

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALJA BAŠELJ

2013

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALJA BAŠELJ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSEBNOSTI RAZVOJNE KRIZE PRI
SAMOSTOJNEM PODJETNIKU

Alja Bašelj

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

V Sloveniji prevladujejo mala podjetja, ki pa še vedno ne dobijo dovolj pozornosti. Večina malih podjetij se tako znajde v razvojni krizi, saj podjetniki niso dovolj osveščeni in izobraženi. Glavni vzrok te krize je neuspešno in neučinkovito vodenje. Na konkretnem primeru iz prakse vidimo razvojno krizo v fazi krize vodenja, ki jo spremljata preobremenjenost podjetnika in slaba organiziranost. Izboljšave na področju vodenja, organiziranosti in kadrovanja so neizbežne. Za zaustavitev krize sta potrebna reorganizacija in drugačen način vodenja podjetja.

Ključne besede: kriza, razvojna kriza, samostojni podjetnik, življenjski cikel, kriza vodenja.

SUMMARY

Small businesses dominate in Slovenia, but they still don't get much attention. Most small businesses find themselves in a development crisis, because entrepreneurs are not sufficiently empowered and educated. The main cause of this crisis is unsuccessful and ineffective management. On a specific example from practice we can see the development crisis in the phase of management crisis, which is accompanied by the entrepreneur's overburdening and bad organization. Improvements in the management, organizational structure and human resources are inevitable. To stop the crisis the entrepreneur needs a reorganization and a different way of running the business.

Keywords: crisis, a development crisis, a sole practitioner, life cycle, crisis management.

UDK: 658.114.1(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se družini za podporo, ljubezen in pozitivno energijo. Diplomsko nalogo pa posvečam dvema družinskima članoma, ki ju na žalost ni več med nami.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Tehnična opredelitev krize	3
2.1	Pojem kriza.....	3
2.2	Simptomi, vzroki in posledice krize	4
2.3	Razvrstitev krize.....	6
2.4	Koristi krize.....	7
3	Razvojna kriza	9
3.1	Življenjski cikel podjetja.....	9
3.2	Pojem razvojna kriza.....	10
3.3	Krize rasti po Greinerju.....	11
3.4	Drugi modeli razvojnih kriz.....	12
3.4.1	Razvojne krize po Pümpinu in Prangetu	13
3.4.2	Razvojne krize po Scottu in Bruceu	13
4	Osnovne opredelitve malega podjetja.....	14
4.1	Mala podjetja.....	14
4.2	Razlike med malim in velikim podjetjem	15
4.3	Posebnosti krize v malem podjetju	17
5	Razvojna kriza pri samostojnem podjetniku.....	19
5.1	Predstavitev podjetja	19
5.2	Analiza stanja v podjetju.....	20
5.3	Analiza zadovoljstva zaposlenih	22
5.4	Opredelitev simptomov, vzrokov in posledic.....	24
5.5	Opredelitev vrste krize	25
6	Ključna spoznanja in predlogi za izboljšave.....	26
6.1	Spremembe pri organizaciji in na kadrovskem področju.....	26
6.2	Uvajanje sprememb na tržnem področju.....	28
6.3	Ključne ugotovitve	29
7	Sklep.....	30
	Literatura	33
	Priloge.....	35

SLIKE

Slika 1: Življenjski cikel podjetja.....	9
Slika 2: Krize rasti po Greinerju	11
Slika 3: Pomembni dejavniki na delovnem mestu	23
Slika 4: Želje izvajalcev	24
Slika 5: Možna reorganizacija.....	28

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Delitev podjetij na mikro, mala, srednja in velika	14
Preglednica 2: Število podjetij v Sloveniji glede na število zaposlenih.....	15
Preglednica 3: Razlike med malim in velikim podjetjem	16
Preglednica 4: SPIN-analiza.....	20
Preglednica 5: Finančno stanje podjetja.....	21

KRAJŠAVE

EBIT	dobiček pred obrestmi in davki
s. p.	samostojni podjetnik posameznik
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije

1 UVOD

Podjetje, ki živi in deluje v določenem zunanjem in notranjem okolju ter je izpostavljeno različnim dejavnikom, ima, tako kot vsaka druga stvar, izdelek, storitev ali živo bitje, svoj življenjski cikel. Od samega začetka ustanavljanja do svojega konca potuje skozi različne faze življenjskega cikla, ki si zaporedno sledijo in so v večini primerov enake (Ruzzier idr. 2008).

Ker v današnjem sodobnem času podjetja delujejo v zelo hitro spreminjajočem se okolju, morajo biti zaradi dinamičnih zunanjih in notranjih sprememb, ki močno vplivajo na obstoj in razvoj podjetja, zelo prilagodljiva in iznajdljiva. Še posebno morajo biti pazljiva pri prestopanju iz ene faze življenjskega cikla v drugo. Na tej točki skoraj vedno pride do majhnih in velikih sprememb, ki močno vplivajo na podjetje. Podjetje, ki se takih sprememb zaveda, jih sprejme in se prilagodi, dobi konkurenčno prednost. Podjetja, ki tega ne zmorejo ali ne želijo, pa zaidejo v neugodno obdobje, ki mu pravimo kriza.

Dubrovski (2011) pravi, da je besedo kriza težko opredeliti in definirati, saj se pojavljajo razhajanja že pri tem, ali gre za dogodek, proces ali stanje. Tudi sama razsežnost te besede je zelo obsežna in raznovrstna. Že samo na gospodarskem področju poznamo različne krize, kot so: finančna kriza, kriza sorodnih gospodarstev ali regije, narodnogospodarska kriza, panožna kriza in podjetniška kriza. Za vse te krize pa je značilno, da pomenijo neugodno in negotovo stanje, ki ogroža premoženje in ljudi ter močno vpliva na ustaljen poslovni in življenjski tok. Zato je dobro, da se tako stanje hitro in odločno odpravi.

Poznamo različne krize, ki jih razvrstimo z več vidikov. Krizo, ki nastopi med določenimi zaporednimi točkami razvoja podjetja, pri čemer se te točke nahajajo na prehodu iz ene faze opredeljenega življenjskega cikla podjetja v drugo, imenujemo razvojna kriza. Vzrok za nastanek razvojne krize je po navadi prehitel razvoj ali rast podjetja, ko ni več mogoče normalno obvladati vseh področij in njihovega delovanja (Dubrovski 2011, 39).

Greiner (1972) je na podlagi modela rastočega podjetja opredelil krize rasti. Pravi, da podjetje v svoji rasti prehodi pet zaporednih faz, na koncu vsake faze pa pride do potencialnega kriznega položaja, ki ga mora podjetje preseči za nadaljnji razvoj in obstoj.

Ta pojav zaznamo pri večini malih in mladih podjetij, saj se problemi pojavijo že na začetku življenjskega cikla oziroma v fazi rasti. Dejstvo je, da je obvladovanje krize v malem podjetju poseben primer, saj so vzroki za nastalo krizo drugačni, zato je tudi obvladovanje krize drugačno oziroma prilagojeno.

V praksi je malih podjetij, ki so se znašla v razvojni krizi, veliko, vendar to področje ni medijsko izpostavljeno. Ker vemo, da je v Sloveniji večina podjetij malih ali srednjih, sem se odločila, da omenjeni problem raziščem tudi na konkretnem primeru. Tako preko teoretičnih

izhodišč analiziram krizo rasti na primeru samostojnega podjetnika ter z metodo prestrukturiranja predlagam razrešitve in ukrepe.

Namen diplomskega dela je prikazati posebnosti delovanja razvojne krize skozi teoretične razprave in nato z analizo konkretnega primera samostojnega podjetnika raziskati to področje ter pri tem predlagati pozitivne razrešitve.

V skladu z namenom so temeljni cilji naloge naslednji:

- ugotoviti, kakšne so posebnosti malih podjetij v krizi,
- prikazati, kako razvojna kriza vpliva na podjetje,
- preko analize trenutnega stanja v izbranem podjetju opredeliti simptome, vzroke in posledice razvojne krize,
- predlagati določene rešitve za tržno področje,
- najti rešitve za kadrovska področja
- ter rešitve za organizacijsko prestrukturiranje.

Mala podjetja, kot je na primer samostojni podjetnik, velikokrat zapadejo v razvojno krizo, saj se problemi pojavijo že na začetku življenjskega cikla. Na prvem mestu med vzroki te krize je neučinkovito in neuspešno vodenje. Več kot 50 % malih podjetij propade v fazi rasti. S prestrukturiranjem kritičnih področij v podjetju lahko preprečimo, zmanjšamo ali odpravimo krizo tudi pri malih podjetjih.

V zaključni nalogi so upoštevane različne predpostavke in omejitve. V teoretičnem delu se zanašam na pravilnost sekundarnih virov, ki sem jih našla in iz katerih sem povzemala teoretična izhodišča. V empiričnem delu pa upoštevam trenutno stanje obravnavanega podjetnika in njegovega podjetja, ki se v prihodnje zaradi današnjih nepredvidljivih in dinamičnih razmer lahko tudi spremeni. Pri tem naj dodam, da raziskujem primer točno določenega podjetja, kar pomeni, da rezultatov naloge ni mogoče neposredno posploševati na druge primere. Pri raziskovanju tega konkretnega primera so finančni vidiki in stvari, povezane s finančnim področjem, samo omenjeni in niso predmet podrobnih analiz. To pomeni, da predpostavljam, da so rešitve in izboljšave, predlagane na podlagi rezultatov v nalogi, podjetniku finančno dosegljive. Pri pridobivanju podatkov s strani podjetja preko anket in notranjih virov pa sem omejena na podatke, ki so dosegljivi; zanašam se na njihovo pravilnost in točnost.

2 TEORETIČNA OPREDELITEV KRIZE

Sodobne izkušnje s krizami, ki nas obdajajo tako v vsakodnevnih sporočilih kot tudi v različnih strokovnih študijah in literaturi, so nas naučile treh ključnih značilnosti kriznih situacij – pridejo hitro, drastično spremenijo vsakodnevne navade ter so težko obvladljive. Tako je beseda kriza pogosto uporabljena za nevarne, negotove položaje, ki odločilno vplivajo na prihodnost.

2.1 Pojem kriza

Naj najprej opozorim, da se v tem delu beseda kriza navezuje izključno na organizacijsko oziroma podjetniško krizo. Sem pa spadajo tako pridobitne (gospodarske) kot tudi nepridobitne (negospodarske) organizacije.

Kriza ima dve osnovni lastnosti, različne razsežnosti in večaspektni ali multidimenzijski pojav, s katerima opredelimo njen široki spekter. Zelo različne razsežnosti krize lahko vidimo na obsežnih in raznovrstnih področjih. Tako z gospodarskega vidika lahko govorimo o svetovni finančni ali gospodarski krizi, krizi sorodnih gospodarstev ali regije, narodnogospodarski krizi, panožni krizi in podjetniški oziroma organizacijski krizi. Vsako izmed teh področij zavzema izjemno obsežne razsežnosti krize, ki se pojavlja v različnih obdobjih, največkrat brez možnosti napovedovanja njenega nastanka, iz popolnoma različnih vzrokov in na različnih geografskih, družbenih, političnih ali gospodarskih lokacijah, kar pomeni, da so takšne tudi njene posledice (Dubrovski 2011). Druga osnovna lastnost krize, ki je prav tako povezana z njeno razsežnostjo, pa poudarja, da se ta razsežnost istočasno odseva in vidi na več področjih; zato krizi pravijo, da je večaspektni oziroma multidimenzijski pojav. Zajema tako ekonomski, socialni, tradicionalni, psihološki in pravni vidik (Dubrovski 2011).

Dubrovski (2001) opozarja, da moramo vedeti tudi, da se pri opredeljevanju besede kriza zalomi že pri tem, ali gre pri krizi za dogodek ali proces. Poleg tega najdemo še druge označbe, kot so stanje, položaj, faza, rezultat, problem, nesreča, koncept, ovira itd.

Kriza je pomemben in nepredvidljiv dogodek, ki bo verjetno prinesel negativen izid in ki lahko posledično močno poškoduje organizacijo, njene zaposlene, izdelke in storitve, pravi Barton (1993). James in Wooten (2010) trdita, da je kriza redka in pomembna situacija, ki ima zmožnost, da postane javna in prinese izjemno nezaželene izide za podjetje in njegove udeležence, zato od vodstva podjetja zahteva takojšnje konkretno ukrepanje. Kriza podjetja je stanje, ki je rezultat nezaželenega procesa, med katerim so se uspešni potenciali razvili tako neugodno, da je ogrožen gospodarski obstoj podjetja (Kokotec-Novak 1997). Končina in Mirtič (1999) pa pravita, da je kriza v podjetju najpogostejši rezultat napačnih odločitev in škodljivih vplivov okolja, ki postopoma zastrupljajo poslovni sistem, rušijo poslovni smoter in cilje podjetja ter povzročajo njegovo notranjo entropijo.

Kakor lahko vidimo, vsi navedeni avtorji krizo opisujejo z negativnimi besedami, kot so negotovo, nevarno, neugodno. Iz tega razberemo, da je kriza izjemno slaba in negativna stvar, ki močno vpliva na samo delovanje podjetja in osebe, povezane z njim. Navedeni avtorji pa se razhajajo pri označbi besede kriza, saj vsak meni drugače. Tako po njihovih definicijah lahko krizo označimo za dogodek, položaj, situacijo, stanje ali celo rezultat odločitev.

Če upoštevamo literaturo različnih avtorjev, realne primere iz prakse ter svoje lastno razmišljanje, besedo kriza najboljše povzamemo, če trdimo, da je to posledično stanje nepravilnih odločitev v negotovih okoliščinah, ki negativno vplivajo na samo podjetje in ljudi, povezane z njim. Pri krizi moramo paziti na njen široki spekter in njene razsežnosti, saj se kriza lahko pojavi na različnih področjih hkrati. To bomo pozneje v nalogi pokazali na konkretnem primeru obravnavanega podjetja v krizi, ki se odraža na več področjih in funkcijah hkrati.

2.2 Simptomi, vzroki in posledice krize

Ko se soočimo s krizo, je na samem začetku najbolje, da točno opredelimo njene simptome, vzroke in posledice.

Simptomi so znaki, ki nakazujejo morebitno krizo oziroma jo napovedujejo. Nastajajo na različnih področjih in so velikokrat tudi medsebojno povezani. Pomembno je upoštevati, da za simptome velja časovni razkorak med njihovim nastankom in morebitnim prihodnjim dogodkom, na katerega opozarjajo (Dubrovski 2011).

Krizne simptome lažje opazijo sodelavci, saj so na posameznih funkcijskih področjih bližje operativnemu dogajanju in tako tudi bližje odjemalcem. Hitreje zaznavajo spremembe kot njihovi vodje oziroma člani vrhnjega menedžmenta, ki nimajo neposrednega stika z operativnim področjem (Eccles 1996, po Dubrovski 2011, 57).

Zelo pomembno pri simptomih krize je, da teh signalov v podjetju ne zanemarimo in ne podcenjujemo. Zavedati se moramo, da z njihovim upoštevanjem lahko rešimo podjetje pred začetkom krize ali s pravilnimi preventivnimi ukrepi in aktivnostmi celo preprečimo njen nastanek.

Dejanski krivci za nastali položaj so vzroki krize, zato moramo paziti, da pri zdravljenju krize odpravljamo vzroke in ne simptomov. Poznamo neposredne, posredne, zunanje in notranje vzroke. Najbolj neločljivo so s krizo povezani neposredni vzroki, ki imajo odločilen vpliv na nastanek kriznega stanja. Na drugi strani imamo posredne vzroke, ki vplivajo na druge (neposredne) vzroke, da se ti večajo in krepijo. Zunanji vzroki prihajajo iz okolja podjetja in so objektivni. Notranji vzroki pa so tisti, ki so nastali v samem podjetju in so zato subjektivni (Dubrovski 2011).

Zelo pomembna je analiza pravih vzrokov, ki mora biti narejena objektivno, saj samo tako lahko opredelimo prave vzroke in jih odpravimo ter ne izgubljammo časa z napačnimi, s čimer bi krizo samo še poslabšali.

Pri analizi vzrokov moramo paziti na naslednje možnosti (Dubrovski 2011, 80):

- večvzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov),
- istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami,
- spontano množenje vzrokov,
- pospeševalnost vzrokov (medsebojna krepitev).

Med vzroke spada tudi povod, ki dejansko sproži krizo. To je lahko nek manjši dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih posrednih vzrokov, ki so se nabirali v preteklosti. Vendar moramo poudariti, da povod ni temeljni vzrok krize, saj do njega ne bi prišlo, če pred njim ne bi delovali dejanski vzroki (Dubrovski 2011).

Vsaka kriza ima tudi svoje posledice. Podjetje v krizi lahko dočaka le ozdravitev ali propad.

Glede na ta dva izida razlikujemo med štirimi vrstami podjetij (Slatter 1987):

- neozdravljiva podjetja: brezupni primeri,
- neozdravljiva podjetja: kratkoročno preživetje z možnostjo propada,
- ozdravljiva podjetja: skromno preživetje z nizkim donosom,
- ozdravljiva podjetja: trajno okrevanje s primernim donosom.

Brezupni primeri so podjetja, ki so neozdravljiva, saj po njihovih izdelkih ali storitvah ni več povpraševanja. Tu bi bila pomoč odveč, saj bi z njo samo predstavili neizogiben propad. Podjetje, ki ima pred sabo samo še kratkoročno preživetje ter možnost propada, si bo zelo težko zagotovilo konkurenčni tržni položaj in dovolj sredstev, saj bodo udeleženci v poslovanju s takšnim podjetjem previdni. Več pozornosti in pomoči si zaslužijo podjetja, ki so ozdravljiva, saj bodo ta po krizi še vedno normalno poslovala. Kakšno stopnjo donosa bodo po krizi dosegla, pa je odvisno od panoge, v kateri delujejo.

Dubrovski (2011) pravi, da se posledice krize kažejo na najrazličnejše načine, tako znotraj podjetja kakor tudi v njegovem okolju. Neposredno se kažejo tudi v žrtvah, tako materialnih kot nematerialnih, ki jih je podjetje moralo utrpeti, če je hotelo preživeti. V splošnem jih delimo na dva dela: slabšanje kazalnikov uspešnosti poslovanja ter spremenjeno vedenje udeležencev. Pri prvem gre za enkratno slabšanje kazalnikov uspešnosti poslovanja na vseh področjih, katerih gibanje je tako neugodno, da lahko pripelje do propada podjetja. Pri drugem gre za ravnovesje interesov vseh udeležencev, ki se je zaradi krize podrlo.

Ko začnemo obravnavati določeno krizo, je pomembno, da natančno opredelimo simptome, vzroke in posledice krize. Le če bomo natančno opredelili vsa tri področja, bomo lahko

uspešno rešili krizo. Najpomembneje pri tem je, da se ukvarjamo z vzroki in ne s posledicami krize! V praktičnem delu naloge so na obravnavanem primeru natančno opredeljena vsa tri področja, saj tako lahko podamo rešitve in predloge za nastalo krizo.

2.3 Razvrstitev krize

Krize lahko razvrščamo z več različnih vidikov (Dubrovski 2011, 37):

- z vidika oblike krivulje poteka,
- z vidika hitrosti nastopa,
- z vidika razvoja,
- z vidika verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti),
- z vidika ogroženosti ciljev,
- z vidika vzrokov nastanka.

Obravnavanje krize z *vidika oblike krivulje poteka* ponazarja trajanje, globino in točko preobrata v krizi v obliki določene črke. Ta na poenostavljen način kaže na padanje gospodarske dejavnosti. Delimo jih na (Dubrovski 2001, 37):

- črka V: hitro in večje padanje gospodarske rasti in nato enako hitra rast po doseženi točki preobrata;
- črka U: dolgotrajnejše obdobje gospodarskega padanja in nato okrevanja, potem vrnitev na prejšnjo raven;
- črka L: neugodna kriza z dlje trajajočo recesijo in depresijo, po kateri se podjetje dolgo časa ne vrne na nekdanjo raven;
- črka W: kriza z dvojnimi padcem: po kratkotrajnem izboljšanju in rasti ponovno sledita padec in rast;
- črka J: po povprečnem poslovanju podjetja sledi izjemen napredek.

Z *vidika hitrosti nastopa* krize je krize mogoče deliti na (James in Wooten 2010):

- nenadno in nepričakovano: nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, ki ga ni mogoče preprečiti ali nanj vplivati, in imajo katastrofalen značaj;
- postopno, kumulativno in spoznavno: pojavijo se predvidljivo, ko signali krize že močno nakazujejo nanjo.

Razvojne krize nastanejo na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, pri čemer se te točke nahajajo na prehodu iz ene razvojne faze v drugo. Če menedžment pozna razvojne modele, lahko že vnaprej predvidi kritične točke razvoja in se nanje ustrezno pripravi. Največja težava pri tem je lastno umeščanje sedanjega trenutka podjetja na krivulji. Najpogostejši vzrok za nastanek takih kriz je prehitel razvoj ali rast podjetja, ko ni več mogoče obvladati vseh področij (Dubrovski 2011).

Krize ločimo tudi *glede na stopnjo intenzivnosti* (Tavčar 1996):

- potencialno: značilnih znakov krize še ni, mogoče le prvi težko opazni simptomi; vsako podjetje se nekako nahaja v tej krizi, ki je bolj ali manj oddaljena;
- latentno: značilni krizni simptomi se že kažejo, vendar ima podjetje še možnost, da prepreči krizo;
- akutno: zajema vse značilnosti in posledice prave krize; tukaj gre za odpravljanje in obvladovanje krize.

Z vidika ogroženosti ciljev organizacije krize razvrščamo, kot sledi (Dubrovski 2011):

- strateška kriza,
- kriza uspešnosti,
- kriza likvidnosti.

Po zadnji razvrstitvi krize delimo *glede na vzroke nastanka*. Ločimo endogene (vpliv notranjih vzrokov) in eksogene (vpliv zunanjih vzrokov) krize. Vendar Mitroff (2004) podaja podrobnejšo delitev:

- ekonomske krize (stavke, pomanjkanje dela, veliki padci vrednostnih papirjev ipd.),
- informacijske krize (izguba zaupnih informacij, virusi ipd.),
- fizične krize (uničevanje lokacij, izguba izdelkov, poškodovanje opreme ipd.),
- človeške krize (izguba ključnega kadra, vandalizem, korupcija ipd.),
- reputacijske krize (obrekovanje, sovražne govorice ipd.),
- psihopatske krize (ugrabitve, terorizem ipd.),
- naravne krize (potresi, požari, poplave ipd.).

Kot lahko vidimo, znotraj organizacijske krize poznamo mnogo različnih razvrstitev kriz. Pomembno je, da za krizo, s katero se ukvarjamo, natančno vemo, kam spada. Tako v mojem primeru obravnavano podjetje razvrstimo v razvojne krize.

2.4 Koristi krize

Kot vsaka stvar ima tudi kriza dve plati. Prva in prevladujoča je negativna stran, o kateri večinoma govorimo, ko govorimo o krizi. Druga je pozitivna stran, ko je kriza uspešno rešena in nam prinese nov zagon in nove priložnosti.

Kriza tako vsebuje tudi prednosti, do katerih ne bi prišli, če bi bila situacija drugačna. Odpira nove priložnosti v podjetju, prinaša novo znanje, ki je v kriznih razmerah zelo inovativno, vodenje pa zahteva radikalnejše in hitre odločitve. Kriza tako postane spodbujevalec in usmerjevalec prenove podjetja, saj je uspešna prenova podjetja pogosto posledica prejšnje resne krize (Dubrovski 2011).

Pozitivne strani krize so lahko (Dubrovski 2011, 33):

- soočanje z obstoječo realnostjo in prihodnjimi možnostmi z odpravo zavajanja;
- opuščanje dosedanje poslovne prakse, ki se je pokazala za neuspešno, ter oblikovanje novih strategij in ciljev podjetja;
- izgradnja novih temeljnih zmožnosti in s tem nastanek novih konkurenčnih prednosti;
- očiščenje starega menedžmenta in pojav novega;
- povečanje varnosti in prožnosti;
- pridobivanje novega znanja in izkušenj pri najzahtevnejših podjetniških problemih;
- deluje kot spodbujevalec sprememb in prenove organizacije.

Pri uspešni rešitvi krize je ta vsekakor pozitivna in koristna. Prinese nove priložnosti in nov zagon za nadaljevanje poslovanja. Enako lahko vidimo tudi pri praktičnem primeru v nalogi. Predlogi temeljijo na tem, da bi se podjetje izboljšalo, popravilo in začelo rasti.

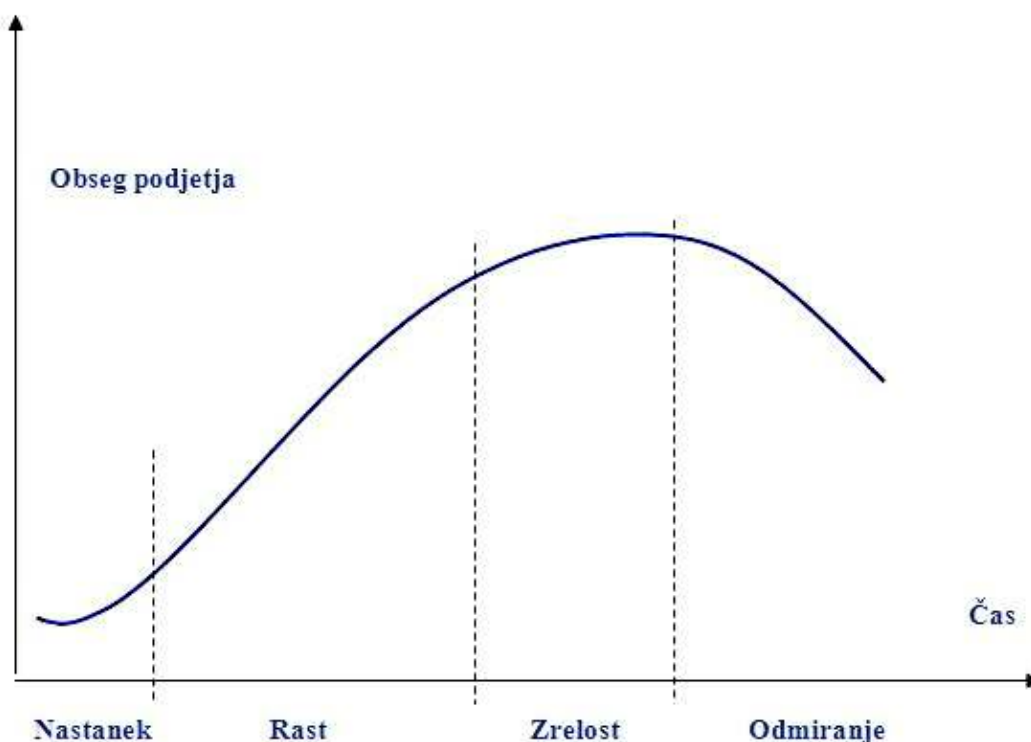
3 RAZVOJNA KRIZA

Razvojna kriza je zelo pogosta kriza, ki doleti podjetje, in je neposredno povezana z življenjskim ciklom ter samo rastjo podjetja.

3.1 Življenjski cikel podjetja

Podjetje je samostojna gospodarska enota in samostojno odloča o svojem razvoju, delu, ciljih in organiziranosti. Pri tem je pomembno, da deluje racionalno in da z določenim vlaganjem doseže najboljši rezultat. Uspeh samega podjetja je v največji meri odvisen od potenciala podjetja za rast. To mora biti želja podjetnika, ki ustvari tudi tako podjetniško kulturo, ki bo sledila zastavljenim ciljem. Najpomembnejši cilj podjetja je opredeljen kot maksimiranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganja v poslovanje (Ruzzier idr. 2008).

Podjetje ima, tako kot vse druge stvari, svoj življenjski cikel. Načeloma ima štiri osnovne faze, glede na avtorja pa se te faze lahko tudi nekoliko razlikujejo. Življenjski cikel začnemo z rojstvom samega podjetja, ki nato preide v rast in razvoj. Za to fazo podjetje čaka zrelost, ko je podjetje na vrhuncu, za tem pa sledi še končna faza, odmiranje oziroma upad.



Slika 1: Življenjski cikel podjetja

Vir: Žezlina 2012

Ruzzier idr. (2008) navajajo, da v začetni fazi, fazi zagona in ustanovitve, iščemo in razvijamo pravo idejo. Jamstvo za rast podjetja v tej fazi so realna in točna vizija, vztrajnost, mreženje, pozitivna naravnost do ideje in sposobnost reševanja problemov.

Faza rasti naj bi bila najpomembnejši del, saj pridobivamo novo znanje, izkušnje in veščine, podjetnik pa napreduje tudi osebno. Pri sami rasti se moramo zavedati, da gre tu za vijugasto krivuljo, ki sicer kaže trend naraščanja, vendar je sestavljena iz mnogo vzponov in padcev. Tu ne raste le proizvodnja izdelkov ali storitev, ampak se v tej fazi začnejo višati tudi prihodki, povečuje se število zaposlenih, povečajo se tudi sredstva. V tej fazi je nujna prilagodljivost podjetniškega tima.

Poudarjajo, da na določeni stopnji pridemo do vrha življenjskega cikla – to je faza zrelosti. Ta faza je bolj mirna, prihodki in sama rast se umirijo, vse skupaj postane stabilno. Podjetje je veliko in ima velik tržni delež na svojem področju. Sedaj je le še vprašanje, kaj bo sledilo po tej fazi. Ali se bo podjetje neprestano izboljševalo in uvajalo nove izdelke in tako obnovilo rast podjetja ali pa bo sledilo upadanje in faza odmiranja.

Žezlina (2012) pravi, da je v celotnem življenjskem ciklu podjetja najpomembneje, da podjetje vpija različne informacije iz okolja, o trgu, njegovih željah in potrebah. Tako bo podjetje ostalo mlado in konkurenčno na trgu.

Dobro je vedeti, v katerem delu življenjskega cikla se nahaja podjetje, saj le tako lahko določimo primerne spremembe, ki bi izboljšale položaj podjetja.

3.2 Pojem razvojna kriza

Razvojno krizo avtorji definirajo podobno. Večinoma govorijo o rasti podjetja, ki jo postavijo v določene faze, in o krizah, ki podjetje lahko doletijo v času njegovega razvoja in rasti. Tako Dubrovski (2011, 39) pravi, da do razvojnih kriz prihaja na določenih točkah razvoja podjetja, te točke pa se nahajajo na prehodih, ko podjetje prehaja iz ene faze rasti v drugo. Vzrok za nastanek takih kriz je prehter razvoj ali rast podjetja, ko podjetnik ne mora več obvladati vseh področij in zagotoviti njihovega usklajenega delovanja. To pogosto imenujemo sindrom pregrevanja ali sindrom prezgodnje rasti.

Pümpin in Prange (1995, 78–81) sta pri preučevanju razvojnih kriz ugotovila določene skupne značilnosti takih kriz:

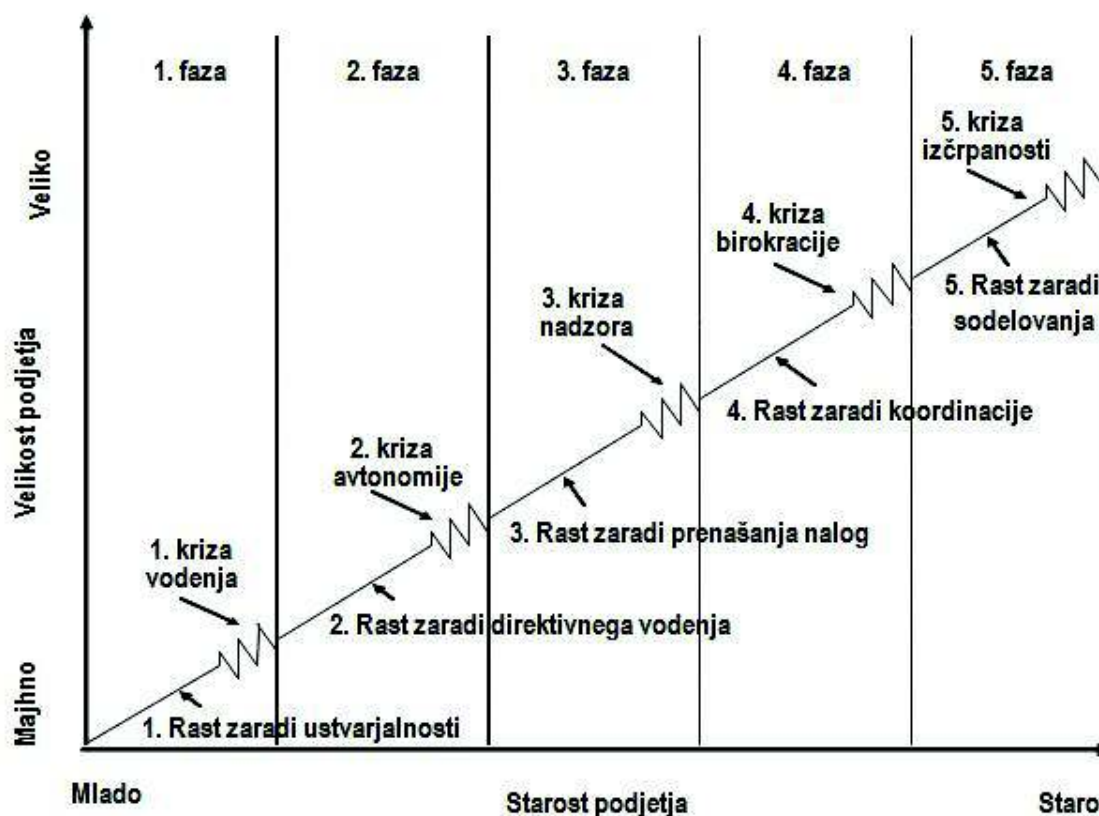
- neenakomeren razvoj podjetij,
- krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja,
- krize imajo zaradi kakovostnih sprememb v razvoju tudi pozitivno vlogo,
- podjetja se gibljejo po krivulji svojega življenjskega cikla, zato jim po zrelosti grozi nevarnost za propad,

- obstaja možnost vrnitve v zgodnejšo razvojno fazo.

Razvojna kriza je povezana s prej omenjenim življenjskim ciklom podjetja. Ko podjetje raste, ima na poti določene ovire, zaradi katerih lahko pride v krizo. Prav to vidimo v praktičnem delu naloge pri obravnavanju podjetja v razvojni krizi.

3.3 Krize rasti po Greinerju

Greiner (1972) je naredil model rastočega podjetja, v katerem podjetje prehodi pet faz rasti oziroma razvoja in pet kriz rasti. Pri preučevanju različnih študij je ugotovil, da se pojavi pet ključnih dimenzij, ki so bistvene za njegov model rastočega podjetja. To so starost podjetja, velikost podjetja, faza rasti, faza krize in stopnja rasti panoge, s katero se podjetje ukvarja. Poudarja, da vodstvo podjetja velikokrat spregleda kritična vprašanja rasti, na katere bi morali biti izredno pozorni: Kje smo bili s podjetjem v preteklosti? Kje smo umeščeni sedaj? Kaj odgovori na ta vprašanja pomenijo za prihodnost našega podjetja?



Slika 2: Krize rasti po Greinerju

Vir: Dubrovski 2011

V prvi fazi Greiner (1972) govori o rasti podjetja zaradi ustvarjalnosti. Tu podjetje svojo idejo in zamisel preoblikuje v izdelek, ki ga bo na trgu mogoče prodati, in tako začne svoj poslovni

in življenjski cikel. Prevladuje ustvarjalno razmišljanje, vendar pravila delovanja še niso natančno določena. Vloženi napor, čas in sredstva so večja kot iztržek. To je značilno za mala podjetja ali samostojne podjetnike, ki so razvili inovativen izdelek. Takšni ustanovitelji so bolj tehnične in inovativne narave, zato jih na koncu te faze doleti kriza vodenja. Kriza se pojavi zaradi kompleksnosti poslovnega sistema in procesa ter nepoznanih razmer v okolju, zaradi katerih pride do težav, ki jih sami ne zmorejo več obvladati. Situacijo lahko rešijo z zamenjavo ustanovitelja v funkciji direktorja oziroma vodilnega menedžerja.

Naslednja faza prikazuje rast podjetja zaradi direktnega vodenja. Značilno centralizirano odločanje nakazuje, da vodja sam sprejema vse poslovne odločitve na vseh področjih, zato pride do izrazite hierarhije. Sledi ji kriza avtonomije, ko si posamezniki v podjetju želijo več lastnega delovanja, iniciative, tveganja. To je mogoče razrešiti z delegiranjem posameznih nalog.

Tretja faza, v katero pride podjetje, je faza rasti zaradi prenašanja nalog. Ker se je podjetje preoblikovalo v posamezne enote, se pojavi problem usklajevanja večplastne rasti. Lahko pride do različnih interesov poslovnih skupin in enot, ki bi morale biti medsebojno povezane. Na koncu te faze se tako podjetje sooči s krizo nadzora. To lahko rešimo z vzpostavitvijo delne centralizacije za odločanje o strateških vprašanjih in z učinkovitim informacijskim sistemom in kontrolingom.

Predzadnja faza opredeljuje rast podjetja zaradi koordinacije. Konča se s krizo birokracije, do katere pride zaradi favoriziranja posameznih delov podjetja na podlagi meril donosnosti programa. Podjetje se tako ne more hitro odzivati na zunanje dogajanje in spremembe. Rešitev te krize je mogoča z medsebojnim sodelovanjem vseh področij v podjetju.

Zato zadnjo fazo spremlja rast zaradi sodelovanja, ki mora temeljiti na zadovoljevanju posamičnih in skupnih interesov vseh sodelujočih. Celoten model rastočega podjetja se konča s krizo izčrpanosti, ki nastopi zaradi psihične utrujenosti zaposlenih.

Greiner je tako zelo nazorno opisal, kako se podjetje med rastjo znajde v krizi. Razvojne krize so odvisne od notranjega okolja v podjetju in so pozitivno rešljive z določenimi ukrepi. V praktičnem delu naloge razvojno krizo pri obravnavanem podjetju opredelimo s pomočjo Greinerjeve delitve in jo umestimo v točno določeno fazo.

3.4 Drugi modeli razvojnih kriz

Poleg že omenjenega Greinerja so krizo rasti preučevali še drugi avtorji.

3.4.1 Razvojne krize po Pümpinu in Prangetu

Tudi Pümpin in Pranget (1995, 219–225) sta preučevala različne razvojne krize in prišla do določenih ugotovitev. Razvojne krize sta razdelila na štiri glavne krize, ki se potem delijo še naprej.

Prva kriza, ki po njenem mnenju lahko doleti podjetje, je *kriza v pionirski fazi*. Ta se nato deli na krizo nesposobnosti, ki temelji na intuitivnem finančnem vodstvu pri ustanovitvi, pomanjkljivostih pri pregledu nad podjetjem, napakah vodenja in očitni preobremenjenosti; krizo napačnega napovedovanja, za katero so značilni odstopanje od načrtovanega prometa in posledično slabše možnosti za prodajo, prepozno nastopanje z novim izdelkom in nevarnost močnejših konkurentov; ter krizo drobljenja, kjer se podjetje ukvarja z napačnimi projekti, črtanjem izdelkov in relativnim tržnim deležem. Sledi ji *kriza v fazi rasti*, ki se deli na krizo prevelike ekspanzije in diverzifikacijsko krizo. Prva ima močno negativen prosti tok denarja, dinamično stopnjo zadolževanja, posledično velik pritisk na marže in slabšo kakovost na novo pridobljenega posla. Druga kriza nakazuje upadajočo donosnost iz prodaje, vzvišenost do mnenja drugih ter spore na področju kulture. *Krize v fazi zrelosti* sta avtorja razdelila na krizo identitete, kjer so za podjetje značilni starostna struktura proizvodnega programa in naprav, upad naročil, odhodi sodelavcev ter nemotiviranost; krizo nasledstva, za katero so značilne starostna struktura vodstva, velika stopnja fluktuacije ter izrazita želja po lastnem potrjevanju; in krizo oblasti in birokracije, ki temelji na povečevanju hierarhije in prepirih o pristojnosti. Zadnjo, *krizo v fazi preobrata*, ki se tako tudi imenuje, pestijo zastarel proizvodni program, površno poravnavanje številčk ter reklamacije.

3.4.2 Razvojne krize po Scottu in Bruceu

Scott in Bruce (1987) sta se osredotočila na mala podjetja in sta razvojno krizo raziskovala v povezavi z njimi. Proučevala sta življenjski cikel podjetij in ugotovila, da do možnosti za nastanek krize oziroma propad podjetja pride ob koncu vsake razvojne faze v življenjskem ciklu; trajanje teh faz naj bi bilo po njenem mnenju zelo različno ali celo neomejeno.

Razvojno krizo tako delita na začetek, preživetje, rast in širitev. Na začetku lahko podjetje zapade v krizo zaradi poudarka na dobičku namesto na pozitivnem denarnem toku, povečane administracije in preobremenjenosti ter povečanja dejavnosti in povpraševanja. Fazo preživetje pestijo težave, kot so preobsežno trgovanje, povečanje distribucijskih kanalov in pritisk na informacijski sistem. V fazi rasti podjetje ogrožata vstop večjih in boljših konkurentov ter vstop na nove trge z novimi izdelki. Na koncu, v fazi širitve pa prihaja do oddaljenosti posloводства od problemov ter do zahteve po večjem osredotočenju na odjemalčeve potrebe.

4 OSNOVNE OPREDELITVE MALEGA PODJETJA

Mala podjetja so v gospodarstvu zelo pomembna in imajo veliko ekonomsko moč, saj predstavljajo kar večino vseh podjetij. Na žalost pa se o njih še vedno premalo piše in ve.

Najpomembnejši dejavnik za uspešno delovanje malega podjetja je visoko motiviran podjetnik, ki se ne boji tvegati in vedno znova vidi nove priložnosti. V ospredje mora postaviti pozitivne strani malega podjetja oziroma njegove prednosti in jih spremeniti v temeljne zmožnosti ter tako povečati in izboljšati svoje konkurenčne prednosti.

4.1 Mala podjetja

Mala podjetja, ponekod poimenovana tudi malo gospodarstvo, so najpogostejša oblika podjetij tako v Sloveniji kot drugod po svetu.

Prvi, ki so definirali besedno zvezo malo gospodarstvo, so bili Američani. Takrat so kot malo podjetje opredelili tisto, ki nima prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje, nima več kot 500 zaposlenih in je v neodvisni lasti in individualno vodeno. Podobno so malo podjetje opredelili tudi v Veliki Britaniji, kjer so trdili, da za malo podjetje velja, da ima majhen tržni delež, se upravlja na posebljen način in je v neodvisni lasti (Rebernik 1997, 20–21).

V Sloveniji delitev podjetij opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah v Ur. l. RS. Le-te se delijo na mikro, male, srednje in velike gospodarske družbe. Merila za to so povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Nujno morata biti izpolnjeni dve merili od treh.

Preglednica 1: Delitev podjetij na mikro, mala, srednja in velika

Merilo	Mikro podjetja	Mala podjetja	Srednja podjetja	Velika podjetja
Povprečno št. zaposlenih	< 10	< 50	< 250	> 250
Čisti prihodki od prodaje	< 2.000.000 EUR	< 7.300.000 EUR	< 29.200.000 EUR	> 29.200.000 EUR
Vrednost aktive	< 2.000.000 EUR	< 3.650.000 EUR	< 14.600.000 EUR	> 14.600.000 EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah.

Čeprav pri malem gospodarstvu govorimo o podjetjih, ki so majhna, se moramo zavedati, da je takih podjetij v celotnem svetovnem gospodarstvu največ. To pomeni, da so kljub svoji majhnosti zelo ekonomsko močna in imajo velik pomen.

Enako je tudi v Sloveniji. Tudi pri nas prevladuje malo gospodarstvo in smo od njega močno odvisni.

V preglednici 2 vidimo število podjetij v Sloveniji v letih 2010 in 2011 glede na velikost samega podjetja; upoštevano merilo je število zaposlenih. Vidimo, da močno prevladujejo mikro podjetja, sledijo jim mala podjetja, nato srednja in šele na koncu velika podjetja.

Če podrobneje pogledamo leto 2011, vidimo, da je bilo mikro podjetij v tem letu 159.986, malih pa 6.950. Že razlika med mikro in malimi podjetji je velika, med mikro in velikimi podjetji pa je ogromna. V letu 2011 je bilo le 342 velikih podjetij.

Če primerjamo gibanje števila podjetij v letih 2010 in 2011, ugotovimo, da se število malih, srednjih in velikih podjetij zmanjšuje, število mikro podjetij pa povečuje. To pomeni, da bo gospodarstvo v Sloveniji vedno bolj odvisno od mikro podjetij, ki bodo predstavljala okoli 95 % vseh podjetij.

Preglednica 2: Število podjetij v Sloveniji glede na število zaposlenih

Leto	2010				2011			
Merilo	Mikro	Mala	Srednja	Velika	Mikro	Mala	Srednja	Velika
Število podjetij	156.305	7.181	2.129	344	159.986	6.950	2.082	342

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2013.

Eno izmed malih oziroma mikro podjetij je tudi podjetje v praktičnem primeru, na katerem je obravnavana razvojna kriza.

4.2 Razlike med malim in velikim podjetjem

Zavedati se moramo, da se mala in velika podjetja zelo razlikujejo med seboj, ne samo po velikosti in strukturi, temveč tudi v načinu poslovanja. Na žalost imamo veliko več dostopnih podatkov o velikih podjetjih, čeprav v Sloveniji po količini prevladujejo mala podjetja.

V preglednici 3 so prikazane osnovne primerjalne značilnosti med malim in velikim podjetjem. Vsako ima določene prednosti in tudi določene slabosti.

Preglednica 3: Razlike med malim in velikim podjetjem

Področje	Mala podjetja	Velika podjetja
Marketing	Sposobnost hitrega reagiranja na hitro spreminjajoče se zahteve trga.	Težko prilagajanje, ni fleksibilnosti.
Poslovanje	Odsotnost birokracije. Podjetni menedžerji hitro reagirajo na nove priložnosti, več tvegajo.	Preveč birokracije. Menedžerji, sposobni nadzirati kompleksne organizacije, lahko postanejo administratorji, ki nočejo tvegati.
Notranje komuniciranje	Učinkovite neformalne komunikacijske mreže, hiter odziv na notranje probleme.	Notranja komunikacija je pogosto okorna, vršni menedžerji ne pridejo do vseh informacij, ker se te porazgubijo.
Zunanje komuniciranje	Pomanjkanje časa in sredstev za uporabo zunanjih virov.	Imajo sredstva in čas za uporabo zunanjih virov.
Finance	Težko pridobijo kapital, inovacije predstavljajo veliko finančno tveganje.	Izposojanje sredstev na trgu kapitala, finančno sposobni za diverzificiranje.
Rast	Težko pridobivanje zunanjega kapitala za hitro rast, podjetni menedžerji nesposobni obvladati naraščajočo kompleksnost organizacije.	Sposobni financirati rast skozi diverzificiranje in prevzeme.
Kvalificirana tehnična delovna sila	Primanjkovanje primernih tehničnih specialistov.	Sposobnost, da pritegnejo visoko izobražene tehnične specialiste. Ustanavljanje velikih laboratorijev R & R.
Patenti	Ne morejo si privoščiti patentov, nimajo ne časa ne dovolj sredstev.	Sposobni financirati patent ali zaposliti patentne specialiste.
Ekonomika obsega	Nesposobni ponuditi integralne proizvodne linije ali sisteme.	Sposobni ponujati paleto komplementarnih izdelkov.
Uradni predpisi	Ne morejo obvladati kompleksnosti predpisov, taki stroški so pogosto previsoki.	Sposobni reševati kompleksnost predpisov in jih tudi financirati.

Vir: Dubrovski 2011.

Glavne ugotovitve iz predhodne preglednice so naslednje. Mala podjetja imajo zaradi svoje majhnosti in nekompleksnosti veliko možnosti za hitro prilagajanje na spremembe. So veliko bolj prožna in fleksibilna ter se zato lahko bolj približajo odjemalčevim željam in potrebam. Poleg tega komunikacija znotraj podjetja poteka veliko bolje in lažje, saj je komunikacijska pot krajša in se tako ne porazgubi veliko informacij. Posledično so vsi bolj obveščeni in na tekočem z dogajanjem. Velika podjetja imajo največjo prednost pri financih, saj so sposobna pridobiti več sredstev od zunaj. Tako se lažje razvijajo in rastejo, so sposobna financirati patente, posledično pa je tudi ekonomika obsega večja in boljša.

4.3 Posebnosti krize v malem podjetju

Kot smo že ugotovili, se mala podjetja razlikujejo od velikih. Imajo svoje dobre značilnosti, zaradi katerih so lahko v prednosti, imajo pa tudi lastnosti, ki jih včasih nekoliko ovirajo. Tako kot se podjetja razlikujejo po osnovnih značilnostih, se razlikujejo tudi, ko pridejo v krizo. Že na splošno je treba vsako podjetje obravnavati posebej, še posebno pa to velja pri obravnavanju kriznih situacij in razreševanju krize v podjetjih. Potemtakem se razlikujeta tudi kriza, ki zajame malo podjetje, in kriza, ki je prisotna v velikem podjetju.

Bernik (2002, 55) pravi, da so med glavnimi vzroki za nastanek krize v malih podjetjih neučinkovito in neuspešno poslovanje, neprimerno financiranje, slabosti panoge, nasledstveni problemi v družinskih podjetjih, pomanjkanje potrebnih kompetenc, osebni konflikti, nezkušenost v poslovanju ter prezrti dogodki.

Vedeti moramo, da je pri malih podjetjih zaradi majhnosti povezava med vodenjem in samo krizo še bolj tesna in neposredna.

Najbolj tvegani problemi v malih podjetjih, so problemi, ki se razvijejo na začetku življenjskega cikla, v fazi ustanavljanja in fazi rasti.ocene kažejo, da je delež malih podjetij, ki propadejo v fazi rasti, od 65 % v prvih petih letih do 80 % v prvih treh letih delovanja (Slatter 1992, 28). Ti problemi so (Rebernik 1997, 57–58):

- rast lahko zakrije probleme;
- vodenje postaja kompleksnejše in komuniciranje zahtevnejše;
- hitro se lahko izgubi osredotočenost na poslanstvo podjetja;
- sodelavcem in njihovim zmogljivostim se posveča premalo pozornosti;
- podjetnik mora odločitve delegirati, saj morda nima vseh poslovnih veščin;
- hitra rast terja nenehne spremembe in povzroča stalen stres.

Dubrovski (2011, 192) navaja, da ključno vlogo v tem obdobju odigrajo notranji vzroki. Ustanovitelj podjetja je v tem času postavljen tudi v vlogo glavnega menedžerja, kar lahko pripelje do precenjevanja lastnih sposobnosti in mišljenja, da zmore vse sam, vse drugo pa je zanj le nepomemben strošek.

Ustanovitelj po določenem času postane preobremenjen in se ne osredotoča več le na glavne dejavnosti. Zaradi miselnosti, da mora in zmore vse sam, mu začne upadati tudi zaupanje do sodelavcev, ti pa zaradi tega postanejo nezadovoljni.

Zato je pomembno, da v podjetju pride do sprememb, ko sposobnost podjetja doseže zgornjo mejo, ki je ni več mogoče premagati (Dubrovski 2011, 192). Če bo podjetje obstalo na tej točki, se odreklo spremembam in tako začelo stagnirati, je velika verjetnost, da bo prišlo do krize.

Ne smemo pa pozabiti na zunanje vzroke, ki prav tako vplivajo na mala podjetja in krizo. Najpogostejši med njimi je poslovna povezava z le nekaj ali celo le enim odjemalcem ali dobaviteljem. Če podjetje tega zaradi kakršnega koli vzroka izgubi, lahko nastopi kriza.

Dubrovski (2011) še navaja, da malo podjetje dejansko propade takrat, ko izgubi vse posle in ključne zaposlene.

Celoten praktični del naloge temelji na posebnostih krize v malem podjetju. Obravnavano podjetje se spopada z razvojno krizo, ki ima svoje posebnosti prav zato, ker gre za malo podjetje. Tako so združene značilnosti razvojne krize in lastnosti malih podjetij, ki jih doleti kriza.

5 RAZVOJNA KRIZA PRI SAMOSTOJNEM PODJETNIKU

Vse doslej napisano je temeljilo na teoretičnih izhodiščih. Zelo pomembno pa je, da teorijo prenesemo v prakso. Pri tem se moramo zavedati, da med teorijo in prakso obstaja razlika. Lahko napišemo osnovne značilnosti in ugotovitve, ki naj bi veljale na splošno, ko se lotimo praktičnih primerov, pa moramo imeti v mislih, da je vsako podjetje gospodarska družba zase. Vsako podjetje ima svoje lastnosti, značilnosti, organizacijsko kulturo in zaposlene, ki podjetju dajejo tisto »nekaj«, kar ga naredi samosvojega. Podobno kot pri ljudeh je tudi pri podjetjih vsako unikatno.

Ker razvojna kriza največkrat prizadene mala podjetja, ki so v fazi rasti in so po pravni obliki samostojni podjetniki posamezniki, je tak tudi obravnavani primer. Pokazala bom vzroke in posledice, s katerimi se sooča s. p., ga uvrstila v pravo fazo rasti glede na trenutno stanje podjetja ter podala nekaj predlogov, ki bi situacijo lahko spremenili na bolje.

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje, s katerim se bom ukvarjala v nadaljevanju in preko katerega bom obravnavala razvojno krizo, je Elektro Kokalj, Aleš Kokalj s. p. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1997, po velikosti je mikro podjetje, po pravni obliki pa samostojni podjetnik posameznik. Uradna registrirana osnovna dejavnost je inštaliranje električnih napeljav in naprav.

Druge dejavnosti, s katerimi se podjetje še ukvarja, so:

- prodaja, napeljava in servis klimatskih naprav,
- montaža in servis toplotnih črpalk,
- montaža vodnih zalogovnikov,
- raznovrstne električne napeljave,
- diamantno vrtanje armiranega betona,
- dela na višini z dvigalom 16 m.

Ker je podjetje majhno, so poslovne funkcije razdeljene, kot sledi. Podjetje vodi in upravlja sam lastnik, ki je tudi izvajalec del v podjetju. To pomeni, da ima v podjetju tri različne vloge in funkcije. Poleg tega se ukvarja tudi z administrativnimi deli. Redno ima zaposlene tri delavce oziroma izvajalce operativnih del, dva pa z njim sodelujeta pogodbeno, se pravi preko svojega podjetja. Na terenu tako dela pet izvajalcev in sam lastnik. Izvajalci so nižje izobraženi (osnovna ali srednja šola) in stari od 25 do 45 let. Računalniške storitve in računovodstvo opravljajo zunanji izvajalci.

Konkurenca v njihovi panogi je močna. Na spletni strani Gvin vidimo, da je gospodarskih subjektov, ki so registrirani pod isto dejavnostjo, kar 1.926. Poleg tega se še veliko drugih

podjetij poleg njihove glavne dejavnosti ukvarja z enakimi ali podobnimi dejavnostmi. Pri analizi dejavnosti je videti, da je povprečje rasti negativno. Čisti prihodki od prodaje imajo povprečno rast - 1,91 %. Tudi poslovni izid od poslovanja je negativen, in sicer - 4,91 %. To pomeni, da je treba biti v tej panogi še posebej pazljiv in previden. V panogi, kjer je velika konkurenca in negativna povprečna rast, ostanejo in preživijo le najboljši (GVIN 2013).

Kupci podjetja Elektro Kokalj, Aleš Kokalj s. p. so razdeljeni na fizične in pravne osebe. Fizične osebe se delijo na gospodinjstva z mladimi družinami, družine in starejše občane, ki spadajo v srednji finančni razred, ter gospodinjstva, ki spadajo v višji finančni razred. Pri pravnih osebah gre večinoma za različne javne razpise, na katere se podjetje prijavlja (sklop frizerskih salonov, poslovne stavbe itd.). Čeprav je sedež podjetja v osrednji Sloveniji, imajo kupce in odjemalce po celotni državi.

5.2 Analiza stanja v podjetju

V preglednici 4 vidimo SPIN-analizo podjetja. Z njo analiziramo dejavnike podjetja, da dobimo sliko o njegovem realnem stanju. Uporabljamo jo kot ključni pripomoček za razvijanje strategije podjetja (Turnšek 2005, 4).

Preglednica 4: SPIN-analiza

Prednosti	Izzivi/Priložnosti
- Dobro finančno stanje	- Program: nove dejavnosti
- Fleksibilnost podjetja	- Trženje: digitalno trženje
- Kakovostne storitve	
Slabosti	Nevarnosti
- Preobremenjenost podjetnika	- Močna konkurenca
- Preobremenjenost izvajalcev	- Negativna rast panoge
- Slaba organizacija	- Gospodarska kriza

Prednosti v podjetju so dobro finančno stanje, saj posluje z dobičkom, fleksibilnost podjetja, saj je podjetje majhno in se lažje prilagodi trgu, kupcem in njihovim željam ter potrebam, in kakovostne storitve, saj podjetnik skrbi za kakovostne materiale, ki so potrebni pri sami storitvi.

Podjetje potrebuje tudi določene izboljšave. Slabosti tako najdemo pri preobremenjenosti podjetnika in izvajalcev. Do tega je prišlo zaradi rasti dejavnosti. Izvajalci imajo veliko operativnega dela, podjetnik pa je obstal tako v funkciji lastnika kot menedžerja, poleg tega pa izvaja tudi operativna dela skupaj z izvajalci. Slaba je tudi trenutna organizacija. Ni sprotnega reševanja problemov, saj ni tedenskih in mesečnih sestankov z zaposlenimi.

Podjetje ima v zunanjem okolju nekaj priložnosti za izboljšanje poslovanja. Izziv bi bilo povečati obstoječi program z novimi dejavnostmi. Ker je na trgu še vedno opazen trend ekoloških in do narave prijaznih izdelkov, bi lahko k svojim dejavnostim dodali tudi montažo in servis sončnih kolektorjev in sončne energije. Druga priložnost je velik porast digitalnega trženja. Za mala podjetja je to najbolj ugodno in preprosto oglaševanje. Spletna stran je danes v poslovnem svetu postala nuja.

Na podjetje v zunanjem okolju prežijo tudi nevarnosti. Največje so velika konkurenca, negativna rast panoge in še trajajoča gospodarska kriza. Zaradi njih je poslovanje podjetja lahko močno ogroženo. Na te dejavnike samo podjetje nima vpliva, lahko se jim samo prilagodi.

Če podrobneje pogledamo finance podjetja v preglednici 5, vidimo, da je finančno stanje v podjetju dobro. Podjetje ni v rdečih številkah, je likvidno in normalno posluje. Čisti prihodki od prodaje so se do leta 2008 povečevali. Leta 2009 je bilo v primerjavi z letom 2008 čistih prihodkov manj. Od leta 2009 do 2012 prihodki spet počasi rastejo, leta 2012 pa ponovno padejo. Enako so se gibali tudi celotni prihodki in odhodki, nekoliko drugačen je bil le celoten poslovni izid. Ta je leta 2008 padel, naslednje leto zrastel in nato leta 2010 ponovno padel. Leta 2012 se je spet povišal. Poslovni izid od poslovanja (EBIT) zadnja tri leta, se pravi od leta 2010 do 2012, počasi raste. To pomeni, da podjetje s svojo osnovno dejavnostjo sedaj raste.

Preglednica 5: Finančno stanje podjetja

Kategorije v EUR	2008	2009	2010	2011	2012
Čisti prihodki od prodaje	569.424	449.207	454.892	555.617	529.063
Poslovni izid iz poslovanja	15.246	19.291	8.387	9.106	12.653
Celotni prihodki	573.084	449.552	459.232	558.832	529.873
Celotni odhodki	556.637	431.899	447.930	548.167	518.002
Celoten poslovni izid	16.447	17.653	11.302	10.665	11.871

Vir: AJ PES 2013.

Kot kažejo finančni podatki, je podjetje na tem področju pozitivno, zmoti nas lahko le nenehno nihanje računovodskih postavk. Eden možnih dejavnikov za to je slaba organizacija v podjetju.

Pri SPIN-analizi smo videli, da je ena izmed slabosti organizacija podjetja. Podjetnik je lastnik, menedžer, administrator in izvajalec. Ker opravlja različne funkcije, je preobremenjen. To pripelje do slabe komunikacije s sodelavci in velike napetosti v kolektivu. Podjetnik, ki je preobremenjen, ni na tekočem z dogajanjem v podjetju in tako tudi ni pozoren na napake, ki se dogajajo. To pripelje do nezadovoljstva tako pri samem podjetniku kot tudi pri zaposlenih, pozneje pa to lahko občutijo tudi kupci. Izvajalci so zaradi rasti podjetja postali preobremenjeni. Imajo vedno več dela, delovni čas pa je postal nereden. Posledice so utrujenost, izčrpanost in večje napake. Organizacija je zelo šibek člen v podjetju in nujno potrebuje izboljšave.

Trženje je pomembno področje vsakega podjetja, ne glede na to, ali je malo, veliko, mlado ali staro. Podjetje bi moralo imeti tržno strategijo z opredeljenim izdelkom oziroma storitvijo, kupci oziroma odjemalci, točnimi potrebami kupcev in odjemalcev in načinom trženja, da bi bilo trženje učinkovito in uspešno. Vukasović (2012, 18) pravi, da spremembe v 21. stoletju bistveno vplivajo na razvoj trženja in njegove strategije. Pri tem so glavni dejavniki hiter tempo življenja, nepredvidljivost okolja, naraščajoča vloga trženja, spremembe v načinu življenja, nenehne zahteve po novih izdelkih ter velik vpliv razvoja tehnologij, posebej medmrežja. Bistvo trženja je postalo digitalno trženje, ki v celoti temelji na medmrežju. Pri obravnavanem podjetju se to področje ni razvilo, kot bi se moralo. Podjetje se s tem ne ukvarja oziroma se ukvarja minimalno ali na napačen način. Imajo staro spletno stran, ki ni prilagojena kupčevim potrebam in željam in poleg tega ne deluje vedno. S tem izgubijo veliko kupcev, saj ti nimajo občutka, da je podjetje zanesljivo in kakovostno, nekateri kupci pa niti ne vedo za njihovo celotno ponudbo. Pri tako majhnem podjetju, ki za pridobitev novih odjemalcev potrebuje malo oglaševanja, je spletna stran nujna. Tak način trženja je ugoden, preprost, prilagodljiv in učinkovit.

Pri analizi podjetja ugotovimo, da se raziskovalne ugotovitve v teoretičnem delu naloge povezujejo s praktičnim delom. Podjetje ima značilnosti malih podjetij, je fleksibilno in se lahko hitro prilagaja, podjetnik pa ima težave pri obvladovanju naraščajoče kompleksnosti organizacije.

5.3 Analiza zadovoljstva zaposlenih

V vsakem podjetju so zaposleni zelo pomembni, saj predstavljajo ključno znanje, ki lahko podjetju prinaša konkurenčno prednost. Ustrezno ravnanje z znanjem oziroma zaposlenimi zahteva spremembe v organizacijski kulturi, načinu komuniciranja in podobno (Pibernik 2010).

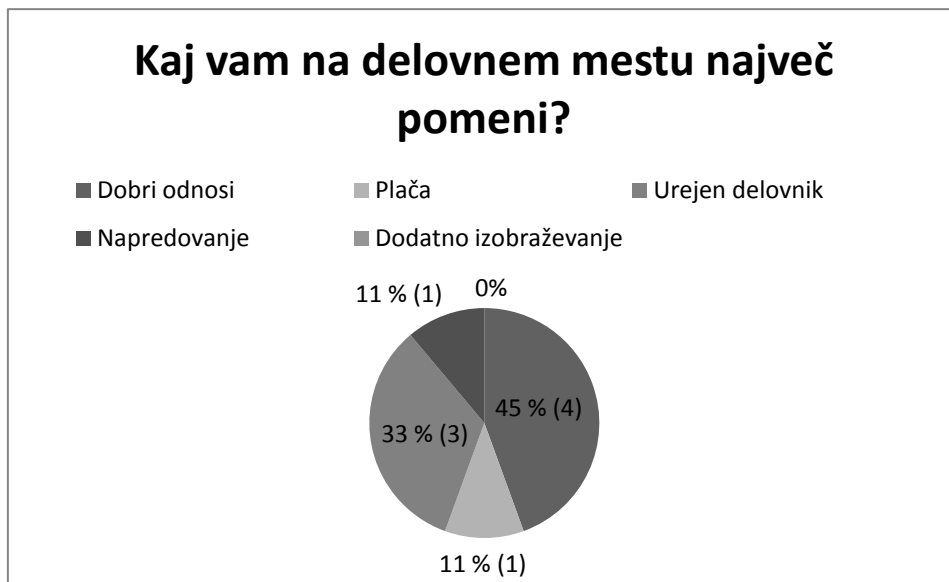
Zadovoljstvo zaposlenih v obravnavanem podjetju sem preverila z anketnim vprašalnikom. Vprašanja so oblikovana preprosto, saj so zaposleni nižje izobraženi in v podjetju izvajajo operativna dela. Odgovarjalo je vseh pet zaposlenih, njihova starost se giblje od 25 do 45 let.

Iz rešenega anketnega vprašalnika, ki je bil razdeljen samo izvajalcem, podjetniku pa ne, je razvidno, da se delavci sicer dobro počutijo na svojem delovnem mestu in se med seboj dobro razumejo. Na vprašanje: »Kako ste zadovoljni v službi?« so trije odgovorili z zadovoljen, eden z dobro in eden z zelo zadovoljen.

Opazimo pa lahko tudi nekatere pomanjkljivosti. Večina zaposlenih je odgovorila, da probleme rešujejo med delovnim časom, eden pa je odgovoril, da jih sploh ne rešujejo. Nihče ni odgovoril, da za reševanje problemov sklicujejo mesečne sestanke.

Pri vprašanju, ali nadrejeni upošteva ideje in predloge zaposlenih, in drugem vprašanju, kolikokrat so zaposleni pohvaljeni za dobro opravljeno delo, sta se oblikovali dve skupini zaposlenih. Dva izvajalca pravita, da so njune želje in predlogi upoštevani in da sta velikokrat pohvaljena. Trije izvajalci menijo, da podjetnik ne upošteva njihovih predlogov in da so malokrat pohvaljeni z njegove strani. To pomeni, da podjetnik ne upošteva in ne obravnava vseh zaposlenih enako. To lahko negativno vpliva na medosebne odnose med izvajalci in tudi med izvajalci in podjetnikom.

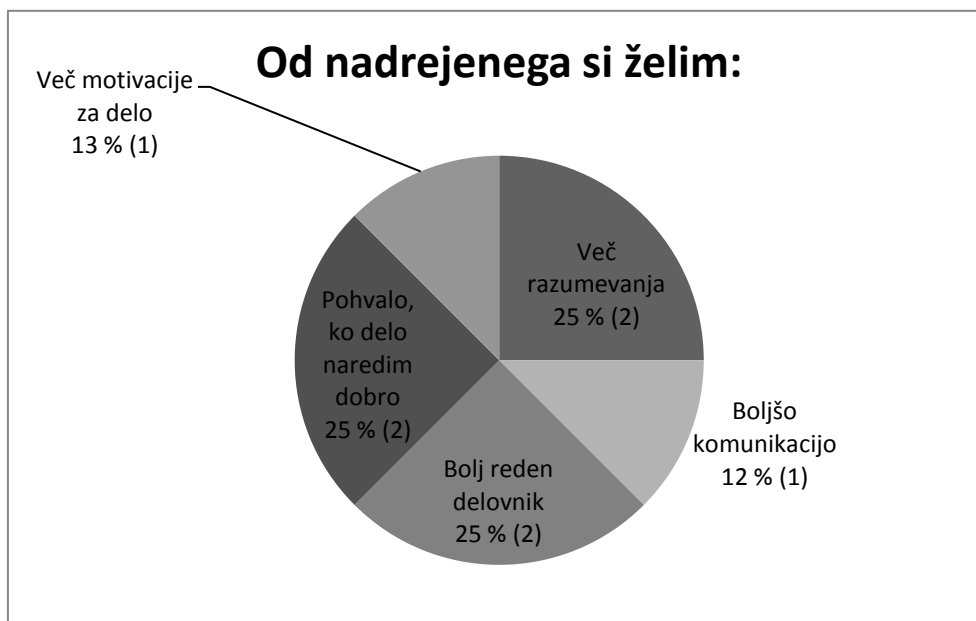
Delavci so nato opozorili tudi na napetost in preobremenjenost nadrejenega in na to, da mu preveč pomeni samo delo, zanemarja pa dobre odnose na delovnem mestu. To ni dobro, saj so vsi delavci poudarili, da jim na delovnem mestu največ pomenijo dobri odnosi in reden delovnik. Izpostavila bi tudi izvajalca, ki je izrazil željo po napredovanju.



Slika 3: Pomembni dejavniki na delovnem mestu

Pri vprašanju, kaj si izvajalci želijo od nadrejenega, prevladujejo trije odgovori; več razumevanja, bolj reden delovnik in pohvalo za dobro opravljeno delo. Izvajalci so tako že pri dveh vprašanjih poudarili, da si želijo reden delovnik. To pomeni, da je organizacija

delovnika slaba in slabo načrtovana. Tudi ostala odgovora, ki sta povezana s komunikacijo in motivacijo v podjetju, sta bila omenjena.



Slika 4: Želje izvajalcev

5.4 Opredelitev simptomov, vzrokov in posledic

Simptomi so se v podjetju kazali že nekaj časa nazaj, vendar jim podjetnik ni pripisal velikega pomena oziroma jih niti ni opazil. Kazali so se v obliki preprirov, slabe volje in utrujenih delavcev. Podjetnik teh simptomov ni opazil, saj je bil sam preobremenjen.

Ker so bili simptomi prezrti, so se nadaljevali in sčasoma tudi krepili. Vedno slabša organizacija v podjetju je pripeljala do situacije, ko se je tudi podjetnik sam zavedel, da je treba nekaj spremeniti.

Najpomembnejši vzrok, zaradi katerega je prišlo do take situacije v podjetju, je neučinkovito vodenje in organiziranje. Podjetje je začelo rasti, prihodki so se večali, vedno več je bilo dela, kar pomeni, da je celotno podjetje začelo postajati kompleksnejše. Podjetnik je pri tem še vedno ostajal v vlogi lastnika, menedžerja in izvajalca operativnih del. Zaradi obsežnega dela ni niti ene funkcije opravljal, tako kot bi jo moral. To so začutili tudi delavci. Preobremenjenost je tako na koncu padla tudi nanje. Ker so imeli vedno več dela, so postali utrujeni in nekoliko nezadovoljni.

Slaba organizacija in slabo vodenje sta pripeljala do naslednjih posledic. Preobremenjenost podjetnika je zelo velika. Vedno slabše usklajuje delo lastnika, menedžerja in še izvajalca. To se pozna tudi pri vodenju in motiviranju zaposlenih, saj mu za to področje ne ostane skoraj

nič časa. Posledično je prišlo do nezadovoljstva delavcev, ki si želijo več razumevanja. Pri vsem tem je težko reševati sprotne probleme, saj ne ostane nič časa za sestanke.

Pri natančni določitvi vzrokov za nastanek razvojne krize pri podjetju vidimo, da je glavni vzrok neučinkovito in neuspešno vodenje ter slaba organizacija. To znova potrjuje teoretično raziskovanje posebnosti malih podjetij.

5.5 Opredelitev vrste krize

Vsi zgoraj omenjenimi simptomi, vzroki in posledice kažejo, da se je podjetje soočilo z razvojno krizo. Če vzamemo razvojne krize, ki jih je teoretično razdelil Greiner, vidimo, da se obravnavano podjetje nahaja na točki prehoda iz prve v drugo fazo, kjer je zaradi ustanovitelja podjetja, ki ima tehnične in inovativne lastnosti, ne pa tudi menedžerskih, značilna kriza vodenja. Opozoriti moramo na to, da se v praksi najdejo tudi drugačne situacije, kot so opisane v teoriji. Teorijo sestavljajo splošne ugotovitve različnih avtorjev, v praksi pa ima vsako podjetje nekoliko drugačne značilnosti.

Podjetnik je zaradi celovitosti in kompleksnosti podjetja prišel do težav, povezanih z vodenjem in organizacijo. Oblikovale so se različne poslovne funkcije, ki so postale tako obremenjene, da podjetnik sam ne more biti več v različnih vlogah in skrbeti za več različnih funkcij. Njegova preobremenjenost, ker je hkrati lastnik, menedžer in izvajalec, je pripeljala do slabega vodenja in slabe organizacije.

Krizo se v tem obdobju lahko reši tako, da podjetnik preneha biti v funkciji izvajalca, saj ga ta funkcija samo še obremenjuje in mu krade čas. Ostati bi moral samo še lastnik in menedžer oziroma direktor. Tako bi imel čas, da bi dobro vodil posle in svoje zaposlene.

6 KLJUČNA SPOZNANJA IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Po vseh zbranih informacijah, analizi podjetja in pregledu vseh teoretičnih izhodišč sem prišla do določenih ključnih ugotovitev in spoznanj.

Najpomembnejša je sprememba organizacije podjetja, saj mislim, da je to področje, ki je pomembno za normalno delovanje podjetja in na katerem lahko že majhna napaka vodi do velikih posledic.

Drugo pomembno področje, ki se nekoliko navezuje na organizacijo in bi potrebovalo spremembe, je vodenje zaposlenih in kadrovske prestrukturiranje. To je področje, za katerega podjetnik nima časa, a je zelo pomembno, saj že z majhnimi spremembami lahko veliko pridobimo.

Poleg tega pa se bom dotaknila tudi tržnega področja, kjer bom največji poudarek namenila pridobivanju kupcev z digitalnim trženjem. Vse skupaj se bo navezovalo na fizične osebe, ki dandanes največ stvari najdejo in kupijo preko spleta ter spletnih strani.

6.1 Spremembe pri organizaciji in na kadrovskem področju

Organizacija in kadrovske področje sta pomembna v vseh podjetjih, vendar se še vedno premalo vodilnih tega zaveda. Kot sem že omenila, v obravnavanem primeru prav organizacija nujno potrebuje spremembe.

Sama organizacija se začne pri podjetniku, ki trenutno ni več zmožen delati na več različnih funkcijah, saj je preobremenjen. Ostati bi moral le lastnik in menedžer oziroma direktor, funkcijo izvajalca oziroma operativna dela pa bi moral opustiti ali jih omejiti le na nujne primere. To pomeni, da bi se ukvarjal z upravljanjem podjetja, vodenjem poslov in ljudi ter organiziranjem. Če bi podjetje prevzelo večji projekt, pri katerem bi delavci potrebovali pomoč, bi priskočil na pomoč tudi v funkciji izvajalca, sicer pa bi se tega izogibal in delavce samo nadzoroval. Tako bi se njegova preobremenjenost zmanjšala, delo, ki bi ga opravljal, bi bilo bolj organizirano in brez večjih napak, delavci pa bi tako bili bolj samoiniciativni in samostojni.

Podjetnik bi se lahko osredotočil na dve pomembni nalogi, na vodenje poslov in vodenje zaposlenih. Pri vodenju poslov bi čas porabil za pridobivanje novih strank in odjemalcev, saj vemo, da je izredno pomembno, da podjetje upošteva in se prilagaja potrebam strank. Še posebno je to priporočljivo, če ne že kar nujno pri malih podjetjih, ki izvajajo storitve. V nalogi je že bilo poudarjeno, da je konkurenčna prednost malih podjetij prav njihova majhnost, saj so tako bolj fleksibilna in se lažje prilagajajo okolju in potrebam kupcev. Prav to bi lahko bila ena ključnih prednosti obravnavanega podjetja, če bi podjetnik temu namenil več časa. Na drugi strani bi podjetnik pri vodenju poslov čas namenil dobaviteljem. Dobri

poslovni odnosi in dobri poslovni in nabavni pogoji imajo prav tako velik vpliv na celoten posel, zato tega področja nikakor ne smemo zanemariti.

Druga pomembna naloga, ki bi jo moral vsak vodilni pravilno in natančno izvajati, je vodenje zaposlenih. To področje je še vedno premalo poudarjeno in za večino vodilnih premalo pomembno.

Podjetnik se mora zavedati, da so njegovi delavci ljudje, tako kot je on sam. Imajo svoje potrebe, želje, mnenja, značilnosti in lastnosti. Vodenje ljudi je bolj zapleteno, kot je videti na prvi pogled. Kot sem že omenila, je prvi pomemben dejavnik, ki se ga mora vodilni zavedati, da so tudi podrejeni samo ljudje; drugi pomemben dejavnik je, da brez ljudi ni podjetja. Podjetnik v izbranem podjetju nujno potrebuje sestanke s svojimi zaposleni. Lahko so tedenski ali mesečni, pomembno je, da se vsi zaposleni srečajo, pogovorijo, rešijo morebitne probleme in da jih podjetnik redno obvešča o poslu. Pomembno je tudi, da zaposleni vedo, kaj se dogaja v podjetju in da se jim stvari ne prikriva. Boljša in bolj odkrita ko bo komunikacija v podjetju, boljši bodo medosebni odnosi. Vodilni mora znati motivirati svoje zaposlene. Motiviranje zaposlenih je odvisno od potreb in želja zaposlenih. Večina delavcev je pri anketnem vprašalniku dejala, da si želijo, da bi jih vodilni bolje razumel in da jim na delovnem mestu največ pomenijo dobri odnosi. To pomeni, da bi jih vodilni lahko motiviral z večjo odgovornostjo, poslušanjem in upoštevanjem njihovih želja in potreb ter z zelo preprosto »metodo motiviranja« – s pohvalo. Pohvala za dobro opravljeno delo, osnovna prijaznost in pozitivna energija imajo pri ljudeh še vedno največji učinek.

Ker bi podjetnik tako ves čas porabil za upravljanje in vodenje podjetja, bi moral reorganizirati tudi odgovornosti in pristojnosti delavcev. Ker se on sam ne bi več ukvarjal z operativnimi deli, bi moral sestaviti ekipe. Različic za organizacijo ekip je veliko. Trenutno je v podjetju pet delavcev. Eden izmed njih je v anketnem vprašalniku izpolnil, da bi rad napredoval. Če vemo, da pri delu potrebujemo vse delavce hkrati, sestavimo ekipo, kjer štirje delavci ostanejo na istih mestih, peti delavec, ki si želi napredovanja, pa postane vodja ekipe. Vodja ekipe ima večjo odgovornost, poroča nadrejenemu, organizira sprotno delo in podobno.

Lažje in bolj priročno pa bi bilo, če bi naredili dve ekipi. Za to bi potrebovali šest zaposlenih, ki bi jih razdelili na pol. V vsaki ekipi bi bili trije zaposleni, eden med njimi bi bil vodja ekipe. Tako bi podjetnik lažje organiziral delo, saj bi bila celotna ekipa dovolj velika za večje projekte, pri manjših projektih pa bi imel dve ekipi, vsako z njenim vodjo.

Na sliki 5 je prikazana možna reorganizacija z dvema ekipama.



Slika 5: Možna reorganizacija

Takšna organizacija podjetja in poslovnih funkcij bi prinesla boljšo razporeditev, lažjo komunikacijo, podjetnik ne bi bil več tako obremenjen, hkrati pa bi zaradi samostojnosti delavcev prišle do izraza in upoštevanja njihove želje in potrebe.

6.2 Uvajanje sprememb na tržnem področju

Pomembna naloga v podjetju je pridobivanje novih strank oziroma odjemalcev. Dandanes nam sodobna tehnologija te stvari lahko zelo olajša. Seveda pa je pomembno, da jo znamo pravilno uporabljati.

Kot je v nalogi že omenjeno, v obravnavanem podjetju ni poudarka na trženju. Ker je podjetje majhno in ne rabi kompleksnih načinov trženja, bi zadostovala že sodobna spletna stran. Digitalno trženje je kot eden izmed načinov trženja v zadnjih letih postal zelo pomemben. Zaradi hitrega razvoja sodobnih tehnologij nas obkroža z vseh strani, to pa je podjetja prisililo v tak način trženja. Spletna stran je v današnjem času nujna za vsako podjetje. Pomembna in učinkovita je zato, ker sodobni kupci vse pregledajo, najdejo in kupijo na spletu. Hitro pridejo do zelenih informacij, ki so dostopne ves čas. Hkrati je tako oglaševanje ugodno tudi za podjetje. Spletna stran mora biti usmerjena v potrebe kupcev, biti mora pregledna in preprosta. Podjetnik bi moral to področje izboljšati, saj je veliko njegove konkurence na tem področju že boljše.

Na spletni strani bi lahko objavljali svoje dosedanje dosežke in reference, ki bi stranke prepričale v njegovo kakovost in dobro opravljanje storitev. Razdeljena bi morala biti na stran za pravne in stran za fizične osebe, temu bi morale biti prilagojene tudi storitve. Tako bi vsak

odjemalec dobil točne informacije. Ker bi stranka oziroma odjemalec že tam dobil toliko informacij, bi se podjetnik z njim lažje dogovoril za posel. Na spletni strani lahko tudi poudarimo in stranke obveščamo o različnih popustih in ugodnostih.

6.3 Ključne ugotovitve

Ker je podjetje finančno pozitivno in mu posel še vedno nekoliko raste, ima dobro izhodišče za prihodnost. Na žalost pa se je podjetje znašlo v razvojni krizi, saj podjetnik opravlja tri različne funkcije, namesto da bi se posvetil vodenju podjetja.

Za razrešitev krize ima podjetje več možnosti, ki bi mu lahko pomagale. Najprej morajo narediti reorganizacijo, saj so tako podjetnik kot delavci preobremenjeni. Pri tem bi podjetnik moral poslušati tudi delavce in njihove želje.

Podjetje je v svojem delovanju postalo toliko prepoznavno, da za svoje potrebe ne potrebuje velikih oglaševalskih potez na področju trženja, ampak nekaj majhnega, vendar prodornega. To nas pripelje do njihove spletne strani, ki bi morala biti izpopolnjena in usmerjena v potrebe kupcev in odjemalcev. Dobra spletna stran je za mala podjetja izrednega pomena. Pomeni predstavitev, reklamo in pridobivanje kupcev hkrati, obenem pa ne zahteva velikih finančnih vložkov.

Če bo podjetje spremenilo svoje kritične točke, bo še naprej uspešno in dobro poslovalo.

7 SKLEP

Skozi teoretične razprave in analizo konkretnega primera samostojnega podjetnika sem raziskovala in preiskala področje razvojne krize v povezavi s posebnostmi malih podjetij na splošno in v krizi.

Naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. V prvem delu ugotovimo, da je kriza neugodno in nevarno stanje, ki ogroža podjetje in ljudi v njem. Priporočljivo je, da se takšno stanje hitro in učinkovito odstrani. Da se lahko pravilno lotimo same krize, pa se moramo zavedati dveh stvari: pomena razsežnosti krize, ki nas pripelje do ugotovitve, da se kriza vedno odraža na več področjih in ne samo na enem; in pomena pravilnega ugotavljanja simptomov, vzrokov in posledic krize. Paziti moramo, da se pri razreševanju krize ukvarjamo z vzroki, ki so dejanski krivci za krizo, in ne s posledicami.

Kriza je na prvi pogled nekaj negativnega, vendar moramo priznati, da ima tudi pozitivno stran. Pri uspešnem razreševanju nam kriza prinese različne koristi. To so nov zagon za nadaljevanje posla in nove priložnosti in izzivi, ki jih prej nismo opazili.

Naloga temelji na raziskovanju razvojnih kriz. Do njih pride pri rasti podjetja, ko se podjetje znajde na prelomni točki oziroma ko iz ene faze rasti prehaja v drugo. Glavni vzrok za razvojno krizo je neučinkovito in neuspešno vodenje. Največkrat do tega pride na samem začetku rasti, zato več kot 50 % mladih podjetij propade, še preden se dobro ustalijo. Zato je to področje tesno povezano z malimi podjetji oziroma malim gospodarstvom. Mala podjetja se že na splošno razlikujejo od velikih, še posebej pa moramo biti na to pozorni, ko se podjetja znajdejo v krizi. Zaradi njihovih lastnosti in značilnosti se moramo krize v malih podjetjih lotiti drugače. Največja posebnost malih podjetij v krizi je, da je zaradi majhnosti povezava med vodenjem in samo krizo še bolj tesna in neposredna.

Praktični del naloge obravnava konkretno podjetje oziroma samostojnega podjetnika posameznika. Z analizo trenutnega stanja podjetja in analizo zadovoljstva zaposlenih ugotovimo, kakšni so trenutni pogoji v podjetju. Iz teh podatkov določimo simptome, vzroke in posledice krize. Potem lahko podjetje uvrstimo v določeno krizo. Šele ko imamo vse te podatke, se lotimo razreševanja krize s predlogi in izboljšavami. S takšno strukturo naloge smo dosegli temeljne cilje in namen naloge. Ta je bil raziskovanje posebnosti delovanja razvojne krize skozi teoretične razprave ter prikaz tega področja in predlaganje pozitivnih rešitev z analizo konkretnega primera samostojnega podjetnika.

Ključna spoznanja pri praktičnem delu se nanašajo na razvojno krizo, ki je doletela podjetje. Podjetje se sooča z rastjo, zaradi katere je podjetje kompleksnejše in bolj celovito. Podjetnik, ki je do sedaj uspešno obvladoval več funkcij hkrati, tako funkcijo lastnika in menedžerja kot funkcijo izvajalca, se je znašel na točki, ko ne ve več, kako naprej. Zaradi preobremenjenosti so se pokazali prvi problemi slabe organizacije. Postopoma so tudi zaposleni postali

nezadovoljni. Vzrok za nastalo razvojno krizo je neučinkovito vodenje. Posledice so preobremenjenost podjetnika, nezadovoljstvo zaposlenih, premalo časa za reševanje problemov, ki se kopičijo, in slaba organizacijska struktura. Podjetje je tako po teoretičnih izhodiščih padlo v krizo vodenja znotraj razvojne krize.

Zadovoljstvo zaposlenih počasi, vendar nazorno pada. Z anketnim vprašalnikom smo ugotovili, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni in imajo dobre odnose s sodelavci, vendar pa jih moti nereden delovni čas, zaradi katerega so preobremenjeni in velikokrat tudi utrujeni, poleg tega pa si želijo tudi več razumevanja od podjetnika. Pri vprašanju, kaj jim največ pomeni na delovnem mestu, prevladuje odgovor dobri odnosi, sledi pa jim reden delovnik.

Omenjena situacija v podjetju ima veliko možnosti za pozitiven konec. Potrebuje dobro reorganizacijo, s katero se bodo stvari uredile in ponovno začele normalno delovati.

Podjetnik naj obdrži samo še funkcijo lastnika in menedžerja, opusti pa naj izvajanje operativnih del. Tako se bo razbremenil in osredotočil na vodenje posla in zaposlenih. Nujno mora uvesti mesečne sestanke z zaposlenimi, na katerih se bodo reševali sprotni problemi, vnaprej razporejal delovnik itd. Potrebna je reorganizacija delovnih mest, za katero ima podjetnik različne možnosti. Z obstoječimi zaposlenimi lahko sestavi ekipo, ki bo opravljala storitve na terenu, in enega izvajalca operativnih del razglasi za vodjo. Lahko pa zaposli še enega izvajalca in tako sestavi dve ekipi s po tremi izvajalci, med katerimi je eden vodja. Tako bo lažje organizirati delo na terenu, izvajalci pa bodo dobili tudi bolj reden delovnik.

V malih podjetjih niso vse poslovne funkcije razvite enako kot pri velikih podjetjih, nekatere niti ne obstajajo. Pri obravnavanem podjetju je ena izmed njih trženje. Podjetnik se s tem področjem minimalno ukvarja. Ker je danes v porastu digitalni marketing, bi se podjetniku splačalo narediti novo spletno stran. Trenutna spletna stran ni modernizirana in velikokrat ne deluje. Za podjetnika bi bila spletna stran najugodnejša rešitev za oglaševanje in pridobivanje novih kupcev, kupci pa bi tako lažje izvedeli za njihove storitve, kakovost, reference itd. Kakovostno pripravljena spletna stran, ki temelji na preprosti uporabi in potrebah kupca, lahko zelo poveča prepoznavnost podjetja.

Podjetje bi z omenjenimi predlogi dobilo boljšo strukturo in večjo organiziranost. Zaradi razbremenitve podjetnika bi se odnosi v podjetju izboljšali in podjetnik bi imel čas za upoštevanje želja in predlogov zaposlenih. Našel bi se tudi čas za reševanje sprotnih problemov, zaposleni pa bi z reorganizacijo delovnih mest lahko dobili bolj reden delovnik. Kriza bi se pozitivno razrešila in podjetje bi dobilo zagon za nove priložnosti in izzive.

Zavedati se moramo, da ima vsako podjetje svoje posebnosti. Teh se moramo še posebej zavedati, ko se ukvarjamo s podjetjem v krizi. Posebnosti razvojne krize pri obravnavanem samostojnem podjetniku se nanašajo na podjetnikove osebnostne lastnosti, lastnosti vseh

zaposlenih v podjetju in značilnosti krize, v katero je prišlo podjetje. Vsako podjetje je tako unikatno in ga moramo na tak način tudi obravnavati.

LITERATURA

- AJPES (Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve). 2013. Vstopna stran. [Http://www.ajpes.si/](http://www.ajpes.si/) (15. 8. 2013).
- Barton, Laurence. 1993. *Crisis in organizations*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Bernik, Špela. 2002. *Posebnosti kriznega managementa v malih podjetjih*. Diplomsko delo, Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Eccles, Tony. 1996. *Succeeding with change*. London: McGraw-Hill.
- Greiner, Larry E. 1972. Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review* 50 (4): 37–46.
- Gvin. 2013. Vstopna stran. [Http://www.gvin.com/](http://www.gvin.com/) (16. 8. 2013).
- James, Erika H., in Lynne P. Wooten. 2010. *Leading under pressure*. New York: Routledge.
- Kokotec-Novak, Majda. 1997. Računovodski vidik sanacije podjetja. V 29. *Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah*, ur. Ivan Turk, 155–169. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Končina, Miroslav in Ksenja Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mitroff, Ian I. 2004. Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy* 25 (5): 42–53.
- Pibernik, Nataša. 2010. Ravnanje z znanjem v podjetju. V *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa: Znanje: teorija in praksa*, CD-ROM. Koper: Fakulteta za management.
- Pümpin, Cuno in Jurgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Scott, Mel in Richard Bruce. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning* 20 (3): 45–52.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Slatter, Stuart. 1992. *Gambling on growth: how to manage the small high-tech firm*. Chichester: Wiley.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2013. Vstopna stran. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (14. 8. 2013).
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Turnšek, Tina. 2005. *S pomočjo SWOT analize do oblikovanja ustrezne poslovne strategije podjetja Amortizer*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Vukasović, Tina. 2012. *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/06.
- Žezlina, Janez. 2012. *Senzibilnost kot vodnjak večne mladosti podjetja*. [Http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=191](http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=191) (5. 7. 2013).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Sem študentka Fakultete za management. Za izdelavo diplomske naloge Posebnosti razvojne krize pri samostojnem podjetniku potrebujem določene podatke, zato vas prosim, da izpolnite vprašalnik. Podatki, ki bodo zbrani v anketnem vprašalniku, bodo uporabljeni izključno za analizo in dopolnitev mojega diplomskega dela.

Prosim, da vprašalnik izpolnite iskreno, saj bodo podatki samo tako uporabni.

Za vaše sodelovanje se vam vnaprej zahvaljujem!

Alja Bašelj

1. V podjetju delam kot (obkroži):
 - a.) Redno zaposlen (določen/nedoločen delovni čas)
 - b.) Študent
 - c.) Preko svojega podjetja (s. p.)

2. V podjetju sem prisoten že (obkroži):
 - a.) Manj kot 2 leti
 - b.) Od 2 do 5 let
 - c.) Več kot 5 let

3. Kako ste zadovoljni s svojim delovnim mestom? (obkroži)
 - a.) Slabo
 - b.) Srednje – dobro
 - c.) Zadovoljen
 - d.) Zelo zadovoljen

4. Kaj vam na delovnem mestu največ pomeni? (lahko obkrožite več odgovorov)
 - a.) Dobri odnosi
 - b.) Plača – denar
 - c.) Urejen delovnik – od 8h do 16h
 - d.) Napredovanje
 - e.) Dodatno izobraževanje

5. Trenutno me pri delovnem mestu najbolj moti (lahko obkrožite več odgovorov):
 - a.) Slabi odnosi z nadrejenim (prepiri, nerazumevanje)
 - b.) Slaba plača
 - c.) Slabi odnosi s sodelavci
 - d.) Nezanimivo delo

6. Kako dobro se razumete s sodelavci? (obkroži)
 - a.) Slabo

Priloga 1

- b.) Dobro
 - c.) Zelo dobro
7. Kako pogosto pridete v nesporazum s sodelavci (prepir)? (obkroži)
- a.) Nikoli
 - b.) Redko – enkrat na mesec
 - c.) Občasno – enkrat na teden
 - d.) Pogosto – vsak dan
8. Kako dobro se razumete z nadrejenim? (obkroži)
- a.) Slabo
 - b.) Dobro
 - c.) Zelo dobro
9. Od nadrejenega si želim (lahko obkrožite več odgovorov):
- a.) Več razumevanja
 - b.) Boljšo komunikacijo
 - c.) Bolj reden delovnik (primer: od 8h do 16h)
 - d.) Pohvalo, ko delo naredim dobro
 - e.) Več motivacije za delo
10. Kolikokrat vas je nadrejeni pohvalil za dobro opravljeno delo? (obkrožite)
- a.) Nikoli
 - b.) Malokrat
 - c.) Velikokrat
 - d.) Vedno
11. V podjetju vam nadrejeni daje občutek, da je najpomembneje (obkroži):
- a.) Da čim več naredimo in delamo.
 - b.) Da se poleg dela tudi vsi dobro razumemo.
12. Nadrejeni upošteva vaše ideje in predloge in se z vami redno pogovarja o problemih (obkroži):
- a.) Da
 - b.) Ne
13. Probleme v podjetju rešujete (obkroži):
- a.) Jih ne rešujemo.
 - b.) Med običajnim delovnikom.
 - c.) Imamo mesečne skupne sestanke z nadrejenim.