

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

RAZVOJ PODJETJA IN
VLOGA MANAGEMENTA

Maja Hiršman

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je obravnavan proces razvoja podjetja, težave, s katerimi se podjetje pri tem srečuje, in kakšna je pri tem vloga managementa. Naloga je razdeljena na tri vsebinske dele. Prvi del predstavlja teoretična izhodišča avtorjev o razvoju in rasti podjetja ter stopnje razvoja. Poleg tega je opisano, s kakšnimi težavami se podjetja srečujejo ob (uspešni) rasti. Osrednji del naloge podrobneje predstavlja vlogo managementa pri prehodu iz podjetniškega v profesionalni management. V zadnjem delu naloga obravnava primer podjetja, ki obsega kratko predstavitev podjetja, s katerimi težavami se srečuje kot posledica uspešne rasti ter predloge za uspešen prehod v profesionalno vodeno podjetje.

Ključne besede: razvoj podjetja, težave, rast, vloga managementa, spremembe v podjetju

SUMMARY

The final project presents the process of company development, problems that the company is faced with during this process and the role of management in it. With regard to contents, the project is divided into three parts. The first part presents the authors theoretical starting points on company development and growth as well as development stages. It also deals with the types of problems that the companies are confronted with during their (successful) growth. The central part of the project presents the role of management during the transition from the entrepreneurial to the professional management in more detail. In its last part, the project discusses a company example, which comprises a short company introduction, the problems it is faced with as a consequence of successful growth and proposals for a successful transition to a professionally managed company.

Key words: company's development, problems, growth, role of management, changes in company

UDK: 005.51(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problematike	1
1.2	Namen in cilj	1
1.3	Metode pri doseganju ciljev	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	1
2	Razvoj podjetja	3
2.1	Razvoj in rast podjetja.....	3
2.2	Stopnje razvoja podjetja	5
2.3	Nevarnosti izvajanja uspešne rasti podjetja.....	7
3	Vloga managementa	11
3.1	Podjetniška transformacija	11
3.1.1	Vloga podjetnika pri prehodu iz podjetniškega v profesionalni management	12
3.1.2	Zaposlitev profesionalnega managerja.....	13
3.2	Primerjava značilnosti podjetniškega in profesionalnega managementa	14
3.3	Oblikovanje in izvedba prehoda v profesionalni management	16
3.4	Ključna orodja profesionalnega managementa	17
3.4.1	Strateško načrtovanje	17
3.4.2	Organizacijska struktura	18
3.4.3	Sistem razvoja managementa.....	20
3.4.4	Sistemi nadzora in ugotavljanje uspešnosti	21
3.4.5	Uspešno vodenje	22
3.4.6	Kultura podjetja	24
4	Predstavitev podjetja X	27
4.1	Predstavitev podjetja X	27
4.2	Nevarnosti izvajanja uspešne rasti v podjetju X	28
4.3	Predlogi izboljšav	32
5	Sklep.....	33
	Literatura	35

TABELE

Tabela 2.1 Značilnosti rasti in razvoja.....	4
Tabela 2.2 Bolečine rasti	8
Tabela 3.1 Primerjava značilnosti podjetniškega in profesionalnega managementa	15
Tabela 3.2 Strateško načrtovanje v različnih stopnjah razvoja	18
Tabela 3.3 Opis slogov vodenja	23



1 UVOD

1.1 Opredelitev problematike

V procesu razvoja se podjetja srečujejo z vrsto težav v svojem delovanju. Ena od teh je spreminjajoča se vloga managementa oziroma prehod iz podjetniškega v profesionalni management. To je proces, v okviru katerega je prepoznana potreba po spremembi v delovanju podjetja, kjer poteka delegiranje nalog ter odgovornosti (spreminjanje strukture), kjer so spremembe v obnašanju in ravnanju podjetnika nujne in kjer mora podjetje vpeljati profesionalni management ter pridobiti poslovodstvene sposobnosti in znanja, ki so nujno potrebna za nadaljnji uspeh podjetja. Vprašanje, ki se pogosto pojavi, pa je, kdaj se (če sploh se) spremeniti.

1.2 Namen in cilj

Namen projektne naloge je prikazati razvojne stopnje podjetja in se osredotočiti na fazo, ko naj bi prešlo iz podjetniško vodenega v profesionalni management in opredeliti aktivnosti in spremembe v podjetju, ki so nujne za ta prehod. Poskušala bom tudi raziskati in pojasniti pomen uspešno končanega prehoda na profesionalni management.

Cilji projektne naloge so:

- opredeliti razvojne stopnje podjetja,
- opredeliti nevarnosti izvajanja uspešne rasti podjetja,
- opredeliti vlogo podjetnika pri prehodu iz podjetniškega v profesionalni management,
- opredeliti značilnosti podjetniškega in profesionalnega managementa,
- podrobno opredeliti ključna orodja, kjer so za prehod v profesionalni management nujne spremembe in
- analizirati nevarnosti izvajanja uspešne rasti v izbranem podjetju.

1.3 Metode pri doseganju ciljev

V projektni nalogi bom analizirala sekundarne podatke iz natančno izbrane dokumentacije, tj. že napisane literature. Pristop k raziskovanju bo deskriptiven, saj bom predvsem povzemala spoznanja, stališča, opazovanja sklepov drugih avtorjev in lastnih spoznanj. Tako bo naloga temeljila v glavnem na uporabi sekundarnih virov, študijske literature, člankov in strokovne literature, predvsem pa ji bo osnova teoretično znanje.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Osnovna predpostavka pri obravnavanju problema je, da gredo podjetja v svojem razvoju skozi vrsto različnih razvojnih stopenj in da je pri tem vloga managementa

Uvod

ključna za njihovo rast in razvoj. Predpostavljam tudi, da se podjetja ob prehodu iz podjetniškega v profesionalni management soočajo s skupino problemov oziroma nevarnostmi.

Omejila se bom na področje razvoja podjetja (spreminjanje strukture) in v povezavi s tem na pomen vloge managementa. Uporabila bom metodo opazovanja podjetja v fazi spreminjanja.

2 RAZVOJ PODJETJA

2.1 Razvoj in rast podjetja

Z razvojem podjetja običajno razumemo celokupnost kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, tj. s celokupnostjo kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo sploh niso povezane (Pučko 1999, 37).

Zaenkrat na tem področju eksistirajo različne hipoteze o rasti in razvoju gospodarske organizacije. Res pa je, da se to področje zadnjih štirideset let vse bolj raziskuje (Pučko 1999, 37). V nadaljevanju navajamo opredelitve nekaterih avtorjev o »razvoju podjetja« in »rasti podjetja«.

Pomembnejši vidiki za razumevanje razvoja podjetja po Bleicherju so (Duh in Kajzer 2002, 28-29):

- Z razvojem podjetja razumemo spreminjanje potencialov podjetja za ustvarjanje koristi za udeležence podjetja.
- Pri tem moramo ločiti med nameravanim in realiziranim razvojem podjetja. Možna razlika (odmik) med obema izhaja iz problema možnosti oblikovanja in usmerjanja razvoja podjetja.
- Razvoj podjetja je le omejeno »izvedljiv, možen«. Politika podjetja opredeljuje želeno pot razvoja v prihodnosti, strategije konkretizirajo to pot, vendar pa obstajajo še lastne evolucijske, nedoločljive sile, ki glede na okoliščine bolj ali manj močno vplivajo na razvoj podjetja.
- Razlike (odmike) med nameravanim in realiziranim razvojem podjetja rešujejo tako procesi prilagajanja pri zastavljenih ciljnih udeležencev, kot tudi ukrepi oblikovanja in usmerjanja, ki so usmerjeni v izključitev motečih dejavnikov pri realizaciji. Odmiki zato povzročajo managementu značilno dinamiko podjetniško-političnega, strateškega in operativnega ravnanja v notranjost podjetja.
- Razvoj podjetja je le na prvi pogled merljiv z opazovanjem kvantitativnih veličin (kot npr. prodaja, bilančna vsota, število zaposlenih idr.) in z njihovim spreminjanjem v času. Ne nazadnje izraža razvoj podjetja spreminjanje dolgoročnega ustvarjanja koristi za udeležence in relativno pozicioniranje nasproti drugim podjetjem z izgradnjo strateških uspešnostnih potencialov. Kratkoročno zmanjšanje kvalitativnih veličin zaradi povečanih naporov, da se razvijejo novi strateški uspešnostni potenciali, se lahko prav tako šteje za pozitivni razvoj podjetja, če je s tem povezana izboljšava relativnega položaja podjetja nasproti drugim podjetjem.

Pümpin in Prange (1995, 15) pod razvojem podjetja razumeta procese spreminjanja, do katerih prihaja v podjetju. Spremembe nastajajo na vseh področjih, tako pri najvišjih ciljih, ki jih zastavljata politika in strategija podjetja, kot pri strukturalno tehnološkem oblikovanju in vrednotah ter vedenju zaposlenih. Drugače kot pojem rasti, ki ga v literaturi prav tako pogosto srečujemo, vključuje pojem razvoja podjetja tako ne le kvantitativne spremembe, kot so povečanje oziroma zmanjšanje prometa, podjetniškega ustvarjanja vrednosti, števila zaposlenih ipd., marveč tudi kakovostne spremembe, kot so reorganizacije, nove strateške usmeritve, spremembe sortimenta, vključevanje vodilnih, menjava pravnih oblik ali lastnikov in učni procesi v podjetju (Duh in Kajzer 2002, 30).

Kajzer (1998a, 45) ugotavlja, da modela rasti in razvoja nikakor nista neodvisna, saj sta količina in kakovost dve strani vsakega pojava. Rast, kot zgolj količinsko spreminjanje, je seveda možna le v določenih mejah. Če je ta meja prekoračena, pride do kakovostnih sprememb. Velja pa tudi obratno: določene značilnosti so uresničljive le na določeni količinski ravni, pri določeni velikosti pojava. Odločilnega pomena je torej, kaj je cilj. Če je to, npr. učinkovitost (»delati stvari pravilno«), je v ospredju model rasti. Podjetje pa ne more preživeti, če svojih potencialov in učinkov vsaj deloma ne prilagaja razmeram v okolju, če se torej ne spreminja tudi kakovostno. Če je cilj uspešnost (»delati prave stvari«), je v ospredju model razvoja. Podjetje pa mora zaradi ustrezne učinkovitosti zagotoviti tudi razmere, ki so, kljub nenehnim kakovostnim spremembam, dovolj konstantne, da lahko racionalno delujejo (Duh in Kajzer 2002, 32).

Tabela 2.1 Značilnosti rasti in razvoja

RAST	RAZVOJ
- kvantitativne spremembe	- kakovostne spremembe
- povečanje učinkovitosti	- povečanje uspešnosti
- introvertiranost – proizvodnja usmerjenost	- ekstravertiranost – tržna usmerjenost
- ekonomija obsega	- ekonomika kakovosti
- veliki sistemi	- organizacije »človeških razsežnosti«
- poslušnost in rutina	- ustvarjalni nemir in inovacije

Vir: Kajzer 1998 v Duh in Kajzer 2002, 33.

Belak (2002, 34) pojmuje razvoj podjetja kot kontinuiran, ciljno usmerjen proces spreminjanja na boljše. To spreminjanje »na boljše« zadeva različne dele in procese v podjetju, njegovo organizacijo in tudi okolje. Razvoj podjetja torej ni omejen zgolj na procese ter sestavine in strukture znotraj podjetja, ampak tudi na spremembe v njegovem okolju, obravnavati ga moramo kot integralno celoto notranjega in zunanjega razvoja.

Po avtorju (Belak 2002, 33-34) povzemamo še naslednje ugotovitve:

- Uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj.
- Ker je uspešnost v marsičem pogojena s kakovostjo podjetja, mora opredeljevati želeno kakovost okolja, ki bo kasneje tudi odločalo o uspešnosti tega podjetja.
- Ker je kakovost podjetja pogojena z razvojem, je razvoj vsakega podjetja njegova življenjska nuja. Brez razvoja ni obstoja in ni življenja.
- Pri razvijanju podjetja pa ne smemo zanemariti njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja.
- Obstoj podjetja, njegova uspešnost, razvoj in rast naj bi služili večanju blagostanja vseh njegovih udeležencev.

V povezavi z razvojem in rastjo podjetja se pogosto postavlja vprašanje optimalne velikosti podjetja. Vendar Belak (2002, 36) ugotavlja, da tovrstno vprašanje še vedno predstavlja resen strokovni izziv. Optimalna velikost podjetja je velikost, pri kateri je podjetje najuspešnejše - in ta ni za vsa podjetja in v vseh okoljih ter okoliščinah enaka. Vprašanje optimalne velikosti podjetja pa je povezano tudi s problemom opredelitve in izmeritve velikosti podjetja (Duh in Kajzer 2002, 34).

2.2 Stopnje razvoja podjetja

Flamholtz in Randle (2000, 28-29) sta identificirala štiri stopnje razvoja v življenjskem ciklu podjetja. Te stopnje v razvoju podjetja označujejo obdobje od nastanka podjetja pa do njegove zrelosti. To obdobje vključuje razvoj podjetništva do stopnje, ko postane podjetje profesionalno vodeno. Prvi dve stopnji predstavljata podjetniško obdobje v razvoju podjetja, medtem ko tretja in četrta stopnja predstavljata stopnji »profesionalnega managementa« (ibid., 38). V nadaljevanju na kratko predstavljamo štiri stopnje razvoja:

1. *Novo podjetje*

- Na tej stopnji je glavni problem podjetja, kako pridobiti kupce in kako jim distribuirati dogovorjene proizvode ali storitve. Mnoga podjetja na tej stopnji nikoli ne dosežejo zadostnega števila kupcev ali zadostne proizvodne sposobnosti, da bi lahko preživela. V takšnih primerih lastniki ukinejo podjetje, ko jim zmanjka začetnega kapitala, in če imajo srečo, prodajo podjetje. V nekaterih primerih lastniki ne zmorejo sprejeti zahtev, ki jih postavlja podjetje

do njihovega časa, finančnih sredstev in energije ter zato odhajajo. Tista podjetja, ki ostanejo, preidejo na naslednjo stopnjo (Duh in Kajzer 2002, 84).

2. *Ekspanzija*

- Osnovne značilnosti te stopnje so nadzor proračuna, redna poročila managementa in decentralizirana avtoriteta s formalnim računovodskim sistemom, ki so osnova za preživetje podjetja po tej stopnji. Na tej stopnji so potrebna dolgoročna sredstva in, če niso vključeni novi družbeniki, jih je treba poiskati. Povečan obseg poslovanja in formalizirani sistemi zahtevajo profesionalne managerje. Ti nimajo enake pripadnosti podjetju kot managerji, ki so v podjetju od najzgodnejših faz, in verjetno tudi niso pripravljeni na enake žrtve »v dobro podjetja«. Podjetje lahko nadaljuje z uspešnim delovanjem na ravni tega obsega, kar je odvisno od konkurenčnega okolja. Če podjetje ni dobro vodeno, se lahko vrne na prvo stopnjo, ali celo v celoti izgine, če rast ni nadzorovana. Torej, če obstaja ta želja in možnost za rast, potem lahko podjetje napreduje na naslednjo stopnjo (Duh in Kajzer 2002, 94-95).
- Prva in druga stopnja razvoja pomenita podjetniško obdobje razvoja organizacije. V obdobju teh dveh stopenj so klasične veščine podjetništva najbolj relevantne. Je pa to tudi obdobje, ko se pojavi potreba po prehodu iz podjetništva v profesionalno usmerjen management (Flamholtz in Randle 2000, 32-34).

3. *Profesionalizacija*

- Nekje med stopnjo hitre rasti, ki označuje drugo stopnjo, vodstvo ugotovi (bi moralo ugotoviti), da narašča potreba po spremembi v podjetju. Podjetje ne more več zaposlovati več ljudi, finančnih sredstev, opreme in prostora, da bi lahko obvladovalo svojo rast in razvoj. Potrebno je preoblikovanje v nekoliko drugačen tip podjetja.
- Do te točke je bilo podjetje podjetniško in je delovalo s precejšnjo stopnjo neformalnosti. Ni imelo natančno določenih ciljev, odgovornosti, načrtov in nadzora, ampak je prosperiralo. Vendar, ko je dosežena kritična velikost, je treba veliko dosedanjih praks in postopkov formalizirati. Velikost podjetja zahteva bolj formalne načrte, redne sestanke, definirane vloge ter odgovornosti in nadzorne sisteme.
- Enako mora tudi vodstvo podjetja spremeniti način vodenja - svoje veščine in sposobnosti. Do tega trenutka je bilo sprejemljivo biti bolj »delavec« kot pa profesionalni manager. Vendar pa na tej stopnji organizacija zahteva vodstvene ljudi, ki so spretni v formalni administraciji, načrtovanju, organiziranju, motivaciji, vodenju in nadzoru. Najpomembnejše področje razvoja na tej

stopnji je razvoj sistemov poslovanja. Ključne sposobnosti so tako: sposobnost načrtovati in razvijati strategijo, sposobnost razviti primerno organizacijsko strukturo in nadzor ter sposobnost vzpostaviti razvoj managementa (Flamholtz in Randle 2000, 34-37).

4. *Konsolidacija*

- Ko podjetju uspe prehod v profesionalno vodeno podjetje z delujočimi sistemi načrtovanja, organiziranja, razvoja managementa, nadzora, mora podjetje preusmeriti svojo pozornost na neotipljivo: korporacijsko kulturo. V neformalnem obdobju prve stopnje se je kultura podjetja širila neposredno z vsakodnevnim stikom med ustanoviteljem in osebjem. Vsi so se poznali in vsi so vedeli, kaj želi podjetje doseči in kako bo to doseglo. V obdobju druge stopnje sta hitra rast in razvoj prinesla v podjetje drugi »val« ljudi in zaposleni so prenesli korporacijsko kulturo na novo generacijo. Vendar pa z naraščajočo velikostjo podjetja postane ta neformalni sociološki proces oslavljen in manj učinkovit. Ko podjetje doseže tretjo stopnjo razvoja, se ji priključi še tretji »val« ljudi. Na tej stopnji mora podjetje razviti bolj zavestno in formalno metodo prenosa in širjenja korporacijske kulture (Flamholtz in Randle 2000, 37-38).

2.3 Nevarnosti izvajanja uspešne rasti podjetja

Prehod iz podjetniškega v profesionalni management zahteva, da vodstvo naredi korak nazaj od vsakodnevnih aktivnosti in spozna, da je uspeh podjetja prinesel potrebo po preoblikovanju podjetja, oziroma po drugačni organizaciji in drugačnemu stilu vodenja ter da je treba narediti načrt glede nadaljnjega razvoja podjetja.

Kot smo že omenili, če skladnost med ključnimi dejavniki uspeha ni dosežena oziroma če podjetju ne uspe razviti notranjih sistemov, ki bi morali biti razviti na določeni stopnji razvoja, se bo soočilo z »razvojno vrzeljo«, ta pa bo povzročila t. i. »nevarnosti izvajanja uspešne rasti podjetja«. Nevarnosti izvajanja uspešne rasti podjetja so vidni kot simptomi, ki nakazujejo, da se podjetje sooča z določenimi težavami v poslu in v izvajanju strategije. Bolj kot so nevarnosti resne, večja je verjetnost, da se bo podjetje srečalo s težavami in mogoče tudi doživelo neuspeh (Flamholtz in Randle 1998, 37).

Flamholtz in Randle (1998, 36) sta poimenovala nevarnosti, ki nastanejo ob rasti podjetja »bolečine rasti« (glej tabelo 2.2). Hitrejše kot bo podjetje raslo in se razvijalo, težje bo managementu obdržati infrastrukturo podjetja na ravni, potrebni za podporo stopnje rasti podjetja (Flamholtz in Randle 2000, 66). Večja kot je neskladnost med velikostjo podjetja in razvojem infrastrukture podjetja, večja je verjetnost, da bo podjetje izkusilo bolečine rasti (ibid., 48).

Tabela 2.2 Bolečine rasti

<p>1. Zaposleni imajo občutek, da ima dan premalo ur Najbolj za občutkom pomanjkanja časa trpi ustanovitelj podjetja, saj se čuti dolžan za uspeh podjetja.</p>
<p>2. Zaposleni porabijo preveč časa za reševanje majhnih problemov Pomanjkanje dolgoročnega strateškega načrtovanja se kaže v nižji produktivnosti, učinkovitosti in slabši uspešnosti podjetja.</p>
<p>3. Zaposleni ne poznajo dela drugih Vzrok so nejasno določene organizacijske sheme podjetja, nejasno določene vloge in odgovornosti kot tudi pomanjkanja timskega dela, kar se vse kaže v neizvršenih nalogah in v podvajanju truda.</p>
<p>4. Zaposleni ne vedo, kakšen je cilj podjetja Prekinitve komunikacije med zaposlenimi in vrhnjim managementom glede usmeritve podjetja se ob hitrih spremembah v hitro rastočih podjetjih kaže v občutku zaskrbljenosti.</p>
<p>5. Pomanjkanje dobrih managerjev v podjetju Zgodi se, da ima podjetje veliko managerjev, ki imajo vrsto odgovornosti, a so brez prave moči, ali pa ima managerje, ki nimajo dovolj časa za opravljanje administrativnih obveznosti, saj imajo preveč drugega dela.</p>
<p>6. Zaposleni imajo občutek, da bo delo opravljeno pravilno samo, če sami opravijo delo Pomanjkanje koordinacije med oddelki je posledica nejasno določenih vlog, odgovornosti, obveznosti in povezav med vlogami, kar se kaže v minimalnem timskem delu.</p>
<p>7. Zaposlenim se zdijo sestanki izguba časa Število sestankov se v želji po večji koordinaciji poveča, vendar so le-ti pogosto brez dnevnega reda, nič več kot prostor za diskusijo med udeleženci.</p>
<p>8. Delo ne poteka po narejenem planu Razlog je v nezadostnem znanju za oblikovanje, spremljanje in ocenjevanje ciljev (npr. določijo se previsoki cilji).</p>
<p>9. Zaposleni so negotovi glede svoje zaposlitve v podjetju Ta občutek je posledica nerazumevanja potrebnih sprememb v podjetju, še posebej, ker vloge in odgovornosti niso jasno določene in ker se dogajajo tudi prekinitve delovnih razmerij.</p>
<p>10. Podjetju raste prodaja, dobiček pa ne V večini primerov je razlog za takšno stanje v filozofiji: »Če je prodaja dobra, potem bodo dobri tudi dobički.«</p>

Vir: Flamholtz in Randle 1998, 37.

Flamholtz in Randle (2000, 48-54) trdita, da je identificiranje bolečin rasti nujen prvi korak v prehodu iz podjetniškega v profesionalni management. Transformacijske bolečine so težave, s katerimi se podjetje sooča v vsakodnevnem delovanju, in ki opozarjajo podjetje, da so spremembe v njegovem delovanju nujne (Flamholtz in Randle 1998, 37).



3 VLOGA MANAGEMENTA

3.1 Podjetniška transformacija

Tajnikar (2000, 48) navaja, da so glavne spremembe v rastočem podjetju v obliki organiziranosti podjetja in v upravljanju. Kako se spreminja organizacija z rastjo podjetja, je predvsem odvisno od tega, kakšna je rast podjetja in kakšna je tehnologija, ki jo zaposluje podjetje, pa tudi kakšni so odnosi, ki znotraj podjetja nastanejo med zaposlenimi. Za vodenje je vse bolj značilno, da postaja formalno, saj drugače nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih ni mogoče več obvladovati s podjetniškim načinom razmišljanja in vodenja podjetja. Bolj formalno vodenje omogoča tudi večjo profesionalizacijo v nabavi, prodaji, proizvodnji in finančah, pa tudi večjo stopnjo usklajenosti med posameznimi poslovnimi funkcijami v podjetju.

V prvih letih delovanja podjetje označujejo izrazita usmerjenost na potrebe manjšega števila kupcev, pomanjkanje formalnih struktur, procesov in sistemov ter visoka neformalnost načina upravljanja in poslovanja. Kot smo že omenili, v prvih letih ni treba, da so sistemi in procesi formalni, saj prav ta neformalnost ob podjetnikovem nadzoru in neposredni bližini vseh zaposlenih podjetju omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju (Wilson in Bates 2003, 2).

Rast bo podjetju poleg uspeha prinesla tudi težave in »izzive preživetja«. Kot posledica hitro rastočega obsega prodaje, bodo sredstva podjetja maksimalno izkoriščena, potreba po novih pa bo nenehno rasla. Operativni sistemi, kot so trženje, proizvodnja, kadrovaje itd., bodo »zasuti z delom« (Flamholtz in Randle 2000, 9). Enako bo veljalo za ustanovitelja podjetja, ki bo več časa porabil za opravljane administrativnega dela in vsakodnevnih operativnih aktivnosti ter vse manj časa za strateško načrtovanje in sprejemanje odločitev. Hkrati mu bo večja velikost podjetja onemogočila nadaljevanje neposrednega nadzora dela vseh zaposlenih (Wilson in Bates 2003, 3). Flamholtz in Randle (1998, 11-12) sta mnenja, da se bo podjetje soočilo z različnimi bolečinami rasti, ki opozarjajo, da je preraslo svojo »neformalno infrastrukturo« in nestrukturiran način delovanja ter da je prehod iz podjetniškega v profesionalni management nujen.

Odziv podjetnika na težave je lahko ignoriranje, saj je prepričan, da so težave le trenutne in bodo izginile. Lahko pa jih bo poskušal odpraviti brez znanj in veščin, potrebnih za razumevanje njihovega izvora, namesto vlaganja v diagnozo resničnih vzrokov in v spreminjanje podjetja v podjetje s formaliziranimi sistemi in postopki (Wilson in Bates 2003, 3). Pogosto so podjetniki bolj »izvršitelji« kot pa managerji in nimajo formalne poslovodstvene izobrazbe. Radi so osvobojeni »korporacijskih omejitev« in tako niso navdušeni nad sestanki, načrtovanjem in proračunom, saj menijo, da vse to prinaša v podjetje le birokracijo (Wilson in Bates 2003, 77). Za transformacijo delovanja podjetja je treba, da ustanovitelj prepozna »razvojno vrzel med infrastrukturo

(organizacijskimi sistemi in poslovodstveni postopki), ki jo podjetje potrebuje, in infrastrukturo, ki jo dejansko ima (Wilson in Bates 2003, 2). Razvojno vrzel naj bi razumel kot opozorilo, da so korektivna dejanja nujno potrebna, in sicer še preden podjetje zaide v hude težave, saj z obstoječo infrastrukturo ne bo moglo več dolgo poslovati (Flamholtz in Randle 2000, 10).

Flamholtz in Randle (1998, 12) menita, da ni ene same poti za uspešen prehod iz podjetniškega v profesionalni management. V katerikoli izbrani poti ima ključni pomen za uspešen prehod podjetnik, ki mora spoznati, da je podjetje v svojem življenjskem ciklu doseglo stopnjo, kjer dosedanji način delovanja ne bo več učinkovit.

3.1.1 Vloga podjetnika pri prehodu iz podjetniškega v profesionalni management

Tajnikar (2000, 91) pravi, da so podjetnik, poslovodja ali manager in lastnik tri funkcije, v katerih nastopajo ljudje v rastočem podjetju. Včasih so vse tri funkcije združene v isti osebi in je podjetnik hkrati tudi lastnik oziroma investitor, poslovodja in pogosto tudi delavec. Vendar ko podjetnikovo znanje ne zadošča, išče profesionalno pomoč, da bo lahko razrešil probleme.

Poslovodja ali manager je predvsem profesionalna funkcija, ko posameznik stopa v upravljanje in bolj pogosto vodenje podjetja ali poslov kot strokovnjak, ki naj bi s svojim znanjem pripomogel k opredeljevanju podjetniških problemov in k njihovem reševanju. V tej opredelitvi se skriva tudi ena od temeljnih razlik med managerjem ali poslovodjem in podjetnikom. Manager, ki pristopa k podjetju mnogo bolj analitično, v pri vrsti odkriva probleme, podjetnik pa jih rešuje (Tajnikar 2000, 91).

Podjetnik ima zelo pomembno vlogo v prehodu iz podjetniškega v profesionalni management. Tako bi moral za uspešno preoblikovanje podjetja sprejeti spremembe v svojem obnašanju, ki lahko tudi zahtevajo, da se odreče sposobnostim, ki so prispevale k dosedanjemu uspehu podjetja (Wilson in Bates 2003, 3-4).

Podjetnik mora sprejeti, da je za dobro podjetja nujno preoblikovanje njegove vloge, in sicer iz managerja s popolnim nadzorom, v osebo, ki delegira odločanje na druge zaposlene in ima namesto operativne vloge sedaj vlogo strateškega vodje (Flamholtz in Randle 2000, 341).

Četudi gre za delegiranje t. i. »rutinskega« managementa, je ta pogosto ovira za ustanovitelja, ker izzove vprašanje zaupanja, v smislu, ali bodo managerji izvajali naloge tako dobro, kot bi jih podjetnik sam. K tem dvomom še dodatno prispevajo kupci, dobavitelji in celo zaposleni, ki so navajeni, da so v tesnem stiku z vodjo podjetja (Wilson in Bates 2003, 256).

Če podjetje uspešno preživi obdobje podjetniškega managementa, lahko preide v tako imenovano profesionalno ali managersko fazo, v kateri predvsem preide do ločitve

funkcij podjetnika in investorjev od managerske funkcije, kjer managerji ali poslovodje prevzemajo profesionalni del vodenja posameznih poslovnih funkcij, medtem ko podjetnik ohrani funkcijo lastnika ali predstavnika lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih, ki nastanejo pri rasti podjetja. Nič več pa v tem primeru ne opravlja profesionalne funkcije v nabavi, prodaji, organizaciji, proizvodnji in financah v podjetju. Ohrani pa del kadrovske funkcije, saj je prav on tisti, ki izbira profesionalne ekipe managerjev za vodenje tveganega posla (Tajnikar 2000, 50).

Flamholtz in Randle (2000, 340) menita, da se podjetnik v podjetniško vodenem podjetju lahko sooči s prehodom iz podjetniškega v profesionalni management na štiri različne načine:

1. *Naredi nič*. Nadaljuje z dosedanjim načinom delovanja in ignorira težave ter upa, da bodo izginile. Eden temeljnih razlogov za takšno odločitev je mnenje »Če je bilo podjetje do sedaj uspešno z uporabo trenutnega načina vodenja, zakaj bi način vodenja spreminjali?«
2. *Proda podjetje in ustanovi novo*. Za prodajo se podjetnik odloči, ko podjetje postane preveliko, da bi ohranilo podjetniški način vodenja. Ta način vodenja podjetniku ustreza in je bil eden izmed razlogov za ustanovitev podjetja.
3. *Poskuša pridobiti in razviti nove veščine in vzorce obnašanja, potrebne za to stopnjo razvoja*. Ključnega pomena za uspešno vpeljavo te odločitve sta sposobnost podjetnika določiti veščine in znanje, ki jih potrebuje za uspešno nadaljnje vodenje podjetja, ter pripravljenost podjetnika, da se odreče delu nadzora nad podjetjem in njegovimi aktivnostmi.
4. *Napreduje na mesto predsednika uprave in zaposli (imenuje) profesionalnega managerja*. Za uspešno izvedbo te strategije se mora podjetnik odreči velikemu delu nadzora delovanja podjetja.

Verjetno se mnenja glede potrebne zamenjave ustanovitelja s profesionalnim managerjem razlikujejo. Eni so mnenja, da mora za uspešen prehod ustanovitelja na čelu podjetja zamenjati profesionalni manager, medtem ko so drugi mnenja, da to ni potrebno.

3.1.2 Zaposlitev profesionalnega managerja

Ena izmed možnosti izbire, ki jih ima podjetnik ob prehodu iz podjetniškega v profesionalni management, je umik in zaposlitev oziroma imenovanje naslednika. Izbira imenovanja profesionalnega managerja prinese iskanje odgovorov na vprašanja, kot so: Kdo bo nadomestil podjetnika? Kakšni kriteriji izbire bodo uporabljeni? Kako se lahko

oceni tveganje? Kakšne napake so lahko kritične za obstoj podjetja? ipd. Kot kažejo raziskave, vključitev naslednika ni enostaven proces. Podjetniki naj bi bili nagnjeni k iskanju osebe, ki ima enako vedenje, veščine in znanje, kot ga imajo sami, čeprav te veščine, znanje in vedenje niso skladne s stopnjo razvoja, na kateri je podjetje (Wilson in Bates 2003, 259). Ali pa želijo tveganje v nasledstvenem procesu zmanjšati tako, da naslednika, kljub njegovi/njeni nekvalificiranosti, izberejo iz družine, kar v bistvu pomeni, da nadzor še naprej ostane v rokah podjetnika (Wilson in Bates 2003, 257).

Pomembna pozornost pri zaposlitvi profesionalnega managerja bi morala biti tako dana dodatnemu znanju in sposobnostim, ki jih managerji prinesejo v podjetje in združitvi tega znanja in sposobnosti z izkušnjami podjetnika. Iskanje in zaposlitev profesionalnega managerja bosta veliko uspešnejša, če bo podjetje imelo jasno določeno strateško usmeritev in bo proces nasledstva vnaprej načrtovalo (Wilson in Bates 2003, 259-260). Le tako bo ustanovitelj lažje našel »pravega« naslednika znotraj ali zunaj podjetja in se izognil izbiri najbolj zvestega managerja.

Kot smo že omenili, bo preveliko zanašanje na sposobnosti ustanovitelja preprečilo razvoj sposobnosti drugih udeležencev podjetja, da bi nosili odgovornosti in predstavljali podjetje. Pomembno je torej, da ustanovitelj, ki je pogosto, ne glede na njegovo uradno vlogo v organizacijski strukturi, pravi voditelj podjetja, prenese na svojega naslednika znanje, veščine in ga postopoma vključi v vodenje podjetja (Wilson in Bates 2003, 158). Podjetniki večinoma razumejo pomen tega nasledstvenega prehoda, vendar ga iz emocionalnih razlogov pogosto ne morejo (pravočasno) izvesti (Flamholtz in Randle 2000, 341). Pomembno vlogo v seznanjanju podjetnika, da so spremembe potrebne, imajo tako njegovi sodelavci, ki naj bi mu pomagali razumeti, da prehod iz podjetniškega v profesionalni management ne pomeni »popolne odtujitve« podjetja (ibid., 359).

3.2 Primerjava značilnosti podjetniškega in profesionalnega managementa

Med podjetniškim in profesionalnim managementom obstajajo kvalitativne razlike. Flamholtz in Randle (2000, 39) sta identificirala razlike, povezane z devetimi ključnimi področji: dobiček, načrtovanje, organizacija, nadzor, razvoj managementa, določanje proračuna, inovacija, vodenje in kultura (glej tabelo 3.1).

Tabela 3.1 Primerjava značilnosti podjetniškega in profesionalnega managementa

Ključna področja rezultatov	Podjetniški management	Profesionalni management
Dobiček	Ustvarjanje dobička ni izražen cilj podjetja. Vlaganje in žrtvovanje trenutnih dobičkov za prihodnost.	Ustvarjanje dobička je jasno izražen cilj.
Načrtovanje	Neformalno, ad hoc načrtovanje le v »glavi« podjetnika.	Formalno, sistematično načrtovanje: <ul style="list-style-type: none"> • strateško načrtovanje, • operativno načrtovanje, • načrtovanje nepredvidljivih dogodkov (angl.contingency planning).
Organizacija	Neformalna struktura, kjer so odgovornosti nejasno določene in se medsebojno prekrivajo.	Formalni, jasno izraženi temeljiti opisi funkcij in delovnih mest, ki so si vzajemno izključujoči.
Nadzor	Delna, ad hoc kontrola; redko uporablja formalno merjenje.	Formalen, načrtovan sistem organizacijske kontrole, ki vključuje jasno izražene cilje, merila, vrednotenja in nagrade.
Razvoj managementa	Ad hoc razvoj, predvsem v obliki izobraževanja ob delu.	Načrtovan razvoj managementa: <ul style="list-style-type: none"> • identifikacija potreb, • oblikovanje programov.
Določanje proračuna	Proračun ni jasno določen; ni sledenja odstopanj.	Upoštevanje vnaprej določenih standardov in meril; ugotavljanje odstopanj.
Inovacija	Usmerjenost na večje inovacije, hitre donose in na sprejemanje visokih tveganj.	Usmerjenost na postopne inovacije in na sprejemanje preišljenih tveganj.
Vodenje	Načini vodenja se razlikujejo, od zelo usmerjevalnih do »laissez-faire« (pogosto karizmatični voditelji).	Posvetovalni ali participativni način.
Kultura	Nejasno določena, »družinsko« usmerjena kultura.	Natančno določena; eksplicitno zapisane značilnosti kulture.

Vir: Flamholtz in Randle 2000, 38-42.

Predstavitev razlik med podjetniškim in profesionalnim managementom ni namenjena ocenjevanju, kaj je bolje. Oba tipa podjetij imata prednosti in slabosti, vendar sta primerna na različnih stopnjah razvoja podjetja. Z vidika podjetniške organizacije je razvidno, da bo s prehodom v profesionalni management nekaj izgubljenega, vendar nekaj tudi pridobljenega.

3.3 Oblikovanje in izvedba prehoda v profesionalni management

Ko se vodstvo podjetniško vodenega managementa zave, da je potreben prehod v profesionalni management, sledi načrtovanje prehoda ter njegova izvedba. Večina podjetnikov ob ugotovitvi, da je transformacija podjetniško vodenega managementa v profesionalni management nujna, hoče hitro spremembo. Vendar doseči uspešno transformacijo pomeni dve do tri leta oziroma več dela (Flamholtz in Randle 1998, 64). V nadaljevanju predstavljamo način oblikovanja in izvedbe prehoda iz podjetniškega v profesionalni management, ki sta ga razvila Flamholtz in Randle (2000), ki pa se začne s strateškim načrtovanjem prehoda.

Strateško načrtovanje transformacije je načrtovanje preoblikovanja podjetja v to, kar si želi oziroma v to, kar se mora preoblikovati, da bi maksimiralo skladnost med velikostjo, okoljem, poslovnim konceptom in infrastrukturo podjetja. Pri prehodu v profesionalni management se načrtovanje osredotoči na stvari, ki bodo podprle in pospešile razvoj operativnih sistemov, sistemov poslovanja (Flamholtz in Randle 1998, 149-150). Strateško načrtovanje transformacije obsega šest korakov, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

- *Ocenitev okolja*: tu gre za analizo in ocenitev treh aspektov okolja, in sicer trga (razumevanje njegove narave in spreminjanja), konkurence (ugotavljanje prednosti in omejitev ključnih konkurentov) in trendov (ugotavljanje priložnosti in posledic, ki jih prinašajo) (Flamholtz in Randle 1998, 157).
- *Obširna ocenitev podjetja*: cilj izvedbe tega koraka je analiza poslovnega koncepta (Wilson in Bates 2003, 92). Pri ugotavljanju poslovnega koncepta podjetja gre za iskanje odgovora na vprašanje: »V katerem poslu je podjetje?« Cilj tega pregleda je ugotoviti ključne prednosti (sposobnosti) podjetja kot tudi njegove omejitve, hkrati pa ugotoviti, do katere mere so obstoječi sistemi podjetja primerni za njegov nadaljnji razvoj (Flamholtz in Randle 2000, 43).
- *Ključna strateška transformacijska področja*: tu gre za osredotočenje na pet ključnih strateških področij, ki zadevajo prihodnost podjetja (Flamholtz in Randle 1998, 158-159).
- *Oblikovanje transformacijskega načrta*: cilj tega koraka je oblikovanje načrta razvoja, ki vsebuje različno število programov, jasno določene cilje in aktivnosti za doseganje izgradnje sposobnosti, ki so potrebne za uspešno delovanje podjetja na trenutni in/ali naslednji stopnji razvoja (Flamholtz in Randle 2000, 43-44). Transformacijski načrt naj bi zajemal:
- *Implementacijo transformacijskega načrta in spremljanje napredka*: to spremljanje omogoča managementu, da lahko vpelje dodatne spremembe ali popravke v izvajanju načrta, in sicer takrat, kadar napredek ni zadosten ali pa je

odpor zaposlenih do vpeljanih sprememb prevelik (Flamholtz in Randle 2000, 43-44).

3.4 Ključna orodja profesionalnega managementa

Podjetje lahko doseže prehod iz podjetniškega v profesionalni management s preoblikovanjem elementov sistema poslovanja, katerega del so strateško načrtovanje, organizacijska struktura, sistem razvoja managementa, sistem ugotavljanja uspešnosti, vodenje in kultura (Flamholtz in Randle 2000, 133).

3.4.1 Strateško načrtovanje

Tavčar (1996, 428) pravi, da je strateško načrtovanje vseobsežno in skladno ter obsega za organizacijo pomembne zadeve; obsega dejavnosti in dele organizacije ter okolja, ki vplivajo na organizacijo; obsega tekoče (letno) načrtovanje politike organizacije v okviru temeljne (trajne) politike organizacije; je drsno in dovolj pogostno glede na dinamično delovanje organizacije in na spreminjanje (vplive) okolja.

Cela vrsta raziskav kaže, da ne more biti učinkovitega formalnega strateškega načrtovanja v podjetju, če glavni direktor ne daje temu svoje čvrste podpore in če ne zagotavlja, da vsi drugi v podjetju dojamejo svojo globoko predanost strateškemu načrtovanju. Ljudje v podjetju morajo vedeti, da je direktor pravzaprav nosilec te dejavnosti in prvi strateški planer (Pučko 1999, 374). Pučko (1999, 374) navaja, da se naloga glavnega direktorja glede strateškega planiranja spreminja z rastjo podjetja. Vse bolj se omejuje na osnovna strateška vprašanja, kot so misije in smotri podjetja, strateški planski cilji (prodaja, dobiček, tržni delež, stopnja rentabilnosti) in razvojni programi. Glavni direktor z rastjo podjetja nujno namenja vse več časa strateškemu načrtovanju.

Strateški načrt podjetja se mora tekoče dopolnjevati oziroma prilagajati, saj le takšen lahko pomaga podjetju, da bo uspešno izvajalo svoje izbrano poslanstvo (Wilson in Bates 2003, 225-226). Za spremljanje uspešnosti izvajanja strateškega načrta mora ta vsebovati merila uspešnosti (ibid., 250). Oblikovanju celovite poslovne strategije sledi izdelava proračuna, kjer celovit strateški načrt dobi tudi finančne komponente (ibid., 247). Tak finančni načrt zajema standarde delovanja, po katerih se primerjajo in ocenjujejo ustvarjeni rezultati (Flamholtz in Randle 2000, 158). Hkrati je izdelava proračuna pomembna oblika delegiranja; ko so načrti in proračuni določeni, naj bi imeli managerji proste roke v doseganju dogovorjenih ciljev (Wilson in Bates 2003, 247).

V tabeli 3.2 povzemamo, kako se z razvojem podjetja spreminja strateško načrtovanje.

Tabela 3.2 Strateško načrtovanje v različnih stopnjah razvoja

Stopnja	Značilnosti
1. stopnja: novo podjetje	<ul style="list-style-type: none"> • Zelo neformalno, intuitivno načrtovanje. • V celoti ga izvaja ustanovitelj, ki dobro pozna industrijo oziroma posel.
2. stopnja: ekspanzija	<ul style="list-style-type: none"> • Spremembe v neformalnem načrtovanju, saj ustanovitelju primanjkuje časa za izvajanje vseh aktivnosti. • Potrebna je določena (preprosta) oblika formalnega strateškega načrtovanja, saj ustanovitelj nima več časa in energije za strateško načrtovanje.
3. stopnja: profesionalizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Formalno strateško načrtovanje (stopnja profesionalizacije) - oblikovanje formalnega strateškega načrta za celotno podjetje in neformalnih načrtov za posamezne oddelke ali poslovne funkcije. • Institucionalizacija formalnega načrtovanja naj bi minimalno trajala od dveh do treh let.
4. stopnja: konsolidacija	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško načrtovanje postane del sistema razvoja managementa.

Vir: Flamholtz in Randle 2000, 178-180.

Wilson in Bates (2003, 230) menita, da naj bi v procesu strateškega načrtovanja sodelovalo čim več ljudi, ki poznajo notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti podjetja. Hkrati naj bi poznali tudi, »kaj dela« podjetje uspešno in učinkovito. Dolžina obdobja strateškega načrtovanja je v veliki meri odvisna od tržnega segmenta, v katerem podjetje posluje, in od zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj podjetja (Wilson in Bates 2003, 221). Tako Wilson in Bates (2003, 221) menita, da je načrtovanje, daljše od dveh oziroma treh let, v tem hitro se spreminjajočem se okolju, nesmiselno.

3.4.2 Organizacijska struktura

Tajnikar (2000, 127) trdi, da se mora v vsaki fazi rasti podjetje prilagoditi z določeno obliko organizacije, ki omogoča najbolj učinkovito usklajevanje posameznih poslovnih funkcij znotraj podjetja in seveda tudi njihovo izvajanje. Vloge vrhnjega in srednjega managementa, operativnega in podpornega osebja ter tehnološkega razvoja se seveda ob različnih velikostih podjetja spreminjajo, kar seveda zahteva tudi spreminjanje vseh elementov organizacije in s tem pa tudi same organizacijske strukture.

Členjenost (struktura) opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Razporeditev pristojnosti in odgovornosti, ki se kaže v delegiranju pristojnosti neposredno podrejenim sodelavcem, je temelj obvladovanja

organizacije, saj lahko posameznik – manager načrtuje, organizira, usmerja in nadzira le dejavnosti omejenega števila sodelavcev (Tavčar 2002, 166).

Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitrejšo prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, prilagodljiva, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spremembe in spodbude v okolju ter bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Prilagodljivost in stabilnost sta temeljna cilja oblikovanja strukture sodobne organizacije (Ivanko 1999, 48).

Prava oblika strukture za podjetje je lahko vir konkurenčne prednosti, medtem ko je lahko neoptimalna struktura konkurenčna šibkost. Za izvedbo načrtovane transformacije mora podjetje oceniti obstoječo strukturo, jo prilagoditi ali celo na novo vzpostaviti (Flamholtz in Randle 1998, 174-175).

Koraki v procesu oblikovanja strukture, ki bo podprla transformacijo podjetja, so, po Flamholtzu in Randlu (1998, 193-198):

1. korak: identificirati strategijo podjetja, da se razvije struktura, ki jo bo podpirala;
2. korak: identificiranje, kako mora struktura podpreti transformacijski načrt podjetja, ponavadi gre tukaj za formalizacijo obstoječe strukture;
3. korak: pregled obstoječe strukture z vidikov: do katere mere zadovoljuje zahteve strategije, kako dobro jo podpirajo sistemi podjetja, kakšen je obseg nadzora in število ravni v organizaciji; pri slednjih dveh vidikih gre predvsem za iskanje primerne obsega nadzora in števila nivojev;
4. korak in 5. korak: oblikovanje in ocenitev alternativnih struktur, ki podpirajo transformacijo;
6. korak: oblikovanje izvedbe oziroma načrta postopnega preoblikovanja strukture.

Čeprav se zdi proces preoblikovanja organizacijske strukture kot linearno zaporedje korakov, naj bi bil ta bolj cikličnega značaja, saj gre podjetje lahko skozi več ciklov preoblikovanja, preden bo razvilo »optimalno« strukturo, primerno za razvojno stopnjo. Enako naj bi veljalo tudi za obnašanje managementa in drugih zaposlenih, na kar lahko vplivamo s procesom razvoja managementa in kjer ključno vlogo igra vodstvo podjetja (Flamholtz in Randle 1998, 119).

3.4.3 Sistem razvoja managementa

Tavčar (2002, 2) navaja, da je management vloga, ki terja zaupanje; lastniki poverijo vršnim managerjem ravnanje s svojo lastnino; vršni managerji poverijo podrejenim managerjem opravljanje del, za katera odgovarjajo lastnikom - in tako naprej vse do izvajalne ravni in izvajalnega managementa v vsaki organizaciji. V temeljno pristojnost managerjev sodi naročanje in prejemanje poročil. Managerju poverijo lastniki ali nadrejeni managerji velik del oblasti v organizaciji ali delu organizacije - seveda pa tudi tej oblasti primerno odgovornost. Vloga managementa ima v vsaki organizaciji veliko težo. Ni težko spoznati, da je lahko management pomembna, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije in temelj uspešnosti organizacije v konkurenčnem okolju. Zaradi zaupanja in pomena uspešnosti organizacije ima management ključno vlogo pri obvladovanju organizacij in smiselno je začeti razglabljanja o uspešnosti organizacij in o managementu prav pri ljudeh – managerjih.

Običajno razvoj managementa vključuje razvoj preoblikovanega izvajanja vlog zaposlenih v podjetju, nov način razmišljanja in pridobitev novih/drugačnih veščin (Flamholtz in Randle 1998, 218). Uspeh tega procesa je v veliki meri odvisen od podpore managementa, ki je vidna v preoblikovanju njihovega obnašanja in kjer se začne proces preoblikovanja obnašanja. Pomembno vlogo imajo kot »agenti sprememb« tako podjetnik (ustanovitelj) in drugi predstavniki vrhnjega managementa, ki naj bi s svojim obnašanjem in komuniciranjem ustvarili tako navdušenje za transformacijo kot tudi razumevanje njenega pomena (Wilson in Bates 2003, 262). Podjetja, ki se srečujejo s prehodom v profesionalni management, v preteklosti pogosto nimajo kakršnihkoli oblik sistematičnega razvoja managementa. Tako managerji z rastjo in razvojem, namesto da bi pridobili potrebne nove veščine, več delajo ter tudi hitreje, na enak način kot takrat, ko je bilo podjetje veliko manjše (Flamholtz in Randle 1998, 225).

Sistem razvoja managementa se mora osredotočiti predvsem na nudenje pomoči managerjem, da (Flamholtz in Randle 1998, 227-228):

- sprejmejo spoznanje, da bodo morali, ne glede na to, kako uspešni so bili v preteklosti, spremeniti svoje obnašanje;
- razumejo, kaj pomeni biti manager v profesionalno vodenem podjetju;
- razvijejo in/ali izboljšajo določene ključne poslovodstvene veščine in
- dosežejo ravnovesje med individualnimi psihološkimi potrebami in delom v podjetju.

Razvoj managementa v operativnem smislu v svojih programih, izobraževanjih, delavnicah ipd. obsega: preučevanje in razvoj jasnega razumevanja vlog, učenje novih konceptov in veščin, apliciranje teh konceptov v vsakodnevno delo, spremljanje

napredka in poročanje o rezultatih ter izvajanje drugih potrebnih prilagoditev, da bi bilo managersko delo primerno stopnji razvoja, na kateri je podjetje (Wilson in Bates 2003, 262).

3.4.4 Sistemi nadzora in ugotavljanje uspešnosti

Podjetje na katerikoli stopnji razvoja potrebuje nekakšen sistem nadzora oziroma ugotavljanja uspešnosti. Ko je podjetje majhno, podjetnik lahko sam nadzoruje izvajanje dela. Ta sposobnost se z rastjo začne zmanjševati in če podjetje nima določene formalne oblike nadzora, se bo soočilo z bolečinami rasti. Sistem nadzora v podjetju tvorijo poleg osebnega nadzora tudi opisi delovnih mest, pravila, proračuni in sistemi ocenjevanja uspešnosti (Flamholtz in Randle 2000, 232-233). Temeljna cilja sistemov nadzora in ugotavljanja uspešnosti sta na eni strani motivirati zaposlene k doseganju ciljev in na drugi strani vplivati na njihovo obnašanje, ki bo pripomoglo k doseganju teh ciljev (Wilson in Bates 2003, 136).

Nadzor opravljajo ljudje, managerji – in je pretežno namenjeno ljudem, sodelavcem organizacije. Dobro nadzorovanje, ki *spodbuja*, pomaga k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih; slabo je nadzorovanje, ki duši pobude, prinaša strah in negotovost (Tavčar 1996, 366). Zato naj bo kontroliranje *sprejemljivo*. Če ga sodelavci odklanjajo in spodkopavajo, mora management ugotoviti, zakaj – saj odklanjanje nadzora največkrat kaže na globlje pomanjkljivosti v organizaciji. Sprejemljivo je nadzorovanje, ki koristi izvajalcem, ki je pošteno in ki ni pretirano, ki predvsem spodbuja koristno vedenje in šele zatem pomaga odpravljati nekoristno obnašanje (Tavčar 1996, 366). Prvi pogoj za sprejemljivost je *razumljivost*. Sodelavci, ki jih zadeva nadzorovanje, morajo razumeti, zakaj obstaja in kako deluje. Prejemati morajo dovolj dobrih informacij, da morejo izide nadzorovanja uporabiti za boljše delo (Tavčar 1996, 366).

Proces vplivanja na obnašanje zaposlenih v podjetju, da bi to prešlo v profesionalno stopnjo razvoja, se začne pri strateških namenih in ciljih, ki vplivajo na to, kako se bodo podjetje, njegovi oddelki in posamezniki obnašali. Slednje se bo pokazalo v rezultatih, ki jih bo podjetje merilo s sistemom merjenja. Informacije o doseženih rezultatih naj bi nato primerjali s cilji in ugotovitve te primerjave posredovali nazaj na raven celotnega podjetja, funkcij in posameznikov. Ob koncu načrtovanega obdobja naj bi v podjetju izvedli formalno ocenjevanje uspešnosti, ki je vezano na razdelitev nagrad in kjer se določijo novi cilji za uspešno preoblikovanje podjetja (Flamholtz in Randle 1998, 237-239).

3.4.5 Uspešno vodenje

Kralj (2003, 443) je mnenja, da je vodenje ljudi ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje podjetja. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce in da so jim ti voljni slediti in delati z njimi in zanje.

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega značaja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Željeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. managerju (Možina 2002, 499).

Uspešni vodje si pri delu s svojimi izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti in jih nato učinkovito uporabljajo. Toda organizacije velikokrat ne morejo čakati, da se bodo vodje izoblikovali pri opravljanju dela, zato iščejo med zaposlenimi ljudi, ki morda imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje (Možina 2002, 502).

V nadaljevanju predstavljamo eno izmed številnih shem klasifikacije slogov vodenja. Managerji ne uporabljajo vedno enakih slogov vodenja; le-ti so namreč odvisni od situacije. Slog vodenja označuje razmerje, ki nastaja med udeleženci v procesu vodenja. Skrajnosti sta (Tavčar 1996, 322):

- *avtoritativni slog*: odločevalec ima prvo in zadnjo besedo, je oblasten in samovoljen;
- *participativni, sodelovalni slog*: odločevalec odloča skupaj s svojimi sodelavci, njihovim stališčem daje veliko težo.

Izbor sloga je očitno odvisen od okoliščin in najpomembnejša okoliščina, ki vpliva na izbiranje sloga vodenja, so značilnosti ljudi, vpletenih v vodenje. Pripravljenost ljudi ima vsaj dve temeljni sestavini:

- *zmožnost*: posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine;
- *voljnost*: posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno.

Iz tega je mogoče razbrati štiri tipe vedenja ljudi in zanje prilagojene sloge vodenja (Kralj 2003, 445):

- Malo zmožni in malo voljni: vodenje z *naročanjem*;
- Malo zmožni, vendar voljni: vodenje s *poučevanjem*;
- Zmožni, vendar malo voljni: vodenje s *sodelovanjem*;
- Zmožni in voljni: vodenje z *delegiranjem*.

Po Tavčarju (1996, 325) povzemamo tabelo (glej tabelo 3.3), ki lahko pomaga managerju, da izbere ustrezen slog.

Tabela 3.3 Opis slogov vodenja

SODELOVANJE	POUČEVANJE OZ. PREPRIČEVANJE
Pripravljenost sodelavcev je kar dobra: zmožni so, vendar ne kaj prida voljni.	Pripravljenost sodelavcev je večja: so sicer malo zmožni, zato pa voljni.
Vodja se odloča za deloma participativno vodenje: sodelavca skuša spodbuditi za dejavnost, ki jo je le-ta zmožen opraviti.	Vodja skuša sodelavca usposobiti za dejavnost, vodi ga manj avtoritarno: "proda" mu svojo odločitev, ga prepričuje, mu pojasnjuje in razjasnjuje zadeve.
Vodja se le še malo ukvarja z dejavnostjo, pač pa s sodelavcem, ki jo je zmožen opraviti.	Vodja predvsem pojasnjuje odločitve in usposablja sodelavca.
Vodja sodeluje, opogumlja, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavca.	Vodja se že nekoliko manj ukvarja z dejavnostjo, pa bolj s sodelavcem.
Vodja sodelavcu posreduje zamisel in mu nudi pomoč pri odločanju.	Odgovornost za izvedbo dejavnosti je deljena med vodjo in sodelavca.
Skrb za izvedbo dejavnosti se preseli od vodje na sodelavca.	
DELEGIRANJE	NAROČANJE
Pripravljenost sodelavcev je kar visoka: zmožni so, pa tudi voljni.	Pripravljenost sodelavcev je nizka: so malo zmožni in malo voljni.
Vodja se odloča za docela participativno vodenje: sodelavcu v celoti zaupa in mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti.	Vodji preostaja le avtoritativno vodenje: naročanje, usmerjanje, obvladovanje in nadzorovanje.
Vodja se skoraj ne ukvarja več ne z dejavnostjo ne s sodelavcem, ki uživa njegovo zaupanje in je dejavnost voljan in zmožen opraviti.	Vodja daje natančna navodila in natančno nadzoruje izvajanje.
Vodja poverja, opazuje, spremlja, izpopolnjuje.	Vodja se mora obilno ukvarjati z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, manj pa se ukvarja z njim.
Vodja sodelavcu zaupa odločanje in izvajanje.	
Problema sploh ni, saj je dejavnost v dobrih rokah, prevzel jo je zmožen in voljan sodelavec.	Odgovornost za izvedbo dejavnosti (problem) ostaja vodji.

Vir: Tavčar 1996, 325.

S prehodom v bolj profesionalni management, ki vključuje zaposlitev funkcijskih specialistov, se mora način vodenja spremeniti v bolj interaktivno in nedirektivno vodenje, kot sta npr. sodelovanje in delegiranje. Podjetnik mora delegirati nadzor ter se naučiti delegirati tudi avtoriteto in ne le naloge (Wilson in Bates 2003, 120).

3.4.6 Kultura podjetja

Kultura organizacije je po opredelitvi sistem vrednot (kaj je v naši hiši pomembno) in prepričan in navad (kako stvari opravljamo pri nas), ki so značilne za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (način, kako opravljamo stvari tukaj okoli). Kot takšna teži k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam (Pučko 1999, 371).

Kultura organizacije je skupnost vseh pojavnih oblik vedenja sodelavcev, vključno z vrednotami in temeljnimi podmenami, ki to vedenje usmerjajo. Te pojavne oblike med vsemi vrednotami sodelavcev izražajo tiste, ki jih ti večinoma osvojijo (Biloslavo 2006, 122). Ker je kultura najtrajnejša in najteže spremenljiva sestavina urejenosti organizacije, je za management najpomembnejše tehtanje, kako ravnati, kadar je kultura v skladu s politiko in drugimi sestavinami strategije organizacije ali kadar kultura ni v skladu s politiko oziroma strategijo. Ob tem kaže upoštevati moč kulture, ki opredeljuje mero podpore ali odpora za politiko managementa. S strategijo, usklajeno kulturo, kaže managementu kar najbolje izrabiti – če je kultura močna kot pomembno spodbudo in usmerjevalni element, ki mu sodelavci sledijo mnogo bolj zavzeto kot normativnim posegom managementa; če pa sorazmerno šibka, jo kaže spodbujati z vsemi ukrepi, ki sodelavcem jasno pokažejo, da management podpira vedenje, ki je v skladu z obstoječo kulturo (Biloslavo 2006, 131).

Pomembna sestavina kulture je vizija organizacije. Manager kot voditelj sodelavcev jo lahko uporablja vsaj na dva načina (Tavčar 2002, 194):

- *močna vizija*: voditelj ima jasno vizijo, kam mora organizacija, zasnuje strategije in dosledno nagrajuje ravnanje v skladu s to vizijo; model se obnese, če je prihodnost precej znana in če je voditelj močan, vizionarski;
- *mevljena vizija*: če ni obetavne prihodnosti in ni vizionarskega voditelja, potem voditelj samo trdno izjavi, da je stanje nesprejemljivo in da se mora uspešnost odločno izboljšati v določenem roku («moramo se spremeniti!») – potem pa prepusti organizaciji, naj sama razvije vizijo; izmed predlogov izbere najprimernejše; ta način se obnese, če je novi voditelj iz zunanjega okolja, ki se hitro spreminja, in če model vodi do trajnega prilagajanja.

Biloslavo (2006, 115-116) navaja, da je prevladujoče vedenje sodelavcev temeljna, najhitrejša in malo spremenljiva sestavina urejenosti znotraj strategije organizacije za doseganje ciljev. Primerna urejenost organizacije, ki se kaže v kulturi organizacije, je eden od pomembnih pogojev za složno in učinkovito delovanje sodelavcev – in s tem za uspešnost organizacije. Nestrokovni poskusi managerjev, da bi poskušali spreminjati to prevladujoče vedenje, ki izhaja iz dolgoročnih vrednot in spremenljivejših potreb, hitro in z bolj ali manj nasilnimi pritiski, se praviloma slabo končajo.

V podjetniško vodenih podjetjih razvoj kulture narekuje predvsem ustanovitelj podjetja, ki ima vsakodnevno neposreden stik z zaposlenimi. Na njen razvoj vpliva predvsem s simbolično močjo, osebno motivacijo in načinom vodenja. Podjetniška kultura podpira prilagodljivost, kreativnost, družinsko pripadnost in ljudi, ki bi za podjetje naredili »vse« in kjer »le šef pozna odgovore« (Wilson in Bates 2003, 153-161). Flamholtz in Randle (2000, 294-295) pravita, da z rastjo števila zaposlenih ustanovitelj ne more več ohranjati neposrednega stika z vsemi zaposlenimi, kar se lahko kaže v nastanku medsebojno različnih kultur. Tako mora podjetje, če želi ostati uspešno na vseh stopnjah svojega razvoja, skrbeti za sočasen razvoj kulture, da bo ta podpirala druge spremembe v infrastrukturi podjetja.

Če podjetniška kultura krepi sposobnost podjetja, da se odziva na tržne priložnosti, se kultura v profesionalno vodenih podjetjih osredotoči na podpiranje načrtovanja kot načina vnaprejšnje pripravljenosti na priložnosti in nevarnosti (Flamholtz in Randle 2000, 298). Nadalje naj bi podpirala odgovornost doseganja izbranih ciljev, zavezanost k izobraževanju in usposabljanju, da bi zaposleni postali profesionalni managerji in se obnašali v skladu s profesionalnim podjetjem (Flamholtz in Randle 2000, 315-316). Z vidika ravnanja z zaposlenimi naj bi kultura ohranila krepitev prepričanja, da so zaposleni najpomembnejši vir podjetja, in njihovo »timsko pripadnost«. Medtem ko naj bi z vidika standardov uspešnosti/odgovornosti zaposlenih negovala nagrajevanje na podlagi objektivnih kriterijev (Flamholtz in Randle 1998, 244-248).



4 PREDSTAVITEV PODJETJA X

4.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X je bilo ustanovljeno za opravljanje storitev s področja celotne logistične podpore. Njegova osnovna dejavnost je oddajanje prostorov z manipulacijo blaga, ki jo dopolnjujejo še organizacija transporta ter druge storitvene dejavnosti. V zadnjih letih je podjetje zaradi povečanega obsega izvedlo organizacijsko kadrovske spremembe, ki so vodile v dodatni nivo odločanja z namenom obvladovanja kakovosti, zanesljivosti in odzivnosti.

Zametki poslovanja podjetja segajo v leto 1991. Podjetje je bilo ustanovljeno pod statusom samostojnega podjetnika z osnovno dejavnostjo skladiščenja blaga z manipulacijo. Skozi leta je pridobivalo na prepoznavnosti in širilo svoje ime predvsem od ust do ust. Širilo je tudi spekter svojih storitev. Tako je poleg svoje osnovne dejavnosti začelo tržiti tudi transport. Vse to se je dogajalo precej stihijsko iz potreb obstoječih kupcev in ni bilo načrtovano. Cilji so bili predvsem zadovoljni kupci in zaposleni ter zadovoljiva plača za lastnika.

Leta 1999 se je zamenjalo lastništvo, ki je hkrati pomenilo tudi drugačno politiko podjetja. Motiv ni bil več plača, ampak poleg zadovoljstva kupcev in zaposlenih tudi zadovoljevanje stopnje konkurenčnosti, sodobnejše tehnologije, posodabljanja procesov, v glavnem pa tudi rast kapitala in maksimizacija dobička. Zaradi prilagodljivosti in preglednosti poslovanja je podjetje v letu 2001 spremenilo tudi statusno obliko iz samostojnega podjetnika v družbo z omejeno odgovornostjo. Podjetje je število rednih zaposlenih od leta 1991 do 2008 povečalo iz 7 na 18 oseb. Tudi hierarhična lestvica je prešla z dveh nivojev na tri nivoje.

Za izvajanje funkcij podjetje v prvi vrsti koristi notranje vire in to so redno zaposleni. V sklopu notranjih virov ima tudi večji del delovnih strojev in regalne ter računalniške opreme.

Za funkcije, kjer podjetje nima dovolj usposobljenih zaposlenih ali pa je ta potreba variabilna, najema zunanje vire. Z vidika pokrivanja sklopov funkcij in podpore jih lahko razdelimo v štiri skupine:

- *zunanji viri upravljanja*: kadrovsko svetovanje, pravno svetovanje, varnost pri delu, varovanje, zavarovanje ter dobavitelji sredstev, opreme in prostora;
- *zunanji viri koordinacije*: organizacija dela, transporta in administracije;
- *zunanji viri informatike*: vzdrževanje in razvoj skladiščno informativnega sistema, sistemska administracija, videonadzor, vzdrževanje računovodskega programa;

- *zunanj viri izvajanja*: podizvajalci transporta in distribucije, študenti, vzdrževanje delovnih sredstev, dobavitelji materiala, čiščenje.

Management izvaja funkcije načrtovanja, marketinga in prodaje, kadrovanja, financ in računovodstva. Uprava je neposredno povezana s koordinacijo, ki usmerja proces in skrbi za učinkovito razporejanje zaposlenih glede na potrebe za izvedbo naročil odjemalcev. Koordinacija tudi sodeluje z upravo pri posameznih odločitvah in načrtovanju.

Za funkcije v procesu managementa skrbijo direktor, pomočnik direktorja, vodja logistične operative ter upravni administrator. Pod management sodi tudi administracija, komuniciranje z zunanjimi sodelavci, skrb za del informatike, komuniciranje in usmerjanje koordinacije, raziskave in razvoj. Management je odgovoren za doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

Podjetje X je še vedno v podjetniškem obdobju razvoja podjetja. Kot kaže je na stopnji ekspanzije, kjer se podjetje hitro širi v smislu obsega prodaje, števila zaposlenih itd. Na tej stopnji so sredstva podjetja izkoriščena do svojih mej, naraščajoča prodaja še vedno zahteva nenehno večje število ljudi, finančnih virov, opreme in prostora. Enako velja za operativne sisteme podjetja (zaposlovanje, nabava, računovodstvo, terjatve idr.), ki so preobremenjeni z delom. Podjetje deluje s precejšnjo stopnjo neformalnosti, kar pomeni, da nima natančno določenih ciljev, odgovornosti, načrtov in nadzora. Precej je vidna neformalna struktura, kjer so odgovornosti nejasno določene in se medsebojno prekrivajo.

Rast podjetja povzroča težave, kot posledica hitro rastočega obsega prodaje. Management porabi veliko časa za opravljanje administrativnega dela in vsakodnevnih operativnih aktivnosti in tako ima vse manj časa za strateško načrtovanje in sprejemanje odločitev. Podjetje se sooča z različnimi bolečinami rasti, ki kažejo na to, da je podjetje preraslo svojo neformalno infrastrukturo in nestrukturiran način delovanja ter da je prehod iz podjetniškega v profesionalni management neizogiben.

4.2 Nevarnosti izvajanja uspešne rasti v podjetju X

Že nekaj časa se v podjetju X kažejo določeni organizacijski problemi, simptomi tako imenovanih »bolečin rasti«. Nekateri simptomi so bolj resni kot drugi, vsi pa kažejo na dejstvo, da je v podjetju prisotnih kar nekaj težav, ki bi lahko sčasoma privedle do neuspeha podjetja. Ti simptomi so opisani v nadaljevanju.

Zaposleni imajo občutek, da ima dan premalo ur

Večina zaposlenih ima občutek, da so preobremenjeni. Običajno ostajajo v službi po delovnem času, da dokončajo delo. Še posebej vodje imajo občutek, da imajo preprosto preveč dela in da so roki nerealistični.

Deloma ta težava izvira iz pomanjkanja zadostno razvitih delovnih sistemov, ki bi bili v podporo zaposlenim. Računovodski, komunikacijski in operacijski sistemi oziroma planiranje dela so ustrezni za majhno podjetje, a popolnoma neprimerni za podjetje, ki je v rasti. Sistemi za prodajo, nabavo, kontrolo so slabo razviti ali pa jih sploh ni.

Zaposleni porabijo preveč časa za reševanje majhnih problemov

Morda je najbolj jasen pokazatelj tega, da se podjetje začelo dušiti zaradi rasti prav to, da zaposleni porabijo vedno več časa za reševanje kratkoročnih problemov, ki so posledica pomanjkanja dolgoročnega planiranja. To se še posebej jasno pokaže v stalnih kadrovskih problemih, s katerimi se vodstvo veliko ukvarja.

Zaposleni ne poznajo dela drugih

Precejšnje število zaposlenih ne ve, kaj naj bi pravzaprav bilo njihovo delo, kaj je delo ostalih zaposlenih ali v kakšnem razmerju je njihovo delo z delom ostalih zaposlenih. Problem je navada, da podjetje zaposluje nove zaposlene, ne da bi razvilo formalni opis delovnih nalog oziroma vloge v podjetju in odgovornosti. Ker se ljudi zaposluje na hitro, kadarkoli grozi pomanjkanje kadra, ponavadi ostane le malo časa za uvajanje v operacije organizacije in ustrezno pripravo za njihove nove odgovornosti. Dejansko ni nikakršnega formalnega izobraževalnega programa oziroma uvajanja na delovno mesto.

Nekateri zaposleni so prejeli opis delovnih nalog, ki pa se niso nanašale na njihove navedene vloge. Drugi so prejeli nek naziv, vendar brez pojasnil glede njihovih nalog in odgovornosti. Presenetljivo veliko zaposlenih ne ve, kdo je njihov nadrejeni, in vodje ne vedo za katere zaposlene in za katere aktivnosti odgovarjajo. Ljudje se vsak dan sproti učijo, kaj naj bi počeli na delovnem mestu, medtem ko dolgoročno planiranje sploh ne obstaja.

Zaposleni ne vedo, kakšen je cilj podjetja

Veliko zaposlenih v podjetju se pritožuje, da ne vedo kaj se od njih pričakuje in jim tudi ni jasno kam je podjetje namenjeno dolgoročno. To je posledica tega, da vodstvo

podjetja ni sposobno predstaviti svoje vizije za prihodnost zaposlenim v podjetju. Zaposleni se zavedajo, da se uvajajo spremembe, vendar niso prepričani kako bodo te vplivale na njih oziroma njihove vloge. Tako med zaposlenimi vlada zelo stresno razpoloženje. Ker je stresa preveč mnogi odhajajo.

Pomanjkanje dobrih managerjev v podjetju

Običajno so vodje v podjetju napredovali iz vrst zaposlenih, kot prepoznanje za dobro delo. Nekateri so dobri vodje, večino pa bi podrejeni opisali kot dobre tehnike oziroma strokovnjake, ki pa ne znajo delati z ljudmi. Večina zaposlenih je prepričana, da je vodstvo naklonjeno le enemu načinu dela in da bi drugačen pristop pri vodstvu naletel na negativen odziv.

Mnogo ljudi ima naslov »vodje«, vendar se redki obnašajo kot vodje. Po napredovanju so preprosto počeli iste stvari kot v svoji prejšnji vlogi. Pogosto slabo dodeljujejo naloge in raje opravijo delo sami. Posledično imajo podrejeni občutek, da jim ne zaupajo.

Zaposleni imajo občutek, da bo delo opravljeno pravilno samo, če sami opravijo delo

Pomanjkanje koordinacije med funkcijami je posledica nejasno določenih vlog, odgovornosti, obveznosti in povezav med vlogami, kar se kaže v minimalnem timskem delu. Vodje pogosto ne razumejo, kakšne so njihove naloge in, kako se to, kar počnejo, vklopi v delovanje celotnega podjetja. Nova delovna mesta so bila ustanovljena, da bi zadovoljila potrebe opravljanja storitev, vendar se vodje ne zavedajo, kako so ta nova delovna mesta vključena v ostali del organizacije. To pomanjkanje formalno določenih vlog povzroča, da se zaposleni zlahka izognejo odgovornosti, kadar neka naloga ni opravljena oziroma je bila opravljena nezadovoljivo. To vodi tudi v podvajanje dela med delovnimi mesti. Malo jih ve natančno, čigava odgovornost je bila določena naloga in pogosto se zgodi, da jo opravi več ljudi in se šele nato izve, da je že bila izvedena s strani nekoga drugega.

Zaposlenim se zdijo sestanki izguba časa

Zaposleni se pritožujejo, da je preveč sestankov v zgornjem managementu in premalo na nižjih nivojih podjetja. Poleg tega so tisti sestanki, ki so sklicani na nižjih ravneh pogosto neučinkoviti in ne prinesejo nikakršnih rešitev problemov. Le malo sestankov ima dnevni red ali točke. V najboljšem primeru gre za razprave in v

najslabšem za prepiranje med posamezniki in vodstvom. Poleg tega sestanki trajajo v nedogled.

Ljudje se tudi pritožujejo nad dejstvom, da je večino teh sestankov sklicanih po principu »tukaj in zdaj«. Ker so sestanki nenapovedani ljudje pridejo na njih brez ideje o njihovem pomenu in seveda ne da bi se kakorkoli pripravili. Tako prevladuje ozračje nekakšnih seans, na katerih se govori karkoli, brez kakega reda ali smisla. Poleg tega zaposleni ne morejo načrtovati svojega dela, ker jih ves čas kličejo na »krizne sestanke«.

Delo ne poteka po narejenem planu

Podjetje, ki je trenutno v stanju rasti, se preveč posveča obstanku in zadovoljevanju kupcev, vendar ne gleda dovolj daleč v prihodnost.

Ker je v podjetju »krizna situacija običajna«, so zaposleni začeli verjeti, da je to način, kako morajo delovati. Kot se dogaja v mnogih majhnih hitro rastočih podjetjih, je tudi podjetje X delovalo na nekakšni »ad hoc« spontani osnovi. Ni bilo potrebe po nekem formalnem strateškem planiranju, saj je direktor sam usmerjal svoje podjetje. Podjetje raste in tudi vodstvo se je počasi začelo zavedati, da mora začeti nadzorovati svoje delovanje. Na žalost podjetje še ni razvilo sistemov, ki bi omogočali sledljivost.

Zaposleni so negotovi glede svoje zaposlitve v podjetju

Ta problem je zrasel iz mnogih sprememb, ki so se dogajale in velikega števila problemov, s katerim se je podjetje soočalo. Nekateri zaposleni so bili odpuščeni in zamenjani. To je privedlo do tega, da so se ljudje začeli spraševati, kdo bo naslednji. Čeprav veliko ljudi prizna, da nekateri zaposleni niso bili sposobni rasti s podjetjem, se počutijo ogrožene in jih skrbi za njihove službe in položaje v podjetju. Tako veliko svojega časa posvečajo kovanju zavezništev in »varovanju lastnih interesov«.

Podjetju raste prodaja, dobiček pa ne

Podjetje se kot mnoga hitro rastoča majhna podjetja ukvarja predvsem s povečanjem prodaje. Prevzelo je filozofijo mnogih rastočih podjetij, da »če več prodamo, gotovo tudi več zaslužimo«. Na žalost to pogosto ne drži. Stroški pogosto rastejo skupaj s prodajo in, če jih ne obvladujemo, se lahko podjetje znajde v položaju, ko izgublja denar, namesto da bi ga pridobivalo.

4.3 Predlogi izboljšav

Problemi podjetja vsekakor niso nobena redkost. Kot kaže gre dejansko za simptome organizacijskih »bolečin rasti« - težav, ki nastopijo zaradi rasti podjetja. Velja poudariti, da čeprav ti »simptomi« predstavljajo problem sami po sebi, so pogosto tudi pokazatelji globljega problema v organizacijskem sistemu. Točneje nam povedo, da se je organizacija nevarno približala položaju, ko se zaduši zaradi lastne rasti. To pomeni, da se mora v svoji osnovi prestrukturirati in prestati prehod v drugačno organizacijo, v bolj profesionalno vodeno podjetje.

Vodstvo bo moralo nujno ugotoviti, potrebo po spremembi v podjetju, da bi lahko obvladovalo svojo rast in razvoj. Tako bi bilo potrebno preoblikovanje v nekoliko drugačen tip podjetja. To je prehod iz podjetniškega v profesionalni management, ki pa zahteva, da vodstvo naredi korak nazaj od vsakodnevnih aktivnosti in spozna, da je uspeh podjetja prinesel potrebo po drugačni organizaciji in drugačnemu stilu vodenja ter da je treba narediti načrt glede nadaljnjega razvoja podjetja.

Lahko ugotovimo, da podjetje deluje s precejšnjo stopnjo neformalnosti, kajti nima natančno določenih ciljev, odgovornosti, načrtov in nadzora. Vendar, ko je enkrat dosežena kritična velikost, je treba veliko dosedanjih praks in postopkov formalizirati. Vsekakor velikost podjetja zahteva bolj formalne načrte, definirane vloge ter odgovornosti in nadzorne sisteme. Smiselno bi bilo, da vodstvo podjetja spremeni način vodenja - svoje veščine in sposobnosti. Predlagala bi, da na tej stopnji organizacija zahteva vodstvene ljudi, ki so spretni v formalni administraciji, načrtovanju, organiziranju, motivaciji, vodenju in nadzoru. Najpomembnejše področje razvoja na tej stopnji je razvoj sistemov poslovanja. S tem bo tako razvila sposobnost načrtovanja in razvijanja strategij, sposobnost razvijanja primerne organizacijske strukture in nadzora ter sposobnost vzpostavitve razvoja managementa.

Izpostavila bi rada, da si mora podjetnik predvsem želeli spremembe v podjetju, in sicer dovolj močno, da lahko korenito spremeni tudi svoj način obnašanja. To bi bil ključni korak, kjer bi se ocenil trenutni položaj podjetja in odkrilo tiste dejavnike, ki so prispevali oziroma ovirali uspešnost podjetja. Zato bi bilo potrebno razmisliti o analizi strategij, struktur in funkcij posameznih zaposlenih ter o analizi procesa sprejemanja odločitev.

Predlagam, da se spremenijo vsakodnevni operativni postopki, in sicer še posebej z vidika razširitve udeležbe v procesu odločanja. Hkrati se mora dati večji poudarek na uporabo formalnih metod sprejemanja odločitev. Organizacijska struktura ter njeni sistemi in postopki poslovanja bi morali biti postopno prilagojeni tako, da ustrezajo novi strategiji. Prehitre spremembe namreč lahko prinesejo le še dodatne težave. V podjetju bi bilo potrebno razmisliti tudi o razvoju nekakšne oblike nadzornega sistema, ki bi neprestano spremljal proces prehoda in uvajanje sprememb.

5 SKLEP

V življenjskem ciklu podjetja se pojavljajo štiri stopnje razvoja, ki označujejo obdobje od nastanka podjetja pa do njegove zrelosti. To obdobje vključuje razvoj podjetništva do stopnje, ko postane podjetje profesionalno vodeno. Mnoga podjetja na prvi stopnji nikoli ne dosežejo zadostnega števila kupcev ali zadostne proizvodne sposobnosti, da bi lahko preživela. Podjetja, ki ostanejo, preidejo na naslednjo stopnjo, kjer je potrebna sposobnost pridobiti potrebna sredstva, ki jih zahteva rast, in sposobnost razviti operativne sisteme. Ko podjetje preide na stopnjo profesionalizacije, razvije sisteme poslovanja, z delujočimi sistemi načrtovanja, organiziranja, razvoja managementa in nadzora. Po uspešni profesionalizaciji podjetje preusmeri svojo pozornost na korporacijsko kulturo.

Dolgoročen uspeh podjetja izhaja iz njegove zmožnosti prepoznavanja in spreminjanja poslovnega koncepta, da bi se tako bolje odzivalo na zahteve okolja ali podjetja. Ne glede na to, kakšen poslovni koncept in strategijo si podjetje izbere, so v življenju organizacije določena obdobja, ko se mora poslovni koncept spremeniti. V teh obdobjih le drobno prilagajanje ali postopne spremembe niso dovolj, da bi omogočile podjetju nadaljevanje uspešnega poslovanja.

Potrebe po spremembah se pojavijo takrat, ko se zgodijo velike spremembe v ekonomskem okolju, v tehnologij, naravi konkurence idr. ali pa so posledica hitre rasti podjetja. Spoznanje, da so spremembe nujne, je dolgotrajen proces, ki se dogaja vsak dan in se pogosto pojavi, ko podjetje dosega največje uspehe. Mnoga podjetja ne spoznajo potrebe po temeljni reorientaciji delovanja podjetja ali načinu vodenja podjetja, dokler podjetje ni v zelo slabem stanju. Managerjem je namreč zaradi kompleksnosti in podrobnosti vsakodnevnih operacij pogosto zelo težko ugotoviti, kaj se resnično dogaja v celotnem podjetju. Velikokrat so tako nezmožni prepoznati potrebne spremembe ali pa jih prepoznajo, vendar menijo, da bi bil proces uspešne uvedbe pretežak.

V zaključni projektni nalogi sem predvidevala, da se podjetja ob prehodu iz podjetniškega v profesionalni management soočajo s skupino problemov oziroma nevarnostmi. Na podlagi analize je bilo ugotovljeno, da je rast obravnavanemu podjetju poleg uspeha prinesla težave t. i. bolečine rasti. Izkazalo se je, da so operativni sistemi preobremenjeni in enako velja za management, ki večino časa porabi za opravljane administrativnega dela in vsakodnevnih operativnih aktivnosti ter vse manj časa za strateško načrtovanje in sprejemanje odločitev. Rezultat tega je tudi, da je podjetje preraslo svojo neformalno infrastrukturo in nestrukturiran način delovanja ter da je prehod iz podjetniškega v profesionalni management neizogiben. Zato je bistvenega pomena, da podjetje upošteva predlagane izboljšave, ki so bile naslednje:

Sklep

- sprememba načina vodenja,
- zaposlitev vodstvenih ljudi, ki so spretni v formalni administraciji, načrtovanju, organiziranju, motivaciji, vodenju in nadzoru,
- razvoj sistemov poslovanja,
- sprememba vsakodnevnih operativnih postopkov, in sicer še posebej z vidika razširitve udeležbe v procesu odločanja,
- dati večji poudarek na uporabo formalnih metod sprejemanja odločitev in
- razvoj nadzornega sistema, ki bi neprestano spremljal proces prehoda in uvajanje sprememb.

Končni rezultati naloge in predlogi te zaključne projektne naloge so namenjeni vodstvu, da se zave, da je prehod v profesionalni management nujen in da čim prej začne načrtovati prehod ter njegovo izvedbo. Za konec pa še dejstvo, da je kljub želeni spremembi, treba upoštevati, da pomeni uspešna transformacija v profesionalno vodeno podjetje od dve do tri oziroma več let dela.

LITERATURA

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Flamholtz, Eric G. in Yvonne Randle. 1998. *Changing the game, organizational transformations of the first, second, and third kinds*. New York: Oxford University Press.
- Flamholtz, Eric G. in Yvonne Randle. 2000. *Growing pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacij*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Wilson, Peter in Sue Bates. 2003. *The essential guide to managing small business growth*. Chichester: John Wiley & Sons.

