v prodajo se preusmeri v način dela).

Podjetje je že preraslo sposobnosti enega samega človeka zato je potrebna specializacija in delegiranje avtoritete. To pa je težko storiti na način, da bi ustanovitelj še vedno obdržal nadzor, zato se ustanovitelji delegiranja bojijo. Delegiranje avtoritete lahko primerjamo s tranzicijo iz

absolutne v ustavno monarhijo – na čelu slednje je kralj, ki pa se ravna po ustavi. Ponavadi ustanovitelj ne preda zlahka svoje avtoritete in se ne drži postavljenih pravil - njegovega slabega zgleda se držijo tudi ostali. Ob krizah, ki se v tej fazi neizogibno pojavijo, pa vseeno pride do tega, da ustanovitelji morajo delegirati.

Tipično se obupan ustanovitelj poskuša rešiti iz težav z vodenjem na dva načina: najame lahko poklicnega managerja ali pa proda podjetje. Poklicni manager mora biti neodvisen in močnejši od ustanovitelja – spreminjal bo organizacijsko kulturo, zgradil sisteme nagrajevanja, ponovno definiral vloge in odgovornosti ter institucionaliziral pravila in politike. Poklicni managerji se tudi vedejo drugače od ustanovitelja – na delo pridejo in odidejo točno, cel dan sedijo v pisarni z računalnikom, niso preveč odprti in ne govorijo veliko, razen da kakšno stvar prepovedo. Spoprijeti se morajo z mnogimi neurejenimi sistemi, poleg tega pa jim nasprotujejo starejši zaposleni, ki imajo moč zaradi monopola nad znanjem in podpore ustanovitelja. Bojijo se izgube svoje moči ob spremembi pravil in se nad prišlekom ustanovitelju pritožujejo. Tako se razvije mentaliteta »novi fantje proti starim fantom«. Največji problem pa predstavlja ustanovitelj, ki ponavadi prvi prekrši pravila postavljena s strani poklicnega managerja, ostali pa mu sledijo. Kmalu ustanovitelji ugotovijo, da managerji niso iz pravega testa (saj niso podobni njim) in jih odpustijo. Najamejo nekoga, ki jim je podoben, vendar s tem ničesar ne rešijo. Potrebujejo namreč nekoga s sebi komplementarnim stilom – da se uvede *administrativna* vloga **A**.

Podoben problem pa nastane tudi, če se ustanovitelj odloči popolnoma umakniti iz podjetja in prepustiti ravnanje poklicnemu managerju. Ta se ne znajde v organizaciji zgrajeni okoli ustanoviteljevih preferenc in brez strukture ter začne velikopotezno graditi slednjo in vzpostavljati sisteme kontrol, na katere je navajen. Zapravlja denar za opremo in svetovalce, vzpostavljanje novih sistemov v podjetju, kateremu prodaja morda celo že upada. Zdaj se ustanovitelju res zdi, kot da je nekdo ugrabil njegovo podjetje in težko stoji mirno ob strani.

Težave te faze so mnogi konflikti: konflikti med »starimi in novimi fanti«, konflikti med ustanovitelji in poklicnimi managerji, konflikti med ustanovitelji in njihovimi podjetji, konflikti med cilji organizacije in cilji posameznikov. Kažejo se v oblikovanju klik, ki se bojujejo vsaka za svoje cilje. Energija se troši znotraj podjetja na internih spopadih. Posledica je večja fluktuacija zaposlenih, še posebej *podjetniških* tipov. Ti niso nagnjeni k organiziranosti in ne marajo takih sprememb, poleg tega pa jih lahko *administratorji* smatrajo za nevarnost. Na stran poklicnega managerja oz. *administratorja* se postavi dostikrat tudi nadzorni svet podjetja, ko vidi, da ustanovitelj ne vodi več dobro podjetja. Lahko se zgodi, da v sporu zmaga *administrator* in nosilec podjetniške vloge zapusti organizacijo. Iz tega pa se lahko razvije patološki problem. Sistem sicer postane bolj učinkovit, a manj uspešen - organizacija se začne starati. Dobiček se lahko celo večja, toda prodaja prej ali slej začne padati.

Ko se pojavijo težave in ljudje premišlujejo o tem, da bi odšli, jih ustanovitelj poskuša zadržati s tem, da jim ponudi delež v podjetju in delež v dobičku. Po tem pa imajo ti ljudje še večji občutek, da morajo nadzirati ustanovitelja, saj gre zdaj za njihovo podjetje, lastnino. Da pa bi deljenje dobička sploh imelo pozitivne posledice, bi se ta moral deliti po nekih pravilih, sicer deluje kot zadetek na loteriji oz. podkupnina. To pa zahteva določitev odgovornosti, avtoritete in sistemov ocenjevanja uspehov posameznikov. Da bi lahko uspešno izvedli reorganizacijo, si

morajo voditelji vzeti čas. Ta čas bo verjetno pomenil nižjo prodajo, ki se ji ne bodo več toliko posvečali (Adizes, 1999, str. 77-91).

### 3.5.5.1 Vedenje v fazi adolescence – PAei ali pAEi

Prehod v to fazo povzroči kriza prejšnje faze – pomanjkanje stabilnosti, reda, prioritet. Za prehod iz te v naslednjo fazo pa morata obstajati institucionalizirana **P** in **E**, ki omogočata decentralizacijo, prenos teh funkcij na različne osebe brez izgube kontrole. Zato morajo obstajati pravila, ki se jih mora držati tudi ustanovitelj. Rešitev je v povečanju pomena *administracije* in poudarku na tem *kako* nekaj storiti in česa se sploh ne lotiti. Organizacija se mora v adolescenci ločiti od svojega ustanovitelja kot samostojen sistem (Adizes, 1999, str. 242).

Vloga **A** pa je močno nasprotna vlogi **E**, zato povečanje pomena *administracije* ogrozi *podjetništvo* in povzroči konflikt. Nosilca vlog se spopadeta za oblast in uveljavitev svojega načina vedenja v organizaciji. Kopica novih pravil duši tudi ostale *podjetniške* tipe in ti začnejo zapuščati organizacijo. Takšna organizacija se *prezgodaj postara (PA00)* (Adizes, 1999, str. 244).

Brez institucionalizacije, ki jo omogoči **A** (in olajša tudi **I**), je organizacija v rokah enega samega človeka in od njega odvisna. Zdrava rešitev je, da se **E** začasno umakne in pusti **P** in **A** čas, da se uskladita in **A** dodobra razvije (**PAei**) – vendar ta čas ne sme biti predolg. Umik **E** zahteva s strani ustanovitelja veliko samodiscipline. Ko sta **P** in **A** usklajena, se lahko za krajši čas vloga **P** umakne vlogi **E**, ki se uskladi z **A** (**pAEi**). Ob izhodu iz te faze naj bi bila prisotna kultura **PAei**.

Prisotnost vloge **I** olajša uveljavljanje vloge **A** v tem prehodnem obdobju. Najpogosteje to funkcijo opravlja ustanovitelj. Da bi institucionalizirali **E**, je treba tudi **I** ločiti od enega posameznika. Funkcija **I** lahko izhaja iz širše kulture okolja organizacije ali pa iz ljudi v organizaciji.

### 3.5.5.2 Reševanje problemov adolescence

Da bi ločili organizacije od ustanoviteljev, je potrebno začeti delati na timskem delu in zapisati poslanstvo organizacije. Na splošno je reševanje problemov te faze precej podobno prehajanju iz *pasti ustanovitelja*. Zgraditi je potrebno močnejšo **A** vlogo, vlogo **E** je potrebno institucionalizirati in prenesti na zadolžene oddelke, ustanovitelja pa postaviti na nekoliko drugačen položaj v podjetju. Pred uvedbo **A** vloge, pa mora obstajati v organizaciji ustrezna struktura, sicer nosilec te vloge ne bo veliko dosegel, le motil bo ostale. Organizacije morajo tudi oblikovati ustrezne informacijske sisteme, saj jih ti usmerjajo v delovanju in so osnova za odločanje, v prejšnjih fazah pa se še niso razvili (Adizes, 1999, str. 357).

### 3.5.6 Višek

*Višek* (angl. *prime*) je faza, v kateri organizacija doseže ravnotežje med fleksibilnostjo in kontrolo. Ti dve lastnosti se izključujeta in organizacija v tej fazi ne doseže stabilnega ravnotežja. Enkrat je bolj prisotna ena, drugič druga lastnost in za vzdrževanje tega stanja je potreben stalen napor. Faza se deli na *zgodnji višek* (angl. *early prime*) in *pozni višek oz. padec*, ko organizacija že zapušča optimalno fazo in se začneja »padanje« po krivulji življenjskega cikla (angl. *late prime oz. the fall*).



Lastnosti *zgodnjega viška* so: izražena vizija in vrednote, institucionaliziran proces upravljanja, vzgajanje in kontrola kreativnosti, zlitje ciljev zaposlenih in organizacije, zavestna osredotočenost na določene proizvode in zastavljene prioritete, delujoči sistemi in organizacijska struktura, rast prodaje in dobička, integracija in povezanost znotraj podjetja in le-tega z okolico. Da bi bile dobičkonosne, morajo biti organizacije učinkovite in uspešne - organizacije na višku pa imajo obe ti lastnosti. Uspeh teh organizacij je predvidljiv saj so razlike med planiranimi proračuni in dejanskimi proračuni v organizaciji na višku majhne. Organizacija ima v tej fazi vizijo in agresiven pristop, kot v fazi *gremo, gremo*, vendar s kontrolo in predvidljivostjo, ki jo je pridobila v *adolescenci*.

Poleg tega pa nujno potrebuje tudi strukturo in procese, ki voditelje razbremenijo osebnega odločanja. Upravljanje mora biti institucionalizirano (angl. *institutionalized governance*) in ne pod nadzorom posameznika ali majhne skupine najmočnejših voditeljev. Ljudje morajo vedeti kje in kako se sklepajo odločitve in kako potekajo procesi. Takšna pravila organizacije morajo biti vsem dobro poznana in najbolje je, da so zapisana v dokumentu – nekakšni »ustavi« organizacije. Ta mora razložiti, zakaj dokument obstaja, definirati mora katera telesa so pristojna za odločanje, njihovo avtoriteto, kako se vodi sestanke in druge zahteve ter seveda kako se da »ustavo« spremeniti. Organizacija na višku ni odvisna od spremenljivih želja ene osebe, ampak neodvisno sledi organizacijski viziji in razlogu za obstoj. Ljudje verjamejo, da delajo pomembne stvari. Vedo kaj, zakaj in kako ter česa ne – take organizacije imajo fokus, energijo in so predvidljive. Ohranjajo vrednote organizacijske kulture in jih skupaj z vizijo razvijajo ter negujejo. Te spodbujajo zaposlene in jim dajejo občutek poslanstva v življenju, ne samo na delovnem mestu.

Deležniki organizacije in njihove potrebe so organizaciji znani. Organizacija na višku pozna svoje stranke in zadovoljuje njihove potrebe, vendar niso samo stranke deležne pozornosti. Tako kot za stranke skrbi tudi za zaposlene. Strankam pa zna reči tudi »ne«, če se njihove zahteve ne skladajo z organizacijskimi cilji in vrednotami, strategijo rasti ali cilji dobička oz. kadar bi to povzročilo prevelik pritisk na zaposlene. Za kulturo v organizacijah na višku je značilno medsebojno zaupanje in spoštovanje. Konflikti obstajajo, ampak se ne spremenijo v medosebne spore. Upošteva se različne poglede vseh od neke odločitve odvisnih strani. Organizacije so dobro integrirane s strankami, dobavitelji, investitorji, lokalno skupnostjo in znotraj same organizacije. Lojalnost kupcev je visoka in tudi fluktuacija zaposlenih nizka.

Nekontrolirana kreativnost zapravlja sredstva, brez kreativnosti pa lahko podjetje samo posnema ostala podjetja. Za kontrolirano inoviranje je potrebno pravilno vzpostaviti strukturo moči v organizaciji – da ni ne preveč ne premalo inoviranja. Vsi sistemi v organizaciji na višku uspešno delujejo. *Organizacijska struktura* je ustrezna *poslanstvu* – obstaja usklajenost strukture *avtoritete* in *moči* s tokom *informacij* in sistemom *nagrajevanja*. Da so ti sistemi usklajeni jih mora organizacija stalno prilagajati.

Ne razvijajo le novih proizvodov, kreirajo tudi nove poslovne enote, ki so sposobne samostojno obstati na trgu. Te so odgovorne za svojo dobičkonosnost in imajo managerske kadre, ki so to sposobni doseči. Celotna organizacija deluje kot skupina profitnih centrov, ki imajo skupen fokus in sisteme vrednot in so združeni, ker imajo skupne določene funkcije zaradi ekonomije obsega, koordinacije ali za trg potrebne kritične mase.

Organizacije na višku so rešile večino težav s proizvodi in administracijo v prejšnjih fazah, zato v tej fazi najbolj izstopajo težave z managerskim kadrom, saj lahko pride do pomanjkanja primernih profilov managerjev. Organizacije se začnejo tudi starati – vedno manj in počasneje so se pripravljene prilagajati spremembam. Nekaj časa jim gre zaradi inercije še lahko dobro, vendar prej ali slej njihova uspešnost pade.

Med *pozni* viškom in *padcem* je težko ločiti, zato avtor ti fazi opisuje skupaj. Tu se nahaja podjetje, ki je že nekaj časa samozadovoljno. Še vedno je močno, a ne več tako prilagodljivo, kot je bilo. Izgublja namreč duh kreativnosti, inoviranja in navdušenja za spremembe in zato pojema tudi zmožnost zadovoljevanja potreb strank. Med ljudmi je manj nasprotovanja, zanašajo se na v preteklosti vpeljana delovanje. Prevlada urejenost in konzervativnost. Manj ljudi se ukvarja neposredno s strankami, kar se kaže kot dviganje deleža stroškov administracije in splošnih služb v prihodkih. Ljudi ne motijo dolgi sestanki, vzdušje je dosti bolj formalno. Razpravljajo bolj o kratkoročnih odločitvah, kot o dolgoročnih strategijah. Spreminjajo se razmerja moči, ki jo več pridobijo finančne in pravne službe. Zato je poudarek na intuiciji in presoji manjši, večji je na dejstvih, formulah, izračunih. Organizacija ne mara sprejemati tveganja. Prihodki še rastejo, vendar ne na račun novih proizvodov. Slednji so ponavadi samo še izboljšave starih (Adizes, 1999, str. 95-113). Takšna organizacija počasi in neopazno zdrsne v *aristokracijo*. Od te naprej gre za proces razpadanja organizacije.

### **3.5.6.1 Vedenje v zgodnjem višku - PAEi**

Po razvitju vloge **A** in vrnitvi **E** se morajo vse tri vloge naučiti usklajeno delovati (**PAEi**). Da bi jim uspelo, mora organizacija razviti tudi vlogo **I** v večji meri. Ta vloga mora biti prisotna v celi organizaciji, ne več samo v enem človeku – mora biti institucionalizirana. Institucionaliziran mora biti tudi vrnjeni **E**.

Sama faza *viška* ni na vrhu krivulje življenjskega cikla, saj ima podjetje v tej fazi še prisoten **E** in z njim organizacijsko vitalnost, ki je definirana kot sposobnost uspešnosti in učinkovitosti na kratek in dolgi rok (Adizes, 1999, str. 252). Višek ni stabilno stanje, saj so vse vloge stalno v konfliktu in jih je treba ves čas nadzorovati. Kljub prisotnosti vseh štirih managerskih vlog, je organizacija na višku bolj usmerjena na dolgi rok **EI** kot na kratki rok **pa** (v smislu **paEI**).

### **3.5.6.2 Vedenje v padcu - PAeI**

Med fazo *padca* se zmanjša vloga **E** in na njen račun poveča orientiranost k ljudem kot del vloge **I**. To je del obračanja organizacije navznoter k svojim članom in stran od zunanjega okolja. Organizacija si lahko privošči posvečati se svojim zaposlenim, saj ji gre dobro - je uspešna in učinkovita (Adizes, 1999, str. 253).

### **3.5.6.3 Reševanje problemov faze viška**

Management mora v tej fazi začeti s proaktivnimi dejanji, saj se iz te faze lahko zaide v *padec* organizacije. Paziti morajo, da ne izgubijo vloge **E**, ker bo sicer oblika prevladala nad funkcijo. To vlogo lahko ohranijo z decentralizacijo in ustvarjanjem hčerinskih podjetij – z rojstvi novih organizacij. Decentralizacija stimulira vlogo **E**, saj je ta potrebna za vodenje zdaj bolj samostojnih oddelkov. Če decentralizacija ne uspe, zdrsne organizacija v fazo *padca* (Adizes, 1999, str. 361).

Organizacija sestavljena iz matične in več hčerinskih organizacij v različnih fazah življenjskega cikla, mora imeti za vsako hčerinsko, pa tudi za matično organizacijo, primerne vodje, ki odražajo njen položaj v življenjskem ciklu. Vsaka hčerinska organizacija ima tudi svoje cilje, ustrezne fazi življenjskega cikla v kateri je. Zato morajo imeti matične organizacije ne samo primeren portfelj hčerinskih organizacij, ampak tudi primeren portfelj vodij z različnimi managerskimi vlogami, ki so vedno na voljo za vodenje. Tudi sistem nagrajevanja mora ustrezati ciljem vsake organizacije in njeni fazi v življenjskem ciklu. Voditelj celotne strukture pa mora imeti močno prisotni vlogi **EI**, saj mora integrirati in usmerjati raznolik portfelj organizacij pod sabo (Adizes, 1999, str. 366).

#### **3.5.6.4 Reševanje problemov faze padca**

Organizacija, ki je v fazi padca, se mora zavedati, da ji začenja izginjati vloga **E**. V njej je treba po analizi organizacije, okolja in postavitvi ciljev celote, decentralizirati **E** in ga tako stimulirati. Ugotoviti moramo tudi kaj je povzročilo staranje: mentalna starost, zaznan relativen tržni delež, stil vodenja ali struktura. Če je vzrok mentalna starost, lahko npr. zamenjamo voditelje z mlajšimi. Če je vzrok zaznan relativni tržni delež, je potrebno prilagoditi poslanstvo z usmeritvijo na širši trg. Če je vzrok nefunkcionalnost strukture organizacije je potrebno popraviti slednjo, na primer z decentralizacijo (Adizes, 1999, str. 368).

#### **3.5.7 Aristokracija**

Ko se organizacija približuje fazi *aristokracije* (angl. *aristocracy*), postajajo odnosi med člani vedno bolj pomembni in oblikuje se mreža »starih prijateljev«. Ljudje si želijo manj konfliktov, ki pa so ob spremembah neizbežni. Zato se spremembam takšne organizacije začnejo ogibati. Oblika nadvladuje funkcionalnost, kar se navzven kaže tudi v načinu oblačenja, pohištva, dopisih in delovnih prostorih zaposlenih. Cilji organizacije so večinoma kratkoročni in nizko tvegani. Rezultatov ne znajo več dobro predvideti.

Prostori v *aristokraciji* so veliki in razkošno opremljeni. Tipična sejna soba je ogromna, temačna in opremljena na način, ki sporoča prisotnim, da naj ne izstopajo, ne »delajo valov«. Ljudje se oblačijo enotno, konzervativno. Med sestanki se naslavlja skoraj izključno samo s priimki in morebitnimi nazivi pred njimi. Pri komunikaciji je bolj kot vsebina sporočila pomembna njegova oblika. Govori se počasi in trditve so nejasne in polne pogojnikov. Samo poučeni vedo, kaj se v resnici dogaja. Zaposleni ne verjamejo, da imajo njihove akcije vpliv na uspešnost podjetja, saj verjamejo, da na to vplivajo dogodki izven njihove kontrole – kaj stori konkurenca, vlada. Organizacija se odtuja od svojih strank in podjetniški duh izginja. Zmanjšana so pričakovanja rasti, ni zanimanja za nove trge in tehnologije. Osredotočenost je na pretekle dosežke in nagraduje se ljudi, ki se ravna po pravilih, zato se veliko vlaga v sisteme nadzora. Bolj jih skrbi, *kako* se neka stvar naredi kot *kaj* se naredi in *zakaj*.

Vsak posameznik v organizaciji se morda zaveda težav, vendar skupinska dinamika premaga strahove posameznikov. Odločitve se sprejemajo v številnih odborih, mnogo je interesnih skupin, ki jih je treba prepričati in voditelji lahko dosežajo svoje namene samo preko politike. Voditelji *aristokratskih* organizacij se vedejo, kot da imajo vpliv, čeprav ga v resnici nimajo. Ne upajo se pokazati nemočne in ukrepajo šele, ko vsi v organizaciji čutijo velikost problema in potrebo po ukrepanju.

Mnogo ljudi se zaveda težav *aristokracije* in organizacijo zapustijo, ostali pa jih obtožujejo nelojalnosti. Nekatere organizacije poskušajo dvigniti moralo s podeljevanjem nagrad za nepomembne dosežke, seminarji v prestižnih hotelih, gradnjo dragih novih prostorov. Upajo, da bo oblika nadomestila pomanjkanje vsebine. Vsi pa čakajo, da se bo nekdo drug lotil resničnih problemov – upajo, da se bo okolje spremenilo v njihovo korist. Nihče v organizaciji noče »delati valov«, konec koncev se problemi še ne kažejo in se nima smisla izpostavljati.

*Aristokracije* ponavadi poskušajo povečati dobičke tako, da povečajo prihodke in ne tako da zmanjšajo stroške. Prihodke pa povečajo s povečanjem cen proizvodov. Če ob tem pada tržni delež podjetja, je to zelo nevarno. Če je nujno, tudi *aristokracije* zmanjšujejo stroške, vendar se v tem primeru lotijo nepomembnih stroškov ali pa zmanjševanja števila zaposlenih (angl. *downsizing*).

*Aristokratske* organizacije imajo veliko prostega denarja – so konzervativne in zato likvidne, saj notranje enote ne potrebujejo veliko investicij. Svoj denar potrošijo za rast preko prevzemov. Prevzemajo organizacije v fazi *gremo, gremo*, katere imajo nove proizvode in katerih trg raste in si ponavadi tudi same želijo organiziranosti in podpore starejših *aristokracij*. Za *podjetnike* v prevzetih podjetjih pa je novi način odločanja prepočasen in zapustijo podjetja. V prevzeto podjetje aristokracija postavi svoje *administratorje*, ki pa nimajo potrebnega podjetniškega duha. Včasih pa se zgodi obratno – ker ima aristokracija veliko prostega denarja, je privlačna tarča za prevzem s strani *gremo, gremo* organizacije. Prevzemniki ugotovijo, da imajo z *aristokracijo* ogromno težav. Asimilacija *aristokracije* jim vzame veliko energije in časa, kultura v njej je preveč drugačna in aristokrati se bojijo in upirajo. Obe podjetji se lahko znajdetata v težavah. Presežni denar izčrpajo, aristokracija pa se znajde v stečaju (Adizes, 1999, str. 153-169).

Tržni delež podjetja se manjša skupaj s prihodki in dobičkom podjetja. Organizacija preide v fazo *lova na čarovnice*. Prehod je hiter in grob. Začne se boj za preživetje – ne preživetje organizacije, ampak posameznikov.

### **3.5.7.1 Vedenje v fazi aristokracije – pAeI**

Po nekem času odsotnosti vloge **E**, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost, se začne zmanjševati tudi kratkoročna uspešnost, to je prisotnost vloge **P**. V aristokraciji **pAeI** tako ostane fokus na vlogah **A** in **I**, ki se osredotočata na proces (kratkoročni in dolgoročni *kako*) in ne na *kaj* in *zakaj*. Poudarek se s funkcije premakne na obliko. Denarja je dovolj, vendar brez **E** vloge ni novih idej za izvedbo. Management noče tvegati, drži se uveljavljenih postopkov, izogibajoč se konfliktom (Adizes, 1999, str. 256).

### **3.5.7.2 Reševanje problemov v fazi aristokracije**

Organizacija se mora najprej zavedati, da obstajajo problemi in šele nato se lahko loti njihovega reševanja. V tej fazi si ljudje nočejo priznati, da problemi obstajajo in jih je težko prepričati v njihov obstoj. Zato se morajo managerji postopoma soočiti z resničnostjo in potrebo po delovanju (Adizes, 1999, str. 370).

Managerji morajo v timu definirati poslanstvo organizacije in ugotoviti, da so še nepokrita področja, ki bi jih organizacija lahko dosegla ter si oblikovati sliko prihodnosti organizacije. Pomembno je, da so v timu managerji z različnimi pogledi na situacijo. Oblikovati morajo

organizacijsko strukturo, ki jim bo omogočila doseganje teh ciljev ter informacijske sisteme in ustrezne sisteme nagrajevanja (Adizes, 1996, str. 182).

*Aristokratska* organizacija mora vse svoje enote v zgodnejših fazah razvoja ločiti od matice kot samostojne enote. Tem enotam mora pustiti relativno samostojen razvoj in jih podpirati, saj potrebujejo precej denarja. *Aristokracija* po takšnem prestrukturiranju lahko v organizacijo doda osebe z vlogami E in spodbuja v organizaciji že prisotne, a zavrte vloge E. Te morajo prepoznati in razviti proizvod, ki ga lahko organizacija ponudi v relativno kratkem času in katerega uspeh bo spodbudil ostale *podjetnike* v organizaciji (Adizes, 1999, str. 371).

### 3.5.8 Končni razpad: lov na čarovnice, birokracija in smrt

Fazo *lova na čarovnice* (angl. *Salem City* oz. tudi *recrimination*) lahko opazimo po več značilnostih: pomembneje je *kdo* je kriv za določene probleme, ne *kako* jih rešiti; zaposleni se ne lotevajo organizacijskih težav, ampak se ukvarjajo z medosebnimi konflikti, zahrbtnimi napadi in obrekovanjem nasprotnikov; paranoja omrtviči organizacijo; notranji boji za oblast prevzamejo vse zaposlene in nihče se nima časa ukvarjati s strankami.

Ob zmanjševanju prihodkov in tržnega deleža razpade tudi mreža prijateljev in managementa ne preveva več občutek medsebojnega občudovanja. Zato poiščejo grešne kozle – tipično najprej odpustijo vodjo marketinga, kmalu pa mu sledita glavni strateg in inženir. Ti ljudje so verjetno že prej opozarjali na težave, vendar jih ni nihče poslušal. Nihče ne ve, kdo bo naslednje žrtveno jagnje in vse prežema pregnjavica in skrb zase. Osebna varnost managerjev je odvisna od tega, ali jim bo uspelo diskreditirati nasprotnike. Nadarjeni ljudje postanejo predmet strahu in nezaupanja in so odpuščeni ali pa sami zapustijo organizacijo. Ta faza se zaključi s propadom podjetja ali pa organizacija postane *birokracija* (angl. *bureaucracy*), ki jo subvencionira vlada.

Rojstvo *birokracije* označuje tretja vijugasta črta na krivulji življenjskega cikla. To podaljšano življenje je dobila organizacija umetno – po naravni poti bi morala propasti. V takšnem varnem okolju ostanejo samo *administratorji* – organizacija je popolnoma osredotočena na pravila in politiko in ne kaže nobenega zanimanja za potrebe strank. Vsi poznajo pravila, a nihče ne ve, zakaj določena pravila obstajajo. *Birokracije* ne marajo zunanjega vmešavanja, celo stranke smatrajo za moteče. Želijo se čimbolj izolirati od okolja. Prava dejanja nadomestijo rituali. Delovni dan je zapolnjen z obrazci, postopki in pravili, sestanki in veliko glasovanja in debat toda malo dejanji. Vsak v *birokraciji* pozna samo majhen del tega, kar je potrebno storiti.

Značilno za *birokracijo* je, da ima mnogo sistemov, ki pa nimajo pravega namena. *Birokracije* ne vedo, kakšne stroške imajo, saj ne vodijo stroškovnega računovodstva ali podobnih evidenc. Nimajo ocenjevanja zaposlenih glede na dosežene rezultate na trgu. Ne trudijo se prodajati, saj imajo ponavadi monopol. Nimajo tržnih raziskav, storitve so slabe, ne razvijajo proizvodov. Birokracija ni v stiku s svojimi strankami in ne ve, kaj slednje potrebujejo. Osredotoča se nase in ne na okolje in sili stranke v zapletene postopke, da bi prišla do zelenega. Da kaj doseže, se mora stranka sama potruditi. Struktura in kultura, ki bi omogočali poslovanje, ne obstajata. Takšno podjetje ni sposobno samo ustvarjati potrebnih sredstev za preživetje. Obstaja samo zato, ker je zanimivo za politike.

Čeprav *birokracije* na zunaj izgledajo nepremagljivi velikani, so v resnici mnoge zelo ranljive in na robu propada. Ob nenadnih spremembah in če izgubijo politično podporo, lahko

zelo hitro propadejo. Voditelji takšnih organizacij zato več časa preživijo s politiki, kot s strankami svojega podjetja. Politike pa najbolj moti negativna publiciteta, zato birokrati zelo pazijo, da slednje ni. Takim organizacijam je potrebno vcepiti mnogo manjkajočih elementov, da lahko začnejo sprejemati prave poslovne odločitve.

Organizacijska *smrt* (angl. *death*) je situacija, kjer ni več resursov, da bi nagradili člane organizacije za delo. Zgodi se, ko nihče več ni zavezan organizaciji. Do nje lahko pride še pred birokratizacijo organizacije, če ta ne dobi zunanje politične podpore (Adizes, 1999, str. 171-186).

### **3.5.8.1 Vedenje v fazah lova na čarovnice - 0A0i in birokracije – 0A00**

Organizacija se brez inoviranja in z višanjem cen v prejšnjih fazah znajde v situaciji, ko ima zastarel in predrag proizvod. Prodaja upade, tržni delež se zmanjša, denarni tok ravno tako. Nižanje cen ne pomaga, zaradi velikih stroškov režije. Začnejo se odpuščanja ljudi in zmanjševanje obsega poslovanja. Notranji konflikti povzročijo, da se zmanjša tudi prisotnost vloge **I** in kar je še ostalo **P**, podjetju pa zavlada *administracija* **A**. Organizacija začne iskati novo vodstvo, ki naj bi popeljalo podjetje iz krize. Začne se *lov na čarovnice* – kdo je krivec za nastalo stanje. Najprej se znebijo ljudi odgovornih za proizvode, marketing, strateško planiranje, raziskave in razvoj, ki v takem okolju izstopajo, torej ljudi zadolženih za vlogo **E**. Tako ostane v organizaciji poudarjena samo še vloga **A** (**0A0i** oz. **0A00**) (Adizes, 1999, str. 257).

### **3.5.8.2 Vedenje v fazi smrti – 0000**

Ko izgine iz organizacije **E** je propad že blizu. Organizacija bo obstajala samo dokler bo dobivala zunanjo podporo. Če je politično pomembna, npr. zagotavlja delovna mesta, jo morda podpira vlada. Do smrti pride, ko se prekine zunanja podpora (Adizes, 1999, str. 258).

### **3.5.8.3 Reševanje problemov v fazi lova na čarovnice**

Naenkrat je potrebno odstraniti osebe, ki imajo negativen odnos in zastrupljajo ozračje (Adizes, 1999, str. 372). Prodati je potrebno nedobičkonosne enote in se osredotočiti na preživetje. Spet se morajo *avtoriteta, moč* in *vpliv* združiti v enem posamezniku, saj ni časa za timsko odločanje. Podobno kot v otroštvu mora organizacija pripraviti in slediti kratkoročnim projekcijam denarnih tokov, podrobno slediti stroškom in zalogam ter terjatvam. Spet je potrebno povečati osredotočenost na *kaj* se proizvaja in zmanjšati na *kako* se proizvaja. Managerji morajo ustaviti nedobičkonosne dejavnosti in znižati stroške tako, da odpravijo vse razen najnujnejših. Zaposleni morajo razumeti pomembnost nadzorovanja stroškov in pozitivnega denarnega toka, zato se nagrajuje kratkoročno uspešnost zaposlenih - prodajo. Če se situacija stabilizira, bo organizacija spet prešla v fazo *aristokracije*, kjer se lahko loti reševanja problemov na način, značilen za to fazo (Adizes, 1996, str. 185).

### **3.5.8.4 Reševanje problemov v fazi birokracije**

Pri birokraciji je potrebno nekako dodati vlogi **E** in **P**, ki ju nujno potrebuje in pri tem Adizes predlaga pristop od zgornjega managementa navzdol. Pravi, da ne pozna rešitve, ki bi predvidljivo in dokončno rešila birokracijo, saj je ta enostavno preveč okorna. Svetuje pa zunanjega »terapevta«, neodvisnega od organizacije, ki mora nekako vzpostaviti dober stik z glavnim managerjem in si pridobiti *avtoriteto, moč* in *vpliv* potreben za vzpostavljanje sprememb. Voditelj mora biti strog in praktičen, a tudi pošten in pravičen. Organizacija mora postati bolj fleksibilna in ponovno pridobiti stik s kupci. Zato je potrebno več truda vložiti v

motiviranje ljudi in manj v kontroliranje. Nagrajevanje mora spodbujati čim večjo prodajo (Adizes, 1996, str. 194 in Adizes, 1999, str. 373).

### **3.6 Staranje organizacije**

Po fazi viška se organizacija začne starati, simptome pa moramo prepoznati že v njihovi blagi obliki. V finančnih poročilih in analizah ne bomo zaznali, da organizacija drsi iz faze viška. Ti testi prepozno pokažejo, da obstajajo težave. Znake razpadanja želimo spoznati, ko lahko še preventivno ukrepamo, saj faze viška organizaciji ni potrebno nikoli zapustiti (Adizes, 1999, str. 115).

Ljudje v organizaciji si ob vzpostavitvi sistema nagrajevanja, ki nagrajuje doseganje ciljev in kaznuje nedoseganje, začnejo postavljati manj ambiciozne cilje, nižja pričakovanja. Kultura organizacije se spremeni in nihče ni pripravljen plačati cene tveganja, saj gre organizaciji načeloma dobro. Organizacija je bolj nagnjena k izogibanju tveganja kot k sprejemanju tveganja. Po fazi viška postane tako vedenje disfunkcionalno. Pride do medsebojnega zavajanja, kjer zaposleni trdijo, da ne morejo doseči ciljev, nadrejeni pa jih poskušajo zvišati. Na koncu sistem nagrajuje ljudi, ki so sposobni zastaviti najnižje cilje in jih doseči ali preseči. Ker se podjetje izogiba tveganju in rezultati presegajo pričakovanja, se v podjetju začne kopičiti prost denar, saj ni načrta, kako ga porabiti.

Poudarek se premakne iz funkcije na obliko. To se zgodi zaradi pomanjkanja kreativne energije in ker je zanašanje na pravila lažje kot prilaganje spremembam na trgu. Do neke mere je to zaželeno, vendar postane oblika na neki točki ovira funkcionalnosti, saj postane organizacija premalo prilagodljiva. V skrajnem primeru ostane zgolj oblika brez funkcije.

Poudarek na obliki vpliva tudi na kadrovanje. Bolj pomembno kot *kaj* ljudje naredijo postane *kako* se vedejo, govorijo, oblačijo in koga poznajo. To je najbolj očitno v velikih organizacijah, kjer ni jasno kakšen je posameznikov prispevek. Zato se ga ocenjuje preko tega, kako se vede, ne kaj naredi. Starajoče se organizacije najemajo ljudi zaradi njihovih osebnosti, čeprav morda ne prispevajo veliko. Napreduje se zaradi senioritete in prijateljskih zvez.

Ker je oblika bolj pomembna od funkcije, se ljudi kaznuje tudi če dosežajo rezultate, a se pri tem ne držijo pravil. Rezultat tega je, da si nihče ne upa tvegati. Za vsako stvar, ki ni točno po pravilih, se vpraša za dovoljenje. Starajoče organizacije zahtevajo neaktivnost in jo tudi nagrajujejo. Aktivnost povzroča »valove« in nelagodje zaposlenih, ki si želijo status quo.

Za *administratorje* v starajočih organizacijah je vsaka priložnost problem, ravno obratno kot v mladih organizacijah. Razmišljanje celotne organizacije je v tej smeri in tudi središča *avtoritete* se spreminjajo. V starajočih se organizacijah se namreč ta premaknejo od oddelkov v stiku s strankami (na začetku pri oddelkih marketinga in prodaje) bolj k administraciji - k finančnim in pravnim oddelkom. Njihova naloga je preprečiti napake. To pa počnejo tako, da zavračajo ideje. Finančni in pravni oddelki imajo *avtoriteto*, *odgovornost* pa ostane pri prodajnih in marketinških oddelkih. Tako pride do situacije, da imajo tisti brez odgovornosti za rezultate avtoriteto nad tistimi z odgovornostjo zanje, ti pa so brez avtoritete. Takšna situacija povzroči, da se nihče ne počuti resnično odgovornega. Ne ve se kdo lahko in kdo bi zato moral ukrepati v določeni situaciji. Odločanje se upočasni in implementacija je počasna.

V stari organizaciji usmerjajo vedenje administrativni sistemi, politike, pravila, sistemi nagrajevanja. Kljub trudu managerjev jim ne uspe spremeniti vedenja, saj se podjetje na nek

način usmerja samo. Poskušajo obstati na vrhu in počasi uveljavljati spremembe, ne da bi preveč razburili centre moči. Nihče ne razume, kako je lahko sistem sam od sebe tako slab in iščejo grešne kozle.

V zgodnjih fazah ljudje v organizaciji sledijo vodji, v starajočih fazah se to obrne – voditelji sledijo ljudem. V zgodnjih fazah voditelji privabljajo ljudi s svojim sporočilom. V fazah staranja ljudje izberejo voditelja, ki odseva, kar oni hočejo. V njih določa stil vodenja kultura organizacije in za spremembo vodenja je treba spremeniti sam sistem. Da bi pozdravili vzroke in ne samo simptome, je potrebno predelati strukture avtoritete in odgovornosti, informacij in nagrajevanja. Spustiti se je treba v politiko podjetja in vplivati na centre moči (Adizes, 1999, str. 138).

Skozi faze življenjskega cikla se spreminjajo tudi cilji organizacije in omejitve, znotraj katerih organizacija zasleduje te cilje.

Tabela 2: Deterministični cilji in omejitve v različnih fazah življenjskega cikla podjetja po Adizesu

Faza cikla	življenjskega	Deterministični cilj	Omejitev
Otroštvo		Denar	Kakovost zasebnega življenja ustanovitelja.
Gremo, gremo		Prodaja, merjena s tržnim deležem in dobičkom	Jih ni – ustanovitelj preizkuša meje mogočega.
Adolescenca		Dobiček	Prodaja izražena v denarju (prihodki).
Višek		Dobiček in prihodki	Strateške odločitve.
Padec		Varovanje obstoječega stanja	Ne delaj valov.
Aristokracija		Donosnost investicije	Prodaja izražena v enotah proizvoda.
Zgodnja birokracija		Osebnostno preživetje	Politični cilji.
Birokracija		Politična moč	Politične omejitve.

Vir: Prevedeno (z dodanimi komentarji v oklepajih) iz Adizes, 1999, str. 146.

Tabela 2: Deterministični cilji in omejitve v različnih fazah življenjskega cikla podjetja po Adizesu ponazarja spreminjanje pomembnosti ciljev organizacije. Kot deterministične cilje navaja cilje, ki jih želimo doseči; kot omejitve (angl. *constraint goals*) pa pogoje, ki jih ne smemo prekršiti. V *otroštvu* je najpomembnejši cilj zaradi slabe likvidnosti pozitiven denarni tok. Glavna omejitev pa je, v kolikšni meri je ustanovitelj za svoje podjetje pripravljen žrtvovati zasebno življenje – kakšna je njegova zavezanost. V fazi *gremo, gremo* je cilj povečanje tržnega deleža podjetja, omejitve pa zaradi arogantnosti voditelja in organizacije praktično ne obstajajo. V *adolescenci* se cilja na dobiček, pri čemer se želi ohraniti določeno raven prihodkov. V fazi *viška* se gleda tako na dobiček, kot na prihodke – znotraj omejitev strateških smernic podjetja. V fazi *padca* je cilj predvsem ohraniti obstoječe stanje in pri tem povzročiti čim manj konfliktov. *Aristokratska* organizacija maksimizira donosnost investicije (angl. *return on investment* ali



ROI), pri čemer želi ohraniti količino prodanih proizvodov. V kasnejših fazah postane cilj osebno preživetje in politična moč, znotraj omejitev politike.

Skozi življenjski cikel organizacije se torej deterministični cilji in omejitve izmenjujejo. Na začetku je pomembna velikost prodaje in dobiček ni pomemben. Potem pomen prve relativno pada in pomen drugega relativno raste - tako se v *višku* pomen obeh ciljev izenači. Nato se pomen prodaje precej zmanjša in dobička poveča, dokler v *aristokraciji* spet ne pride do povečanega pomena prodaje. Proti koncu pa si organizacija ne želi več dosežati ne dobička, niti prodaje ampak ima zgolj politične cilje.

## **4 Poskus povezave Adizesove metodologije s teoretičnimi pojmi in razmislek o Adizesovih trditvah**

V tem poglavju bom poskušal povezati teoretične pojme iz poglavja *Značilnosti organizacije* z obravnavano Adizesovo snovjo ter jih komentirati. Tako bom pogledal, kako se v življenjskem ciklu spreminjajo situacijske in organizacijske spremenljivke, kultura, kako obravnava avtor usklajenost struktur in kakšen je njegov model v primerjavi z ostalimi obravnavanimi. S tem pregledom nameravam dobiti dodaten vpogled v življenjski cikel organizacije po Adizesu – njegov potek z vidika različnih spremenljivk in njegove morebitne pomanjkljivosti glede na druge modele.

### **4.1 Situacijske in organizacijske spremenljivke**

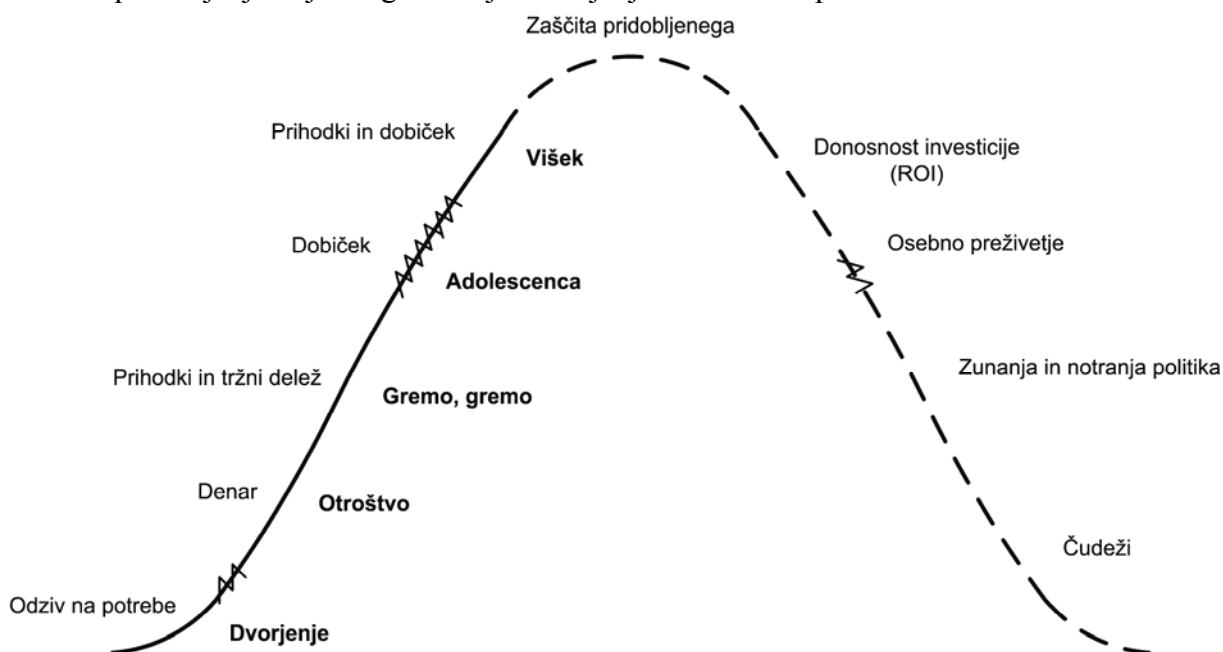
Adizes ne obravnava vseh naših situacijskih spremenljivk. Tako na primer posebej ne omenja *tehnologije v podjetju, okolja podjetja. Velikost podjetja* pa se v življenjskem ciklu slednjega spreminja. V primeru, da za velikost podjetja jemljemo velikost njegovih prihodkov, menim da bi oblika krivulje grafa odvisnosti velikosti (torej prihodkov) podjetja od časa približno ustrezala obliki krivulje življenjskega cikla, saj prihodki rastejo še nekoliko po višku in padajo v kasnejših fazah. Nekoliko drugače se spreminja, če vzamemo za mero velikosti število zaposlenih. V tem primeru imajo verjetno tipične organizacije v fazah staranja več zaposlenih kot v prejšnjih fazah, saj se zaposluje dodatne ljudi v režijske službe. V neki točki (morda v fazi *lova na čarovnice* ali pa šele blizu *smrti* organizacije) pa se mora število zaposlenih spet zmanjšati. *Spreminjanje ciljev* (in kot posledico tudi *strategij*) Adizes obravnava bolj podrobno. *Slika 4: Spreminjanje ciljev organizacije v življenjskem ciklusu po Adizesu* na strani 30 ponazarja kateri cilji so pomembni v določeni fazi življenjskega cikla. Najbolj dolgoročni so cilji v fazi *viška*, kjer organizacijo skrbijo tako prihodki kot tudi dobiček. Več o spreminjanju ciljev pa sem že povedal v poglavju *Staranje organizacije* na strani 27.

*Ljudje v podjetju* so zanj izmed naštetih verjetno najpomembnejša situacijska spremenljivka. Predvsem obravnava managerje v podjetju preko analize prisotnih managerskih vlog. Pa tudi ostali ljudje so pomembni, saj pravi da »trenutna struktura povzroča trenutno strategijo«. Ljudje prisotni v organizaciji imajo namreč velik vpliv na strategijo podjetja in se upirajo spremembam (saj voditelj sam, še posebej v kasnejših fazah, nima potrebne *avtoritete, moči* in *vpliva* za implementacijo sprememb) (Adizes, 1999, str. 316).

Avtor ne omenja izrecno vseh naših organizacijskih spremenljivk, lahko pa sklepam o spreminjanju neomenjenih preko življenjskega cikla. *Formalizacija* je nizka vse do adolescence, ko se začne večati zaradi potrebe po večji kontroli - pravil je v kasnejših fazah vedno več.

Sklepam, da je podobno s stopnjo *specializacije* in *standardizacije*, ki se gotovo večata s potrebo po delitvi dela, s številom pravil in povečano kontrolo. Menim, da so vsaj od viška naprej, verjetno pa že prej, prisotni v podjetju specialisti. Število ravni *hierarhije avtoritete* je sprva nizko, saj je vse v rokah ustanovitelja. Kasneje se to število veča in verjetno doseže največje število v fazi viška ali še kateri od kasnejših faz. Veliko pa avtor govori o *centralizaciji*. Tako je nekako do faze gremo, gremo vsa avtoriteta v rokah ustanovitelja. Najkasneje z adolescenco pa mora ustanovitelj decentralizirati organizacijo in ni več edini nosilec avtoritete. Menim, da Olson in Terpstra omenjeta ta prehod, ko pravita, da je prehod v bolj decentralizirano organizacijo ena najtežjih sprememb za ustanovitelja, saj mora poleg tveganja podjetniške ideje sprejeti tudi tveganje z ljudmi (Olson, Terpstra, 1992, str. 37). Največja stopnja decentralizacije je v fazi viška, v kasnejših fazah pa se avtoriteta ponovno koncentrira v matični enoti v rokah administrativnih služb. *Kompleksnost* je v prvih fazah gotovo majhna in se kasneje veča – težko bi rekel v kateri fazi je največja. Stopnja *profesionalizacije* je odvisna od samega podjetja, verjetno pa se spreminja podobno kot specializacija. *Kadrovsko konfiguracijo* lahko poskusim opisati z zastopanimi managerskimi vlogami, o katerih je bilo precej govora. Tako so v prvih fazah zastopani predvsem **E** in **P** profili, torej tipično (odvisno sicer od podjetja) oddelki raziskav in razvoja, marketinga, proizvodnje, prodaje. V adolescenci je potreba po večanju števila **A** vlog, torej profili zaposlenih v računovodstvu, finančnih službah, pravnih službah. Slednje v kasnejših fazah še pridobijo na pomenu in verjetno se zaradi tega poveča tudi odstotek stroškov v prihodkih za režijske službe. *Priloga 2: Povezava med organizacijskimi spremenljivkami in fazami življenjskega cikla po Adizesu* prikazuje razvoj organizacijskih spremenljivk, kot si ga predstavljam po Adizesu.

Slika 4: Spreminjanje ciljev organizacije v življenjskem ciklusu po Adizesu



Vir: Povzeto po Adizes, 1999, str. 141.

## **4.2 Spreminjanje mehanskosti/organskosti**

Po avtorjevem razumevanju *mehanskosti/organskosti* organizacije (angl. *mechanistic consciousness, organistic consciousness*) skrbi za organskost organizacije vloga **I**, ki ustvari soodvisnost med ljudmi v organizaciji, jih integrira (Adizes, 1999, str. 205). Tako organsko stanje doseže organizacija v fazi viška, ko je vloga **I** prisotna. Glede na spreminjanje organizacijskih spremenljivk in definicijo organskosti pa sklepam, da organizacija prehaja po tej fazi v vedno bolj mehansko obliko. Faze pred viškom tudi smatram za bolj organske, saj je obseg pravil majhen, dolžnosti in avtoritete v zgodnjih fazah niso določene, organizacijska struktura je prav tako preprosta, prilagodljivost strankam je velika. Pomemben prelom se zgodi v *adolescenci*, ko se začne uveljavljati več pravil in kontrole, ki kasneje vodijo v povečanje mehanskosti.

## **4.3 Spreminjanje kulture**

V poglavju o kulturi organizacije sem navedel štiri tipe kulture glede na dve dimenziji: vir kulture in usmerjenost vrednot. Kultura organizacije se v življenjskem ciklu spreminja in igra precej veliko vlogo pri usmerjanju ljudi v njej. V prvih fazah je vir vrednot organizacije prav gotovo ustanovitelj (nekako do faze adolescence, če seveda uspešno preide to fazo) kasneje pa se njegova vloga institucionalizira in vrednote verjetno preidejo v tradicijo. Uspešno podjetje je prav gotovo usmerjeno navzven, k svojim strankam. Zato za uspešno podjetje napovedujem v prvih fazah do adolescence *podjetniško kulturo*, pri prehodu iz adolescence in v višku pa *strateško-poslovno kulturo*. Ko se podjetje začne v fazi padca usmerjati bolj navznoter, v svoje zaposlene, se po mojem mnenju oblikuje *šovinistična kultura*, ki se verjetno še bolj izrazito kaže v kasnejših fazah, saj podjetje postopoma izgublja stik s strankami. Pri preveč vase zaverovanem, arogantnemu voditelju (predvsem v fazi gremo, gremo) je verjetno možen tudi pojav *elitistične* kulture.

## **4.4 Usklajenost struktur**

Usklajenost sistemov naj bi bila največja v fazi viška, ko je organizacijska struktura ustrezna poslanstvu: usklajeni so sistemi avtoritete, moči, tok informacij in sistem nagrajevanja (Adizes, 1999, str. 104). Lahko bi dejali, da so usklajene oblastna, motivacijska in komunikacijska struktura (Rozman, 2000, str. 6), kakor tudi mora biti v dobro delujoči organizaciji. To je po Adizesu tudi edina faza, kjer do takšne uskladitve pride – v prejšnjih in kasnejših fazah je ni. Torej je povsem normalno (ali raje, tipično), da razvijajoče, rastoče podjetje nima razvitih in usklajenih vseh struktur, ki naj bi jih razvito zdravo podjetje imelo.

## **4.5 Primerjava Adizesovega modela z ostalimi modeli**

Adizesov model življenjskega cikla organizacije pozna več faz kot ostali modeli. Upošteva tako faze rasti, kot faze staranja organizacije in predpostavlja fazo viška kot najbolj zaželeno. S primernimi ukrepi naj bi bile organizacije sposobne vzdrževati to stanje nedoločen čas. Podobno kot ostali obravnavani modeli upošteva rast organizacije skozi faze od bolj fleksibilnih do bolj formaliziranih oblik. Kljub temu, da ostalih modelov nisem raziskoval v globino, lahko najdem skupne lastnosti med njimi in Adizesovim modelom.

Downs in tudi Lippitt in Schmidt poudarjajo sprva borbo organizacije za preživetje, kasnejšo rast in pridobitev stabilnosti, formalizacijo ter nato ohranjanje prilagodljivosti

organizacije. Tako tudi Scott napoveduje razvoj organizacij iz enostavnih oblik z enoosebnim nadzorom v diverzificirane konglomerate, z vmesnimi fazami razvoja funkcionalnosti in sistemov nagrajevanja (čeprav faze niso ekvivalentne Adizesovim). Tudi Lynden predlaga razvoj od ustvarjanja proizvoda, kasnejše potrebe po večji učinkovitosti in institucionalizaciji ter vzpostavljanju ustrezne strukture. Kimberly poleg Adizesa edini pozna tudi fazo pred samim nastankom organizacije, ko ta še zbira potrebne resurse. Kot glavno gibalno predvideva na začetku eno osebo, kasneje pa se organizacija institucionalizira, formalizira in postane bolj konzervativna. Veliko podobnosti je z Greinerjevim modelom, kateri napoveduje v vsaki fazi življenjskega cikla probleme, ki jih mora organizacija prebroditi, da napreduje v naslednjo. Adizes prav tako pozna probleme, brez rešitve katerih organizacija obtiči v razvoju ali pa celo propade. Tudi sami problemi so si precej podobni. Pri Greinerju so to kriza vodenja, kriza avtonomije, kriza pomanjkanja kontrole, kriza birokracije. Prvo fazo pri Greinerju, kreativnost, bi lahko pri Adizesu primerjal z otroštvom oz. fazo gremo, gremo. Krizo vodenja pa potemtakem s krizo, ki se pojavi v adolescenci, kjer se morajo ustanovitelji umakniti poklicnemu managerju. Drugo fazo bi lahko umestil med adolescenco in višek, saj se zaključi s krizo avtonomije, kar ustreza Adizesovi potrebi po večji decentralizaciji. V tretji fazi po Greinerju je tako več decentralizacije, ki pa vodi v krizo kontrole nad decentraliziranimi enotami. To Greiner rešuje z večjim nadzorom, več formalnimi pravili, ki vodijo v krizo birokracije. To je analogno preveliki prisotnosti vloge A pri Adizesu, zato bi to fazo že lahko umestili med faze staranja po Adizesu, višek pa bi bil tako nekje v Greinerjevi tretji fazi. Iz krize birokracije (ki bi ustrezala kar fazi birokracije pri Adizesu) se Greiner reši s timskim delom in soočenjem medosebnih razlik zaposlenih ter zmanjšanjem formalnega nadzora. Podobno rešitev ponuja tudi Adizes. Greiner prav tako meni, da struktura vpliva na korporacijsko strategijo in ne obratno ter da je vedenje zaposlenih v podjetju s starostjo organizacije vedno težje spremeniti (Greiner, 1997, str. 399, 400).

#### **4.6 Zaključek o Adizesovem modelu**

Tudi pri Adizesovem modelu bi se lahko vprašali, ali je primerjava razvoja organizacije z življenjskim ciklom ustrezna. Kljub intuitivnosti takšnega pogleda se moramo zavedati, da ne gre za živ organizem. Kritiko življenjskega cikla organizacije najdemo tudi v delu Sull in Houlder (2006, str 26), kjer avtorja pravita, da je primerjava poti podjetja z življenjskim ciklom zavajajoča. Postavita tezo, da gredo skozi življenjski cikel »priložnosti« in ne podjetja sama. Tako naj bi imela večina podjetij nek portfelj priložnosti v različnih fazah življenjskega cikla. Da bi se podjetje izognilo »krizi srednjih let« mora spremljati in skrbeti za primeren portfelj priložnosti, ki jih mora ocenjevati s primernimi merili glede na fazo življenjskega cikla v kateri so. Vseeno pa tak pogled po mojem mnenju ni neskladen z Adizesovim, saj lahko njune priložnosti primerjamo z različnimi enotami v npr. decentraliziranem podjetju v fazi viška, ki ima razvit portfelj podružnic. Avtorja tudi poudarjata, da projekti v različnih fazah življenjskega cikla potrebujejo različne stile managementa (Sull, Houlder, 2006, str. 32). Tako tudi Smith, Mitchell in Summer (1985, str. 817) opozorjajo, da je pri določanju prioritet višjega managementa potrebno upoštevati fazo življenjskega cikla organizacije.

Glede analogije z življenjskim ciklom so manj spodbudne ugotovitve, da si faze življenjskega cikla ne sledijo po nekem vnaprej določenem zaporedju (Miller, Friesen, 1984, str.

1177). Avtorja sta sicer definirala pet faz (rojstvo, rast, zrelost, oživitev, padec) za katere sta potrdila, da se med seboj razlikujejo, vendar pa so možni prehodi med njimi v več smereh. To sicer spet ne govori v prid neposredni primerjavi življenjskega cikla živih organizmov s podjetji, vendar pa tudi ne ovrže Adizesovega pogleda na življenjski cikel. Avtor namreč dopušča v večini faz določene izhode, pasti; prav tako pa ne izključuje gibanja podjetja nazaj po krivulji življenjskega cikla

Drugačen pogled na življenjski cikel organizacije poda Mintzberg (1984, str. 207), ko obravnava organizacijo z vidika distribucije moči, ki jo imajo interesne skupine znotraj in zunaj organizacije. Čeprav je tak pogled precej drugačen od Adizesovega (slednji govori o moči večinoma znotraj organizacije), lahko najdemo skupne točke, saj postavi na začetek življenjskega cikla »avtokracijo«, na konec pa »politično areno« (sicer z možnostjo vrnitve v avtokracijo) (Mintzberg, 1984, str. 213). Komentira tudi, da je družba oblikovana okoli velikih organizacij, ki so vzdrževane umetno preko političnih vzvodov. Takšne organizacije že ne ponujajo več družbi svojih storitev v meri, kot bi jih lahko več manjših in mlajših organizacij, saj je v njih prevladal konflikt med različnimi interesnimi skupinami (znotraj in zunaj organizacije), ki jo izrabljajo za svoje namene (Mintzberg, 1984, str. 221). To fazo bi lahko primerjali s fazo birokracije pri Adizesu, ki je tudi vzdrževana zaradi političnih interesov.

Velika pomanjkljivost Adizesove krivulje življenjskega cikla je neoznačevanje osi grafa. Tako si ne moremo predstavljati, kaj pomeni navpična in kaj vodoravna os. V starejšem delu (Adizes, 1989, str. 99) sicer označuje navpično os kot *vedenje PAEI*, vendar ne definira enot osi in kaj pomeni biti npr. višje na osi vedenja. V novejšem delu navpične osi več ne označuje, pove pa da krivulja predstavlja organizacijsko *vitalnost* – njeno sposobnost doseganja uspešnosti in učinkovitosti na kratki in dolgi rok (Adizes, 1999, str. 108). Menim, da bila morda še bolj primerna spremenljivka za označevanje osi velikost prihodkov organizacije, ki je tudi lahko merljiva. Organizacija namreč doseže *višek* in prisotnost vseh vlog **PAEI** (kar smatram za najbolj vitalno točko) nekoliko pred vrhom grafa, medtem ko prihodki organizacije lahko rastejo še nekaj časa po višku, kasneje pa začnejo padati – kar bi se skladalo z grafom. Podobno je z horizontalno osjo, ki jo označi kot *staranje organizacije* v starejšem delu, kasneje pa to označevanje opusti. Pove pa, da je staranje posledica zmanjšanja prilagodljivosti in povečanja kontrole v organizaciji. Ti dve lastnosti pa sta funkciji vloge **E** in **CAPI**, ki se spreminjata v življenjskem ciklu organizacije (Adizes, 1999, str. 281, 286). Samega staranja spet ne definira na način, da bi lahko določili na kateri točki je organizacija. Morda bi za prikaz cikla zadoščala preprostejša razlaga, da vodoravna os predstavlja prilagodljivost organizacije, ki pada od leve proti desni na račun povečane kontrole (v smeri od leve proti desni se večja prisotnost vloge **A**). Tudi v tem primeru pa je težko definirati enoto mere. Krivuljo je zato treba razumeti bolj kot ilustracijo življenjskega cikla in ne kot natančen graf njegovega poteka.

Avtor v svojem modelu ne obravnava vseh naših situacijskih spremenljivk, kot bi si želeli. Tako posebej ne obravnava tehnologije in okolja podjetja, ki gotovo nista zanemarljivi spremenljivki. Spreminjanje organizacijskih spremenljivk pa je opisano v zadovoljivi meri, saj se da o njih vsaj sklepati, če že niso izrecno opisane. Z opisanim potekom življenjskega cikla pa se da pojasniti tudi vse štiri na obravnavane oblike kulture, ki so lahko prisotne v organizaciji. Za avtorja je najbolj zaželena faza viška, kjer organizacija doseže stanje organskosti in kjer so s poslanstvom usklajeni sistemi avtoritete, moči, informacij in nagrajevanja. Usklajenost sistemov

je prav gotovo zaželena, glede organskosti pa dvomim, da je za vse oblike organizacij najbolj primerna oblika zastopanosti organizacijskih spremenljivk. Primerjava z ostalimi modeli ne razkrije kakšnih nedoslednosti, modeli imajo mnoge skupne lastnosti, čeprav različne vidike na potek življenjskega cikla. Adizesov pa ima največ faz – tako upošteva fazo pred ustanovitvijo in tudi faze zatona organizacije. Hkrati je precej splošen in ga lahko uporabimo za različne oblike organizacij, čeprav je verjetno najbolj primeren za profitne (obravnavanje prihodkov in dobička pri ciljih gotovo za neprofitne ne velja). Model smatram za dovolj izčrpen in premišljen za praktično uporabo in za analizo podjetij v tej nalogi.

## **5 Analiza izbranih podjetij**

Analiza izbranih podjetij predstavlja poskus določitve faze življenjskega cikla za izbrana podjetja in glede na rezultat predlog aktivnosti oz. možen nadaljni razvoj podjetij.

### **5.1 Opredelitev naloge analize izbranih podjetij**

V nadaljevanju bom pogledal nekaj slovenskih podjetij in poskušal določiti v kateri fazi življenjskega cikla je posamezno podjetje in v grobem napovedati njegovo nadaljnjo pot. Pri tem se bom osredotočil na opazovanje na zunaj, javnosti vidnih značilnosti, saj dostopa do internih podatkov podjetij nimam. Adizes sicer ne poda sistematičnega načina določanja lokacije organizacije na krivulji življenjskega cikla. Dostopen je sicer vprašalnik, s pomočjo katerega lahko član organizacije preko odgovorov na vrsto vprašanj dobi enostavno poročilo o lokaciji svojega podjetja na krivulji življenjskega cikla (Instant Online Lifecycle Analysis, 30.1.2008). Vendar pa vprašalnik za moje namene ni ustrezen, saj na večino postavljenih vprašanj zunanji opazovalec ne more odgovoriti. Poleg tega pa nimam dostopa do logike določanja faze življenjskega cikla, na kateri temelji generiranje poročil. Zato bom sestavil svoj način za določanje faze v življenjskem ciklu na podlagi predelanega gradiva. Mislim, da bi to za ilustracijo moralo zadostovati, za resno »diagnozo« in kasnejšo »terapijo« pa je takšna analiza premalo poglobljena. V njej bi si moral med drugim podrobneje ogledati tudi posamezne oddelke v podjetju, ki so lahko v različnih fazah življenjskega cikla, ter tudi ljudi in razmerja med njimi, okolje v katerem delujejo in podobno. Z opazovanjem od zunaj je možno tudi, da zaznam vedenje zgolj posameznih oddelkov, ki ga lahko napačno pripišem celotni organizaciji. Vprašljiva je tudi objektivnost člankov iz katerih črpam podatke, saj se lahko podjetje navzven kaže drugačno, kot v resnici je.

Težko je reči, da je organizacija na točno določeni točki življenjskega cikla. Posamezne podenote, oddelki, se različno hitro starajo in so zato v različnih fazah – kar je normalno in zdravo. Poleg tega pa se te enote (oz. celotna organizacija) lahko pomaknejo nazaj na krivulji življenjskega cikla, kadar je prisoten stres in naprej na krivulji kadar se (kot skupnost) počutijo samozavestno. Ugotovil bi rad, kako se celotna organizacija vede večino časa. Zdrava organizacija bo imela majhna odstopanja vedenja od takšnega »povprečnega« vedenja v času (Adizes, 1999, str. 183). Kasneje bom lahko spremljal razvoj podjetja in tako preverjal veljavnost Adizesovega življenjskega cikla.

### **5.2 Izbira metode analize izbranih podjetij**

Za analizo vsakega obravnavanega podjetja bom šel skozi pet korakov:

1. ugotavljal bom prisotnost CAPI, skupnih interesov in konfliktov v organizaciji,

2. pogledal bom, kakšni so trenutni cilji organizacije,
3. poskusil bom ugotoviti prisotnost ali odsotnost managerskih vlog **P, A, E, I** v vedenju celotne organizacije,
4. iz prejšnjih korakov ugotovljeno fazo bom poskusil potrditi tako, da bom pogledal, v kolikšni meri se ujema z opisom faze,

V nadaljevanju je podrobnejši opis korakov analize.

### **5.2.1.1 Prisotnost CAPI, skupnih interesov in konfliktov v organizaciji**

Do *adolescence* ima ponavadi CAPI (predvsem njegovo komponento *moči*, pa tudi *avtoriteto*, manj *vpliv*) v rokah ustanovitelj. Kasneje se CAPI uveljavi preko sistema upravljanja v obliki upravnega odbora, ki usklajuje interese udeleženih strani (*avtoriteta* se institucionalizira v fazi *viška*). Po *aristokraciji* pa pride do konfliktov med delničarji, managementom, delavci in strokovnjaki in doseganje CAPI zahteva sodelovanje mnogih strani – *moč* je na nižjih nivojih hierarhije, ločena od *avtoritete* na višjih. V *birokraciji* so potrebni za vsako spremembo številni odbori, ki si med sabo nasprotujejo (Adizes, 1999, str. 270, 276, 280).

Če želimo preveriti, kje se organizacija nahaja na krivulji življenjskega cikla, se moramo vprašati kdo ima CAPI v organizaciji – je to posameznik ali je že institucionaliziran. Če je v rokah posameznika, potem organizacija še ni prešla faze *adolescence*. V primeru sistemske kontrole (institucionalizirano upravljanje) se moramo vprašati, če so interesi skupin, ki sestavljajo CAPI, skupni – potem je organizacija na *višku*. Če pa so različni a še ni opaznih kroničnih konfliktov, se je organizacija že premaknila naprej od *viška* in je lahko v *padcu* ali *aristokraciji*. Če je že prišlo do konfliktov, potem je v fazi *lova na čarovnice* (Adizes, 1999, str. 326).

### **5.2.1.2 Trenutni cilji organizacije**

Poskusil bom tudi ugotoviti, s katerimi cilji se najbolj ukvarja posamezna organizacija. Ti namreč odražajo njeno lokacijo na krivulji življenjskega cikla. *Slika 4: Spreminjanje ciljev organizacije v življenjskem ciklusu po Adizesu* na strani 30 ponazarja to odvisnost, prav tako jo opisuje *Tabela 2: Deterministični cilji in omejitve v različnih fazah življenjskega cikla podjetja po Adizesu* na strani 28. Tako je v fazi *otročstva* deterministični cilj denarni tok; v fazi *gremo, gremo* velikost prodaje (prihodkov) in tržni delež; v fazi *adolescence* dobiček; v fazi *viška* dobiček in tudi velikost prodaje; v fazi *padca* se skuša ohraniti pridobljeno; v fazi *aristokracije* je cilj donosnost investicije; v fazi *lova na čarovnice* osebno preživetje vpletenih in v *birokraciji* so cilji politične narave. Pozoren bom tudi na gibanje prihodkov, dobička in tudi likvidnosti ter cen proizvodov podjetja.

### **5.2.1.3 Prisotnost/odsotnost managerskih vlog P, A, E, I**

Prisotnost managerske vloge **P** (kratkoročne uspešnosti) v podjetju se kaže kot obstoj ponovnega povpraševanja po proizvodih podjetja s strani strank, po funkcionalnosti proizvodov. Tu bom poskusil zaznati zadovoljstvo strank s proizvodi podjetja in usmerjenost podjetja h kupcem.

Prisotnost managerske vloge **A** (kratkoročne učinkovitosti) se kaže v obliki planiranja, sistemov kontrole, pravil. Tu bom opazoval, ali obstajajo plani in ali se dogodki odvijajo po njih; ali se dogodki odvijajo ob pravem času ali je poslovanje prepuščeno bolj naključju.

Prisotnost managerske vloge E (dolgoročne učinkovitosti) se kaže kot pripravljenost sprejemanja določenega tveganja, uvajanje inovacij, novih proizvodov. Tu bom opazoval kako proaktivna je organizacija - ali kroji svoje okolje ali se mu zgolj prilagaja.

Managerska vloga I (dolgoročna učinkovitost) se kaže predvsem kot usmerjenost k ljudem, prisotnost enotne kulture v organizaciji (usmerjenost navznoter in navzven, vrednote), soodvisnost med ljudmi in medsebojno zaupanje in spoštovanje.

#### **5.2.1.4 Preverjanje določene faze življenjskega cikla s splošnimi lastnostmi faze**

Po preverjanju navedenih kriterijev si bom ustvaril bolj podrobno sliko o fazi, v kateri naj bi organizacija bila. Nato bom bolj primerjal lastnosti faze s pridobljeni podatki in tako poskusil potrditi skladnost ugotovljene faze z njenim opisom. Glede na to, da so različni deli organizacije lahko v različnih fazah in da tudi organizacija kot celota lahko nekoliko niha iz faze v fazo, bo faza določena bolj ali manj približno.

### **5.3 Postopek analize izbranih podjetij**

Raziskave sem se lotil tako, da sem poskušal izbrati nekaj slovenskih podjetij, ki bi bila lahko zanimiva za preučevanje. Želel sem najti predstavnike iz dovolj različnih faz življenjskega cikla po Adizesu, da bi na ta način prikazal različnost faz. Izbral sem podjetja Holding Slovenske železnice, d.o.o., Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d, ter Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o., ki so se izkazala za dovolj različna. Podatke o podjetjih sem dobil s pomočjo iskanja na spletnem portalu GVIN (GVIN, 18.10.2007), na katerem je omogočeno iskanje po bazah člankov različnih revij in časopisov. Vključeno sem imel iskanje po bazah časopisov in revij: Delo, Večer, Finance, Kmečki Glas, The Slovenia times, GfK Orange, Poslovna asistenca, Transport, Infotrend, STA, Dnevnik, Kapital, Pomurski Vestnik, HRM, Manager, Gradbenik.

Iskanje sem omejil na prispevke, ki so izšli v letu 2007 do 21.8. (oz. mesec in pol dlje v primeru Trima, kjer je bilo objavljenih člankov nekoliko manj), saj sem obdobje skoraj devetih mesecev ocenil za dovolj dolgo, da dobim vtis o dogajanju v podjetju v zadnjem času. Članke v zvezi z določenim podjetjem sem iskal s ključnimi besedami imena preučevanega podjetja. Dogodke, ki sem jih smatral kot pomembne za analizo, sem zapisal, kakor so si časovno sledili in si z zapisom pomagal pri analizi podjetja. *Priloga 3: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Holding Slovenske železnice, d.o.o., Priloga 4: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d. in Priloga 5: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Seaway group, navtično podjetje, d.o.o.* vsebujejo moje zapiske iz pregledanih člankov. *Priloga 6: Podatki o podjetju Holding Slovenske železnice, d.o.o., Priloga 7: Podatki o podjetju Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d., Priloga 8: Podatki o podjetju Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o. in Priloga 9: Bonitete obravnavanih podjetij* vsebujejo dodatne, predvsem finančne, podatke v podporo moji analizi (GVIN, 18.10.2007).

### **5.4 Rezultat analize za Holding Slovenske železnice d.o.o.**

Holding Slovenske železnice je v državni lasti (Baza Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 27.10.2007). *Priloga 3: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Holding Slovenske železnice, d.o.o., Priloga 6: Podatki o podjetju Holding Slovenske železnice,*



*d.o.o.* in Priloga 9: Bonitete obravnavanih podjetij vsebujejo podatke uporabljene v analizi podjetja.

#### **5.4.1.1 Prisotnost CAPI, skupnih interesov in konfliktov v organizaciji**

Iz predelanih podatkov zaznam več skupin, katerih skladnost je potrebna za doseganje CAPI: management podjetja, delavce organizirane v sindikatih in vlado. Slednja uveljavlja interese države z zakoni v zvezi z železnicami ter ima svoje predstavnike v nadzornem svetu podjetja. Interesi teh strani, predvsem sindikatov in managementa, so različni. Prvi želijo ohraniti delovna mesta, drugi pa povečati učinkovitost podjetja skozi racionalizacijo poslovanja in zmanjšanja števila zaposlenih. Konflikti med njimi so najbolj opazni v obliki napovedanih stavk in težavnega usklajevanja med skupinama - večina generalnih direktorjev ni dokončala svojega mandata. Glede na to sklepam, da je organizacija že prešla fazo viška in je lahko v fazi *lova na čarovnice* ali kasnejši fazi *birokracije*.

#### **5.4.1.2 Trenutni cilji organizacije**

Management se ukvarja z reorganizacijo poslovanja, zniževanjem stroškov dela. Veliko se ukvarjajo z dobičkom oz. izgubo podjetja, ki jo dosegajo že več let. Tako so med leti 2002 in 2006 dobiček dosegli dve leti (2004 in 2006, skupaj približno 7,5 mio EUR), izgubo trikrat (2002, 2003, 2005, skupaj dobrih 78 mio EUR). Zaslediti je očitke, da so v zadnjem letu za doseganje dobička spremenili uporabljene računovodske standarde v korist podjetja, ter da dobiček dosegajo predvsem zaradi prodaje nepremičnin. V zadnjem času so imeli težave z likvidnostjo, za doseganje katere so bili odvisni od pravočasnega ukrepanja ministrstva za promet. Slabšo likvidnost zaznam tudi, ker je podjetje v zadnjih 12 mesecih v povprečju plačevalo 16 do 30 dni po zapadlosti obveznosti v plačilo (uvrščeno je v bonitetni razred B\*). Cene proizvodov potniškega prometa dvigajo do mej dovoljenih s strani vlade. Prizadevajo si zmanjšati dolgove, povečati prihodke in spremeniti birokratski način dela.

Čeprav spadajo cilji dobička in zagotavljanja likvidnosti bolj v zgodnje faze življenjskega cikla organizacije, sumim da gre v tem primeru za politično obarvane cilje. Javnost namreč zahteva, da javno podjetje ne posluje z izgubo, zato so tudi namere managerjev usmerjene v ta cilj. Težave z likvidnostjo pa so značilne tudi za kasnejše faze življenjskega cikla, ko podjetje spet izkusi težave z denarnim tokom.

#### **5.4.1.3 Prisotnost/odsotnost managerskih vlog P, A, E, I**

Direktor podjetja omenja slabo trženje in preveliko birokracijo. Stik trženja s končnimi kupci je slab in tržijo predvsem posrednikom. Usmerjenost h kupcem se sicer nekoliko kaže v poskusu dviga ravni mednarodnih storitev in posebnih železniških storitvah turističnega značaja. Vseeno je prisotnost vloge **P** v večji meri vprašljiva. Prisotnost vloge **A** zaznam v izjavi, da želijo spremeniti očitno prisoten birokratski način dela. Odsotnost vloge **E**, vsaj v preteklosti, se kaže v nepripravljenosti podjetja za vstop na tuje trge, nereagiranj na odpravo monopola na trgu tovarnega prometa in zastareli železniški infrastrukturi. Izrazite kulture in okolja medsebojnega zaupanja in spoštovanja oz. usmerjenosti k ljudem, kar bi kazalo na prisotnost vloge **I**, v podjetju nisem zasledil. Prisotnost managerskih vlog bi po mojem mnenju v tem konkretnem primeru lahko opisali z obliko **0A00**.

#### **5.4.1.4 Preverjanje določene faze življenjskega cikla s splošnimi lastnostmi faze**

Iz ugotovljenega sklepam, da je podjetje v fazi *birokracije*. Nahajanje v tej fazi potrjuje tudi, da se kot največji problem navaja stroške dela, ki imajo prevelik delež v celotnih stroških. Delavcev naj bi bilo po nekaterih ocenah do dva tisoč preveč. Pri delovnih mestih so problem predvsem režijska, izvršilnih profilov celo primanjkuje. Ta lastnost je značilna za organizacije v fazah staranja in je še posebej pereča v zadnjih fazah, ko so vedno bolj prisotni administrativni profili. V prid fazi birokracije govori tudi, da je povezanost med podjetjem in politiko velika – predstavniki vlade so prisotni v nadzornem svetu podjetja, pa tudi management je povezan z vlado (nekdanji predsednik nadzornega sveta je bil hkrati tudi državni sekretar; državni sekretar je bil nekoč tudi generalni direktor). Vlada podjetje usmerja tudi preko zakonov sprejetih v državnem zboru in ga podpira s finančnimi sredstvi v smislu poroštev za posojila. Tudi v državnem zboru je bil železniški zakon vroča tema – vlada in opozicija sta preko dopolnil k zakonu želeli uveljavljati različne interese. Nasploh je prepletenost med državo in podjetjem zelo velika – denar se steka v in iz Slovenskih železnic. Podjetje že dolgo posluje z izgubo in verjetno brez državne pomoči ne bi moglo preživeti, kljub temu, da je imelo do pred kratkim na trgu tovarnega prometa monopolen položaj.

### **5.5 Rezultat analize za Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.**

Trimo je podjetje v zasebni lasti (Baza Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 27.10.2007). *Priloga 4: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d., Priloga 7: Podatki o podjetju Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d. in Priloga 9: Bonitete obravnavanih podjetij* vsebujejo podatke uporabljene v analizi podjetja.

#### **5.5.1.1 Prisotnost CAPI, skupnih interesov in konfliktov v organizaciji**

V podjetju po analizi gradiva nisem zaznal konfliktov. Iz odsotnosti konfliktov po tem kriteriju sklepam, da je podjetje v eni od faz rasti pred oz. v samem *višku*. Dobil sem vtis, da je direktorica precej močna osebnost, ki ima v organizaciji poleg avtoritete tudi močan vpliv. Vseeno pa verjetno nima v svojih rokah celotnega CAPI, saj je podjetje precej veliko in tudi starejše od same direktorice. Tako menim, da ni možno, da bi kot na primer ustanovitelj, združevala v svoji osebi celoten CAPI. Ker je prisotna močna kultura, ta deluje kot povezovalni element, ki očitno (ob odsotnosti konfliktov) uspešno združuje interese skupin znotraj podjetja. Če je temu res tako, potem mora biti podjetje že v fazi po *adolescenci* – torej v fazi *viška*.

#### **5.5.1.2 Trenutni cilji organizacije**

Kot cilje oz. spremenljivke katere spremljajo navajajo: določeno število novih proizvodov na leto, prihodke, čisti dobiček, dodano vrednost na zaposlenega. Celotni prihodki podjetja so od leta 2002 do leta 2006 naraščali po povprečni stopnji dobrih 18%, čisti dobiček pa po povprečni stopnji skoraj 21%. Podjetje je v zadnjih 12 mesecih v povprečju poravnavalo račune 8 do 15 dni po valuti in spada v bonitetni razred A\*\* - težav z likvidnostjo nisem zasledil. Dobiček in prihodki so cilji, za katerimi težijo organizacije v fazi *viška*.

### **5.5.1.3 Prisotnost/odsotnost managerskih vlog P, A, E, I**

Usmerjenost h kupcem podjetje kaže z novimi proizvodi, razvitimi zaradi zaznanih potreb strank – na primer tehnološki park v Rusiji kot celovita rešitev za investitorje. Tudi samo večanje prihodkov kaže na zadovoljstvo kupcev s proizvodi podjetja in prisotnost vloge **P**. Za stik s kupci veliko vlagajo tudi v svojo prodajno mrežo, hkrati pa skrbijo za osebno in strokovno rast svojih prodajalcev. Kultura je v podjetju zelo pomembna, njihove vrednote so splošno znane, učijo se, da so soodvisni znotraj podjetja, pomembnost sodelovanja in medsebojnega spoštovanja in zadovoljstvo zaposlenih smatrajo kot predpogoj za dobro poslovanje. Menim, da to kaže na močno usmerjenost k ljudem in prisotnost *integracijske* vloge **I**. Načrtno grajenje kulture inovativnosti, razvijanje novih proizvodov, pa tudi ustanovitev inštituta za povezovanje stroke in gospodarstva ter splošno vlaganje v izobraževanje, kažejo na prisotnost dolgoročne komponente vloge **E**. Prisotnosti vloge **A** ne morem neposredno razbrati, sklepam pa, da v relativno velikem podjetju mora biti prisotna v ustrezni meri, sicer učinkovito poslovanje ne bi bilo možno. Menim torej, da so v podjetju v večji meri prisotne vse štiri managerske vloge **PAEI**.

### **5.5.1.4 Preverjanje določene faze življenjskega cikla s splošnimi lastnostmi faze**

Analiza je pokazala organizacijo, ki kaže lastnosti faze *viška*. V obravnavanem podjetju tudi vzgajajo in kontrolirajo kreativnost, rasteta tako prodaja kot dobiček, doseči skušajo ravnotežje med dobičkom in vlaganjem v znanje in razvoj, vzgajajo medsebojno zaupanje in spoštovanje, ne razvijajo samo novih proizvodov ampak odpirajo tudi podružnice podjetja in druge relativno samostojne organizacije (izobraževalni inštitut, tovarna kontejnerjev). Vse to potrjuje lokacijo podjetja v fazi *viška*.

## **5.6 Rezultat analize za Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o.**

Seaway je podjetje v zasebni lasti (Baza Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, 27.10.2007). *Priloga 5: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Seaway group, navtično podjetje, d.o.o., Priloga 8: Podatki o podjetju Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o. in Priloga 9: Bonitete obravnavanih podjetij vsebujejo podatke uporabljene pri analizi podjetja.*

### **5.6.1.1 Prisotnost CAPI, skupnih interesov in konfliktov v organizaciji**

Avtoriteta v podjetju je očitno v rokah ustanoviteljev, bratov, ki sta lastnika polovice podjetja. Sta tudi predsednik nadzornega sveta in direktor ter imata v nadzornem svetu večino nadzornikov. Konfliktov znotraj organizacije nisem zaznal. Kaže, da se podjetje še ni osamosvojilo od svojih ustanoviteljev, zato menim, da je glede na ta kriterij podjetje v *adolescenci* ali še bolj verjetno pred njo, zaradi odsotnosti konfliktov.

### **5.6.1.2 Trenutni cilji organizacije**

Največji poudarek v pregledanih člankih je imel cilj povečanja prihodkov – podjetje namerava v prihodnjih letih prodajo podvojiti, predvsem s proizvodnjo večjih plovil. Sicer so celotni prihodki podjetja od leta 2002 do 2006 rasli s povprečno stopnjo dobrih 35%, čisti dobiček pa je rasel v povprečju po stopnji nekaj nad 33%. Težav z likvidnostjo nisem zaznal, saj naj bi podjetje v zadnjih 12 mesecih v povprečju plačevalo račune 1 do 7 dni po valuti, spada pa

v bonitetni razred B\*\*\*. Poudarjeni cilj povečanja prihodkov govori v prid temu, da je podjetje v fazi *gremo, gremo*.

### **5.6.1.3 Prisotnost/odsotnost managerskih vlog P, A, E, I**

Usmerjenost v rezultate nakazuje ustanovitelj z izjavo, da pri managerjih iščejo ravno sposobnost doseganja rezultatov. Podjetje mora biti s proizvodi pol individualne narave gotovo precej usmerjeno h kupcu. Zadovoljstvo kupcev s proizvodi pa zasledim v dejstvu, da so bili slednji kljub podaljšanim rokom dobave zaradi požara pripravljeni počakati na naročene izdelke. Menim, da je vloga **P** prisotna v večji meri. Prisotnosti vloge **A** v večji meri nisem zasledil. V prid odsotnosti te vloge pa govori, da so inšpektorji našli določene kršitve glede dela in varnosti, ki jih sicer morda ne bi bilo. Prisotnost vloge **E** zaznam v proaktivnosti podjetja. V preteklosti se je zgolj iz načrtovanja usmerilo tudi v proizvodnjo plovil, glede na spreminjajoč se trg se je začelo usmerjati na večja, luksuzna plovila, poleg tega pa presežne kapacitete zapolnjujejo tudi s sodelovanjem z industrijo vetrnih elektrarn. Prilagodljivi so bili tudi pri načinu prodaje, saj so uvedli prodajo plovil brez posrednikov. Močne kulture ali usmerjenosti v ljudi nisem zaznal. Očitno je integracija z lokalnim okoljem celo precej slaba (pritožbe glede varnosti), se pa zato s strankami dobro razumejo. Mislim, da vloga **I** ni poudarjena.

### **5.6.1.4 Preverjanje določene faze življenjskega cikla s splošnimi lastnostmi faze**

Iz povedanega sklepam, da je podjetje verjetno v fazi *gremo, gremo (PaEi)*. V prid temu govori tudi, da je podjetje usmerjeno v več smeri (načrtovanje, proizvodnja manjših in večjih plovil, sodelovanje z industrijo vetrnih elektrarn). Poleg tega ustanovitelja in voditelja bolj kot management zanima ustvarjanje bark, hkrati pa ne želita izgubiti iz rok kontrole nad organizacijo (primerne managerja naj ne bi bilo). Podjetja v tej fazi tudi hitro rastejo – obravnavano podjetje je za leto 2007 dobilo naziv najhitreje rastočega podjetja v gorenjski regiji.

## **5.7 Predlog možnih aktivnosti za izbrana podjetja**

### **5.7.1.1 Holding Slovenske železnice d.o.o.**

Za izhod iz faze *birokracije* je potrebno vcepiti v organizacijo manjkajoče vloge, torej na začetku **P** in **E**. Odvisno od interesnih skupin v podjetju pa je, kako močno se upirajo spremembam. Ker je velikost potrebnih sprememb v *birokraciji* velika, je tudi odpor na spremembe velik. Dokler bo podjetje bolj zanimivo iz političnih kot gospodarskih vidikov, bo težko doseči za implementacijo sprememb potreben CAPI. Tudi če bi se podjetje npr. privatiziralo in bi vstopil vanj zasebni lastnik, bi ostale razlike med interesnimi skupinami, ki bi jih bilo potrebno premostiti. Ostala bi tudi velika prepletenost države in podjetja, saj je poslovanje slednjega zelo povezano s političnimi cilji. Podjetje bo brez zelo močnega voditelja, ki bi bil sposoben združiti interese vpletenih, nadaljevalo pot slabih poslovnih rezultatov.

### **5.8 Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.**

Sama direktorica je napovedala, da podjetje vse bolj postaja skupina in da se bo moralo organizacijsko spremeniti. Pri tem pa mora podjetje paziti, da ne zanemari in izgubi *podjetniške* vloge **E** (na primer tudi na račun prevelike usmeritve k ljudem). Rešitev za ohranitev *podjetniške* vloge je primerna decentralizacija podjetja, torej delegacija avtoritete na podružnice podjetja, ki

so tudi bližje lokalnim trgov in lahko hitreje reagirajo. Hkrati pa morajo ohraniti primerno stopnjo nadzora nad vsemi podružnicami, ne da bi pri tem ovirali njihov razvoj. Pri tem bo najverjetneje prišlo do problema pomanjkanja primernih managerskih kadrov, saj mora biti za vsako hčerinsko organizacijo na voljo vodja z njeni fazi življenjskega cikla primernim stilom vodenja. Dodatno morajo vodje poznati tudi lokalno kulturo države v kateri bodo delovali. Ustrezne kadre bi si morale podjetje čimprej zagotoviti.

### **5.8.1.1 Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o.**

Podjetja v fazi *gremo, gremo* so preveč odvisna od ustanoviteljev, katerih odhod pomeni tudi konec podjetja, saj držijo vse niti v svojih rokah. Pomembno je, da se se v podjetju v večji meri vzpostavi *administrativna* vloga in se podjetje osamosvoji od ustanoviteljev. Obravnavano podjetje sicer napoveduje prihod poklicnega managerja v parih letih, vendar je uspeh slednjega vprašljiv. Vzgajajo ga namreč znotraj podjetja, zato verjetno ne bo prinesel potrebne *administrativne* vloge **A**, ampak bo nosilec podobnih managerskih vlog kot ustanovitelja. Brez vloge **A** v večji meri, pa bo imelo podjetje težave pri velikosti, ki jo ustanovitelja (in morebitni manager) ne bosta mogla več obvladovati brez institucionaliziranih sistemov kontrole, jasne organizacijske strukture, postavljenih prioritet, ipd. Tudi prihod managerja od zunaj, ki bi prinesel potrebno vlogo **A** ima večjo možnost neuspeha. To bi namreč privedlo do konfliktov med ustanoviteljema in novim managerjem, ki bi imel zelo drugačen način dela. Najverjetneje bi zaradi večine v nadzornem svetu prevladala ustanovitelja in bi moral poklicni manager zapustiti podjetje (sploh ob pomanjkanju vloge **I** ter medsebojnega zaupanja in spoštovanja in usmerjenosti k ljudem). Do prehoda v *adolescenco* in ločitve podjetja od ustanoviteljev bi v tem primeru prišlo šele, ko bi bilo podjetje to primorano storiti ob večji krizi.

## **6 Sklep**

Organizacije, sestavljene iz razmerij med ljudmi, delujejo proti skupnemu cilju različno učinkovito in uspešno. Organizacija se stalno spreminja, prilagaja okolju in situaciji znotraj nje same. Če želimo uspešno krmiliti organizacijo, moramo vedeti, kako se spreminja in zakaj ter kako nanjo vplivati. Modeli življenjskih ciklov organizacije predvidevajo razvoj organizacije po določenih fazah, ki jih lahko primerjamo s fazami življenjskih ciklov živih organizmov. Obstaja veliko različnih modelov z različnimi pogledi na rast oz. razvoj organizacije. Na splošno pa vsebujejo faze spočetja organizacije, njene rasti oziroma razvoja, nekateri pa tudi faze zatona ali staranja. Takšen opis na intuitiven način predstavi razvoj organizacije, čeravno morda primerjava z živimi organizmi ni popolnoma ustrezna in ima svoje pomanjkljivosti. Lahko pa si z njimi pomagamo, saj lahko s poznavanjem modelov organizacijo analiziramo: ugotovimo, kje je bila oz. je in predvidimo, kaj jo čaka v prihodnje in se na to pripravimo.

Ali torej lahko vplivamo na potek življenjskega cikla organizacije? Lahko, če je organizacija v primernem stanju in če smo dovolj spretni. Po Adizesu je možno vplivati na razvoj organizacije tako, da poskrbimo za prisotnost primernih managerskih vlog v organizaciji. Na ta način lahko pospešimo oz. olajšamo rast in razvoj organizacije in se izogibamo njenemu staranju. Organizacija za doseg najboljši zaželene faze, *viška*, potrebuje prisotne štiri managerske vloge. Nosilci teh vlog so ljudje v organizaciji, najpomembnejši je management. Vedenje ljudi povzroča »vedenje« delov organizacije - ti se ponavadi vedejo različno. Vedenje celotne

organizacije je zloženo iz vedenja vseh različnih delov. Prisotnost vseh štirih vlog se težko vzpostavi, saj si te med seboj bolj ali manj nasprotujejo. Tako *proizvajalna* vloga **P** zagotavlja kratkoročno uspešnost, *administrativna* vloga **A** kratkoročno učinkovitost, *podjetniška* vloga **E** dolgoročno uspešnost in *integrativna* vloga **I** dolgoročno učinkovitost.

Tipičen življenjski cikel organizacije predvideva, da sta v začetnih fazah organizacije prisotni najprej vloga **E** in potem **P**. Kasneje pa je nujno potrebna vloga **A**, saj je sicer organizacija preveč neurejena. Ta vloga pa, čeprav je nujno potrebna, pa povzroči tudi staranje organizacije. Počasi se namreč organizacija vedno bolj zanaša na pravila in formalnost in vloga **E** začne izginjati. Z njo pa tudi prilagodljivost organizacije. Ob prisotnosti *integrativne* vloge **I** je lažje premagati konflikte med vlogami, ki nujno nastajajo. Tipična pot življenjskega cikla organizacije pa predvideva, da bo vloga **A** sčasoma popolnoma izrinila vloge **E**, **P** in tudi **I**. Organizacija s samo *administrativno* vlogo pa ni več sposobna zadovoljevati potreb in želja svojih strank, saj izgubi stik z njimi. Taka organizacija brez zunanje podpore nujno propade.

Adizes pa ugotavlja, da organizaciji ni nikoli treba zapustiti faze *viška*, v kateri je uspešna in učinkovita tako na dolgi kot kratki rok. Paziti je treba, da organizaciji v fazah rasti po pravem zaporedju dodajamo potrebne managerske vloge, dokler niso prisotne vse štiri. V starajoči se organizaciji pa je vloge potrebno ohranjati, da ostane organizacija vitalna. To ni vedno lahko storiti, saj je za uveljavljanje sprememb potrebno imeti podporo ljudi v organizaciji, ki imajo v rokah avtoriteto, moč in vpliv. Zato je spremembe v nekaterih fazah življenjskega cikla lažje uveljavljati kot v drugih. Bolj kot je organizacija postarana, težje jo je vrniti v fazo *viška*.

Za vplivanje na potek življenjskega cikla organizacije moramo tega dobro poznati, dobro poznati organizacijo na katero želimo vplivati in ljudi v njej ter imeti zmožnosti, da uveljavimo potrebne ukrepe. Uspeh je odvisen od faze življenjskega cikla, organizacije, naše spretnosti in verjetno še mnogih dejavnikov okolja.

## Literatura

1. Adizes Ichak: Kako riješiti krizu upravljanja. Zagreb : Globus, 1989. 281 str.
2. Adizes Ichak: Managing corporate lifecycles. Paramus (NJ) : Prentice Hall, 1999. 460 str.
3. Adizes Ichak: Mastering Change. Santa Monica : Adizes Institute Publications, 1992. 240 str.
4. Adizes Ichak: The Pursuit of Prime. Los Angeles (CA) : Knowledge Exchange, 1996. 282 str.
5. Adizes Ichak: The Impact of Globalization on Management Education. Press Release. [URL: <http://www.adizes.com/PressRelease/01.html>], 17.10.2007.
6. Bertoncej Mateja: Požar v Seawayu zaradi varjenja lepenke. Finance, Ljubljana, 2007, 131, str. 8.
7. Bošnik Lucija: Vzgajajo zadovoljne prodajalce. Finance, Ljubljana, 2007, 25, str. 18.
8. Cirman Primož: Železnice v prvih treh mesecih z 1,3 milijona evrov izgube. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 116, str. 19.
9. Čolič Vesna: Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga trgovina z vidika Churchill-Lewisovega modela rasti. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 107 str.
10. Daft Richard L.: Organization Theory and Design. Eighth edition. Mason (OH) : Thomson, 2004. 624 str.
11. Glavič Bojan: Trimo v Rusiji postavlja tehnološki park. Dnevnik, Ljubljana, 2006, 312, str. 22.
12. Godec Borut: Železnice kopljejo novo luknjo v proračunu. Finance, Ljubljana, 2007, 23, str. 8.
13. Godec Borut: Železnice brez dodatnega zaposlovanja. Finance, Ljubljana, 2007a, 62, str. 10.
14. Grgič Maja: Spremembe se pri nas dogajajo prepočasi, vsaj po merilih podjetnikov. Delo, Ljubljana, 2007, 42, str. 6.
15. Greiner Larry E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow. Family Business Review, B.k., 10 (1997), 4, str. 397-409.
16. Gupta Yash P., Chin David C.W.: Organizational Life Cycle: A review and Proposed Directions for Research. The Mid-Atlantic Journal of Business, B.k., 30 (1994), 3, str. 269-294.
17. Humar Dekeva Bojana: Podjetja v akcijo zbiranja znanja. Manager, Ljubljana, 2007, 1, str. 28.
18. Javornik Vita Cajnko: Gremo v Italijo. To ni poraz, ampak zmaga Slovenije. Manager, Ljubljana, 2007, 4, str. 24.
19. Kranjec Samo: Železničarji pozdravljajo odprtje trga. Finance, Ljubljana, 2007, 14, str. 18.
20. Lindič-Dragaš Zdenka, Dolenjci se ne dajo: Trimo povečal prihodke za tretjino. Delo, Ljubljana, 2007, 72, str. 9.
21. Lindič-Dragaš Zdenka: »V poslih štejejo le rezultati, ne spol tistega, ki jih ustvari«. Delo, Ljubljana, 2007a, 49, str. 8.
22. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1998. 422. str.
23. Lipnik Karel: Država bi SŽ reševala na plečih Luke. Finance, Ljubljana, 2007, 126, str. 8.

24. Lipovec Filip : Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
25. Malek Saša: Slovenske železnice proti slabim rezultatom z novim računovodstvom. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 44, str. 22.
26. Malek Saša: Železniška direkcija naj bi le dobila sredstva. Dnevnik, Ljubljana, 2007a, 181, str. 17.
27. Mihajlović Novica: V Elanu dokapitalizacija bo. Finance, Ljubljana, 2007,15, str. 6.
28. Miller Danny, Friesen Peter H.: A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, B.k., 30 (1984), 10, str. 1161-1183.
29. Mintzberg Henry: Power and Organization Life Cycles. The Academy of Management Review, B.k., 9 (1984), 2, str. 207-224.
30. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
31. Olson Philip D., Terpstra David E.: Organizational Structural Changes: Life-cycle Stage Influences and Managers' and Interventionists' Challenges. Journal of Organizational Change Management, B.k., 5 (1992), 4, str. 27-40.
32. Petrov Sabina: Gojijo kulturo inovativnosti. Finance, Ljubljana, 2007, 50, str. 18.
33. Poglajen Jože: Usodna sindikalna miselnost na železnici. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 27, str. 22.
34. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
35. Quinn Robert E., Cameron Kim: Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, The Institute of Management Sciences, B.k., 29 (1983), 1, str. 33-51.
36. Robbins Stephen P.: Essentials of Organizational Behavior. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson Education, 2005. 330 str.
37. Rogelj Simeona: Najvplivnejše poslovne ženske: Ženske z vizijo, pogumom in vztrajnostjo. Kapital, Maribor, 2007, 417, str. 42.
38. Rozman Rudi : Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
39. Ručna Nataša: Seaway bo v novi ladjedelnici v Italiji zaposlil stopetdeset delavcev. Finance, Ljubljana, 2007, 47, str. 4.
40. Simonič Janja: Dobro obveščeni: V SŽ že preveč zaposlenih. Finance, Ljubljana, 2007, 56, str. 2.
41. Smith Ken G., Mitchell Terence R., Summer Charles E.: Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. Academy of Management Journal, B.k., 28 (1985), 4, str. 799-820.
42. Štakul Matej: Jakopin prodaja Seaway Beneteauju. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 156, str. 20.
43. Sull Donald N., Houlder Dominic: How Companies Can Avoid a Midlife Crisis. MIT Sloan Management Review, B.k., 48 (2006), 1, str. 26-34.
44. Turk Dunja: Kopica služb pri istem delodajalcu. Finance, Ljubljana, 2007, 18, str. 18.
45. Weiss Monika: Nadzorniki HSŽ niso najbolj hitri. Finance, Ljubljana, 2007, 45, str. 2.
46. Weiss Monika: Železničarji bi dodatne državne milijone. Finance, Ljubljana, 2007a, 46, str. 2.



47. Žižek Katja: TOP 10 Izobraževalni management in lestvica predavateljev leta 2007. HRM, Ljubljana, 2007, 15, str. 1.

## Viri

1. Baza Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [URL: <http://www.ajpes.si/>], 27.10.2007.
2. GEZ in ZEG s krajanji proti onesnaževanju Elana in Seawaya. Slovenska tiskovna agencija, 31.5.2007.
3. Gorenjska gazeta 2007 je Seaway. Slovenska tiskovna agencija, 13.9.2007.
4. GVIN. [URL:<http://www.gvin.com>], 18.10.2007.
5. Instant Online Lifecycle Analysis. [URL: [http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html)], 30.1.2008.
6. Koliko časa bo zdržal Peter Puhan?. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 62, str. 24.
7. Na čelo Slovenskih železnic Peter Puhan (daljše). Slovenska tiskovna agencija, 15.3.2007.
8. Na železnicah začel delovati sindikat sprevodnikov. Slovenska tiskovna agencija, 9.5.2007.
9. Od danes dražje vozovnice za prevoz z vlakom. Slovenska tiskovna agencija, 1.3.2007.
10. Odbor za promet znova preložil obravnavo novele železniškega zakona. Slovenska tiskovna agencija, 19.1.2007.
11. Seaway tri mesece po požaru ponovno v razvojnem zagonu (daljše). Slovenska tiskovna agencija, 11.7.2007.
12. Slovenske in hrvaške železnice za krepitev sodelovanja. Slovenska tiskovna agencija, 6.6.2007.
13. Slovenske železnice in Celje s sporazumom o sodelovanju. Slovenska tiskovna agencija, 28.6.2007.
14. Slovenske železnice po polletju kapitalsko ustrezne (daljše). Slovenska tiskovna agencija, 8.8.2007.
15. Sosedje družbe Seaway opozarjajo na nevarnosti ladjedelnice. Slovenska tiskovna agencija, 21.5.2007.
16. Tatjana Fink na vrhu lestvice najbolj uglednih direktorjev. Slovenska tiskovna agencija, 30.4.2007.
17. Tatjana Fink, predsednica uprave Trima. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 315, str. 18.
18. V Seawayu po požaru dela že v polnem zamahu. Slovenska tiskovna agencija, 21.4.2007.
19. Verlič še vedno v dveh nadzornih svetih. Dnevnik, Ljubljana, 2007, 181, str. 17.
20. Za Trimom uspešno leto. Slovenska tiskovna agencija, 27.3.2007.
21. Zaposleni na Slovenskih železnicah z novimi pogodbami. Slovenska tiskovna agencija, 8.1.2007.
22. Železnice s posojilom do denarja za avgustovske plače?. Slovenska tiskovna agencija, 5.8.2007.
23. Železnice v prvem trimesečju z 1,3 milijona evrov izgube (daljše). Slovenska tiskovna agencija, 22.5.2007.
24. Železniška novela v sredo na poslanske klopi (ozadje). Slovenska tiskovna agencija, 30.1.2007.



# Priloge

## Priloga 1: Abnormalni problemi faz življenjskega cikla po Adizesu

### Abnormalni problemi faze dvorjenja

Abnormalni problemi faze so: če ni zadostnega testiranja izvedljivosti in tako preizkušene zavezanosti organizaciji (oz. ideji); če zavezanost ni sorazmerna tveganju; če se ne premisli dovolj o podrobnostih (kdo, kako, kdaj); če je ustanovitelj nerealistično »fanatičen«; če je usmerjen samo v kovanje dobička, torej donosnost investicije; če je šibka oz. ogrožena oblast, kontrola ustanovitelja (Adizes, 1999, str. 31).

### Abnormalni problemi faze otroštva

Otroštvo ima abnormalne probleme: če se organizacija prezgodaj usmeri v prodajo ne da bi dodobra razvila proizvod; če se dolgoročne investicije financirajo s kratkoročnimi posojili; če pride do nepričakovanih negativnih denarnih tokov; če investitorji dvomijo v organizacijo in niso pripravljeni počakati na dolgoročni donos ter zahtevajo takojšnje donose; če nadzorni svet ne podpira ustanovitelja; če domači ne podpirajo ustanovitelja; če tveganje uniči zavezanost zaposlenih organizaciji; če ustanovitelj prezgodaj delegira; če se prezgodaj vzpostavi pravila, sisteme, procedure; če ustanovitelj izgubi oblast, nadzor; če se ne pušča prostora za napake; če se voditeljski stil ne spremeni oz. postane disfunkcionalen; če je voditeljski stil preveč diktatorski in ustanovitelj ne prisluhne drugim in je aroganten; če je faza otroštva predolga; če je v organizaciji nerešljivo pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in zaupanja (Adizes, 1996, str. 65 in 1999, str. 47).

### Abnormalni problemi faze gremo, gremo

Abnormalni problemi v tej fazi so: prevelika arogantnost organizacije oz. njenih voditeljev; pomanjkanje osredotočenja in trošenje energije na preveč projektih; prezgodnja usmerjenost k dobičku; pomanjkanje opredelitev česa se v organizaciji ne bodo lotevali; če ni primerne nadzora stroškov; če so zaposleni preveč plačani, kot podkupnina s strani managerjev; če ustanovitelja obdajajo potencialni izdajalci; če voditelja preganja paranoja; če ni primerne komunikacije med zaposlenimi in z ustanoviteljem; če se organizacija zanaša na čudeže; če ni vzpostavljena odgovornost posameznikov; če se uniči medsebojno zaupanje in spoštovanje zaposlenih; če je organizacijska struktura nedelujoča, ker je zasnovana okoli ljudi namesto okoli nalog; če se voditelj premalo ukvarja z organizacijo in se oglasi le občasno, da ukazuje; če je ustanovitelj nepogrešljiv in je vse preveč odvisno od njega; če ustanovitelj meša osebne interese z interesi podjetja; če se prodaja, kljub temu, da ni mogoče dobaviti izdelkov primerne kvalitete; če podjetje strankam obljublja, pa obljub ne more izpolniti; če težave vodijo do tožb s strani strank; če so v nadzornem svetu samo ljudje, odvisni od ustanovitelja, ipd. (Adizes, 1996, str. 91 in 1999, str. 73)

### Abnormalni problemi adolescence

Abnormalni problemi te faze so: če se organizacija vrne v fazo *gremo, gremo* in *ustanoviteljevo past*; če se na silo odstrani ustanovitelja; nagrajevanje dosežkov posameznikov, medtem ko organizacija izgublja denar; paraliza organizacije med stalnimi menjavami oblasti in boji med

starejšimi člani in prišleki; upad medsebojnega zaupanja in spoštovanja; če nadzorni svet odpusti podjetniškega voditelja; če je preveč politike znotraj podjetja; če podjetnik noče delegirati svojih nalog drugim; če se uporablja vodenje *deli in vladaj*; če se uveljavi pretiran in drag nadzor; če se delegira odgovornost za dobiček, brez možnosti vpliva nanj; če so plače zaposlenih previsoke, z namenom da bi zaposlene obdržali; če se prezigodaj vzpostavi načrt deljenja dobička z zaposlenimi; če se višajo dobički a manjša prodaja; če se voditelji ne razumejo in ni več medsebojnega zaupanja in spoštovanja; če se ogromno časa troši za interno politiko; če v primeru dveh partnerjev *administrativni* tip odkupi delež *podjetniškega* tipa in ta zapusti podjetje, ipd. (Adizes, 1996, str. 120 in 1999, str. 91)

### **Abnormalni problemi faze viška**

Abnormalni problem faze *zgodnjega viška* je nezadostna decentralizacija. Abnormalni problemi *poznega viška* oz. *padca* pa so: če se kažejo znaki dezintegracije; znaki zmanjšane podjetniške aktivnosti; če so zaposleni preveč samozadovoljni z rezultati in procesi; če se preveč zanašajo na stvari, ki so delovale v preteklosti; če je prisoten občutek varnosti in nobenega občutka nuje; če je red zaradi reda samega; če se vedno več časa preživi za mizami v pisarnah; če se poveča odstotek režijskih stroškov v celotnih prihodkih; če položaji blizu strankam izgubijo svoj vpliv, tisti v centrali pa ga pridobivajo; če se pri odločanju vedno bolj zanaša na merljive podatke in vedno manj na presojo; če se nerado sprejema tveganja; odsotnost vizije; kadar finančni in pravni oddelki postanejo vplivnejši od marketinških in prodajnih; nagrade temelječe samo na kratkoročnih rezultatih; če samo majhen delež prihodkov prihaja od novih proizvodov; če je odločanje centralizirano v rokah voditelja in je organizacija odvisna od njega/nje za rast in razvoj, ipd. (Adizes, 1996, str. 141 in 1999, str. 112)

### **Abnormalni problemi faze aristokracije**

V *aristokraciji* se abnormalni problemi kažejo kot: ljudje v organizaciji so kot posamezniki prestrašeni, prevlada pa skupinski duh samozadovoljstva in zatiskanja oči; organizacija ima presežek denarja; dnevno rutino zapolnjujejo sestanki z dnevnimi redi razdelanimi v podrobnosti; množina papirjev in dokumentacije zahteva od ljudi, da stvari povedo na pravi način, ne da bi pri tem koga užalili; inženirji so brez moči in delujejo le kot servisna služba; kulturo podjetja prežema elitizem; ljudje ne marajo deliti informacij in te zato niso na voljo pravočasno; ljudje s terena niso v stiku z managerji v podjetju in do njih gojijo sovražna čustva; pri odločanju prevladujejo finančni, računovodski in pravni oddelki (Adizes, 1996, str. 168).

### **Abnormalni problemi faze lov na čarovnice**

Faza *lova na čarovnice* vsebuje abnormalne probleme: odločanje je pod vplivom iskanja grešnih kozlov in nezaupanja; nihče nikomur ne zaupa; veliko sposobnih ljudi je odpuščenih; management ima obrambno mentaliteto in ne prepozna sposobnih zaposlenih; voditeljstvo se zaradi obtožb pogosto menja; ni analiz dela in napak, denarni tok se zmanjšuje; strankam se zdi, da jih podjetje več ne upošteva.

### **Abnormalni problemi faze birokracije**

Abnormalni problemi faze *birokracije* se kažejo kot: vzdušje v podjetju je mirno; ljudje ne delajo veliko in tudi niso dobro plačani, vseeno pa so navzven zadovoljni, saj nanje ni pritiskov; odgovornosti za rezultate ni; podjetje je izgubilo stik s trgom in s svojimi strankami; dnevna

rutina je zelo predvidljiva; zaposleni se oklepajo pisanih pravil in odpuščanj je zelo malo; za majhne učinke se porabi ogromno časa, energije in papirja (Adizes, 1996, str. 169).

## Priloga 2: Povezava med organizacijskimi spremenljivkami in fazami življenjskega cikla po Adizesu

Spremenljivka / faza v ciklu	Formalizacija	Specializacija	Standardizacija	hierarhija avtoritete	Centralizacija	Kompleksnost	Profesionalizacija	Kadrovska konfiguracija
<b>dvorjenje</b>	nizka	vsi delajo vse	nizka	ni ravni	avtoriteta ustanovitelja	majhna	odvisno od podjetja	ustanovitelj - podjetnik
<b>otročstvo</b>	nizka	nizka	nizka	malo ravni	avtoriteta ustanovitelja			proizvajalci
<b>gremo, gremo</b>	nizka a se lahko večja	nizka	nizka a se lahko večja	malo ravni	avtoriteta ustanovitelja			proizvajalci, podjetniki
<b>adolescenca</b>	se večja	raste	se večja	število ravni se večja	ločevanje avtoritete od ustanovitelja na tim			večanje števila administratorjev
<b>višek</b>	ravnotežje med kontrolo in prilagodljivostjo	prisotni specialisti	ravnotežje med kontrolo in prilagodljivostjo	večje število ravni	decentralizirane enote	lahko zelo veliko podenot		ravnotežje med administracijo, podjetništvom, proizvodjanjem
<b>pozni višek / padec</b>	vedno več pravil	prisotni specialisti	vedno več pravil	večje število ravni	decentralizirane enote			večanje števila administratorjev
<b>aristokracija</b>	veliko pravil	prisotni specialisti	veliko pravil	večje število ravni	večja avtoriteta administracije			manjšanje števila podjetnikov
<b>lov na čarovnice</b>	veliko pravil	prisotni specialisti	veliko pravil	večje število ravni	večja avtoriteta administracije			manjšanje števila podjetnikov
<b>birokracija</b>	zelo veliko pravil	prisotni specialisti	preveč pravil	večje število ravni	kontrola v rokah administracije			prevlada administratorjev

Vir: Lasten razmislek

### **Priloga 3: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Holding Slovenske železnice, d.o.o.**

V začetku leta 2007 se je poslovodstvo Holdinga Slovenskih železnic (v nadaljevanju SŽ kot Slovenske železnice) ukvarjalo z reorganizacijo, ki naj bi zajemala oblikovanje »združenih delovnih mest«, predvsem na režijskih delovnih mestih. Njen namen naj bi bil racionalizacija poslovanja, zmanjšanje stroškov dela skozi manj ravni vodenja in poenostavitev procesov dela (Zaposleni na Slovenskih železnicah z novimi pogodbami, 2007). Tudi v državnem zboru so se v tem času veliko ukvarjali z novelo zakona o železniškem prometu, ki je prejela kar 85 dopolnil (41 od vlade in 44 od opozicijske LDS) in so jo morali po evropskih direktivah sprejeti do konca januarja. Novela naj bi Holding SŽ znova organizirala kot enovito podjetje (upravljanje železniške infrastrukture naj bi se preneslo nazaj na SŽ z Agencije za železniški promet; prevoz potnikov, blaga ter vzdrževanje in obnova železniških naprav spet pod enim podjetjem) (Odbor za promet znova preložil obravnavo novele železniškega zakona, 2007; in tudi Poglajen, 2007). SŽ so komentirale odprtje (liberalizacijo) domačega tovornega trga za tujce kot priložnost za internacionalizacijo poslovanja, kljub temu da same še niso razmišljale o prodoru na tuje trge (Kranjec, 2007). Opozicijski stranki LDS in SD sta opozarjali, da bo novela železniškega zakona zelo povečala zadolževanje SŽ in javni dolg države. Splošno strinjanje (med poslanci) je bilo, da so investicije v železniško infrastrukturo potrebne, saj je ta zastarela (Železniška novela v sredo na poslanske klopi (ozadje), 2007). SŽ so leta 2004 kupile 20 lokomotiv vrednih 74 mio evrov s posojilom zavarovanim z državnim poroštvom in še niso oblikovale rezervacij za plačilo glavnice. Zato so se pojavila vprašanja, ali bodo ob slabem poslovanju SŽ sposobne odplačati glavnico leta 2019, ali bo plačilo le-te na koncu bremenilo državo (Godec, 2007). Po mnenju poslanca LDS prejšnja oblika organiziranosti ni uspela zaradi zaviranja uveljavljanja na referendumu sprejetega zakona s strani sindikatov in vplivnih posameznikov SDS (Poglajen, 2007). Holding SŽ je začel uporabljati nove računovodske standarde, kar naj bi močno zmanjšalo izgubo v letu 2006, ki bi po starih standardih znašala 24,6 mio evrov pred obdavčitvijo (Malek, 2007). Po uredbi vlade o povečanju najvišjih cen prevoza potnikov v notranjem potniškem prometu so SŽ podražile vozovnice za notranji potniški promet (do 2,3%) (Od danes dražje vozovnice za prevoz z vlakom, 2007). Nadzorni svet SŽ v začetku marca še ni potrdil poslovnega načrta za leto 2007 (Weiss, 2007). Začasni generalni direktor SŽ je prosil ministra za promet za dodatna sredstva (menda okoli 12 mio. evrov), saj vlada ni namenila dovolj sredstev v proračunu za železniško infrastrukturo. Holding SŽ naj bi v letu 2007 za opravljanje gospodarskih javnih služb (vodenje železniškega prometa, prevoz potnikov po državi, investicijsko vzdrževanje javne železniške infrastrukture, tekoče vzdrževanje železniške infrastrukture) od države dobil skoraj 140 mio evrov (Weiss, 2007a). Nadzorni svet je imenoval novega generalnega direktorja s štiriletnim mandatom (od oktobra 2006 je to funkcijo opravljal vršilec dolžnosti). Ta izjavi, da ne načrtuje kadrovske okrepitve in da se zaveda težavnosti sodelovanja s sindikati, vendar pokaže optimizem da bo njegovo vodenje uspešno. Pred septembrom 2006 je bil novi generalni direktor SŽ dve leti generalni direktor direktorata za notranji trg pri ministrstvu za gospodarstvo (Na čelo Slovenskih železnic Peter Puhan (daljše), 2007). Od leta 1998 je SŽ vodilo pet različnih ljudi (direktorjev oz. vršilcev dolžnosti), nihče ni dokončal štiriletnega direktorskega mandata (Koliko časa bo zdržal Peter Puhan?, 2007). Zahteve sindikata, da se število zaposlenih v SŽ poveča za 236 eden od nekdanjih direktorjev

komentira kot taktično potezo, da bi novi direktor odslovil čim manj ljudi. Po njegovem mnenju je v SŽ od tisoč do dva tisoč preveč zaposlenih in strošek dela previsok (v njegovem mandatu 42 odstotkov vseh stroškov v primerjavi z blizu 67 odstotkov v tekočem obdobju) (Simonič, 2007). Vodstvo se je s sindikatom dogovorilo o zaposlovanju 19 novih delavcev, ta pa je odpovedal opozorilno stavko (Godec, 2007a). V Holdingu SŽ je začel delovati sindikat železniških sprevodnikov z okoli 30 člani (Na železnicah začel delovati sindikat sprevodnikov, 2007). SŽ so v prvih treh mesecih leta 2007 ustvarile 1,3 mio evrov izgube, ob upoštevanju prodaje zemljišča v Novi Gorici pa 16,8 mio evrov dobička. Generalni direktor je kot glavni problem označil visoke stroške dela (okoli 57 odstotkov vseh stroškov) nekaj čez 10.000 zaposlenih. Izjavil je, da so SŽ v fazi sprejemanja poslovnega načrta, ki predvideva zmanjšanje zaposlenih za 100, od vodij enot pa dobiva želje po večjem številu zaposlenih (Železnice v prvem trimesečju z 1,3 milijona evrov izgube (daljše), 2007). Rezerve bi skušali najti v proizvodnji in administrativni režiji; strojevodij naj bi imeli celo premalo. Zmanjšali naj bi dolgove (256 mio evrov), spremenili birokratski način dela in povečali prihodke (Cirman, 2007). Generalni direktor se je srečal s predsednikom uprave hrvaških železnic in se dogovarjal za povečanje sodelovanja, zmanjšanje stroškov in dvig ravni storitev mednarodnega prometa (Slovenske in hrvaške železnice za krepitev sodelovanja, 2007). SŽ so z Mestno občino Celje sklenile sporazum o sodelovanju: ponujale naj bi posebne železniške storitve turističnega značaja, predstavile so dvigalo za potnike z gibalnimi motnjami in ponujale bodo tudi posebne ponudbe po meri uporabnikov (Slovenske železnice in Celje s sporazumom o sodelovanju, 2007). Pojavijo se ugibanja o ustanovitvi holdinga, ki bi povezoval SŽ, Luko Koper, Intereuropo ter nemškega partnerja, hčerinsko družbo Deutsche Bahna (Lipnik, 2007). V SŽ se pojavijo težave z likvidnostjo in v primeru nepravočasnega podpisa pogodbe za tekoče vzdrževanje železniške infrastrukture s strani ministrstva za promet bodo morali najeti kredit za avgustovske plače zaposlenih (Železnice s posojilom do denarja za avgustovske plače?, 2007). Ministrstvo za promet zatrdi, da bo predsednik nadzornega sveta SŽ odstopil s tega položaja (zaradi neskladnosti z istočasnim opravljanjem funkcije državnega sekretarja) v predpisanem roku (Verlič še vedno v dveh nadzornih svetih, 2007). Družba SŽ je ob polletju spet kapitalsko ustrežna. Neuradno naj bi ustvarili 18,5 mio evrov dobička (upoštevaje 17,8 mio evrov izrednega prihodka zaradi prodaje zemljišča). Generalni direktor opozori, da ne znajo dobro tržiti in da je večina kupcev posrednikov, končnih kupcev pa le manjši delež. Zatrdi pa, da je likvidnostno stanje zdravo (Slovenske železnice po polletju kapitalsko ustrezne (daljše), 2007). SŽ bodo morale podpisati pogodbo z direkcijo za promet, po kateri naj bi ji izplačevali uporabnino za tovorni promet. Po plačilu te se predvideva izguba SŽ v višini najmanj 7,3 mio evrov v poslovnem letu (Malek, 2007a).



#### **Priloga 4: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.**

Podjetje Trimo je v letu 2006 začelo graditi v Rusiji v bližini Moskve tehnološki park, ki naj bi slovenskim in tujim podjetjem omogočal netežavno ustanovitev podjetja v Rusiji. Trimo je v Rusiji navzoč že več kot trideset let, od leta 2001 tudi z dvema družbama. Tehnološki park naj bi ponujal sodobno opremljene proizvodno-skladiščne objekte po meri zainteresiranih podjetij (Glavič, 2006). Svoje aktivnosti so v Rusiji, kjer ustvarijo 15% prometa, usmerili v celovite rešitve za investitorje (prodaja in tudi montaža), potem ko so ugotovili, da se ti želijo osredotočati na svoje posle in ne ukvarjati se z gradnjo. Ponujajo jim sodobna in popularna regalna skladišča (Tatjana Fink, predsednica uprave Trima, 2007). V juliju 2006 je podjetje Trimo ustanovilo Complete Building Solutions Institute, da bi povezali najboljše raziskovalne skupine in laboratorije inštitutov in fakultet, spoznali potrebe gospodarstva ter prenašali znanje v gradbena podjetja s projektnimi timi. Inštitut naj bi postal vodilni v srednji Evropi za celovite gradbene rešitve. Strateški cilj je razviti nov proizvod za hitrejšo, cenejšo in varnejšo gradnjo po načelih trajnostnega razvoja (Humar, 2007). Direktorica Trima je v podjetju zaposlena celo delovno dobo, na različnih področjih. V tem času je prejela nazive najvplivnejše poslovne ženske, managerke leta in ambasadorke učeče se družbe (Turk, 2007). Trimo je dobitnik nagrade TOP 10 Izobraževalni management leta 2006 za deset slovenskih podjetij, ki največ vlagajo v izobraževanje (Žižek, 2007). V Trimu stalno širijo prodajno mrežo in za izbor kadrov uporabljajo kompetenčne modele ter osebne analize. Skrbijo za osebno in strokovno rast prodajalcev, saj naj bi samo zadovoljni prodajalci ustvarili navdušene kupce. Pravijo, da so visoko motivirani, zvesti, sposobni zaposleni z znanjem ključni dejavnik rasti in razvoja podjetja. Njihove osebne vrednote ter cilji se morajo skladati z vrednoto in kulturo Trima, ki ima ključne vrednote opredeljene v definiciji »trimovca«. Kulturne razlike rešujejo z močno organizacijsko kulturo ter stalnim komuniciranjem. Pri trženju in sklepanju poslov spoštujejo medsebojne razlike in iščejo ravnotežje med nacionalnimi kulturami in njihovim vplivom na delo ter strateškimi cilji družbe (Bošnik, 2007). V letu 2006 so v Trimu ustvarili s prodajo novih proizvodov (starih največ tri leta) slabih 24 odstotkov prihodkov, v letu 2007 jih nameravajo 30 odstotkov. Na leto razvijejo deset do petnajst novih proizvodov in načrtno gojijo kulturo inovativnosti. Vsako leto podelijo nagrado za najbolj noro idejo. Prihodki so znašali v letu 2006 dobrih 134 mio evrov, v letu 2007 načrtujejo 140 mio evrov prihodkov. Direktor razvoja in projektive pravi, da je nujno za razvoj novih izdelkov tesno sodelovanje trženja in proizvodnje (Petrov, 2007). Tudi čisti dobiček se je v letu 2006 glede na prejšnje leto povečal, in sicer za 38 odstotkov na 4,8 mio evrov; dodana vrednost na zaposlenega pa za šest odstotkov na 47.154 evrov. V tem letu so izplačali tudi posebno nagrado ob 45 letnici podjetja, božičnico in trinajsto plačo. Skupne investicije so znašale več kot 12 mio evrov, odprli so tri nova podjetja v tujini (Za Trimom uspešno leto, 2007). Direktorica podjetja pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih (547 zaposlenih) najpomembnejše za dobro poslovanje podjetja in zadovoljstvo lastnikov. Vsi zaposleni sodelujejo pri razvoju (Lindič-Dragaš, 2007). Direktorica podjetja je za leto 2007 na prvem mestu na lestvici najbolj uglednih slovenskih direktorjev (Tatjana Fink na vrhu lestvice najbolj uglednih direktorjev, 2007). Največ aktivnosti podjetja je v Dubaju - tam gradijo tovarno kontejnerjev z danskim partnerjem. Trimo ima v Sloveniji dve podjetji, v tujini pa še trinajst.

Znotraj podjetja se učijo, da so soodvisni in da morajo sodelovati. Razvijajo vrednote timskega dela in spoštljivega odnosa. Za dolgoročno stabilno rast pa meni, da je potrebno ravnotežje med dobičkom in vlaganjem v znanje in razvoj. Rast cen surovin in zelo močna konkurenca jih sili v nenehno iskanje novih rešitev pri materialih in procesih. V proizvodnji dela 40 odstotkov zaposlenih, ostali so v pripravljalnih delih, razvoju, marketingu, prodaji (Lindič-Dragaš, 2007a). Direktorica tudi napoveduje, da se bo moral Trimo v prihodnosti organizacijsko spremeniti, saj vse bolj postaja skupina (Rogelj, 2007).

## **Priloga 5: Povzetek člankov v zvezi s podjetjem Seaway group, navtično podjetje, d.o.o.**

Na navtični razstavi v Düsseldorfu je v kategoriji 10 do 12 metrskih jadrnic zmagala hrvaška Salona 37, ki jo je razvil Seaway z Bleda (Mihajlović, 2007). Prva moža podjetja Seaway, sicer tudi brata, nameravata v italijanskem Tržiču zgraditi ladjedelnico vredno 15 milijonov EUR. Cilj je podvojitve prodaje plovil z usmeritvijo na plovila večja od 20 metrov. Lokacija je bila izbrana zaradi ugodne podjetniške klime in za transport ugodne lokacije. Zaposlili bodo dodatnih 150 delavcev ob zdajšnjih 170 delavcih. V letu 2006 so imeli 2 milijona EUR dobička in 18 milijonov EUR prihodkov, za letos pa načrtujejo 22,5 milijonov EUR prometa. Do leta 2009 imajo za 26 mio EUR naročil. Studio J&J Design je bilo ustanovljeno v letu 1983, leta 1990 podjetje za navtični razvoj Seaway, leta 2001 je kot polovični lastnik za tri mio EUR vstopila finančna skupina KD, leta 2002 pa je Seaway kupil skandinavski blagovni znamki Shipman in Skagen (Ručna, 2007). V ladjedelnici bodo izdelovali luksuzne barke do 50 metrov dolžine, njen promet pa naj bi v nekaj letih dosegel 40 mio EUR. Šlo naj bi za širitev in ne selitev podjetja. Za razvoj plovila Shipman 80, ki bo zahteval 2 mio EUR, so jim v evropskem skladu za regionalni razvoj odobrili 700.000 EUR subvencije. Osnovna dejavnost podjetja je razvoj bark. So ekskluzivni dobavitelj razvoja za največjo ladjedelnico za jadrnice na svetu. Delež prihodkov razvoja upada – v letu 2006 je znašal tretjino prihodkov, v letu 2007 bo samo še četrtno. Večina rasti prihodkov gre na račun gradnje novih bark. Polovični solastnik podjetja, KD Group, si želi večjo rast zato so se usmerili tudi v proizvodnjo plovil, ki konkurenčno ne posega v ponudbo poslovnih partnerjev. Izdelujejo velike in drage, pol serijske oz. pol individualne barke. Zaradi velikih zmogljivosti rezkalnega stroja poskušajo njegove kapacitete zapolniti tudi s sodelovanjem z drugimi industrijami – sodelujejo s proizvajalcem elektrarn na veter pri proizvodnji vetrnic. Povpraševanje po večjih jahtah se je v svetu v zadnjih letih podvojilo, zaradi koncentriranja bogastva v rokah posameznikov. Njihove storitve kupujejo milijarderji iz tujine, Shipman 80 stane med 4 in 5 mio EUR, petinštiridesetmeterske jahte pa bodo stale približno milijon EUR na meter. Izdelava in razvoj takšne barke trajata eno leto, pri tem so dvakrat hitrejši od konkurence zaradi prednosti tehnološkega znanja. Za sodelovanje z njimi se zanima veliko velikih partnerjev. Kot prednosti navajajo, da so bili sposobni iz navtične arhitekture narediti industrijski design, majhnost in prilagodljivost in zanimanje za razlike v kulturah (Grgič, 2007). Med 170 zaposlenimi v podjetju je vsaj 30 tujcev. Ne gledajo od kod prihajajo kadri, ampak pazijo na to, da so najboljši. Brata kot polovična lastnika vodita podjetje. Poleg izvirnih izdelkov so se izvirno lotili tudi prodaje. Njihovi kupci se želijo pogovarjati neposredno z njimi, saj imajo oni največ znanja o izdelkih, zato ne uporabljajo posrednikov. Tekmovalne jadrnice niso njihovo področje, bi pa bili pripravljeni narediti kakšno za promocijo Slovenije, tudi če bi si s tem samo pokrili stroške. Brata vodita podjetje – eden kot direktor, drugi kot predsednik nadzornega sveta – čeprav ju managerstvo ne veseli in ju zanima samo ustvarjanje bark. Ves čas se trudijo najti primerne managerja, ki pa ga je v Sloveniji težko najti. Tujci ne morejo voditi podjetja, ker ne poznajo slovenske kulture. Ne zanima jih managerska diploma, ampak sposobnost doseganja rezultatov, zato managerje ustvarjajo sami tako, da jih učijo delati. Zrelega managerja za prevzem vodenja podjetja pričakujejo v dveh ali treh letih (Javornik, 2007). Po požaru v proizvodni hali podjetja 11.4. to že normalno nadaljuje s proizvodnjo. Škoda, v kateri so bile uničene tri jadrnice in kalup, je višja od 7 mio EUR (V Seawayu po požaru dela že v polnem

zamahu, 2007). Po požaru se aktivira civilna iniciativa, ki z javno prijavo odgovornih oseb za povzročanje splošne nevarnosti zahteva zaustavitev dejavnosti podjetja. Z odpadki in nevarnimi kemikalijami naj bi se delalo nestrokovno, ogrožalo okolico in proizvodnja naj bi potekala brez potrebnih dovoljenj (Sosedje družbe Seaway opozarjajo na nevarnosti ladjedelnice, 2007). Zahtevam civilne iniciative se pridružita še dve ekološki organizaciji (GEZ in ZEG s krajani proti onesnaževanju Elana in Seaway, 2007). Skupina Beneteau (leta 2007 naj bi imela 800 mio EUR prometa) je poslala podjetju ponudbo za prevzem. Podjetje sicer po požaru zamuja z dobavo plovil, so bile pa vse oškodovane stranke zelo solidarne in razumevajoče (Štakul, 2007). Inšpektorji niso ugotovili večjih kršitev glede dela in varnosti, na katere so opozarjali krajani. Podjetje priznava napako premalo komunikacije s krajani in se z njimi dogovori o rešitvah glede hrupa iz tovarne. Tudi če bi podjetje dobilo novega delničarja namesto KD Group, bi brata ohranila odločitve v svojih rokah zaradi večjega števila nadzornikov (Seaway tri mesece po požaru ponovno v razvojnem zagonu (daljše), 2007). Podjetje ima za 40 mio EUR naročil, v Nemčijo pa so dobavili prve vetrnice za vetrne elektrarne. Napovedujejo povečanje lanskega prometa (18 mio EUR) na letošnjih 23 mio EUR in povečanje EBITDA s 4 mio EUR na 4,5 mio EUR. Brata potrdita, da želi KD Group iz podjetja lastniško izstopiti, sama pa nimata denarja, da bi izkoristila predkupno pravico za njihov delež (Bertoncelj, 2007). Seaway je dobil naziv najhitreje rastočega podjetja v gorenjski regiji in je tako prišel v finale izbora za zlato gazelo (Gorenjska gazela 2007 je Seaway, 2007).

## Priloga 6: Podatki o podjetju Holding Slovenske železnice, d.o.o.

<b>Naziv/matična podjetja</b>	<b>št. HOLDING SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.</b>			
<b>Naslov</b>	KOLODVORSKA 1000 LJUBLJANA	ULICA	11,	LJUBLJANA
<b>Matična številka</b>	5142733			
<b>ID za DDV</b>	SI18190995			
<b>Velikost podjetja</b>	Velike enote			
<b>Dejavnost</b>	60.100 ŽELEZNIŠKI PROMET			
<b>Leto</b>	2006			
<b>Vir podatkov</b>	AJPES-RV			
<b>Obdobje</b>	Letno			
<b>Revizorsko mnenje</b>	SRS 2006			
<b>Računovodski izkaz</b>	Vse			

### TRR

Račun	Banka	Blokada	Odprt	Spremenjen
SI56 029230019346887	Nova LB Ljubljana		4.7.2001	18.10.2005
SI56 101000000049950	Banka Koper		26.4.2001	14.7.2006
SI56 290000001861966	BA CA d.d.		22.9.2004	14.7.2005

*Opomba: Blokada pomeni, da je banka zaradi pomanjkanja sredstev na tem računu, v skladu z zakonom, ki ureja izvršbo in zavarovanje ali zakonom, ki ureja davčni postopek, vzpostavila evidenco o neizvršenih sklepih za izvršbo ali prisilno izterjavo. Podatek izkazuje pomanjkanje sredstev za poplačilo določene obveznosti imetnika na računu in nujno ne izkazuje premoženjskega stanja ali plačilne sposobnosti tega imetnika transakcijskega računa.*

### Ustanovitelji in pooblaščenci

Ime in priimek	Položaj	Vir	Matična št.
PETER PUHAN	Zastopnik	Ajpes	
ALBERT PAVLIČ	Zastopnik	Ajpes	
BRANKO OMERZU	Zastopnik	Ajpes	
IGOR HAUPTMAN	Zastopnik	Ajpes	
ALBERT PAVLIČ	Vodstvo	Kompass	
BRANKO OMERZU	Vodstvo	Kompass	

IGOR HAUPTMAN  
MAG. PETER PUHAN  
REPUBLIKA SLOVENIJA

Vodstvo Kompass  
Vodstvo Kompass  
Ustanovitelj Ajpes 5854814

### Hitri pregled rezultatov poslovanja

Prikazani zneski so v EUR-ih.

Kategorije	2002	2003	2004	2005	2006	Povp. rasti
Sredstva	998.324.069	340.167.434	369.380.687	367.759.213	373.229.724	0,52%
Kapital	10.822.722	48.651.461	82.470.687	48.449.692	54.449.570	(18,75)%
Celotni prihodki	267.887.589	288.965.380	240.978.837	200.094.978	214.553.419	(5,64)%
Čisti dobiček	(55.456.363)	(12.607.726)	1.062.664	(10.502.317)	6.468.354	146,72%
Št. zaposlenih	8.926	8.300,62	8.053,12	8.053,12	7.971,45	(0,51)%
Stopnja zadolženosti	97,96	81,63	76,49	80,28	78,25	1,15%
Koeficient likvidnosti	0,38	0,39	1,55	1,01	1,18	(12,8)%
Donosnost sredstev	(5,52)	(7,23)	0,3	n.p.	3,47	239,71%
Donosnost kapitala	(159,84)	(50,55)	1,62	n.p.	23,76	282,61%

Vir: GVIN, 18.10.2007

## Priloga 7: Podatki o podjetju Trimo inženiring in proizvodnja montažnih objektov, d.d.

<b>Naziv/matična podjetja</b>	<b>št. TRIMO INŽENIRING IN PROIZVODNJA MONTAŽNIH OBJEKTOV, D.D.</b>			
<b>Naslov</b>	PRIJATELJEVA	CESTA	12,	TREBNJE
	8210 TREBNJE			
<b>Matična številka</b>	5033411			
<b>ID za DDV</b>	SI85524310			
<b>Velikost podjetja</b>	Velike enote			
<b>Dejavnost</b>	28.110 PRO. KOVINSKIH KONSTRUKCIJ			
<b>Leto</b>	2006			
<b>Vir podatkov</b>	APP/AJPES			
<b>Obdobje</b>	Letno			
<b>Revizorsko mnenje</b>	SRS 2006			
<b>Računovodski izkaz</b>	Vse			

### TRR

Račun	Banka	Blokada	Odprt	Spremenjen
SI56 029700016809489	Nova LB Ljubljana		1.10.2001	14.2.2005
SI56 031531005316755	SKB banka		21.9.1999	5.6.2003
SI56 060000053167745	Banka Celje		5.4.2001	30.5.2005
SI56 101000036883178	Banka Koper		18.4.2003	13.5.2003
SI56 251009703863183	Probanka		28.11.2000	20.2.2004
SI56 290000001835388	BA CA d.d.		1.9.1999	12.7.2006

*Opomba: Blokada pomeni, da je banka zaradi pomanjkanja sredstev na tem računu, v skladu z zakonom, ki ureja izvršbo in zavarovanje ali zakonom, ki ureja davčni postopek, vzpostavila evidenco o neizvršenih sklepih za izvršbo ali prisilno izterjavo. Podatek izkazuje pomanjkanje sredstev za poplačilo določene obveznosti imetnika na računu in nujno ne izkazuje premoženjskega stanja ali plačilne sposobnosti tega imetnika transakcijskega računa.*

### Ustanovitelji in pooblaščenci

Ime in priimek	Položaj	Vir	Matična št.
BREDA KOTAR	Vodstvo	Kompass	
DANIJEL ZUPANČIČ	Vodstvo	Kompass	

DUŠAN RMAN	Vodstvo	Kompass	
SONJA KLOPČIČ	Vodstvo	Kompass	
TATJANA FINK	Vodstvo	Kompass	
TATJANA FINK	Zastopnik	Ajpes	
DANIJEL ZUPANČIČ	Zastopnik	Ajpes	
MARIJA ADAMIČ IN OSTALI UDELEŽENCI NO	Ustanovitelj	Ajpes	
KAPITALSKA DRUŽBA POKOJNINSKEGA IN INVALIDSKEGA...	Ustanovitelj	Ajpes	5986010
SLOVENSKA ODŠKODNINSKA DRUŽBA, D.D.	Ustanovitelj	Ajpes	5727847
SLOVENSKA RAZVOJNA DRUŽBA D.D. - V LIKVIDACIJI	Ustanovitelj	Ajpes	5425077

### Hitri pregled rezultatov poslovanja

Prikazani zneski so v EUR-ih.

Kategorije	2002	2003	2004	2005	2006	Povp. rasti
Sredstva	46.111.571	58.104.730	61.427.166	71.769.116	92.186.409	22,5%
Kapital	24.029.478	25.551.727	28.806.188	31.648.899	39.433.250	17%
Celotni prihodki	70.042.350	86.817.328	96.700.673	102.650.470	135.685.946	18,45%
Čisti dobiček	2.223.680	2.607.238	3.287.915	3.469.981	4.793.530	20,74%
Št. zaposlenih	449	460	474	474	507	3,42%
Stopnja zadolženosti	47,87	53,28	48,5	49,93	52,32	3,86%
Koeficient likvidnosti	1,45	1,16	1,37	1,37	1,42	1,69%
Donosnost sredstev	4,89	5	5,52	5,2	5,85	2,96%
Donosnost kapitala	9,46	10,52	12,13	11,47	13,49	5,46%

Vir: GVIN, 18.10.2007



## Priloga 8: Podatki o podjetju Seaway Group, navtično podjetje, d.o.o.

**Naziv/matična št. SEAWAY GROUP, NAVTIČNO PODJETJE, D.O.O. podjetja**

**Naslov** POT NA LISICE 2, BLED  
4260 BLED

**Matična številka** 1587196

**ID za DDV** SI25423096

**Velikost podjetja** Srednje enote

**Dejavnost** 35.120 PRO. , POPRAVILO ŠPORTNIH ČOLNOV, JAHT

**Leto** 2006

**Vir podatkov** APP/AJPES

**Obdobje** Letno

**Revizorsko mnenje** SRS 2006

**Računovodski izkaz** Vse

### TRR

Račun	Banka	Blokada	Odprt	Spremenjen
SI56 020910089929062	Nova LB Ljubljana		16.2.2001	21.2.2002
SI56 031391087492834	SKB banka		15.11.2001	21.2.2002
SI56 101000035325940	Banka Koper		28.5.2002	13.5.2003
SI56 290000055257362	BA CA d.d.		11.2.2005	14.2.2005

*Opomba: Blokada pomeni, da je banka zaradi pomanjkanja sredstev na tem računu, v skladu z zakonom, ki ureja izvršbo in zavarovanje ali zakonom, ki ureja davčni postopek, vzpostavila evidenco o neizvršenih sklepih za izvršbo ali prisilno izterjavo. Podatek izkazuje pomanjkanje sredstev za poplačilo določene obveznosti imetnika na računu in nujno ne izkazuje premoženjskega stanja ali plačilne sposobnosti tega imetnika transakcijskega računa.*

### Ustanovitelji in pooblaščenci

Ime in priimek	Položaj	Vir	Matična št.
JERNEJ JAKOPIN	Vodstvo	Kompass	
JERNEJ JAKOPIN	Zastopnik	Ajpes	
JERNEJ JAKOPIN	Ustanovitelj	Ajpes	
JAPEC JAKOPIN	Ustanovitelj	Ajpes	

SEAWAY SKUPINA, NALOŽBENA DEJAVNOST, Ustanovitelj Ajpes 2226570  
D.O.O.  
COLOSEUM MULTIPLEX HOLDINGS B.V. Ustanovitelj Ajpes

### Hitri pregled rezultatov poslovanja

Prikazani zneski so v EUR-ih.

Kategorije	2002	2003	2004	2005	2006	Povp. rasti
Sredstva	4.238.622	7.033.748	10.503.097	16.565.485	22.173.823	45,3%
Kapital	3.156.093	3.719.844	4.468.452	6.024.044	7.440.882	29,04%
Celotni prihodki	8.786.440	8.944.013	10.955.093	16.339.684	20.155.759	35,64%
Čisti dobiček	269.883	657.656	798.830	1.570.088	1.416.257	33,15%
Št. zaposlenih	38	38	83,11	120,48	135	27,45%
Stopnja zadolženosti	25,48	46,1	57,46	63,49	66,29	7,41%
Koeficient likvidnosti	2,61	1,53	1,05	1	1,09	1,9%
Donosnost sredstev	6,33	11,64	9,12	11,6	7,31	(10,48)%
Donosnost kapitala	8,77	19,13	19,55	29,92	21,04	3,72%

Vir: GVIN, 18.10.2007

## Priloga 9: Bonitete obravnavanih podjetij

**GVIN.COM** Kdo smo Pomoč Informacije Splošni pogoji Pišite nam

Moj GVIN Bonitete Bonitetna ocena Finančni podatki Pajek Članki GV IN Register Kompas

Iskanje Stečajni in izbrisi Pomoč Moj portfelj **Informator**

Prijavljen: EF ŠTUDENTI Vaš kontakt: BORIS SAJE 01 62 02 760 boris.saje@bisnode.si

Prva stran > Bonitete > Prikaz podjetja - Vpiši naziv ali matično - >

**HOLDING SLOVENSKE ŽELEZNICE, D.O.O.**

KOLODVORSKA ULICA 11, LJUBLJANA  
1000 LJUBLJANA  
Dejavnost: I 60.100 ŽELEZNIŠKI PROMET

Matična številka: 5142733  
ID za DDV: S118190995  
Velikost podjetja: **Velike enote**  
V portfelju

**B☆☆☆☆**

Natisni bilanco 2006  
Finančno poročilo  
Bonitetno poročilo  
Izvoz Ibisco Finplan  
Letna poročila  
HITRI PREGLED

Profil podjetja | Plačilni indeks | Bloкаде | Naroki | Finančni podatki | Osebe | **Hitri pregled**

Plaćilni indeks <small>Več...</small>		Gospodarski spori <small>Več...</small>		Bloкаде TRR <small>Več...</small>	
Zadnji plačilni indeks	<b>70</b>	Naroki kot tožeča stranka:	<b>193</b>	Število trenutnih blokad:	<b>0</b>
Povprečje 12 mesecev	<b>62</b>	Naroki kot tožena stranka:	<b>117</b>	Število vseh blokad:	<b>2</b>
Podjetje plačuje od 8 do 15 dni po valut.					
Podjetje plačuje od 16 do 30 dni po valut.					

**GVIN.COM** Kdo smo Pomoč Informacije Splošni pogoji Pišite nam

Moj GVIN Bonitete Bonitetna ocena Finančni podatki Pajek Članki GV IN Register Kompas

Iskanje Stečajni in izbrisi Pomoč Moj portfelj **Informator**

Prijavljen: EF ŠTUDENTI Vaš kontakt: BORIS SAJE 01 62 02 760 boris.saje@bisnode.si

Prva stran > Bonitete > Prikaz podjetja - Vpiši naziv ali matično - >

**TRIMO INŽENIRING IN PROIZVODNJA MONTAŽNIH OBJEKTOV, D.D.**

PRIDATELJEVA CESTA 12, TREBNJE  
8210 TREBNJE  
Dejavnost: DJ 28.110 PRO. KOVINSKIH KONSTRUKCIJ

Matična številka: 5033411  
ID za DDV: S185524310  
Velikost podjetja: **Velike enote**  
V portfelju

**A☆☆☆☆**

Natisni bilanco 2006  
Finančno poročilo  
Bonitetno poročilo  
Izvoz Ibisco Finplan  
Letna poročila  
HITRI PREGLED

Profil podjetja | Plačilni indeks | Bloкаде | Naroki | Finančni podatki | Osebe | **Hitri pregled**

Plaćilni indeks <small>Več...</small>		Gospodarski spori <small>Več...</small>		Bloкаде TRR	
Zadnji plačilni indeks	<b>75</b>	Naroki kot tožeča stranka:	<b>4</b>	Za podjetje ni blokad.	
Povprečje 12 mesecev	<b>73</b>	Naroki kot tožena stranka:	<b>8</b>		
Podjetje plačuje od 1 do 7 dni po valut.					
Podjetje plačuje od 8 do 15 dni po valut.					

**GVIN.COM** Kdo smo Pomoč Informacije Splošni pogoji Pišite nam

Moj GVIN Bonitete Bonitetna ocena Finančni podatki Pajek Članki GV IN Register Kompas

Iskanje Stečajni in izbrisi Pomoč Moj portfelj **Informator**

Prijavljen: EF ŠTUDENTI Vaš kontakt: BORIS SAJE 01 62 02 760 boris.saje@binode.si

Prva stran > Bonitete > Prikaz podjetja - Vpiši naziv ali matično - >

**SEAWAY GROUP, NAVTIČNO PODJETJE, D.O.O.**

POT NA LISICE 2, BLED  
4260 BLED  
Dejavnost: DM 35.120 PRO. , POPRAVILO ŠPORTNIH ČOLNOV, JAHT

Matična številka: **1587196**  
ID za DDV: **S125423096**  
Velikost podjetja: **Srednje enote**  
V portfelju

SEAWAY GROUP, NAVTIČNO PODJETJE, D.O.O.

Natisni bilanco 2006  
Finančno poročilo  
Bonitetno poročilo  
Izvoz Ibisco Finplan  
Letna poročila  
HITRI PREGLED

Profil podjetja Plačilni indeks Blokada Naroki Finančni podatki Osebe Hitri pregled

**Plačilni indeks** Več...

Zadnji plačilni indeks	<b>73</b>	Podjetje plačuje od 8 do 15 dni po valuti.
Povprečje 12 mesecev	<b>77</b>	Podjetje plačuje od 1 do 7 dni po valuti.

**Gospodarski spori**

Za podjetje ni gospodarskih sporov.

**Blokade TRR**

Za podjetje ni blokad.

Vir: GVIN, 18.10.2007.