

POVZETEK

V diplomski nalogi so postavljena izbrana teoretična izhodišča na podlagi izbranih teorij avtorjev Larry E. Greiner, Cuno Pümpin in Jürgen Prange ter Henry Mintzberg, z različni vidiki in pogledi na razreševanje kriz in razvoj podjetja. V prvem delu naloge je opredeljena kriza, podana je razvrstitev kriz, predstavljene so razvojne krize in izbrani razvojni modeli, v drugem delu pa je podana razlaga scenarija. Cilji diplomske naloge so opisati in kritično oceniti izbrane razvojne modele, predstaviti in analizirati razvojne faze procesa prenove podjetja in opozoriti na različne načine vodenja podjetja v posameznih razvojnih fazah. Torej približati ljudem kakovost in uporabnost izbranih razvojnih modelov procesa prenove podjetja.

Ključne besede: kriza, management, razreševanje, modeli, Greiner, Pümpin, Prange, Mintzberg, scenarij.

ABSTRACT

In thesis chosen theoretical basis on the base of theories Larry E. Greiner, Cuno Pümpin, Jürgen Prange and Henry Mintzberg are placed, with different points of view on solving crisis and growth of companies. In first part of thesis crisis is defined, classification of crises is given; growth crises and chosen evolution models are presented. Definition of scenario is given in the second part. The goals of thesis are to describe and to estimate critically chosen evolution models, to present and to analyse stages of growth in company's renovation process, to warn on different ways of managing company in particular stages of growth; to bring near quality and usefulness of chosen evolution models of company's renovation process to the people.

Key words: crisis, management, to solve, models, Greiner, Pümpin, Prange, Mintzberg, scenario.

UDK 65.011.8:65.016 (043.2)

ZAHVALA

Za spodbudo in podporo pri nastajanju moje diplomske naloge se zahvaljujem staršem, sorodnikom in prijateljem, ki so mi vsa ta leta študija stali ob strani in me spodbujali k uspehom.

Punci Katji se zahvaljujem za pomoč, predvsem pa brezmejno ulivanje moči in volje v dobrih in slabih dnevih za nadaljnjo delo.

Zahvaljujem se tudi dr. Vladu Dimovskemu za nasvete in pomoč.

Posebno zahvalo izrekam profesorju in mentorju doc. dr. Dragu Dubrovskemu za nudenje napotkov pri nastajanju in oblikovanju moje diplomske naloge.

Diplomsko nalogo posvečam staršem za brezpogojno zaupanje vame. Hvala.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev kriz v podjetju	3
2.1	Opredelitev krize	3
2.2	Opredelitev simptomov, vzrokov in povodov krize	4
2.3	Razvrstitev kriz	6
2.3.1	Razvojne krize	6
2.3.2	Krize z vidika vzrokov nastanka	6
2.3.3	Krize z vidika hitrosti nastopa	7
2.3.4	Krize glede na stopnjo intenzivnosti	7
2.3.5	Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja	7
3	Osnove prenovе podjetij	9
3.1	Razvojne krize	9
3.2	Razvoj podjetja	11
4	Izbrani razvojni modeli	13
4.1	Greiner-jev model rasti podjetja	13
4.2	Pümpin/Prange-tov model usmerjanja razvoja podjetja	22
4.3	Mintzberg-ov model politično oblastnega podjetja	33
5	Scenarij	45
6	Sklep	49
	Literatura	51

SLIKE

Slika 4.1 Kako podjetja rastejo.....	14
Slika 4.2 Življenjski cikel podjetja.....	15
Slika 4.3 Življenjski cikel podjetja.....	22
Slika 4.4 Struktura saintgallenskega koncepta vodenja.....	27
Slika 4.5 Kombinacije Zunanjih in Notranjih koalicij moči	38
Slika 4.6 Življenjski cikel podjetja.....	38

TABELE

Tabela 3.1 Modeli razvoja podjetja.....	10
Tabela 4.1 Kombinacije Zunanjih in Notranjih koalicij moči.....	38

1 UVOD

Vsak organizem doživi v svojem razvoju vrsto bolj ali manj očitnih kriz, ki vplivajo na njegov nadaljnji razvoj in obstoj. Tudi podjetje, proizvodna ali storitvena organizacija, ne glede na starost in velikost, ni izjema.

Za diplomsko nalogo Prenova podjetja za doseg večje uspešnosti poslovanja sem se odločil zaradi zanimanja o kakovosti in uporabnosti izbranih razvojnih modelov iz strokovne literature o ekonomiki podjetja, saj jih bom lahko uporabil v svojem bodočem poklicu.

Raziskovalni problem diplomske naloge bo raziskovanje in ocenjevanje izbranih razvojnih modelov procesa prenove podjetja, njeni cilji pa bodo opisati in kritično oceniti izbrane razvojne modele, predstaviti in analizirati razvojne faze procesa prenove podjetja, opozoriti na različne načine vodenja podjetja v posameznih razvojnih fazah ter na osnovi primerjalnih teoretičnih izhodišč oblikovati zaključna spoznanja s priporočili. Cilji obravnave prenove podjetja za doseg večje uspešnosti poslovanja bodo približati ljudem kakovost in uporabnost izbranih razvojnih modelov procesa prenove podjetja.

V diplomski nalogi si bom postavil izbrana teoretična izhodišča na podlagi teorij izbranih razvojnih modelov iz strokovne literature, s katerimi želim prikazati različne vidike in poglede na razreševanje kriz in razvoj podjetja avtorjev teh modelov. Tako kot ni ene same uspešne zasnove vodenja podjetja zaradi razlik med podjetji v starosti in velikosti, tudi ni recepta za vodenje podjetja s trajnim uspehom. Teoretični okvir diplomske naloge bo oblikovanje zaključnih spoznanj s priporočili na osnovi primerjalnih teoretičnih izhodišč. Pričakujem, da bosta tako kakovost kot uporabnost v vseh izbranih razvojnih modelih procesa prenove podjetja vidni in skladni z nekaterimi že znanimi primeri prenov podjetja. V idealnem primeru bo bralec-manager v tej diplomski nalogi našel sebe in svoje probleme vodenja podjetja, s priporočili za vodenje pa si bo lahko izostril občutek za različne razvojne vidike podjetja in izboljšanje svojega dela.

Metode obravnavanja v diplomski nalogi bodo: metoda posploševanja (velja za vse podobne organizacije) in specializacije (velja za vašo organizacijo), zgodovinska metoda (dosedanji razvoj), metoda klasificiranja (razvrščanja), primerjalna metoda, analiza in sinteza, ipd. Podrobno bom opisal in kritično ocenil izbrane razvojne modele, predstavil in analiziral razvojne faze procesa prenove podjetja, opozoril na različne načine vodenja podjetja v posameznih razvojnih fazah, na osnovi primerjalnih teoretičnih izhodišč oblikoval zaključna spoznanja s priporočili, ipd. Viri podatkov bodo sekundarni, saj bodo podatki zbrani iz teorij iz knjig različnih avtorjev navedenih v literaturi.

Diplomska naloga bo brez konkretnega primera, ker svojih trditev v nalogi ne bom mogel podpreti s praktičnim primerom, zato bom analiziral le nekatere razvojne modele po svojem izboru, nekateri vidiki obravnave pa bodo zgolj omenjeni in ne bodo predmet podrobnih analiz.

Diplomska naloga bo sestavljena iz dveh delov; v prvem bo podana opredelitev in razvrstitev kriz, predstavljene bodo razvojne krize, razvoj podjetja in izbrani razvojni modeli. V drugem delu bo podana razlaga scenarija in zaključna spoznanja s priporočili.

2 OPREDELITEV KRIZ V PODJETJU

2.1 Opredelitev krize

Pri obravnavi me zanima razreševanje krize podjetij torej podjetniške krize, pri čemer mislim na gospodarske in negospodarske ter proizvodne in storitvene organizacije, zato najprej povzemam opredelitev krize iz strokovne literature.

*Kriza*¹ je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično *stanje* v podjetju, na čigar nastanek vplivajo *skupaj*, vzporedno in prepleteno notranji in zunanji vzroki (dogodki, pojavi in procesi) ter neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Zelo malo je namreč kriznih položajev, ki bi bili posledica zgolj enih ali drugih vzrokov. Kriza je torej nenačrtovan, nezaželen in časovno omejen proces, na katerega je mogoče le omejeno vplivati, njegov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladovanje vključno s preobrazbo.

Kriza z vidika managementa podjetja (nosilec poslovnih odločitev) v podjetje prinaša izredne razmere in njihove *značilnosti* (močno omejen razpoložljiv čas odločanja; odločanje v razmerah, ki so presenetile; minimalna dopustitev napačnih odločitev; pospešeno dogajanje; itd.), ki zahtevajo zelo hitro sprejemanje čim bolj pravih poslovnih odločitev, saj ponavadi popravki niso mogoči. Del značilnosti kriznega podjetja je splošen in z različno intenzivnostjo (stopnjo kvalitete) spremlja vse vrste kriz. Drugi del, ki pa je prav tako odločilen za strateško in taktično razreševanje kriznih stanj, je poseben in se razlikuje od primera do primera, saj je vsako podjetje, poseben poslovni sistem s svojimi lastnimi strukturami, procesi, programi in povezavami, čeprav se nahaja v nekem skupnem industrijskem ali storitvenem sektorju (področje). Vzroki za nastanek krize, od katerih so odvisni načini njenega razreševanja, pa takšno posebnost le še povečujejo.

Razmere pa ob uspešni razrešitvi lahko privedejo tudi do pozitivnih učinkov, saj ima kriza po drugi strani tudi nekatere prednosti, predvsem pa odpira *nove priložnosti*, do katerih v drugačni situaciji (razmerah, stanju) ne bi prišlo. *Dobre plati* krize so: pojav in kalitev novih, mladih managerjev; pospešeno spreminjanje; urejanje prej zanemarjenih zadev; spreminjanje ljudi in strategij; itd. Nekatera podjetja celo sama povzročijo nadzorovano krizo, saj s tem pospešijo spremembe, notranje delovanje in ustvarjalnost in so kot take tudi »pomembne sile napredka« (Pümpin in Prange, 1995: 79). V primeru, da krizi sledi propad podjetja, pa se prednosti manjšajo, skrčimo pa jih lahko na: prekinitve morebitne dolgotrajne agonije podjetja; hitrejša (praviloma zmanjšajo) poplačila upnikov iz stečajne ali likvidacijske mase; uresničevanje pravic zaposlenih (nadomestila); itd.

Kriznega stanja v podjetju ne smemo enačiti z *motnjami*, ki so praviloma za podjetje premagljive vsakdanje težave, iz katerih se pravzaprav vsakršno poslovanje sestoji in imajo velikokrat značaj povsem rutinskih nalog. Motnje so lahko (Tavčar, v Dubrovski,

¹ **kriza** -e z (i) **1.** *stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati*: kriza narašča, nastaja; deželo je zajela kriza; med krizo se je zmanjšal izvoz kapitala; podjetje je v krizi / kriza industrije, kmetijstva / gospodarska kriza // publ., navadno s prilastkom *veliko pomanjkanje česa*: premogovna kriza; kriza cementa, železa / stanovanjska kriza *stiska* // nav. ekspr. *neugodno, težko rešljivo stanje*: kriza v gledališču je počasi popuščala; gibanje prestaja hudo krizo; idejna kriza; kriza tega gledališča; predlogi za reševanje krize / meščanska družba se je znašla v krizi **2.** nav. ekspr. *duševno stanje, ko je človek nesposoben premagati subjektivne in objektivne ovire*: doživljati krizo; skušala je preboleti krizo; znova je zapadel v krizo; preživljati težko krizo / že dolgo je v krizi **3.** med. *obdobje v akutni bolezni pred spremembo na boljše ali (bistveno) slabše*: kriza traja že nekaj dni; bolnik še ni iz krize ♦ ekon. kriza periodično se ponavljajoče stanje v kapitalističnem gospodarstvu zaradi neskladja med proizvodnjo in potrošnjo; psih. (duševna) kriza stanje zaradi hude konfliktno situacije; šport. **KRIZA** stanje, ki nastopi, če je organizem dalj časa maksimalno obremenjen

2000: 5): *šibke* (destabilizirajo-oslabijo podjetja); *močnejše*, ki ne presežejo zmožnosti obvladovanja krize; *še močnejše* (presežejo zmožnosti obvladovanja krize za določen čas); *zelo močne*, ki predolgo presegajo zmožnosti obvladovanja krize. Ko se podjetje približuje kritičnemu stanju, postajajo običajno motnje močnejše in vse pogostejše. Hitrost odpravljanj le teh pa je manjša od hitrosti nastajanja, zato pa mora podjetje motnje spremljati in razreševati z vso skrbnostjo in primernim opozorilnim sistemom.

2.2 Opredelevitev simptomov, vzrokov in povodov krize

*Simptomi*² (znaki, signali) so pokazatelji krize v podjetju ali pa jo napovedujejo. Če jih management pravočasno zazna in upošteva, lahko s pravnimi aktivnostmi v podjetju omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato je zelo pomembno, da takšni znaki v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali celo podcenjevani, vendar pa jih ne smemo zamenjevati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi kriz dopuščajo različne možnosti njihovih vzrokov; označujejo krizo, istočasno pa niso tudi vzrok za nastanek krize. Zaznavanje simptomov pa ni pomembno samo za management podjetja, temveč tudi za njegovo okolje, ki ga predstavljajo: lastniki, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji, panožna združenja in javnost. Velikokrat se namreč zgodi, da management izhaja iz napačne domneve, da lahko samo spozna krizne simptome, brez upoštevanja, da so sodelavci na posameznih funkcijskih področjih bliže tržnemu dogajanju oziroma odjemalcem in lahko zato hitreje zaznavajo signale.

Simptomi nastajajo na različnih področjih in se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Zanje velja *časovni zamik* od njihovega nastanka do dogodka (procesa), na katerega opozarjajo, kar je pomembno upoštevati. Ko so simptomi opaženi, jih je potrebno analizirati (razčlenjevati) in interpretirati (razložiti) za ugotovitev *vzrokov* nastanka dogodkov, ki jih označujejo (signalizirajo). Vzroke pa moramo z ustreznimi ukrepi in pristopi odpraviti ali omiliti. Znaki kriz se kažejo na različnih poslovnih področjih, pri čemer je njihova intenzivnost, medsebojna povezanost in bližina kriznemu stanju prav tako različna.

Veliko poskusov odpravljanja krize je v praksi neuspešnih zaradi napačnega pristopa že v samem izhodišču, saj mnoge ocene prisotnosti krize in potrebnih ukrepov za njeno odpravo temeljijo izključno na različnih analizah računovodskih izkazov (bilanca stanja, izkaz uspeha, izkaz finančnih tokov in izpeljanih kazalnikov), ki so vsekakor potrebni, vendar niso nujno verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju. Zaznavanje simptomov krize za vesten, dobro usposobljen management ne sme biti težavna naloga.

*Vzroki*³ so dejanski »krivci« za nastali položaj v podjetju oziroma organizaciji, za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje. Ko govorimo o

² **simptóm** -a m (ô) navadno s prilastkom **1.** med. *sprememba, ki kaže na določeno bolezen ali je značilna zanjo; bolezenski znak, bolezensko znamenje*: ugotoviti simptome kolere; visoka vročina je simptom tifusa / bolezenski simptomi **2.** knjiž. *znak, znamenje*: to so simptomi nemoči, starosti / ta dogodek je simptom novega časa

³ **vzròk** vzròka m (ô ó) *kar naredi, da kaj nastane, se zgodi*: pojav ima več vzrokov; iskati, odpraviti vzrok gospodarskih neuspehov; odkriti vzrok bolezni, vročice; po vzroku se vprašamo zakaj; vzrok nesreče je bila vinjenost; ugotovljen vzrok smrti; odkriti vzrok za nerazumevanje; vzrok in posledica / iz neznanega vzroka zapeljati na levo ♦ filoz. prvi **vzrok** *od katerega je vse ostalo odvisno in je sam sebi vzrok*; lingv. prislovno določilo vzroka // *kar utemeljuje, podpira kako ravnanje*; **odločitev**: ni povedal vzroka za odhod; tako se je odločil iz raznih vzrokov / zaprite ga, vzrok se bo že našel treba je imeti vzrok, da dobiš izredni dopust / ni vzroka, da ne bi šel; ni vzroka za vznemirjenje; ima že vzrok, da se ga boji / zapustil jo je brez vzroka; brez vzroka ne hodite ven *potrebe*; napasti koga brez vzroka *povoda*

razreševanju krize, moramo torej analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočiti zgolj na simptome.

Ko management podjetja samo analizira vzroke, skoraj vedno precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje ter njihovo prepletenost, kar je razumljivo, saj slednji predstavljajo neposredno kritiko preteklega managementa. Zato je v primeru podrobne analize vzrokov treba pripraviti objektivni (resničen), nevtralen pregled vzrokov. Prav ta analiza je izjemnega pomena za nastanek določenega stanja, saj se z njo ugotovijo področja, katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pa pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri.

Vzroke za nastanek krize po strokovni literaturi lahko razdelimo na *zunanje* in *notranje*. Zunanje (eksogeni), označeni tudi kot objektivni (nepristranski), so nastali v okolju podjetja, ki ni imelo pomembnejšega vpliva na njihov nastanek, ter jih ni pravočasno zaznalo ter se nanje pravočasno in pravilno odzvalo. Zunanji vzroki kriz so: spremembe na tržišču, spremembe v panogi, makroekonomski ukrepi, politične spremembe in naravne nesreče. Tem skupinam je dobro dodati še življenjski cikel poslovnih možnosti (Pümpin in Prange, 1995: 201), ki opominjata, da so prehodi med razvojnimi fazami podjetja najbolj kritični, ko gre za nastanek poslovnih možnosti, ki prav tako imajo svoj življenjski cikel, ta pa ni usklajen s ciklom podjetja. Tako usklajevanje pa zahteva nenehno spremljanje tržnih dogajanj. K zunanjim vzrokom je mogoče prišteti tudi tako imenovane posebne, ki se ne pojavljajo pogosto, lahko pa so celo odločilni pri nastanku podjetniške krize: lotevanje velikih projektov in poslovanje nad zmogostmi podjetja, projekti združevanj, prevzemov in skupnih vlaganj, boji za oblast in osebni spori v managementu, odhod ključnih osebnosti in kriminalna dejanja. Notranji (endogeni), označeni tudi kot subjektivni (pristranski), so nastali v podjetju: neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčen tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predraga proizvodnja ter neučinkovita finančna funkcija in informacijski sistem.

Naštete zunanje vzroke je treba obravnavati kot pripomoček pri analizi položaja podjetja, saj moramo upoštevati, da je vsako podjetje s svojimi procesi, izdelki in udeleženci poseben poslovni sistem in ga moramo zato tako proučevati. Pri analizi in tolmačenju vzrokov moramo upoštevati naslednje možnosti: več-vzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov); istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami; spontano množenje vzrokov; pospešenost vzrokov (medsebojna krepitev kot negativni sinergijski, vzajemni učinki).

Čeprav imajo zunanji vzroki v mnogih primerih odločilno vlogo pri nastanku podjetniške krize, prevladujejo tisti, ki nastanejo znotraj podjetja. Potencialne (možne) zunanje vzroke krize je mogoče uspešno odpraviti z notranjimi spremembami, prilagoditvami v podjetju (procesu, strukturami, strategijami in marketinškim spletom).

Raziskovanje vzrokov kriz je lahko *kvantitativno* (količinsko) proučevanje povezave učinkov z vzroki, ki jih je mogoče količinsko izraziti (tržni delež, finančne primerjave, primerjave s konkurenco oziroma podobnimi podjetji ali panogo, itd.); ter *kvalitativno* (*kakovostno*) z naslonitvijo na tako imenovane mehke elemente (prvine) poslovanja, ki običajno strokovnjakom (svetovalci, panožni eksperti) povedo mnogo več kot zgolj statistične primerjave. Čeprav je bolje dajati prednost kvalitativnemu raziskovanju, bodo najboljši skupni rezultati doseženi, če bodo takšni izsledki podprti še s kvantitativnimi analizami.

*Povod*⁴ je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki pa lahko segajo v večletno preteklost. Kot pri simptomih tudi tu velja opomniti, da povod ni temeljni vzrok krize, temveč je le-tega potrebno še odkriti.

V poslovanju podjetij je lahko povodov ogromno, za primer pa navajamo: nepričakovana unovčitev sredstev zavarovanja (povzroči plačilno nesposobnosti), stečaj pomembnega kupca, nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa, nepričakovana odpoved kreditne linije, izgubljena odškodninska tožba, reklamirana pošiljka izdelkov, napačna ponudbena kalkulacija (predračun), nabava neustrezne surovine, okvara stroja, itd.

2.3 Razvrstitev kriz

Krize je mogoče razvrstiti z vidika: razvoja, vzrokov nastanka, nastopa, verjetnosti in bližine v času (stopnja intenzivnosti) ter ogroženosti ciljev. Med njimi pa ne moremo postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo in prepletajo. Zato je pomembno poudariti, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, kar pripelje do prilagoditve programov oziroma projektov preprečevanja in zdravljenja kriznih stanj.

2.3.1 Razvojne krize

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na *razvojne krize*, ki predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja; ter *statične krize* (spontane, stagnantne, eksistenčne), ki se pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi njihovega nenačrtnega in impulzivnega (sunkovitega) delovanja ter tavanja v iskanju svojega sedanjega in bodočega položaja ni mogoče opredeliti zaporedne razvojne stopnje. Reševanje razvojnih kriz je enostavnejše, saj jih je mogoče predvidevati, prav tako tudi njihove posledice, pri čemer moramo spoznati razvojne modele.

2.3.2 Krize z vidika vzrokov nastanka

V predhodnem poglavju sta bili omenjeni dve skupini vzrokov za nastanek krize v podjetju: zunanji in notranji. Zato je mogoče krize razvrstiti tudi s tega vidika, pri čemer gre za *endogene krize* (vpliv notranjih vzrokov) in *eksogene krize* (vpliv zunanjih vzrokov). Lerbinger pa (v Dubrovski, 2000: 31), izhajajoč iz vzrokov krize, podaja podrobnejšo členitev na *krize naravnih nesreč*; *tehnološka kriza* zaradi zahtevnejših tehnologij, sestavljenih iz različnih sklopov, ko podsistem velikega sistema lahko sproži dogajanje v drugem podsistemu tako, da včasih potem ne deluje cel sistem; *konfrontacijska kriza (soočanja)* zaradi boja posameznikov in skupin za zagotovitev svojih interesov, ki v skrajnem primeru privede tudi do radikalnih sprememb v sistemu; *kriza zlonamernih dejanj* zaradi kriminalnih sredstev ali drugih ekstremnih taktik za izražanje sovražnosti ali pridobitnih namer od podjetja, države, verjetno z namenom njihove oslabelosti (destabilizacije) ali uničenja; ter *krizo managerskih napak* zaradi različnih ravnanj posameznikov. Značilnosti krize so v teh primerih odvisne od vzrokov, ki so do nje privedli, čeprav tudi za to veljajo vse splošne lastnosti (atributi) podjetniške krize.

⁴ **povòd** -òda m (ò ó) kar ima za posledico kako dogajanje, delovanje: ugotoviti povod za prepír; povod za uvedbo kazenskega postopka / dati povod za razburjenje / brez povoda je užaljen *brez vzroka*

Čeprav zajema vsaka kriza splet težko razrešljivih težav (problemov), je klasifikacija kriz potrebna, saj lahko le tako opredelimo *potrebne pravilne aktivnosti* ter *ukrepe* za njihovo razreševanje. Zaradi kompleksnosti (raznovrstnost) in medsebojne prepletenosti simptomov, vzrokov in učinkov je težko postaviti ostre ločnice, še posebej, ker je vsako podjetje poseben poslovni sistem z lastnimi izdelki/storitvami, procesi, razmerji in strukturami.

2.3.3 Krize z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa je mogoče razlikovati (Boeckenfoerde, Marinič, v Dubrovski, 2000: 30) *nenadno in nepričakovano krizo*, ki običajno nastopi zaradi enkratnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati oziroma ga preprečiti. Izbruhne lahko tudi v času harmonije in nadzorovanega razvoja, njen značaj pa je bolj ali manj katastrofalen; ter *postopno in spoznavno krizo*, ki se lahko pojavi povsem predvidljivo in preračunljivo. Ne gre pa enačiti tovrstne razvrstitve z zaznavo managementa, za katerega je lahko velikokrat sicer postopna in spoznavna kriza nenadna in nepričakovana.

2.3.4 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na verjetnost in bližino v času (Tavčar, v Dubrovski, 2000: 29), obliko (Boeckenfoerde, v Dubrovski, 2000: 29) in stopnjo intenzivnosti lahko razlikujemo med:

- *Potencialna (mogoča) kriza* je mogoče stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, čeprav še ni nastopilo. Značilnih znakov še ni, čeprav že obstajajo prvi simptomi, ki jih lahko opazijo bolj izkušeni poznavalci (opazljiv ali neopazljiv proces obolevanja). Glede na življenjski cikel podjetja in njegove razvojne faze se podjetje vedno nahaja v fazi potencialne krize, ki pa je lahko bolj ali manj oddaljena.
- *Latentna (skrita) kriza* se že kaže v značilnih simptomih, ki jih management zaznava ali pa tudi ne in zato ne ukrepa, podjetje pa ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne (odkrite) krize.
- *Akutna (odkrita) kriza* zajema že vse značilnosti in posledice krize. Sedaj ne gre več za njeno odkrivanje in preprečevanje, temveč zdravljenje oziroma obvladovanje, tako da je akutna kriza lahko obvladljiva ali neobvladljiva. Navkljub kriznim in kritičnim razmeram v podjetju, za katerega velja že prej omenjena dvojnost (ambivalentnost), je akutna kriza lahko še vedno obvladljiva, čeprav je izid skrajno negotov.

2.3.5 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja

S pojavom krize so lahko ogroženi *operativni* (ohranjanje tekoče likvidnosti in uspešnosti podjetja), *strateški* (zagotavljanje sedanjih in prihodnjih strateških položajev uspešnosti podjetja) in *normativni* (zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja) cilji podjetja. V odvisnosti le-teh pa lahko krize razvrstimo (Krystek, Müller, v Dubrovski, 2000: 31) na *strateško krizo*, kjer podjetje napačno zaznava in predvideva spremembe v okolju ter na tej osnovi napačno zastavlja strateške usmeritve in njihovo uresničevanje; *krizo uspešnosti* glede na merila uspešnosti in učinkovitosti; ter *krizo likvidnosti*, kjer podjetje ni sposobno pravočasno poravnati zapadlih obveznosti, zato sledi plačilna nesposobnost (insolventnost) in razpustitev-zaprte podjetja (likvidacija).

V povezavi s tem, ali so ogroženi strateški ali operativni cilji podjetja, je v to razdelitev mogoče uvrstiti tudi poimenovanje kriz, ki ga podaja Reutner (Dubrovski, 2000: 31): *čas inkubacije* (rezultati so v glavnem še dobri), *operativna kriza* (»izsiljen« uspeh, včasih izguba), ter *strateška kriza* (trajne izgube, le včasih dobiček).

3 OSNOVE PRENOVE PODJETIJ

3.1 Razvojne krize

Kot sem omenil že v prejšnjem poglavju, delimo krize z vidika razvojnih stopenj podjetja na *razvojne krize*, ki predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja; ter *statične krize*, krize brez vpliva (spontane), krize zastajanja (stagnantne krize), krize preživetja (eksistenčne), se pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi njihovega nenačrtnega in impulzivnega delovanja ter tavanja v iskanju svojega sedanjega in bodočega položaja ni mogoče opredeliti zaporedne razvojne stopnje. Razreševanje razvojnih kriz je enostavnejše, saj jih je mogoče predvidevati, kot tudi njihove posledice, pri čemer moramo poznati razvojne modele.

Do razvojnih kriz prihaja na določenih zaporednih točkah razvoja podjetja, ki se nahajajo na prehodu iz ene razvojne točke v drugo ali pri doseganju določenih velikostnih pragov. Management podjetja lahko s poznavanjem razvojnih modelov že vnaprej predvidi mogoče kritične točke razvoja, se na njih ustrezno *pripravi* in jih *prepreči*, *ublaži* ali *odpravi*, tako da ni nujno, da do krize sploh pride. Največja težava modelov, ki temeljijo na življenjskem ciklu, je lastno nameščanje (pozicioniranje) sedanjega trenutka podjetja na krivulji in določitev oblike krivulje. Ne glede na slabosti in nevarnosti, ki jih takšne dileme lahko povzročijo, pa je uporaba razvojnih modelov lahko vseeno koristna, saj kaže na to, da krize niso nenormalni in nepričakovani pojavi. Vprašanje pa je, kako učinkovito in uspešno se bo management na njih odzval.

Pri proučevanju razvojnih kriz je mogoče ugotoviti naslednje *skupne značilnosti* (Pümpin in Prange, 1995: 78-81):

- razvoj podjetij je neenakomeren, zanj so značilne stabilne faze z bolj ali manj stabilnimi stopnjami rasti in faze globokih kriz, povezane z večjimi preobraty, ki se lahko končajo tudi s propadom;
- krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja, ki imajo zaradi kakovostnih sprememb tudi pozitivno vlogo in so zato »pomembna sila napredka«, čeprav so lahko na koncu zadnja faza obstoja podjetja;
- podjetja zorijo, saj se gibljejo po določenih krivuljah svojega življenjskega cikla, ko po stopnji zrelosti grozi nevarnost propada kot naslednja faza;
- obstajajo možnosti vrnitve v zgodnejšo razvojno fazo, kar se ob uspešni preobrazbi zgodi s skokom nazaj na eno od prejšnjih razvojnih stopenj, s čimer lahko pride do novega razvojnega začetka.

V vsakem razvoju prihaja do *porušitve obstoječega ravnotežja*, kar celo omogoči razvoj, vendar pa v primeru nezadostne pozornosti ter nepravilnega in nepravočasnega ukrepanja povzroči tudi krizno stanje v podjetju, katerega izid pa je docela negotov (ambivalenten).

Podajam pregled nekaterih modelov razvoja podjetij objavljenih v ekonomski literaturi, kjer pa moramo upoštevati izhodišča, ki presegajo zgolj orise posameznih primerov. V grobem lahko modele razvoja podjetij razvrstimo v pet osnovnih tipov (Nathusius, v Pümpin in Prange, 1995: 44): metamorfozni modeli, krizni modeli, modeli tržnega razvoja, modeli strukturnih sprememb ter modeli sprememb vedenja.

Metamorfozni modeli opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje značilnih *stanj* oziroma *faz*, ki jih mora podjetje preiti. Kontekst dejavnosti se zaradi rasti sčasoma tako

zelo spremeni, da so pri načinu vodenja potrebne *skokovite* spremembe. Podjetje s tem vsekakor preide v novo fazo.

Krizni modeli obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavljajo ob določeni starosti oziroma velikosti podjetja. Ko pride do te starosti oziroma velikostne *meje*, doživi podjetje, ki se je doslej razvijalo kontinuirano (nepretrgano), občutne spremembe. Pri nekaterih kriznih modelih označujejo ugotovljene krizne točke *prehod* med posameznimi razvojnimi fazami. Krizni modeli so torej skladni z metamorfoznimi. V drugih kriznih modelih pa (eksplicitna ali implicitna) povezava s faznim modelom manjka.

Modeli tržnega razvoja razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja prodajnega trga (prodajnih trgov), ki ga/jih je podjetje osvojilo. Trenutno razvojno stanje podjetja ugotavljamo s seštevkom stanj življenjskega cikla izdelkov. Torej razlagajo razvoj podjetja predvsem z *zunanji* dejavniki, medtem ko ostajajo taki, kot je starost podjetja, podrejeni zunanjim.

Modeli strukturnih sprememb opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v *organizacijski strukturi in sistemih vodenja* v času rasti podjetja. Kaže, da so nekatere organizacijske oblike (funkcionalna, divizionalna in matrična) uspešne le med nekaterimi razvojnimi fazami, manj primerne pa za tiste pred njimi in za nadaljnje faze razvoja.

Modeli sprememb vedenja določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vedenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo. Najpomembnejši kazalci osnovnih stanj so osnovna usmeritev vodstva, *stil vodenja* in *inovacijsko (vpeljevanje novega) vedenje*. Bistvena posledica modelov spremembe vedenja je, da posameznim fazam razvoja podjetja pripisujejo zanje ustrezen tip vodij.

Tabela 3.1 Modeli razvoja podjetja

Vrste modelov	Predstavniki modela
Metamorfozni modeli	Lievegoed, B. C. J.: Organisationen im Wandel (1971) Clifford, Donald., Jr.: Growth pains of the threshold company (1973) Mintzberg, Henry: Power in and around Organizations (1983) Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management (1991)
Krizni modeli	Bellinger, Berhard: Unternehmenskrisen und ihre Ursachen (1962) Lippitt, Gordon L. / Warren H. Schmidt: Crisis in a developing organization (1967) Buchele, Robert B.: Business Policy in Growing Firms (1967) Argeti, John: Corporate Collapse (1967) Albach, Horst: Kritische Wachstumsschwellen Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung (1967) Bleicher, Knut: Mangement von Spitzentechnologien (1983)
Modeli tržnega razvoja	Levitt, Theodore: Exploit Product Life Cycle (1965) James, Barrie G.: The Theory of the Corporate Life Cycles (1973)
Modeli strukturnih sprememb	Chandler, Alfred D., Jr.: Strategy and Structured (1962) Scott, Bruce R.: Stages of corporate development (1971) Greiner, Larry E.: Evolution and Revolution as organizations grow (1972) Mintzberg, Henry: The Structuring of Organisations (1979) Churchill, Neil C. / Virginia L. Lewis: The five stages of small business Growth (1983)
Modeli spremembe vedenja	Swayne, Charles B. / William R. Tucker: The Effective Entrepreneur (1973) Adizes, Ichack: Organizational Passages (1979) Miller, Lawrence: Barbarians to bureaucrats (1989)

Vir: Pümpin in Prange, 1995: 44

Posameznih tipov iz literature ni vedno mogoče uvrstiti med osnovne, saj mnogi namreč vključujejo elemente različnih osnovnih modelov. Pri modelih strukturnih sprememb in sprememb vedenja, ki so delni modeli in se ukvarjajo samo z deli podjetja v posameznih časovnih obdobjih, je treba upoštevati, da lahko obravnavajo le značilnosti posameznih faz, prehodne težave ali pa oboje hkrati.

3.2 Razvoj podjetja

Na splošno razumemo z razvojem podjetja *proces 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 ter vrednotah in vedenju zaposlenih.

Pojem *razvoj* podjetja vključuje ne samo *količinske* spremembe, kot so povečanje oz. zmanjšanje prometa, podjetniškega ustvarjanja vrednosti, števila zaposlenih itd., temveč tudi *kakovostne* spremembe kot so: reorganizacija, nove strateške usmeritve, spremembe izbire blaga (asortimenta), vključevanje vodilnih, menjava pravnih oblik ali lastnikov in učni procesi v podjetju.

Koncept (zasnova) življenjskega cikla izvira iz biologije. Gre za model, ki opisuje evolucijski (razvojni) proces nastajanja, rasti, spreminjanja in minljivosti živih sistemov med začetnim (rojstvo) in končnim dogodkom (smrt). Ta razvojni proces se lahko nanaša tako na posamezne organizme kot tudi na cele populacije.

Življenjski cikel opisuje *kakovostne in količinske spremembe, ki jih posamezna živa bitja na zanje značilen način s časom doživljajo*, in jih je torej mogoče precej natančno napovedati. Praviloma pri tem lahko razlikujemo več *življenjskih obdobj*, za katere so značilni določeni znaki in njihova kombinacija. *Zaporedje* teh obdobj je v večini primerov določeno. *Trajanje* posameznega obdobja kot tudi trajanje celotnega cikla se seveda lahko spreminja. *Smrt* lahko nastopi prej, kot je običajno, s čimer se življenjski cikel predčasno konča.

Ta razvojni proces organizma vodijo različne *sile*, ki izhajajo deloma iz *okolja*, deloma pa jih je treba iskati - te so za moje nadaljnje raziskovanje podjetij posebej zanimive - v neke vrste *notranjih programih*.

Idejo življenjskega cikla so tako mnogi avtorji strokovne literature analogno prenesli tudi na nebiološke sisteme, tudi na pojave razvoja podjetja, na katerega moramo gledali, kot da *živi svoje »življenje«*. Povsem se moramo zavedati, da je življenjski cikel za analizo podjetij zgolj *nepopolna* zasnova (konceptija) in da so življenjski cikli organizmov in cikel podjetja skladni samo na posameznih področjih. Biološki pojavi so posledica nespremenljivih zakonov narave in jih ne moremo nepreoblikovane (nemodificirane) prenesti na socialna dejstva, za katera vemo, da taki zakoni ne veljajo.

Za biološke sisteme je že od vsega začetka značilna *finalnost*, ki z neke vrste *genetskim programiranjem (načrtovanjem)* že predvideva zadnjo razvojno fazo (*»doraslo«* obliko) in tudi smrt. Takšne finalnosti pri podjetjih ne moremo predvideti, saj ne *»razvijejo«* vnaprej načrtanih lastnosti in sposobnosti, hkrati pa zanje končna smrt ni neizogibna usoda (drugače kot pri živih organizmih). Ravno nasprotno je naloga vodstva prav preprečitev razvoja, ki bi privedel do stečaja oziroma likvidacije.

Za podjetje ni značilno neponovljivo (ireverzibilno) zaporedje življenjskih faz, kot velja za večino organizmov, saj vodstvo lahko in mora svoje podjetje vedno znova *revitalizirati* (zbujati k novemu življenju).

Podjetja lahko veliko bolj kot organizmi *oblikujejo svoje okolje*, kar si *»ustvarijo«* zlasti z zavestnim izborom in z vplivanjem na *izdelke*, ki jih ponujajo, s *tehnologijo*, ki jo uporabljajo, s *trgi*, ki jih zalagajo, z ustrežno *konkurenčno strukturo*. Tako mlada podjetja namerno iščejo nestabilno, neuravnovešeno okolje, v katerem si obetajo prednosti pred uveljavljenimi konkurenti. Zrela podjetja pa so zavestno usmerjena na stabilne, omejene, celo z velikimi ovirami (intenzivnost kapitala) zavarovane trge, na katerih lahko izkoristijo možnost svoje masovne proizvodnje.

Odločilna razlika je torej v tem, da lahko management podjetja v nasprotju z vnaprej določljivimi (determinizmom) modeli biološkega cikla s svojimi odločitvami, ki jih vodijo vrednote in motivi (spodbude), zavestno vpliva na potek razvoja. Kakršnakoli vnaprejšnja določljivost bi bila v nasprotju z osnovnim razumevanjem podjetja kot dinamičnega sistema, ki je povezan navznoter in navzven in v katerem je naloga managementa z veliko samostojnosti (avtonomije) stalno prilagajanje spremembam. Preseneča pa, da lahko v praksi na enaki ali podobni stopnji razvoja podjetja *redno* opazujemo nekatere pojave, strnjene v *faze in krize razvoja podjetja*.

4 IZBRANI RAZVOJNI MODELI

V tem poglavju bom najprej natančneje predstavil izbrane razvojne modele z različnimi težišči. To so Greiner-jev model rasti podjetja, Pümpin/Prange-tov model usmerjanja razvoja podjetja in Mintzberg-ov model politično oblastnega podjetja.

4.1 Greiner-jev model rasti podjetja

Larry E. Greiner je leta 1972 v odmevnem sestavku *Evolution and revolution as organizations grow* (Evolucija in revolucija ob rasti organizacije) izvrstno pojasnil proces razvoja podjetja kot funkcijo notranjih dejavnikov. Svojo teorijo začne s teorijo o evoluciji in revoluciji ob rasti podjetja s težavami (problemi) le-teh, ki temeljijo bolj na preteklih odločitvah kot sedanjih dogodkih ali tržnih aktivnostih. Management podjetja v svojem hitenju k rasti pogosto spregleda taka kritična, a zelo pomembna razvojna vprašanja kot so: kje je bilo naše podjetje do sedaj, kje je sedaj ter kaj odgovori na ta vprašanja pomenijo, kam gre. Namesto tega popravlja svoje strmenje proč od okolja in proti prihodnosti, kot da bo bolj točno načrtovanje trga zagotovilo podjetje z novo identiteto (istovetnostjo).

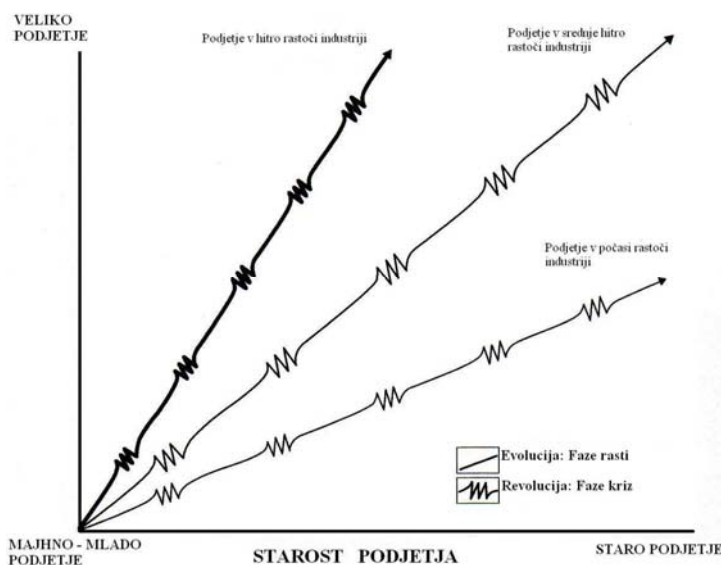
V poudarjanju sil je Greiner potegnil zgodovino podjetja iz zapuščine evropskih psihologov, ki se strinjajo, da je obnašanje posameznikov prvenstveno določeno s preteklimi dogodki in izkušnjami, namesto s prihodnostjo. S tem spoznanjem razširjenim s tezo o problemih (težavah) razvoja podjetja, lahko ugotovimo istovetnost zaporednost razvojnih faz, skozi katere se trudijo podjetja preiti, ko rastejo. Vsaka faza se začne z evolucijo (obdobjem razvoja), s stalno enakomerno rastjo in stabilnostjo ter se konča z revolucijo (obdobjem kriz), izdatne organizacijske zmedenosti in sprememb - na primer, ko centralizirana praksa (navade, običaji) vodi do zahteve po decentralizaciji (prenos funkcij ali pravic iz višjih na nižje organe uprave, oblasti). Rešitev vsakega revolucionarnega obdobja določi, ali se bo podjetje premaknilo v naslednjo fazo evolucijske rasti.

Greiner poskuša, ker so bile raziskave organizacijskega razvoja podjetij predvsem empirične (sloneče na izkušnjah), oblikovati model celotnega procesa. Z analizo njegove raziskave se pojavi pet ključnih dimenzij (mer): starost in velikost podjetja, njegove stopnje evolucije in revolucije ter stopnja rasti industrije.

Starost organizacije, razpon življenja podjetja, je najbolj očitna in temeljna dimenzija vsakega modela razvoja, ki je v grafu predstavljena kot vodoravna os. Zgodovina prikazuje, da isti običaji podjetja niso podprti skozi dolg razpon njegovega življenja. To prikaže najbolj osnovno točko: problemi managementa in zakonitosti so ukoreninjeni v času. Koncept (pojem) decentralizacije na primer, lahko opiše prakse sodelovanja v enem obdobju, vendar lahko izgubi svojo opisano moč v drugem.

Velikost organizacije je na grafu predstavljena kot navpična os. Problemi podjetja in njihove rešitve težijo k očitni spremembi, ko se število zaposlenih in količina prodaje povečata. Problemi koordinacije (usklajevanja) in komunikacije (sporazumevanja) se povečajo, pojavijo se nove funkcije, pomnožijo se ravni hierarhije managementa, službe pa postanejo bolj medsebojno, notranje povezane. Tako torej čas ni edina determinanta (osnovni, določajoči dejavnik) strukture. Pravzaprav lahko podjetja, ki ne postanejo večja, ohranijo mnoge od istih praks in problemov managementa preko dolgih obdobj.

Slika 4.1 Kako podjetja rastejo



Vir: Greiner, 1998: 4

Ko se podjetja starajo in rastejo, se pojavi naslednji pojav: podaljšana rast, ki jo lahko poimenujemo *evolucijsko obdobje* (*Stopnja evolucije*). Večina rastočih podjetij se ne večja dve leti in se potem pogodi v enem, ta, ki preživijo krize, večinoma raje uživajo štiri- do osemletno nenehno, trajno rast brez večjih ekonomskih ovir, poslabšanj ali nekaterih notranjih prekinitev. Izraz evolucija se zdi primeren za opisovanje teh tihih obdobji, kjer se zdijo potrebne le skromne prilagoditve za vzdrževanje rasti pod istimi celotnimi vzorci managementa.

Ne moremo domnevati, da je organizacijska rast podjetja linearna (premočrtna, enosmerna), saj dokazi mnogih primerjav zgodovine izdajajo obdobja precejšnih turbulenc (zmed), pomešanih med mirnejšimi obdobji evolucije. Te turbulentne čase lahko imenujemo *obdobja revolucije* (*Stopnje revolucije*), ker tipično predstavljajo resne preobrate managerskih praks. Tradicionalne managerske prakse, ki so primerne za manjšo velikost in zgodnejši čas, ne delujejo več in so pod natančnim pregledom zafrustriranih glavnih in razočaranih nižjih managerjev. Med obdobji takih kriz, število podjetij malo pada. Tisti, ki so nesposobni opustiti pretekle prakse in uveljaviti večje, pomembnejše organizacijske spremembe, verjetneje prenehajo sodelovati ali obstanejo na ravni svojih stopenj rasti. Kritična vloga za management v vsakem revolucionarnem obdobju je najti nov niz organizacijskih praks, ki bodo postale osnova uspešnega opravljanja naslednjega obdobja evolucijske rasti. Zanimivo je, da te nove prakse nekoč sejejo semena svojih lastnih propadov in vodijo do naslednjega obdobja revolucije. Managerji zato občutijo ironijo videnja, ko pomembnejša rešitev v enem obdobju postane večji problem obdobje kasneje.

Stopnja rasti industrije, hitrost v kateri podjetje izkusi faze evolucije in revolucije, je tesno povezana s tržnim okoljem njene industrije. Na primer, podjetje v hitro večajočem se trgu bo moralo hitro zaposlovati nove ljudi, zato je potreba po novih organizacijskih strukturah za nastanitev naraščajočega števila osebja pospešena.

Medtem ko evolucijska obdobja težijo biti relativno (sorazmerno) kratka v hitro razvijajočih se industrijah, se zgodijo veliko daljša obdobja v zrelih ali počasi razvijajočih se industrijah.

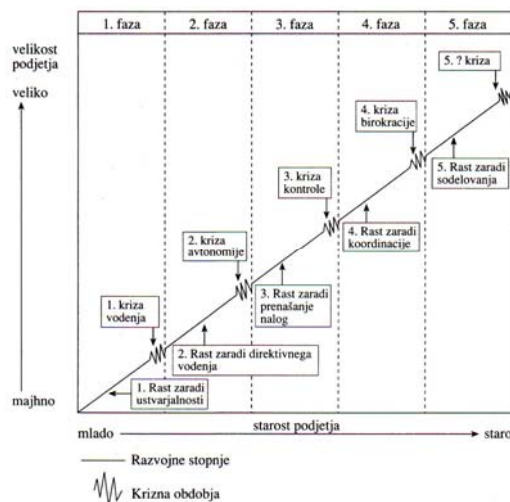
Evolucija je lahko tudi podaljšana, revolucije pa odložene, ko prihaja dobiček na lahek način. Na primer; podjetja, ki delajo usodne napake v cvetočih industriji, lahko še vedno dobro izgledajo v svojih poročilih poslovanja; tako torej lahko kupijo čas, preden kriza izsili spremembe v managerskih praksah. Obratno pa velja za revno tržno okolje, ko se zdijo revolucije veliko bolj hude in težko razrešljive.

Faze rasti

S prej omenjenim ogrožjem v mislih lahko sedaj v globino raziščemo pet specifičnih (svojevrstnih, značilnih) faz evolucije in revolucije. Vsako evolucijsko obdobje je označeno z dominantnim (prevladujočim, vodilnim) stilom managementa, uporabljenim za doseg rasti; vsako revolucijsko obdobje je označeno z dominantnim problemom managementa, ki mora biti rešen, preden se rast nadaljuje. Model se zdi tipičen za podjetja v industrijah z zmerno rastjo skozi daljše obdobje; podjetja v hitreje rastočih se industrijah težijo k hitrejšemu doživljanju vseh petih faz, medtem kot tiste v počasneje razvijajočih se industrijah naletijo skozi mnoga leta le na dve do tri faze.

Pomembno je dodati, da je vsaka faza rezultat prejšnje in hkrati razlog naslednje faze. Za vsako fazo je značilno, da so managerji omejeni v tem, kaj lahko storijo ob pojavu rasti.

Slika 4.2 Življenjski cikel podjetja



Vir: Greiner, 1998: 5

Faza 1. Ustvarjalnost (kreativnost)

V stopnji rojstva podjetja je poudarek na oblikovanju izdelka in trga. Ustanovitelji podjetja so večinoma tehnično ali podjetniško orientirani in običajno prezrejo managerske aktivnosti; njihove umske in fizične moči se povsem porabljene za izdelavo in prodajo novega izdelka. Komunikacija z zaposlenimi je hitra in neuradna (neformalna). Dolge ure dela so nagrajene z zmernimi plačami in obljubami lastniških ugodnosti. Dejavnosti odločanja in motiviranja so visoko občutljive na odzive trga; management se obnaša enako kot se odzivajo odjemalci.

Vse omenjene individualne (posameznikove) in ustvarjalne (kreativne) dejavnosti so temeljne, da se podjetje odlepi od tal. Vendar pa z njegovo rastjo prav te dejavnosti postanejo problem. Obsežnejše delovanje proizvodnje zahteva znanja o sposobnosti, učinkovitosti, zmogljivosti le-te. Povečano število zaposlenih ne more biti vodeno izključno skozi neuradni način komuniciranja, novi zaposleni pa tudi niso motivirani z intenzivno (močno) posvečenostjo izdelku ali organizaciji. Zagotovljen mora biti dodatni kapital, novi postopki računovodstva pa so potrebni za finančni nadzor (kontrola). Ustanovitelji podjetja se počutijo obremenjene z nezaželenimi odgovornostmi managementa, zato hrepenijo po »dobrih starih časih« in se poskušajo obnašati kot v preteklosti. Pojavijo se spori med vznemirjenimi vodji, ki močneje rastejo.

V tej točki se pojavi *kriza vodenja*, ki je začetek prve revolucije. Kdo bo vodil podjetje iz nesporazumov in razrešil vodstvene probleme, ki ga tarejo? Očitno je potreben močan manager, nekdo, ki ima potrebna znanja in izkušnje za uvedbo novih tehnik poslovanja. Vendar je to lažje reči kot narediti, saj se ustanovitelji pogosto upirajo umaknitvi na stran, čeprav so verjetno značajske neprimerni za to delo. To je torej prva kritična izbira v razvoju podjetja: najti in namestiti močnega poslovnega managerja, ki bo odobren s strani ustanoviteljev in bo lahko podjetje pripravil, da bo složno delovalo.

Faza 2. Usmerjanje (direktive)

Podjetja, ki preživijo Fazo 1 z namestitvijo sposobnega, ustreznega poslovnega managerja, se večinoma lotijo obdobja ohranjanja rasti pod sposobnim usmerjenim vodstvom. Funkcionalna (opravilna) organizacijska struktura je uvedena za odcepitev proizvodnih aktivnosti od tržnih, naloge del postanejo bolj podrobno določene (specializirane). Uvedeni so računovodski sistemi za imetje in nakupe podjetja. Prevzamejo se pobude ter proračunski in delovni standardi. Komunikacija postane bolj uradna (formalna) in neosebna z rastjo hierarhičnih naslovov in položajev. Novi manager in njegovi ključni nadzorniki prevzamejo večjo odgovornost za ustanovitev inštrumentov vodenja; managerji na nižjih ravneh so obravnavani kot specialisti za funkcionalnost kot managerji samostojnega sprejemanja odločitev.

Čeprav novo usmerjeni tehniki bolj učinkovito usmerjajo energijo zaposlenih v rast podjetja, postanejo čez čas neprimerni za nadzor bolj raznolikega in zapletenega podjetja. Zaposleni na nižjih ravneh se čutijo omejene s strani neudobne in centralizirane hierarhije, zato morajo priti do posedovanja bolj neposrednega znanja o trgih in mehanizmih kot njihovi vodje na vrhu. Posledično pa se čutijo razdeljeni med sledečimi se procesi in prevzemanjem svoje lastne pobude.

Tako druga revolucija izide iz *krize samostojnosti*. Razrešitev, sprejeta s strani večine podjetij, je premik proti večjemu odposlanstvu (delegaciji). Sedaj postane za vrhnji management, ki je bili prej uspešen pri dajanju navodil, težko predati odgovornost managerjem nižjih ravni, ki pa niso navajeni sprejemanja svojih odločitev. Kot rezultat se pokaže, da veliko ustanoviteljev podjetij ostane zvestih centraliziranim metodam, medtem ko postanejo zaposleni na nižjih ravneh hierarhije razočarani in zapustijo podjetje.

Faza 3. Odposlanstvo (delegacija)

Naslednje obdobje evolucije se razvije iz uspešnega prilagajanja decentralizirane organizacijske strukture. Veliko večja odgovornost je dodeljena managerjem obratov in

tržnih območji. Dobičkonosni centri in dodatki so uporabljeni za motiviranje zaposlenih. Vrhovni izvršilni vodje v upravi podjetja se omejuje pri vodenju z izjemami, osnovanimi na periodičnih (občasnih, po obdobjih) poročilih oddelčnega delovanja. Management se pogosto osredotoča na pridobivanje zunanjih podjetij, ki jih lahko poveže z ostalimi decentraliziranimi enotami. Komunikacija z vrha ni pogosta in se običajno odvija preko dopisovanja, telefona ali med kratkimi obiski oddelčnih enot.

Ta faza odposlanstva dovoljuje podjetjem razširitev s sredstvi povečanja motivacije managerjev nižje ravni. Managerji v decentraliziranih podjetjih, ki imajo večjo avtoriteto in pobude, so sposobni vstopanja večjih trgov, podajanja hitrejših odgovorov odjemalcem in razvoja novih izdelkov.

Resnejši problem se pojavi, ko vrhnji izvršilni vodje čutijo izgubo nadzora nad zelo razdrobljenim oddelčnim delovanjem, saj samostojni oddelčni managerji dajejo prednost vodenja po lastnih presojah brez prilagajanja načrtom, denarnim sredstvom, tehnologiji, osebnosti z ostalim delom podjetja. Svoboda rodi »omejeno« obnašanje. Kmalu pade podjetje v *krizo nadzora*. Revolucija Faze 3 se začne in povečuje, ko si vrhnji management prizadeva prevzeti nadzor nad podjetjem kot celoto. Nekatere njegove skupine se poskušajo vračati k centraliziranemu managementu (vodenju), kar pa običajno ne uspe zaradi novega širšega delovanja podjetja. Podjetja, ki se v svojem razvoju premaknejo naprej, odkrijejo novo razrešitev v uporabi posebnih tehnik usklajevanja.

Faza 4. Usklajevanje (koordiniranje):

Evolucijsko obdobje faze usklajevanja je označeno z uporabo uradnih sistemov za doseganje večje usklajenosti in prevzemom večje odgovornosti izvršilnih vodij za vpeljavo in upravljanje teh sistemov. Decentralizirane enote se strnejo v proizvodne skupine. Uvedejo in intenzivno pregledujejo se uradni postopki načrtovanja. Zaposli se veliko novih ljudi v osebju uprave za vpeljavo programov nadzora in ocenjevanja linijskih managerjev po celotnem podjetju. Izpostave kapitala so previdno pretehtane in porazdeljene po podjetju. Vsaka proizvodna skupina je obravnavana kot naložbeni center, kjer je povratek vloženih sredstev kapitala pomemben kriterij uporabljen v nakazovanem skladu kapitala. Določene tehnične funkcije, kot je obdelava podatkov, so centralizirane v upravi, medtem ko ostajajo vsakodnevne odločitve decentralizirane. Delnice in delitev dobička podjetja se uporabljajo za motiviranje zaposlenih, da se identificirajo (poistovetijo) s celotnim podjetjem.

Vsi ti novi sistemi usklajevanja potrjujejo uporabnost za doseganje rasti skozi bolj učinkovito umeščanje omenjenih virov podjetja. Ti sistemi omogočajo oddelčnim managerjem pogled preko potreb njihovih enot, ki se, čeprav imajo velik del odgovornosti odločanja, bolj previdno učijo opravičevanja svojih dejanj pri upravi, saj ta neprestano opazuje njihovo ravnanje.

Postopno se pojavi pomanjkanje zaupanja med linijo in osebjem ter med upravo in oddelki. Veliko uvedenih sistemov in programov začne prekoračevati svojo uporabnost, kar pomeni, da je *kriza rdečega tipa* v popolnem zamahu. Linijski managerji pogosteje zanemarjajo navodila tistih, ki niso na tekočem z lokalnimi razmerami, osebje pa se pritožuje nad linijskimi managerji, ki ne sodelujejo in niso seznanjeni. Obe skupini tako kritizirata birokratski sistem, ki se je razvil. Postopki prevzemajo prednost (prioriteto) pred reševanjem problemov, zato se zanemari ustvarjanje novih zamisli. Tako je podjetje postalo preveliko in zapleteno za vodenja s pomočjo uradnih programov in okornih sistemov. Revolucija Faze 4 je začeta in napreduje.

Faza 5. Sodelovanje (kolaboracija)

Zadnja opazovana faza poudarja močno medsebojno sodelovanje za poskus premagovanja krize rdečega tipa. Ker je bila Faza 4 vodena s uradnimi sistemi in postopki, Faza 5 poudarja spontanost v dejavnostih managementa med skupinami in izkušenim soočanjem medosebnih razlik. Socialni (družbeni) nadzor in samodisciplina nadomestita uradni nadzor. Ta prehod pa je posebej težak za strokovnjake, ki so oblikovali sisteme usklajevanja, kot tudi za linijske managerje, ki so se za odgovore zanašali na uradne metode. Evolucija Faze 5 se tako gradi okrog bolj prilagodljivega in vedenjskega pristopa do managementa. Osredotočenost na hitro reševanje problemov skozi skupno delovanje. Skupine so sestavljene preko funkcij za opravljanje posebnih nalog. Število strokovnjakov za osebe v upravi se zmanjšuje, saj so prerazporejeni in vključeni v interdisciplinarne (pokrivanje več področij) skupine, ki se posredno posvetujejo z oddelčnimi enotami. Tip matrične strukture je pogosto uporabljen za zbiranje pravih ekip za določene probleme. Uradni nadzorni sistemi so poenostavljeni in vključeni v posamezne večnamenske sisteme. Konference (posveti) ključnih managerjev so pogoste za osredotočenost na glavne probleme. Izobraževalni programi so uporabljani za usposabljanje managerjev v vedenjskih znanjih za doseg boljšega delovanja skupine in reševanja sporov. Informacijski sistemi v realnem času so vključeni v procese vsakodnevnega sprejemanja odločitev. Denarne nagrade so prilagojene tako, da bolj nagrajujejo skupinsko delovanje kot individualne dosežke. Spodbuja se eksperimentiranje (preizkušanje, opazovanje) skozi podjetje z novimi navadami.

Kaj bi bila revolucija v odgovor tej stopnji evolucije? Veliko velikih svetovnih podjetij je bila v času Greiner-jeve raziskave v evolucijski stopnji Faze 5, zato je bil odgovor težak. Čeprav je malo jasnih dokazov, ki se nanašajo na izid, si Greiner predstavlja, da revolucija nastane iz »?« *krize*, ki je osredotočena okrog psihološke zasičenosti zaposlenih, ki čustveno in fizično rastejo utrjeni od intenzivnosti skupinskega dela ter težkih pritiskov novih rešitev. Greiner sluti, da bo revolucija Faze 5 rešena skozi nove programe in strukture, ki bodo dovoljevale obdobje počitka, premišljanja in obnove moči zaposlenih. Opaža tudi podjetja z dvema organizacijskima strukturama: *običajna (navadna) struktura* za dnevno delovanje ter *zrcalna struktura* za spodbujanje novih vidikov in osebne obogatitve. Zaposleni se lahko premikajo med strukturama kot se njihova energija (moč) izgublja in napolnjuje. Za primer navaja evropsko podjetje, ki je uvedlo tako strukturo, kjer je bilo ustanovljenih pet zrcalnih skupin zunaj običajne strukture podjetja z namenom trajnega vrednotenja petih nalog dejavnosti osnovnih za podjetje. Skupine poročajo neposredno predsedniku uprave, čeprav so njihove ugotovitve izdelane javno povsod po podjetju. Članstvo vsake skupine vključuje vse stopnje in funkcije podjetja, zaposleni pa krožijo med skupinami vsakih šest mesecev. Ostali konkretni primeri v praksi vključujejo zagotovitev dopusta za zaposlene, premikanje managerjev v in iz »vročih« del, ustanovitev štiridnevnega delovnega tedna, zagotovitev varnosti na delu, izgradnja prostorov za oddih med delovnim dnevom, ustvarjanje bolj medsebojno izmenjujočih se del, oblikovanje dodatne ekipe na tekočem traku, tako da je ena ekipa vedno prosta za prevzgojo ter preklon na daljše počitnice in bolj prilagodljive (fleksibilne) delovne ure. Greiner poudarja, da je lahko kitajski običaj občasnega preživljanja časa izvršilnih vodij na delih nižjih ravni po obdobjih pomembna neideološka evolucija.

Greiner nadaljuje z obnovo nekaterih pomembnih posledic zgodovine za urjenje managerjev. Glavne značilnosti te diskusije so predstavljene kot posebna managerska

delovanja, ki označujejo vsako fazo rasti ter so hkrati rešitve, ki končajo vsako predhodno revolucijsko obdobje. Greiner upa na odziv, da je njegov model očiten in naraven za upodobitev rasti podjetja, kar bi zanj pomenilo uspešen test veljavnosti modela. Vendar pa si predstavlja, da nekateri od teh odzivov pridejo pozneje bolj kot modrovanje o nečem, kar se je že zgodilo kot iz predvidevanja. Izkušeni managerji, ki so šli skozi zaporedje razvoja, lahko sedaj ugotovijo istovetnost tega zaporedja, vendar pa se verjetno lahko spomnijo omejitve lastnega razumevanja razvoja ob svojem odzivu na sredini stopnje evolucije ali revolucije. Morda so se odrekli želenim spremembam ali pa bili celo čustveno vključeni v revolucijo, ne da bi bili sposobni predlagati konstruktivne (ustvarjalne) razrešitve. Zato Greiner ponuja nekatera jasna navodila za managerje rastočih podjetij:

– *Vednost položaja v razvojnem zaporedju*: Vsako podjetje in njegovi sestavni deli so v različnih stopnjah razvoja, zato je naloga vrhnjega managementa zavedanje stopenj, ker drugače morda ne bo prepoznal, kdaj je prišel čas sprememb ali pa deluje in vsili napačno razrešitev problema. Vodje na vrhu morajo biti pripravljeni delati s tokom dogodkov raje kot proti njemu, vendar morajo biti tukaj pazljivi, ker je preskakovanje faz zaradi neučakanosti mamljivo. Vsaka faza v podjetju ustvarja določeno moč in učne izkušnje, ki bodo temeljne za uspeh v nadaljnjih fazah. Greiner dvomi, da se managerji lahko ali naj bi se obnašali tako, da bi se izognili revolucijam. Raje naj ta obdobja napetosti, zaostritev, zamenjajo s pritiskom, idejami in zavedanjem, da si omogočijo osnovo za spremembe in uvedbo novih praks.

– *Prepoznavanje omejenega dometa razrešitev*: V vsaki revolucionarni stopnji postane jasno, da lahko obdobje prispe do konca samo s posebnimi načini razrešitev, ki pa so bolj ali manj drugačne od tistih, ki so nanesele na probleme predhodnih revolucij. Pogosto je mamljivo izbrati razrešitve, ki so bile že preizkušene, vendar to pravzaprav onemogoča razvoj nove faze rasti. Management mora biti pripravljen na razstavitev obstoječih struktur, preden postane revolucionarno obdobje preveč burno. Vrhnji managerji, ki ugotovijo, da njihovi stili vodenja niso več primerni, si lahko celo sami odvzamejo vodstvene položaje ali vsaj del nalog. Za dobrega managerja Faze 2, ki se sooča s Fazo 3, je mogoče bolje, da si poišče podjetje v Fazi 2, ki bi bolj ustrezalo njegovim talentom, bodisi zunaj podjetja ali v eni od njegovih podružnic. Evolucija ni avtomatska zadeva, temveč je borba za preživetje. Podjetja morajo za premik naprej zavestno vpeljati načrtovane strukture, ki ne samo rešujejo tekočo (aktualno) krizo, temveč tudi ustrezajo naslednji fazi rasti. To pa zahteva precejšnja samozavest dela vrhnjega managementa kot tudi ogromno medosebni izkušnji v prepričevanju ostalega dela managerjev, da je sprememba potrebna.

– *Spoznanje, da razrešitve porodijo nove probleme*: Managerji pogosto ne prepoznajo, da organizacijske razrešitve oblikujejo probleme za prihodnost, ko odločitev prenosa pristojnosti povzroči problem nadzora. Preteklo delovanje določi mnogo od tega, kar se bo zgodilo v prihodnosti. Zavedanje tega učinka bi moralo managerjem pomagati pri ocenjevanju problemov podjetja z zgodovinskim razumevanjem, namesto prenašanja krivde na tekoči razvoj. Postaviti bi jih moralo celo v položaj predvidevanja nastankov problemov in zato bi tako managerji morali imeti primerne razrešitve pripravljene, še preden bi revolucija ušla izpod nadzora. Vrhnji management, ki se že vnaprej zaveda problemov, se lahko dobro odloča, ne da bi večal podjetje. Managerji imajo lahko raje neuradne prakse majhnega

podjetja, vedoč, da je ta način življenja nezdržljiv v omejeni velikosti podjetja in ne v njihovih sorodnih osebnostih. Če se odločijo za rast, morajo pravzaprav sami prerasti službo in življenje, ki ga sedaj uživajo.

Greiner je zaključil model iz leta 1972 s trditvijo, da je kritična razsežnost, ki ne more čakati na zaključne dokaze, preden začnejo učeči se managerji misliti in se obnašati s pogleda (perspektive) razvoja, bila predolgo odsotna iz teorij in praks managementa. Zanimivo protislovje (paradoks) tega je, da z več učenja o zgodovini podjetja lahko več opravimo v prihodnosti. Zaveda se, da je vseh pet faz njegovega modela približnih in da se moramo o procesu razvoja v podjetjih naučiti še veliko. Raziskovalci so šele takrat začeli proučevati posebne razvojne probleme struktur nadzora, nagrajevanja, managerskega stila v različnih industrijah in pestrih kulturah.

Greiner je članek napisal v času, ko je bil poslovni svet zaposlen s številnimi obdelanimi tehnikami, sam pa je občutil globlje in močnejše sile na delu v organizaciji, zato je v dodatku k članku, z naslovom Revolucija je še vedno neizogibna (Revolution is still inevitable) leta 1998 opisal vse spremembe svojega modela. Štiri osnovne točke modela iz leta 1972 se še vedno zdijo točne:

1. Greiner še vedno nadaljuje z opazovanjem pomembnejših faz razvoja v življenju rastočih podjetij, ki vsaka traja nekako med tri do petnajst let. Čeprav strokovnjaki razpravljajo o točni dolžini in naravi teh faz, se vsi strinjajo, da vsaka vsebuje svojo lastno edinstveno strukturo, sisteme in vodstvo. Zdi se, da stopnja rasti industrije določa dolžino faz.
2. Prehodi med razvojnimi fazami se še vedno ne zgodijo naravno in gladko, ne glede na odpornost in moč vrhnjega managementa. Zdi se, da vsa podjetja izkusijo revolucijske probleme in prevrate (hitre spremembe), mnoga od njih celo omahujejo, stagnirajo, se poslabšajo ali postanejo podrejena, raje kot da bi rasla naprej. Močna podjetja so močno trpela na koncu usklajevanja Faze 4, ko sta vrhnja managementa podjetij visoko razvite managerske sisteme razvijala v okorno birokracijo.
3. Logično protislovje temeljnega modela nadaljuje z dokazovanjem pravilnosti, čeprav pogosto straši in bega managersko psiho. Managerji imajo probleme (težave) pri razumevanju, da organizacijska razrešitev, ki so jo osebno uvedli v eni fazi, nekoč seje semena revolucije.
4. Največji odpor do sprememb nastopa na vrhu hierarhije, ker revolucija pogosto pomeni, da bodo enote pod vsakim starejšim izvršilnim vodjem uničene ali spremenjene. Zaradi tega pogosto vidimo nove generalne managerje pridobljene od zunaj in zaradi tega starejši managerji pogosto zapustijo podjetja. Izvršilni vodje pa ne odidejo samo zato, ker so »slabi« managerji, ampak tudi, ker se ne umestijo v okvir smernic poti podjetja.

K razlikam, ki jih je Greiner opazoval od objave prvotnega članka leta 1972, sodi tudi to, da je sedaj očitno veliko več »smrti« v življenju podjetij, saj jih gre malo čez vse faze rasti. Če ne padejo v začetni fazi oblikovanja in podjetnosti kot večina, jih pogosto prevzamejo druga podjetja, ki so v kasnejših fazah.

Faze niso tako jasno označene, kot jih je Greiner tedaj opisal. Ostanke ene faze ostanejo tudi, ko so uvedeni novi pristopi, stališča. Taka prekrivanja so najbolj očitna v primeru podjetnosti Faze 1, ki ostaja prisotna tudi, ko je dodan poklicni management v usmerjanju Faze 2.

Znotraj vsakega evlucijskega obdobja obstajajo tudi mini-faze. Odposlanstvo Faze 3 se ne začne tipično z decentralizacijo celotnega podjetja v enoto, kot namiguje Greiner

leta 1972. Običajno je zagnana (lansirana) ena proizvodna skupina, ostale pa so dodane čez čas. Ko odposlanstvo Faze 3, ki ga Greiner preimenuje v *decentralizacijo*, napreduje, starejši managerji v pisarnah podjetja niso tako nemočni, kot jih je prej opisoval. Dodajanje enot mnogovrstnih izdelkov ter geografskih enot čez čas zahteva visoko razvito raven vključenosti starejšega managementa, da pregleda strategije, oceni rezultate in posredujejo organizacijske vrednote - vendar brez podrobnega vodenja enot pod njim.

Greiner bi spremenil nekatere trditve sodelovanja Faze 5, kjer njegov prvotni opis predlaga, da se celotno podjetje obrne v Matriko ekip. Sedaj to vidi kot omejitve večinoma za starejši management, kjer predstojniki geografskih območji, proizvodnih linij in funkcionalnih področji sodelujejo kot ekipa z namenom zagotovitve uskladitve in izpeljave njihovih odločitev preko globalnih trgov. Najbolj pomembna sprememba v tej fazi se zgodi, ko so birokratsko nadzorno usmerjeno osebje in sistemi predhodne Faze 4 zamenjani z manjšim številom strokovnjakov za svetovanje osebju, ki raje pomagajo olajšati kot nadzirati odločitve.

Greiner-jevo ugibanje, da je »psihološka zasičenost« kriza, ki konča Fazo 5, se sedaj zdi napačno. Zdi se, da je to kriza spoznavanja, da ni nobene notranje razrešitve, kot je nov izdelek, za spodbujanje nadaljnje rasti. Podjetje naj raje začne iskati sodelavce (partnerje) zunaj ali priložnost prodaje večjemu podjetju.

Faza 6 bi lahko bila razvijanje, v katerem je rast odvisna od oblikovanja dodatnih organizacijskih razrešitev, kot so oblikovanje holdinga (delniške družbe) ali mrežnega podjetja, sestavljenega iz zavezništev in križnega lastništva.

Dvomi tudi, da je prednost informacijske tehnologije naredila veliko sprememb v osnovnih vidikih modela, se pa zdi uporabna kot orodje, ki se razvija v različnih oblikah za prilagajanje vsaki fazi posebej. Faza 2 funkcionalne organizacijske strukture zahteva podatke, ki odsevajo dohodkovne in stroškovne centre, medtem ko po novem decentralizirana Faza 3 potrebuje podatke, ki merijo uspešnost dobičkonosnega (profitnega) centra.

Članek je leta 1972 napisal predvsem o industrijskih in potrošniških podjetjih in ne o storitvenih podjetjih ali znanstvenih organizacijah, ki so sedaj postale pomembne. Vendar pa je po raziskovanju naložbenih (investicijskih), svetovalnih in pravnih podjetij odkril, da tudi ta prestajajo evolucijo in revolucijo, ko rastejo.

V podjetniški Fazi 1 poklicno svetovalno podjetje opazuje in preizkuša izbor tržnih poti. Faza se konča s prepiranjem sodelavcev (partnerjev), ali bi ali ne ostali skupaj in se osredotočili na vizijo za prihodnost enega izmed njih kot skupno. V Fazi 2 se podjetje osredotoči na eno večjo, pomembnejšo storitev in se čez čas znajde v razpravi med sodelavci o tem, ali nadaljevati z osredotočenostjo na trenutno prakso ali odpreti še eno pisarno, poslovalnico ali dodati nove storitve. Faza 3 geografske ali storitvene širitve se tipično konča z borbo za lastništvo podjetja: Koliko pravičnosti so si prvotni sodelavci pripravljani deliti z mlajšimi, ki so vodili širitev in pripeljali nove stranke? Faza 4 vključuje dajanje družbeno priznane oblike (institucionaliziranje) imena podjetja, ugleda in njegove ustaljene (standardne) načine delovanja. Faza se konča s krizo primernosti kulture, zaradi katere mora podjetje obnoviti ustvarjanje novih zamisli in prilagodljivost.

Greiner popravek modela konča z opozorilom, da »Evolucijski in revolucijski« model daje samo preprost osnutek prostranih izzivov, ki kljubujejo managementu ukvarjajočemu se z rastjo, kar ni lahka razrešitev. Stopnja rasti, učinkovita razrešitev problemov revolucij ter delovanje podjetij med fazami so še vedno odvisni od osnov,

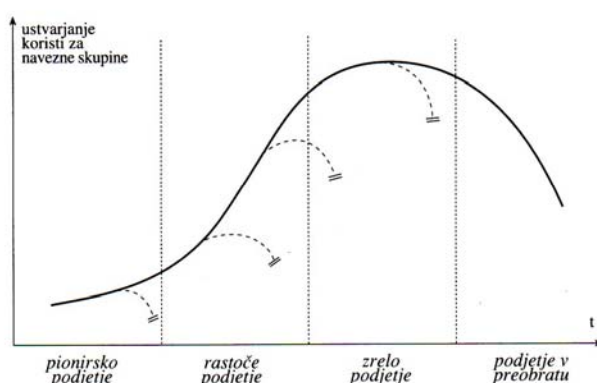
temeljev dobrega managementa: izkušeno vodstvo, zmagovita strategija, povečana motivacija zaposlenih in globoka skrb za odjemalce.

4.2 Pümpin/Prange-tov model usmerjanja razvoja podjetja

Cuno Pümpin in Jürgen Prange sta leta 1991 v knjigi Usmerjanje razvoja podjetja na osnovi svojih proučevanj in ugotovitev iz drugih študij razvojne krize opredelila z značilnostmi.

V modelu razvoja podjetja Pümpin/Prange-ta v okviru saintgallenskega koncepta vodenja je treba razlikovati štiri idealnotipske konfiguracije (oblike) podjetja, ki so primerne za opis faz razvoja. Za vsako konfiguracijo osvetlita posebnosti in orišeta, kakšne so značilne prednosti in slabosti posameznega tipa podjetja glede na značilnost konteksta. Te štiri konfiguracije podjetja so po Pümpin/Prange-tu: pionirsko podjetje, rastoče podjetje, zrelo podjetje in podjetje v preobratu.

Slika 4.3 Življenjski cikel podjetja



Vir: Pümpin in Prange, 1995: 133

Pionirsko podjetje

Značilnost pionirskega podjetja je, da gre za *mlado podjetje*. Podjetnikova, lahko gre za več ustanoviteljev, poslovna ideja se nanaša na povsem *nove poslovne možnosti*, tržni ali tehnološki potencial v nastajanju, oziroma drugačnosti, bodisi kakovostno zelo zahtevno ali zelo ceneno izvedbo omenjenih izbir, ki ga skuša osvojiti na inovativen način s pričakovanji odprtja novih trgov v ne preveč oddaljeni prihodnosti. Mnogi pionirski podjetniki se raje omejijo na osvajanje že znanih poslovnih možnosti. Načelno so možne vse uresničitve od posnemanja že preverjenih poslovnih aktivnosti do pravih inovativnih modifikacij.

Pionirsko podjetje je majhno po prometu in številu zaposlenih, saj je jedro sodelavcev od vsega začetka udeleženo pri kapitalu in bistvenih odločitvah, ima skromen program proizvodov oziroma storitev, malo strank, itd. Organizacijska struktura je nezapletena in se ravna neposredno po podjetniku, načeloma ima le 2 do 3 hierarhične ravni. Stopnja specializacije, je majhna, zato je tudi stopnja delitve dela majhna. Uradni sistemi vodenja (pretok informacij, strateško načrtovanje) so v zametkih, saj so prvi sistemi, ki jih mora podjetje uvesti knjigovodstvo in sistem izračunavanja plač. Zaposleni neposredno-osebno (neuradna komunikacija) poročajo podjetniku, ki na podlagi te neposredne informiranosti (obveščenosti) o zaposlenem le-te nagrajuje. Pionirjevo mesto v podjetju je vzvišeno nad vsemi in mnogi uporabljajo

avtoritativni ali patriarhalni stil vodenja (osebni, pragmatični, ad hoc). Navzven pa goji podjetnik do strank in dobaviteljev zelo osebne odnose in zavestno poskuša vzpostaviti mrežo odnosov. Kulturo podjetja zaznamuje pionir s svojo življenjsko potjo. Če je specialist za tehnologijo, je pričakovati, da bo prevladovala strokovna usmerjenost, če pa je usmerjen k prodaji, pa bo močno pospeševal usmerjenost h kupcem.

Pumpin in Prange navajata več tipov pionirskih podjetij: tehnološko usmerjeno, tržno usmerjeno, katerega zamisel temelji na finančnem potencialu, podjetje usmerjeno v človeški potencial ter urejevalni potencial.

Krize pionirskega podjetja so *kriza nesposobnosti*, *kriza napačnega napovedovanja* in *kriza drobljenja*. Prva se kaže v intuitivnem finančnem vodstvu pri ustanovitvi, napakah vodenja, pomanjkljivo preglednostjo nad podjetjem, očitno preobremenjenostjo podjetnika, ki je usmerjen v prosti čas. Za krizo napačnega napovedovanja so značilna odstopanja od načrtovanega prometa, slaba prodaja, prepozno nastopanje z novimi izdelki, povečana intenzivnost kapitala, veliko močnejši konkurenti, vera v tehnologijo. Zgrešeni projekti, precenjevanje novih projektov, črtanje izdelkov, relativni tržni delež pa kažejo na krizo drobljenja.

Rastoče podjetje

S prehodov v fazo rasti začne podjetje novo poglavje svoje zgodovine, za katero je značilno veliko povečanje poslov, saj je našlo eno ali dve poslovni možnosti, ki se hitro povečujeta in ju je sposobno uresničiti. Poslovna usmeritev se tako prenese od *iskanja* zanimivih možnosti in njihovega inovativnega uresničevanja na zavestno *pomnoženje* tistih poslovnih dejavnosti, ki so se v manjšem obsegu obnesle. Podjetje zavestno osvaja tudi nove poslovne možnosti, kot so *osvajanje novih prodajnih trgov*, *formalizacija-specializacija postopkov* in *izkoriščanje potenciala zniževanja stroškov*. Ne gre samo za izkoriščanje tržnega potenciala temveč tudi za *nove skupine kupcev*. Podjetje doživi *ekspanzijo*, saj se širi iz regionalnih na državne trge s hčerinskimi podjetji v tujini, odstopom licenc, itd.. *Oddaljevanje od osnovnega posla* z novimi dodatnimi izdelki, skupino kupcev, regijo itd., pripelje do večje *zapletenosti* vodstvene naloge.

V začetku faze rasti podjetju ustreza *funkcionalna organizacijska struktura*, kjer v skladu s podjetniškimi funkcijami nastanejo specializirana področja (raziskave in razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja, uprava), zato je naloga vodstva uglašen prevod ciljev in strategij funkcijskih področji v operativna določila. *Funkcijska področja* si prizadevajo dosegati čim večje učinkovitosti in zaradi specializacije produktivnost naraste, zato nastanejo *štabni oddelki*, kot so raziskava trga, načrtovanje, nadzor, davki. Ob nadaljnji rasti funkcionalna organizacijska struktura trči na svoje meje, ki so: uvedba področnih strategij za specifična okolja proizvodno-tržnih področij, slab odziv delavcev na razvoj zaradi standardizacije ter preveč nalog vodstva, kar pripelje do *decentraliziranja* vodstvenih nalog na manjše enote in s tem *divizijsko* (panožno) *strukturo* z vsemi funkcijami (proizvodnja, trženje, nabava in razvoj). Nekatere funkcionalne naloge kot *storitveni (servisni) oddelki* (finance, računovodstvo, kadri, informatika, pravo) in štabi za usklajevanje pri vodstvu (načrtovanje, nadzor) ostanejo zaradi učinkovitosti na vrhu, tako da je *vodstvo divizije* odgovorno za operativno poslovanje divizije, *vodstvo podjetja* pa za normativno in strateško vodenje (dolgoročne naloge in usmerjanje štabov) celotnega podjetja. Vstop v fazo rasti prinaša *profesionalizacijo* vodenja (iz dominantnega podjetnika lastnika v širše poklicno zunanje vodstveno moštvo), kar povzroči zamenjavo *stila vodenja*, saj mora vodstvo podjetja dobiti podporo v uradnih strukturah in sistemih. S povečanjem števila

hierarhičnih ravni se povečuje prenos rutinskih odločitev navzdol, kar povzroči uvajanje *formalnih sistemov vodenja*. Prvi je *formalni sistem načrtovanja in nadzora*, ki sproži proces načrtovanja razvoja prodaje, proizvodnje in financ. S tem se vodstvo podjetja usmeri na »vodenje s številkami«, pri čemer najvišji še vedno gojijo *neposredne stike* s ključnimi kupci in izvedbeno ravno.

Na začetku faze rasti podjetja je značilno *dolgoročno načrtovanje* -kvantiteta (količine, cene)- z *večletnim proračunom* za funkcijska področja, medtem ko podjetje v pozni fazi rasti preide k sistemu *strateškega* načrtovanja razvoja -kvaliteta- analiziranje priložnosti in nevarnosti za podjetje, čigar prednost se kaže v spodbujanju managerjev, da načrtujejo na daljši rok in uporabljajo alternativne scenarije, kar naredi dnevno operativno ukrepanje strateško naravnano.

Krizi značilni za rastoče podjetje sta *kriza prevelike ekspanzije* ki se kaže v prevelikem investiranju, zadolževanju, pritisk marž, slabši kakovosti na novo pridobljenega posla, povečanju zalog, fluktuaciji (odhodi) delavcev, predvsem v finančnih službah ter *diverzifikacijska kriza*, za katero pa je značilno upadajoča tok denarja/prometa, izostale sinergije, močna heterogenost (različnost), nestrokovna evalvacija (cenitev) projektov, vzvišenost do mnenj drugih, problemi moči, spori na področju kulture.

Zrelo podjetje

Zrelo podjetje se sooči s situacijo, da njegov začetni posel, ki je temelj za razvoj iz prejšnjih faz, preide v fazo zrelosti, obenem pa privlačnost izgubljajo tudi možnosti multiplikacije (množenja). Hkrati preide v fazo zrelosti tudi večina poslov, ki jih je podjetje pridobilo v fazi svoje rasti. *Lastnina* podjetja je v rokah dedičev ustanovitelja, razpršena med ljudi ali mešane oblike. Vedno bolj so opazne *zunanje interesne skupine*, ki skupaj z vodstvom podjetja vplivajo na prispevek k javni blaginji, kot so sponzoriranje kulture in športa, varstvo okolja, itd., kar ima za cilj izboljšanje podobe podjetja in večjo zakonitost v okolju. Za usklajevanje notranjih in zunanjih interesov vpeljejo izpiljen *sistem preverjanja in usklajevanja*. Statut podjetja vodstvo izpopolnjuje v instrument institucionalne izravnave interesov in sodelovanja različnih interesnih skupin ter s tem večanje soudeležbe notranjih in zunanjih skupin pri podjetniškem odločanju (spori za oblast).

Značilnost zrelega podjetja je *večdimenzionalna organizacijska struktura*, v obliki matrice ali tenzorja, ki omogoča večjo odzivnost na spremembe večdimenzionalnega okolja, saj je potrebno pri reševanju spontano upoštevati različne vidike in moč stvarnih argumentov in manj moč hierarhičnega položaja. V zrelih podjetjih srečamo dve obliki matrične strukture: poleg temeljne funkcionalne strukture obstajajo tudi enote z odgovornostjo za določene proizvode (proizvodni management) ali kupce. Na to temeljno divizijsko strukturo po proizvodih/proizvodnih področjih položijo sekundarno strukturo, ki je urejena po *kupcih* (skupinah kupcev) ali *geografskih področjih*. Naloga enot sekundarne strukture (matričnih instanc) je usklajevanje linijskih dejavnosti glede na »svoj« objekt (z omejenimi pristojnostmi odločanja). Zrelo podjetje ima poleg tega tudi štabne funkcije za načrtovanje, za razvoj managementa, pravo, davke, stike z javnostjo, itd.. Sistemi vodenja so v razvoju, saj na področju sistemov določanja ciljev, načrtovanja in nadzora to privede do *sistema vodenja z dogovarjanjem ciljev*. Celota podjetniških ciljev se pri tem razčleni v delne cilje posameznih organizacijskih enot. Strateški programi zrelega podjetja so rezultat *sistemskega in večstopenjskega procesa načrtovanja* (dokumentiranje). Vodstvo uporablja standardizirane *nagrade* kot del plač

zaposlenih. Če so bili prej v pionirski fazi in v fazi rasti na čelu podjetja tehniki in prodajalci, so sedaj večinoma *finančni strokovnjaki, pravniki in večletni sodelavci štabov*. Uporablja se *participativni stil vodenja* (vključevanje v odločanje vseh udeležencev), vendar je razpoloženje v zrelem podjetju *bolj uradno* in togo, saj so predlogi novih idej sprejeti bolj stvarno in preudarno.

Kriza identitete zrelega podjetja se kaže v starostni strukturi proizvodnega programa, proizvodnih naprav, v produktivnosti raziskav in razvoja, upadu naročil, ravni cen lastnih izdelkov, odhodu sodelavcev, nemotiviranosti. Naslednja je *kriza nasledstva*, ki se kaže v starostni strukturi vodilnega moštva, stopnji fluktuacije, želji po lastnem potrjevanju. Za *krizo oblasti in birokracije* pa je značilna rast štabov, povečevanje hierarhije, prepiri o pristojnosti, vse večje zaposlovanje, težnja hčerinskih družb po neodvisnosti, večja prizadevanja za poravnave, usmeritev v prosti čas.

Podjetje v preobratu

Če podjetje v fazi zrelosti ne obvladuje *pojava staranja*, se vse pogosteje znajde v težavah, hkrati pa se izrazi neproduktivno vedenje z usmerjenostjo v preteklost in notranjost. Podjetje v preobratu je mogoče označiti z dvema posebnostma. *Poslovne možnosti*, tržne in tehnološke, so v *fazi zatona*, saj se denar porablja za staro tehnologijo, trženje podjetja pa poskuša prodajati stare proizvode. Druga posebnost pa so *okostenele notranje strukture odločanja*, ki se kažejo v prepirih za oblast in moč, kjer spremembe niso več možne. Kombinacija teh dveh posebnosti sproži *vzdolžno spiralo*, saj vodstvo, ki je najdlje zaposleno, zaradi togosti in tradicionalnosti zamuja z zasnovo koncepta za prihodnost brez uresničitve, tako ni novih inovativnih dejavnosti za uvajanje na starih trgih, kjer je močnejša konkurenca, ta pa dopušča le diferenciacije (ločevanja) z (navideznimi) inovacijami. To podjetje prisili pristajati na cenovne koncesije za ohranjanje delne obstoječe zmogljivosti. Zmanjšanje dohodka sili vodstvo k *racionalizaciji* in večji učinkovitosti, vendar brez dobička ni inovativne dejavnosti, kar poveča pritisk na maržo dobička. Zanimarjanje kakovosti proizvodov se zgodi zaradi pomanjkanja denarja za raziskave in razvoj in s tem zmanjšanjem tehnološke ravni, ki pripelje do prikrievanja kakovosti ter neodgovarjanja na pritožbe. Zmanjšanje kakovosti in nezadovoljstvo kupcev pa pripelje do zmanjšanja cen, zmanjšanje prometa pripelje do odtoka sredstev, takoj za tem nastopi odtok pameti in *frustracije* zaposlenih, ki nimajo več motivacije in zato najsposobnejši delavci začnejo odhajati. Kulturo podjetja označujeta nezaupanje in splošna obrambna miselnost (osebno preživetje) ter čakanje navodil z vrha. Komunikacija med oddelki in hierarhičnimi ravnmi je šibka in poteka le uradno, s *pisanimi besedili*, ki so neosebna in s številkami podkrepljena, tudi do kupcev, da bi se osvobodili krivde. Informacije, ki pridejo iz vodstvenega sistema, niso aktualne in so preoptimistične. *Sistematičnega opazovanja okolja*, sprememb trgov, obnašanja kupcev in konkurentov ob morebitnih spremembah ni. Zaradi *osredotočenosti na stroške in dobiček* vodstvo meni, da so vzroki propada preveliki stroški. Uporaba *potencialnega uravnavanja* (pomoč države), *zaščitni ukrepi* proti tujim, nepoštenim, dumpinškim metodam konkurence so uspešni, če ima podjetje zadostno velikost v regionalnem in/ali nacionalnem okvirju (jamstvo za obstoj velikih podjetij), saj lahko izsiljuje državo z odpuščanjem delavcev. Druga priljubljena različica je vzpostavitev kartelskega tržnega sistema (panožni kartel) glede cen, geografskih področji, možnih popustov, norm, itd., saj so v preteklosti oblasti dopuščale bolj ali manj tajne kartelne dogovore.

Kriza podjetja v preobratu je *kriza preobrata*, za katero je značilen zastarel proizvodni program, starostna struktura proizvodnih naprav, težišča na racionalizaciji, površno obravnavanje števil, reklamacije in fluktuacija.

Pümpin in Prange uporabljata in dodelata saintgallenski koncept vodenja. V ta namen sta si za predstavitev kot ureditveni vzorec zamislila delitev na logično zaokrožena problemska polja (module), kot so politika podjetja, njegova ureditev, kultura in struktura, dodatno pa razlikujeta še razsežnost vodenja. Pomembno pa je poudariti, da se moduli in razsežnosti vodenja med seboj močno prepletajo in so drug od drugega zelo odvisni. Vodenje delita na:

- *Normativno vodenje* obsega dolgoročne *splošne cilje* podjetja, kot so: *načela, norme in pravila igre*. Tri področja normativnega vodenja, politika, ureditev in kultura podjetja, vsako s svojega izhodišča utirajo odločitve in vedenje zaposlenih iz pretekle tradicije v želeno prihodnost, v *dolgoročno razvojno smer (razvojno pot)*.

Podjetniško politično poslanstvo je glavna vsebina normativnega vodenja in temelji na *viziji podjetja* kot zeleni in dosegljivi sliki prihodnosti, ki si jo vodstvo želi za »svoje« *podjetje*. Poslanstvo se kaže zlasti v določenih ciljih, ki jih podjetje namerava dosegati v svojem okolju, in poslovnih možnosti, ki naj bi si jih pridobilo pri izpolnjevanju teh ciljev. Podjetniško politične opredelitve, ki jih je treba zavestno in splošno upoštevati, morajo biti omejene na res bistveno, torej morajo biti uporabne za vrsto konkretnih prihodnjih položajev vodenja in se nanašati na podjetje kot celoto. Treba pa je upoštevati tudi združljivost zastavljenih ciljev s prihodnjim razvojem okolja in sposobnostmi podjetja, sedanjimi oziroma tistimi, ki jih je še le treba vzpostaviti.

K normativnemu vodenju štejemo tudi oblikovanje konstruktivnih opredelitev v *ustavi - statutu* podjetja, ki vsebuje določila tako o notranjih odnosih med najvišjimi organi podjetja (naloge, pristojnosti, odgovornosti) kot tudi o odnosih podjetja navzven. Vodstvo podjetja lahko za dopolnitev pravnih opredelitev na področju trgovskega in družbenega prava sprejme še druga pravna določila (pravna oblika in sedež podjetja, pravilniki, pravila poslovanja, smernice vodenja itd.) ter določila o vključevanju delničarjev, zastopnikov zaposlenih ali drugih interesnih skupin v najvišja telesa odločanja.

S *kulturo podjetja* so mišljene prevladujoče temeljne vrednote, norme in miselnost, ki so se v podjetju izkristalizirale med dolgoletnim učnim procesom ter so se morda ohranile v več generacijah zaposlenih in lahko odločilno določajo vedenje tistih, ki so sedaj zaposleni. Medtem ko so v statutu podjetja izrecno določeni okviri, je usmerjanje vodenja kot nekaj »nevidnega« *vključeno v vrednotenje podjetniške kulture*, tako pa vodstvo nanj veliko težje vpliva (praviloma dolgoročno).

Naloga normativnega vodenja je zagotavljanje *življenjskih in razvojnih sposobnosti podjetja*. Prve pomenijo usposobljenost za trajno zagotavljanje obstoja podjetja kot samostojne enote z lastno identiteto, druge pa usposobljenost za temeljno, načrtno spreminjanje samega sebe z namenom zadostovanja zahtevam s časom spreminjajočih naveznih skupin (notranjih in zunanjih).

Normativno oblikovanje podjetja tako ustvarja vsebinski okvir, pri čemer pušča prostor za nadaljnje aktivnosti na strateški ravni vodenja in za operativno izvedbo v dnevnem poslovanju, pri čemer morajo normativni cilji dajati smisel.

– *Strateško vodenje* gradi prihodnja ter vzdržuje in izkorišča obstoječa izhodišča za uspeh, ki jih imenujemo specifične in konkurenčno pomembne sposobnosti podjetja, da bi jih konkurenca na trgu le težko posnemala, če že, pa šele z dolgotrajnim in izdatnim vlaganjem sredstev. Proces določanja, nadzora in spreminjanja strategije in vsebino programov, kot so profiliranje na trgu, strategijo koncentracije (strnjenja), itd., podpirata temeljna oblikovanost *organizacijskih struktur in sistemov vodenja* ter strateški *odnos vodilnih do problemov*, saj prav ti končno odločajo o ukrepih v podjetju. Zagotavljanje konkurenčne sposobnosti na različnih specifičnih področjih poslovanja podjetja velja za merilo pravilnosti strateškega vodenja. Strateško vodenje po nadrejenih normativnih danostih *usmerja* operativne aktivnosti.

– *Operativno vodenje*, katerega naloga je skrb za uresničevanje normativnih in strateških okvirov z upoštevanjem trenutnega položaja v dnevnem poslovanju. Cilj operativnega vodenja je čim *učinkovitejša* poslovna dejavnost in izpolnjevanje v našem ekonomskem sistemu nujnih pogojev za preživetje (eksistenco), zagotavljanje nenehne *likvidnosti* (plačilne sposobnosti) in zadostnega *dobička*. Operativno vodenje zadeva zlasti *tehnično usmerjanje in urejanje* proizvodnih, finančnih in poslovno informacijskih procesov v podjetju, ki se jim pridružujejo številne posamezne zadolžitve (*naročila*). Kar zadeva odnose, je na operativni ravni zanimiv *stil vodenja* z neposrednim odnosom med nadrejenim in delavcem ter horizontalno kooperativno (sodelovalno) razmerje med zaposlenimi in različnimi organizacijskimi enotami.

Slika 4.4 Struktura saintgallenskega koncepta vodenja



Vir: Pümpin in Prange, 1995: 17

Vodenje pionirskega podjetja

Na vodenje pionirskega podjetja vplivajo različni dejavniki. Pionirsko podjetje si mora pogosto celo šele ustvariti trg z veliko vztrajnostjo in trdovratnostjo, vendar lahko preveč toga usmeritev pobere vsa skromna sredstva. Zato je zaželena fleksibilnost. Vodenje mora biti oblikovano tako, da se v celoti izkorišča prednosti hitrega odločanja, velike delovne volje, motiviranosti in veselje do inovativnosti. Odpraviti je treba pomanjkanje znanja, finančne moči in odvisnosti ter se zanesljivo zavarovati pred

tveganjem. Vse to mora vodstvo pionirskega podjetja upoštevati v treh dimenzijah normativnega, strateškega in operativnega vodenja.

- *Normativno vodenje pionirskega podjetja:* Vizija kot zvezda vodnica je jasna predstava podjetnika-pionirja že ob ustanovitvi podjetja o njegovi korist, kar je na normativni ravni treba razjasniti z jasnimi odločitvami in sposobnost razvijanja zveste zelo visoko zastavljene vizije za svoje podjetje, ki določa prednosti in kljub vsej zmedenosti z začetnimi problemi skrbi za potrebno jasnost in omogoča, da se ne izgubi smeri (kot orientacijska točka), hkrati pa spodbudi zaposlene k največjim naporom in pritegne najbolj usposobljene strokovnjake iz okolja. Oblikovanje pionirske vizije, na kratko v obliki vzora, lahko poteka pragmatično (splošno koristno) in za to običajno niso potrebne posebne razlage. Oblikovanje statuta podjetja za izognitev davčni ali celo premoženjski škodi, pri katerem je zelo pomembna pravilna sestava upravnega sveta, čemur podjetniki-pionirji pripisujejo premajhno pozornost (sami upravni svet ali naklonjeni sorodniki in prijatelji brez potrebnih znanj ali osebnih lastnosti).
- *Strateško vodenje pionirskega podjetja:* Program proizvodov in aktivnosti z nizko intenzivnostjo kapitala, s kratko razvojno dobo, kratkim proizvodnim procesom, majhnimi skladiščnimi potrebami in kratkimi plačilnimi roki, zaradi slabe opremljenosti s kapitalom. S tem se bolj osredotočajo na tržne niše kot na celotne trge. Pridobivanje profila z diferenciacijo, za kar uspešna pionirska podjetja praviloma izberejo strategijo diferenciacije (v tehnologiji, posebnostih proizvoda, kakovosti, servisu, ...), a tudi to raje v tržni niši kot na celotnem trgu, zaradi dosega lastnega profila z uveljavitvijo strateških položajev uspešnosti, a le, če so njegovi izdelki za kupca nekaj posebnega. Načrtovanje dejavnosti oziroma strateški program (strategija) pionirskega podjetja, v obliki koncentriranega dokumenta, najbolje poslovnega načrta (vsaj za dobo treh do petih let), katerega pomembna podlaga je analiza trga in konkurence kot tudi intuicija pionirja podjetnika pri napovedih potreb in prodajnih trgov. Vztrajnost nasproti fleksibilnosti z reševanjem na zanesljiv način, osredotočenost na eno poslovno možnost in možnostjo razmeroma hitre strateške preusmeritve za čim hitrejšo doseg kritične mase. Enostavne strukture in sistemi z visoko zahtevnostjo. Vodenje inovacij, kar zahtevata ogromno truda ter visoko toleranco frustracij pri udeleženi osebah, kar se kaže v dolgem delovniku. Motivacijske spodbude z osebnim zgledom, preko psiholoških ukrepov do udeležbe v kapitalu (v tej fazi ni priporočljivo).
- *Operativno vodenje pionirskega podjetja:* Trženje oziroma učinkovito trženje oblikovano z načeli: informiranje prodajnega trga, jasna podoba v primerjavi s konkurenco, profesionalna prodajna ekipa, sodelovanja s posredniki prodaje ali vpeljava prodajnega joint-venture, čimprejšnji stik s potencialnimi kupci, vzpostavitev logističnega sistema pri prodaji in nabavi ter dajanje prednosti ozkim-specialnim proizvodnim programom (politika asortimenta). Vodenje financ, ker podjetnik pionir zanemarija finančno stran svojega dela (ne sestavlja podrobnih finančnih poročil), ki naj obsega planirane (načrtovane) bilance in obračune, planiranje finančnih potreb (za pet let) ter planiranje proračuna in likvidnosti za prvih 24 mesecev. Iz teh prognoz izhajajo ustrezni ukrepi za pridobitev finančnih sredstev, ki jim sledi kritična analiza tveganj za njeno posledico pa je treba predvideti ustrezne finančne rezerve (aktiva) in sistem

finančnega nadzora za odkrivanje morebitnih odklonov od proračuna ter uvedbo ustreznih protiukrepov. Razporejanje lastnega časa in dajanje prednosti temle glavnim aktivnostim: stiku z najpomembnejšimi kupci, razvoju novih izdelkov, nadzoru gibanja finančnega stanja, pridobivanju usposobljenih in navdušenih delavcev ter vzgoji potencialnih naslednikov.

Vodenje rastočega podjetja

Za izhodiščni položaj rastočega podjetja je značilno, da je našlo eno ali več privlačnih poslovnih možnosti, ki jih je s prednostmi (visoka motivacija, pozitivna kultura, padajoči stroški na izdelek) treba množiti, kar mora biti težišče vodenja. S preveliko širitvijo pa mora podjetje paziti na naraščanje zapletenosti in izogibanje finančnim nevarnostim.

- *Normativno vodenje rastočega podjetja:* Načelna odločitev za razširitev, zato se prvo načelo vodenja rastočega podjetja glasi, da je na ravni politike podjetja treba sprejeti opredelitev za ekspanzijo, nakazati pot do cilja, določiti poslovne možnosti, ki jih je treba izkoristiti, ter poslovne aktivnosti, ki jih je treba v ta namen pomnožiti. Prilagoditev statuta kot so: sprejetje novih dobaviteljev lastniškega kapitala s pravico soodločanja in deleža pri dobičku ter sprememba pravnoorganizacijske oblike v kapitalsko družbo. K temu pa lahko pripomore izkušeni upravni svet ali sosvet. Nove zahteve do podjetniške kulture oziroma pridobivanje pomena usmerjenosti k odjemalcem in proizvodom ter pridobivanje časa tako, da spodbuja kvalificirane, v vodenju izkušene kadre, in mlade, vsestransko podjetne ljudi.
- *Strateško vodenje rastočega podjetja:* Najpomembnejše načelo: koncentracija vseh sil in zavestno usmerjanje osrednje sposobnosti na dejansko pridobitne razširitvene poslovne možnosti zaradi majhnega števila strateških položajev uspešnosti, kar lahko razširi z internacionalizacijo. Težnja po vodilni vlogi na trgu, ki je pomembna strateška naloga, povezana s pomembnimi finančnimi prednostmi: znižanjem stroškov na enoto z realizacijo učinkov krivulje izkušnosti pri izdelavi in ekonomijo obsega ter nadpovprečnimi izkupički v očeh odjemalcev (image kot vrhunska znamka). Zgodnji vstop na trg je psihološkega pomena kot priložnost, da potencialni odjemalci podjetje trajno povežejo z novim izdelkom in s tem imajo potencialni »posnemovalci« ovire za vstop na trg (navidezen monopol). Koncentrirana multiplikacija ali diverzifikacija? Več strategij rastočih podjetij kot so: osredotočenost na manjše število glavnih dejavnost, diverzifikacija (vstop v nove posle) od znotraj (z lastnim razvojem) ali akvizicija (prevzem) podjetij, kar je nevarno. Čimbolj se podjetje oddalji od osnovnega posla in s tem izgubi razlikovanje od konkurence (osnovne kompetence), tem bolj narašča verjetnost neuspeha. Profesionizacija vodilnih s specializacijo na področju vodenja, ki pripelje do diferenciacije, ta pa lahko do zaposlovanja novih vodij od zunaj. Standardiziranje sistemov in procesov, kar edino omogoča multipliciranje (množenje) sistemov in procesov. Jasne organizacijske strukture. Pomembno nalogo vodstva v mladem rastočem podjetju s funkcionalno strukturo za usklajevanja med področji, in sicer centralno, zaradi majhne notranje (proizvodnja) in zunanje (trgi, odjemalci) kompleksnosti. Z uvajanjem divizij (poslovnih področji) pa se zmanjšuje notranja soodvisnost v podjetju (manj udeležencev pripelje do hitrejših odločitev), vodstvo pa ima več časa za posvečanje novim priložnostim v

prihodnosti in njihovemu izkoristku. S tem podjetje lahko razvije precejšno dinamiko.

- *Operativno vodenje rastočega podjetja:* Finančno načrtovanje in nadzor s skrbnostjo lahko pravočasno nakažeta morebitni kritični razvoj, za zagotovitev pokrivanja ekspanzije s čim več lastnimi sredstvi pa je pomembno nadziranje razmerja med maržo in tokom denarja z metodo pred-kalkulacij in po-kalkulacij naročil, ki prepreči razširitev na račun marže ter skrbnim načrtovanjem prometa in prodaje. Stil vodenja z večjim prenašanjem vlog. Ustanoviteljev patriarhalni stil vodenja, zaradi večanja podjetja in različnosti programa ni več učinkovit, zato mora prenašati naloge in odgovornosti navzdol, hkrati pa motivirati in nadzorovati novo (srednje) vodstvo pri izpolnjevanju nalog. Vodenje mora biti pragmatično, stil pa vedno bolj kooperativni, »pokroviteljski«.

Vodenje zrelega podjetja

Če vodstvo proti koncu faze rasti zamudi priložnost, da bi odkrilo in izkoristilo nove poslovne možnosti, podjetje preide v fazo zrelosti. Največji problem zrelega podjetja je usmeritev aktivnosti *na poslovne možnosti, katerih privlačnost stagnira* ali celo *upada*. To pa otežuje dejstvo, da podjetje v tej fazi dosega *precejšnje finančne rezultate* (dober tok denarja, rezerve), kar mu daje finančno *varnost* in močan tržni položaj. Vodstvo podjetja, ki svojemu dobremu vodstvu pripisuje vse to, pa *stagnira* in pozablja, da inovacije iz prejšnjih dveh faz, ki so pripeljale do tega, ne pridejo same od sebe.

- *Normativno vodenje rastočega podjetja:* Iskanje novih privlačnih poslovnih možnosti, in sicer analitično, s tveganjem prodora na sorodna področja, izkoriščanjem kooperacijskih in akvizicijskih možnosti, različnimi oblikami venture-vodenja. Še naprej pa mora vodstvo skrbeti za močan denarni tok, da z manjšimi inovacijami podaljšamo življenjski cikel obstoječih poslovnih možnosti, ki se nagibajo k zrelosti. Preverjanje možnosti prevzemanja na tradicionalnih področjih poslovanja s prevzemom dosedanjih konkurenčnih podjetij, ko s spajanjem različnih dejavnosti in dodajanjem tržnih deležev lahko nastajajo koristne sinergije. Oživitev kulture podjetja z usmerjenostjo navzven, predvsem pa nove v prihodnost usmerjene vrednote: močno usmeritev h kupcu in močno usmeritev k inovacijam pri iskanju in osvajanju novih poslovnih možnosti. Avtonomne enote podjetja izoblikujejo podkulture, zato vodstvo podjetja za obvladovanje vpelje obvezne norme in vrednote, kar ohranja ravnotežje med enotno kulturo podjetja in diferenciranimi podkulturami. Nova, izzivajoča vizija, ki nakazuje, kaj lahko podjetje v prihodnosti postane, mora vsebovati izjave o nujnih poslih, pomembnih spremembah o ravni kakovosti, itd., s tem pa postavlja novo zaporedje prednosti, izraža nezadovoljstvo s sedanjim stanjem ter s tem mobilizira (vpokliče) nov začetek. Spremembe med lastniki in pri najvišjih organih je pogosto mogoče premagati le s spremembami v statutu podjetja (lahko se zgodi sovražni prevzem), kar pa mora vodstvo zrelega podjetja preprečiti z javnim razpisom delnic (»going public«), če je podjetje v lasti posameznika, oziroma »going private« pri anonimnih, razkropljenih javnih družbah. Novo lastništvo ustvari možnost za novo usmeritev in oživitev podjetja, kar pa lahko dosežemo tudi z oblikovanjem holdinške strukture s številnimi avtonomnimi enotami na operativni ravni, saj je

- tako mogoče oblikovati nove, udarne hčerinske družbe, ki lažje izpeljejo prestrukturiranja (prodajo, vključitev v joint-ventures, ukinitev).
- *Strateško vodenje rastočega podjetja*: Splet sposobnosti oziroma črpanja starih in novih poslovnih možnosti z nadaljnjim razvijanjem pri tradicionalnem poslu oziroma usmeritvijo na mlade nastajajoče poslovne možnosti, ali pa so v zgodnji fazi rasti s prevzemom začetnih družb ali v kooperaciji z njimi (venture management), kar pa od zrelega podjetja zahteva razvoj izhodišč za uspeh, kot so: sposobnosti odkrivanja novih tehnologij, partnerstev, tveganj; nudenje pomoči novim podjetjem (infrastruktura, finance, vodstvo, pravna, sposobnost preoblikovanja vodstvenih struktur in sistemov). Graditi na danih izhodiščih za uspeh, torej na ključnih strateških sposobnostih (izhodiščih za uspeh) z določitvijo strateških programov, za ohranitev ravnotežja med ustaljenimi in novimi dejavnostmi. Decentraliziranje in prenašanje točno določene odgovornosti na posameznika. Priporočljivo je oblikovati posebno organizacijsko enoto (»novi posli«), organizirano kot hčerinska družba (pravno samostojna), za analiziranje, zagotavljanje kapitala in vodstvene pomoči pridobljenim podjetjem. Prožnejše, enostavnejše strukture in sistemi so pomembna strateška naloga vodstva zrelega podjetja z instrumentom kroženja kadrov, ki povečuje duhovno prožnost vodilnih in zaposlenih. Pritegniti promotorje dinamike, ki pomagajo s svojimi idejami in z zgledom prispevajo novo dinamiko in ohranjajo zagon med časom spreminjanja, birokratsko ozračje v podjetju zamenjati z odprtostjo. Hkrati pa je pomembno tudi dopolnilno izobraževanje in izpopolnjevanje, ki lahko v obliki delovnih srečanj porodi nove projekte.
 - *Operativno vodenje rastočega podjetja*: Strog nadzor proračuna zaradi široke decentralizacije zrelega podjetja, kot sredstvo uresničevanja politike podjetja za preprečitev nenehne nevarnosti zapravljanja in povečanja divizijskih interesov. Nenehno preverjanje samega sebe z metodo vrednostne analize stroškov kot stalnim instrumentom operativnega vodenja. Storilnostna usmerjenost za preprečevanje vedenja, usmerjenega k (ohranitvi) moči med vodilnim (na ravni srednjega vodstva), ki vodi do trenj in zapravljanju virov, hkrati pa z izobraževalnimi programi dograjevati kooperativni stil vodenja.

Vodenje podjetja v preobratu

V tej fazi je izvajanje *preobrata* bistvo vodenja podjetja, ki je zaradi dolgoletne, praviloma negativne, slabe donosnosti v akutni krizi, ponovno spreminjanje v enoto, ki je sposobna živeti z dvema vodstvenima nalogama. In sicer je v akutni krizi v prvi fazi treba *zagotoviti neposredno preživetje* s kratkoročno plačilno sposobnostjo, nato pa se lotiti *podjetniško-političnih in strateških usmeritev s trajnim* izboljšanjem donosnosti podjetja v drugi fazi. Podjetje v preobratu ima komajda še kakšno prednost, saj so strukture odločanja okamnele, prevladuje izrecna birokracija, motiviranosti zaposlenih in inovativnosti ni, kar se kaže v neprivlačnem proizvodnem programu.

- *Normativno vodenje podjetja v preobratu*: Takojšni ukrepi za zagotovitev preživetja z zniževanjem stroškov in bilančni potencial s prvo nalogo zagotavljanja podjetju kratkoročno sposobnost za življenje, kar se kaže s tremi nalogami krize preživetja: izognitev grozeči krizi likvidnosti z dotokom novega, čemur sledi izboljšanje marže v rednem poslovanju z znižanjem stroškov in izboljšavo nezdravih bilančnih razmerij z reprogramiranjem dolgov in rezom

kapitala. Reševanje ključnih problemov: zunanjih poslovnih možnosti, nezavidljivih prožnosti pri prilagajanju spremembam, poslovnih možnosti s prihodnostjo in novih položajev uspešnosti na področjih intenzivnejšega ustvarjanja vrednosti. Kulturna obnova oziroma temeljna kulturna prenova z inovativno usmerjenostjo in usmerjenostjo k strankam, kar dosežemo z revitalizacijo podjetja, razvojem okrepljene stroškovne zavesti in odpravo birokracije ter politike moči. Nove statutarne konstelacije, kar dosežemo z novim strukturiranjem lastninskih razmerij (novo lastništvo) in sanacijo, čemur sledi nova sestava vrhovnih vodstvenih organov, z novim kriznim vodjem (profesionalni sanator) ali »notranjim prevratom« dosedanjega vodstva. Zunanji ali notranji vodja sanacije. Prednosti novega zunanjega vodje podjetja v preobratu je neobremenjenost z napakami prejšnjega vodstva, brez potrebe po oziranju na posebne (osebne) odnose z ostalimi v vodstvu, je najbolj primeren za ovrednotenje položaja podjetja in posega vanj. Po drugi strani pa vodja preobrata, ki prihaja iz podjetja (notranji udeleženec), natančno pozna posle, prednosti, slabosti in skrbno varovane skrivnosti podjetja, zato ne bi smel napraviti usodnejših napak. In če je pred preobratom uspešno vodil enoto podjetja, mu ne bi smeli pripisovati krivdo za pretekle napake, zato lahko svoje delo začne pričakujoč zaupanje.

- *Strateško vodenje podjetja v preobratu:* Ker so v začetku preobrata v ospredju ukrepi za neposredno preživetje in ponovno poslovanje z dobičkom, temu sledi nova strateška usmeritev za srednjeročni in dolgoročni uspeh. Osredotočanje na jedro, sposobno preživetja, kjer je potrebno zavestno osredotočenje na področja poslovanja, na katerih ima podjetje konkurenčno relativne prednosti, ki jih bo v prihodnosti nadgradil tudi trg in od katerih je v prihodnosti tudi mogoče pričakovati dobičkonosnost, oziroma jih je lahko s sorazmerno majhnimi investicijami možno spraviti do zadovoljive donosnosti (kriterij rentabilnosti). Nosilce izgub in obrobne dejavnosti pa je treba dosledno opustiti. Usmeritev na nove obstoječe trge, ki obetajo uspeh, podobno kot na začetku faze rasti. Organizacijski ukrepi, ko vodstvo zapletene matrične strukture zamenja z enostavnimi. Poleg tega pridejo v poštev ukrepi, kot so profitni centri, stroškovni centri, decentralizacija ali celo izločitev enot podjetja. Zavestno je potrebno odpraviti hierarhične ravni, da se skrajša (vertikalno-pokončno) komuniciranje in odpravi potratna inflacija nazivov. Oblikovanje sistemov vodenja za večjo prožnost se lahko doseže z optimiziranjem le-tega. Potrebno je zastavljanje kratkoročnih ciljev, ki vodstvu omogočajo pravočasno ukrepanje v primeru težav (problemov), in sprotno ocenjevanje sposobnosti podrejenih, ki se zopet navadijo spoštovati roke. Če se preobrat ugodno odvija, omogoča nagrajevanje zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, vedno novo doživljanje uspeha (nematerialno »zadovoljstvo«) vseh zaposlenih, vodstvu pa pogosto ponudbo udeležbe v kapitalu podjetja. Zahteve, naslovljene na najvišje vodilno osebo. Vodstvo mora med procesom preobrata opraviti vrsto pogovorov s ključnimi osebami v in zunaj podjetja (upniki, vodilni, sodelavci, dobavitelji, kupci, lastniki) in si pridobiti njihovo zaupanje v nadaljnji razvoj podjetja, ponavadi v prvih treh mesecih. Zato mora biti koncept preobrata napisan, realistično predviden, z vsemi pomembnimi podatki ter kreativnimi novostmi. Sanacijska skupina, katere člani: prinašajo s seboj visoko raven zahtevnosti in

tekmovalnosti; verjamejo v uspeh preobrata; so delovni (do 70 ur tedensko), brezpogojno lojalni, odgovorni; čutijo obveznost do upnikov, lastnikov, zaposlenih; imajo ugled; imajo kot skupina primerna znanja. Dosedanje glavne vodje je treba premestiti ali upokojiti, sposobnim iz druge in tretje ravni vodenja pa je potrebno dati možnosti za izkazovanje in nadaljnji razvoj. Pritegniti sodelavce, saj je priporočljivo pritegniti zunanjega svetovalca za vodenje, ki lahko prispeva dodatne vodstvene zmožnosti za reševanje problemov. Zaradi pravnih problemov v fazi preobrata pa je pravni svetovalec neizogiben.

- *Operativno vodenje podjetja v preobratu:* Takojšni operativni ukrepi s čim hitrejšo pripravo tistih osnovnih podlag odločitev, na katerih temeljijo reševalni ukrepi. Avtoritativni ali kooperativni stil vodenja. Avtoritativen stil vodenja zagovarja zaustavljanje odliva denarja v kratkem času z dajanjem natančnih navodil, prepričanjem o njihovem hitrem izvajanju s kratkoročnimi nadzori in izvajanjem pritiska. Zaradi tega je potrebno centralizirati vrsto operativnih pooblastil za odločanje, s čimer si vodstvo ustvari dober pregled nad dogajanjem v podjetju. Prednosti kooperativnega stila vodenja v fazi preobrata pa so dvig motivacije zaposlenih, boljše okolje za nastajanje inovacij, razumevanje strategij zaposlenih, ker so vključeni v procese odločanja. Konflikt ciljev pri izbiri stila vodenja je odvisen od osebnosti vodje preobrata in izhodiščnega položaja v podjetju. Avtoritativen stil je primeren, ko je potrebno v kratkem času sprejeti in uveljaviti dramatične odločitve, ko pa je to mimo in smo pred novo usmeritvijo, pa ima prednosti kooperativni stil vodenja podjetja. Komunikacija navznoter in navzven, tudi o nepriljubljenih ukrepih, je pomemben del obeh možnih stilov.

4.3 Mintzberg-ov model politično oblastnega podjetja

Na podjetja lahko gledamo tudi kot na produktivne socio-tehnične sisteme, ki za druge opravljajo gospodarske storitve. Drugače pa si jih je mogoče razlagati tudi kot *politične sisteme*, s katerimi notranje in zunanje interesne skupine zasledujejo povsem zasebne cilje, kot sisteme, v katerih se nekaterim članom dodeljuje in spet odvzema moč ter se omogočajo in uničujejo osebne kariere. Pri tem definiramo »moč« kot sposobnost posameznikov ali skupin za doseganje rezultatov v podjetniški dejavnosti ali vsaj za vpliv nanje.

Henry Mintzberg je leta 1983 prvič opisal model razvoja podjetja, ki temelji na *delitvi moči* med različnimi vplivnimi skupinami v podjetju in zunaj njega predstavljenih v knjigah *Power in and around organizations* (Moč v in okoli organizacije) in *Rise and fall of strategic planning* (Vzpon in padec strateškega planiranja). Življenje podjetja razlaga kot zaporedje različnih *konfiguracij delitve moči*. S tem se izrecno loteva vse močnejšega in očitnejšega pojava v zahodnih družbah, da se podjetja, največkrat velika, vse bolj zapletajo v notranje oblastvene boje in hkrati postajajo predmet spopadov med družbenimi interesnimi skupinami.

Mintzberg svojo teorijo začne z razdelitvijo moči v podjetju na *zunanjost* in *notranjo koalicijo (zveza) vplivnežev* ter prehod moči iz prve v drugo:

- *Zunanja koalicija:* *Zunanji vplivneži*, pripadniki Zunanje koalicije, v podjetju niso zaposleni, poskušajo s svojim vplivom spremeniti obnašanje, delovanje zaposlenih. Zunanjo koalicijo sestavljajo štiri skupine vplivnežev: lastniki, sodelavci, sodelavci zaposlenih in okolje podjetja. *Lastniki* imajo legalno

(pravno) lastništvo nad podjetjem, se lahko pojavijo v več oblikah. Od lastnika trgovine, ki je edini lastnik, do delničarjev, ki imajo skupno lastništvo nad podjetjem. Bolj kot je strnjeno lastništvo in vključeni lastniki, večja je njihova moč v Zunanji koaliciji. Poznamo pet skupin lastništev: nadzor skozi skoraj celotno lastništvo, večinski nadzor, manjšinski nadzor, nadzor z zakonom (manjšina v piramidni ureditvi) ter nadzor managementa. *Sodelavci (družabniki)* podjetja so dobavitelji, odjemalci, partnerji, konkurenti. Njihova moč v Zunanji koaliciji vplivnežev na podjetje raste z odvisnostjo podjetja od njih. *Sodelavci zaposlenih* so sindikati in združenja zaposlenih, katerih moč je odvisna od njihove sposobnosti in velikosti. *Okolje* podjetja sestavljajo državna oblast, lokalna oblast, posebne interesne skupine, prebivalstvo, ki predstavljajo različne moči v Zunanji koaliciji vplivnežev.

Mintzberg ob tem navaja *pet načinov (pomenov) vpliva* zunanjih vplivnežev na podjetje, ki je lahko stalen ali občasen, splošen ali določen, oseben ali neodvisen, oviralne ali spodbudne narave, uraden ali neuraden. *Socialne norme* pokrivajo celoten sistem splošnih norm in etike, v katerih morajo vsa podjetja delovati. *Formalni (uradni) pritisk* predstavljajo omejitve podjetja s strani oblasti. *Kampanje pritiska* predstavljajo posebne skupine, ki s pritiskom skušajo vplivati na podjetje. *Direkten (neposreden) nadzor* na posameznika delujočega v podjetju. *Članstvo v Nadzornem svetu podjetja* je posledica vpliva in pogajanja. Nadzorni svet lahko zaščiti kogarkoli želijo, glede na njihove potrebe in pritiske, katerim so podvrženi.

Nadzorni svet ima dve vrsti nalog. Prve so *kontrolne vloge (nadzora)* kot so: izbor Predsednika uprave, neposrednega nadzora med kriznimi obdobji, pregled in ocena dela Predsednika uprave, kjer ga, če ima nadzor, s svojo močjo razreši in postavi drugega ob nezadovoljstvu z njegovim delom. Druge vloge Nadzornega sveta so *servisne vloge* kot: zmanjšanje zunanjega vpliva (prevzem nadzora nad njim), razvoj kontaktov (stikov) podjetja za višanje kapitala, povečanje njegovega ugleda, svetovanje podjetju. Vlogo Nadzornega sveta pa lahko prikažemo tudi kot različne postavitve v položaje. Nadzorni svet se kot *Mehanizem nadzora* pojavlja kot zdravilo za zunanji nadzor podjetja, včasih v imenu nekaterih dominantnih zunanjih vplivnežev. Kot *Orodje podjetja* služi brzdanju zunanjih vplivnežev, razvoju kontaktov in večanju ugleda podjetja lahko tudi z nasveti. Kot *Fasada (videz)* podjetja Nadzorni svet služi, ko imajo posamezniki ali skupine celoten nadzor nad podjetjem in izkoriščajo Nadzorni svet kot Mehanizem nadzora ali kot Orodje.

Nadzorni svet služi podjetju kot Mehanizem nadzora, Orodje podjetja ali kot Fasada, v pogojih kot so: strnjeno lastništvo (čeprav grede lastniki lahko mimo Nadzornega sveta), odvisnost oziroma potreba po finančni podpori, znanje za operativno delovanje (z večjim znanjem se večja vpliv, s vplivom pa nadzor) ter krize in prehodi (ob izgubi Predsednika uprave in slabih rezultatih ima začasen nadzor Nadzorni svet). Tako Zunanja kot Notranja koalicija želita imeti Nadzorni svet podjetja na svoji strani. Zunanja koalicija kot Mehanizem nadzora nad podjetjem, notranja pa kot Orodje za delovanje s čimmanj nadzora. Vendar Nadzorni svet ne vodi podjetja, zato mogoče ni najpomembnejše področje za zunanje vplivneže, vendar ostaja eno pomembnih.

Mintzberg navaja *tri osnovne oblike Zunanje koalicije*, ki s povečanjem števila neodvisnih zunanjih vplivnežev od ena proti mnogo teži k spremembi od dominantne preko razdeljene proti pasivni.

Prevladujoča (dominantna) Zunanja koalicija, kjer je moč neposredno osredotočena zaradi ene osebe (s sporazumom tudi specifična skupina), zato nadzoruje tudi Notranjo koalicijo. Management, ki ve, kdo ima moč, ostane v okvirju delovanja, ki ga dopušča glavni vplivnež, ki spremeni Nadzorni svet v orodje za upravljanje in nadzorovanje podjetja. Prevladujoča Zunanja koalicija teži k oslabitvi Notranje koalicije ter prevladi do mere, ko so izkušnje podjetja o odvisnosti od okolja in koncentracije svoje zunanje moči ali v rokah posameznika ali skupine z dejavnim soglasjem, preko svojih zunanjih vplivnežev. *Razdeljena (divizionirana) Zunanja koalicija* nastopi takoj, ko se moč z umikom glavnega ali sporazumne skupine vplivnežev, ki prenehajo dominirati zunanji koalicij, prenese na nekaj vplivnežev (že dva sta dovolj). Ti uporabljajo vse vplive svojega nadzora z namenom občasnega pritiska na podjetje, z osredotočenim pritiskom na njegove notranje udeležence. Zaradi redkih sporazumov je situacija moči v tej obliki Zunanje koalicije nejasna. Vsak poskus vplivanja se preseli v Nadzorni svet, kjer je moč, zaradi katere potekajo spori, zapisana v obliki sedežev v njem. *Razdeljena Zunanja koalicija* teži k politizaciji Notranje koalicije ter se pojavi kot razdeljena, ko je zunanja moč določljiva, vendar v rokah določenega števila posameznikov ali skupin s konfliktnimi cilji. *Nedejavna (pasivna) Zunanja koalicija* povzroči, da se moč prenese v Notranjo koalicijo zaradi rasti števila zunanjih vplivnežev in vse bolj razdeljene moči. Notranja koalicija se izolira, zato imajo Predsednik uprave, administracija, strokovnjaki veliko moči. *Nedejavna Zunanja koalicija* teži k okrepitvi Notranje koalicije (pogosto vrha managementa) in se pojavi ob preštevilnosti zunanjih vplivnežev, ko je preveč spolitizirana in nadzorovana. Celoten potek od Prevladujoče, prek Razdeljene do Nedejavne Zunanje koalicije se lahko pri slednji obrne, če posameznik ali skupina s sporazumom prevzamejo celoten vpliv in s tem moč. Tako zopet nastane Prevladujoča Zunanja koalicija.

Uraden prehod moči iz Zunanje koalicije, kjer mora biti predstavljena v moči Nadzornega sveta podjetja, ki mora nadzorovati obnašanje le tega (vendar brez vodenja), zato mora izbrati Predsednika uprave, ki prevzame uradno vodenje s prostostjo delovanja in zavestjo, da je zamenljiv ob slabih rezultatih ali spremembi moči v Nadzornem svetu. Rezultat tega je, da uradna in informacijska moč skoraj v celoti preide od Nadzornega sveta do Predsednika uprave. Ker je Nadzorni svet le ena izmed zunanjih oblik moči, preidejo ostale oblike moči v Notranjo koalicijo (Socialne norme, Formalni pritisk, Kampanje pritiska, Direkten nadzor) neodvisno, z njimi pa se spopade Predsednik uprave s svojo informacijsko močjo.

– *Notranja koalicija:*

Notranji vplivneži, pripadniki notranje koalicije, so zaposleni v podjetju in težijo k temu, da so zvesti in odvisni od dobro delujočega podjetja, odločajo in delujejo v skladu s cilji podjetja, ki ga dobro poznajo. Notranji vplivneži se delijo na pet skupin, ki so predsednik uprave, operaterji, linijski management, pomožno osebje in analitiki.

Predsednik uprave je nedvomno edina najmočnejša oseba v celotnem sistemu moči v in okoli podjetja. Ne samo, da teži k uresničevanju najpomembnejših ciljev (preživetje in rast) z edinstveno priložnostjo usmeritve podjetja proti njim, temveč je najpomembnejši igralec v igri moči z vodenjem Sistema Avtoritete, kot tudi s sposobnostjo uporabe Sistemov Ideologije in Politike ter svojih specialnih znanj. Za lažje opravljanje svoje naloge mora zaposlovati primerne ljudi ter jih spodbujati, da prevzamejo odgovornost. *Operaterji (operacijsko jedro)* so zadolženi za osnovno poslanstvo podjetja, torej za izdelovanje, opravljanje osnovnih izdelkov oziroma storitev. Operaterje delimo na dve skupini. Prva so *Neizobraženi operaterji*, potrebni za

preprosta in rutinska dela, katerih ena od socialnih potreb je ohranitev vzpostavljenih razmerji, ostaja pa jim odprt Sistem Politike kot eden od sistemov vpliva. Ta jim ob skladnem delovanju da velik del moči. Druga skupina pa so *Poklicni operaterji*, visoko izobraženi zaposleni, ki se zanašajo na Sistem Ekspertize kot na poglobljen pomen vpliva. Njihovi cilji, ki jih želijo doseči v Notranji koaliciji, pa so zaščita in neodvisnost skupine, izboljšanje privilegijev ter virov strokovnosti in profesionalne odličnosti, podporo poslanstva podjetja, ko postane odnos stranka - poklic oseben. *Linijski (srednji) management* je zadolžen za nadzor z odgovornostjo nad deli operaterjev. Potreba po njem se kaže, prvič, kot istovetenje s Predsednikom uprave in njegovimi cilji preživetja in rasti podjetja, po drugi strani pa poskus zadovoljitve svojega nagona po samostojnosti in dosego le-tega preko rasti svojega področja in celotne struktur podjetja. Pod linijski management spadajo planerji proizvodnje, strokovnjaki proučevanja dela, vodje prodaje, nabave, računovodstvo. *Pomožno osebje* podjetje potrebuje za svetovanje pri strokovnih odločitvah in vodenje pomožnih funkcij, kot so pošta, kadri, pravno osebje. Prva od dveh skupin Pomožnega osebja je *Neusposobljeno pomožno osebje*, za katerega se smatra, da je dokaj nemočen, najšibkejši člen Notranje koalicije. Sodelovanje pa je pomembno za *Usposobljeno pomožno osebje*, ki uporablja za povečanje svoje moči Sistem Strokovnih znanj. *Analitiki* so v organizaciji potrebni za tehnično-strukturne zadeve, kot so svetovanje, oblikovanje in delno vodenje sistemov za dosego uskladitve, potrebne za načrtovanje in nadzor. Zanašajo se na Sistem Ekspertize (strokovnih znanj) kot poglobljen pomen vpliva, ta pa poveča moč do obsega potrebnega za izgradnjo Sistema Birokratskega nadzora. Zaradi narave njihovega poklica, dela, statusa, potreb po operativnih ciljih za dokazovanje vrednosti njihovih sistemov, Analitiki želijo kot svoje cilje poklicno zadovoljstvo, večne, vendar moderne in dobro usmerjene spremembe v organizaciji, vedno povečujočo birokratizacijo in ekonomsko učinkovitost. *Ideologija* je skupek skupnih prepričanj vseh notranjih vplivnežev, ki podjetje razlikuje od drugih.

Teh pet skupin notranjih vplivnežev ima kot svoje bistvene, izvirne pomene, *štiri osnovne sisteme*: sistem Avtoritete, sistem Ideologije, sistem Ekspertize ter sistem Politike. *Sistem Avtoritete* oziroma avtoriteta, ki jo predstavlja uradna moč v pisarnah in položajih podjetja, izvira v Zunanji koaliciji, z vplivneži (lastniki, oblast), ki imajo zakonito moč, pa se prenese preko Nadzornega sveta do Predsednika uprave. Ta jo v okvirih delovanja podjetja prenese po hierarhiji navzdol z oblikovanjem super-strukture podjetja, uvedbo sistema nagrajevanja zaposlenih in uporabo dveh uradnih *Sistemov nadzora obnašanja zaposlenih, Osebnega in Birokratskega*. Prvi sistem obsega od dajanja osebnih navodil, oblikovanja osnovnih odločitvenih načel, pregledovanja odločitev, do razdelitve sredstev, medtem ko drugi sistem nadzora obsega dosego delovnega zadovoljstva zaposlenega s standardizacijo dela, pravil, postopkov, učinkovitost dela zaposlenega s standardizacijo planiranja dela in sistema nadzora ter znanj in veščin, ki jih posameznik prenese v svoje delo, s standardizacijo uvajanja procesov za vadbo in izbor. *Sistem Ideologije* se pokaže v ideologiji podjetja, ki je ne moremo občutiti, je pa izjemno pomembna. Zato mora podjetje posvetiti njegovemu razvoju posebno pozornost. Prvič, korenine ideologije so načrtovane, ko se skupina posameznikov zbere okoli vodje in preko občutja poslanstva ustanovijo podjetje. Ideologija se čez čas razvija z uvajanjem tradicij, mitov, sag, razvitih okoli pomembnih dejanj pomembnih vodij podjetja, v zgodovino organizacije, kar vpliva na obnašanje zaposlenih, kar okrepi tradicijo, s tem pa je uvedena Ideologija. To okrepimo z istovetenjem, ki je lahko naravno, izborna (vpoklic ali napredovanje), izzvano

(socializacija ali indoktrinizacija), preračunljivo. Če je Sistem Ideologije močan, Sistemi Avtoritete, Ekspertiz in Politike težijo k šibkosti. *Sistem Ekspertize (strokovnih znanj)* je potreben, ker oba prej navedena sistema ne moreta nadzirati in upravljati zahtevnega dela v podjetju, zato mora slednja spodbujati ljudi usposobljene za to delo, ki morajo imeti delo pod direktnim nadzorom, kar vpliva na prenos dela moči. Moč v podjetju je položena na tiste, ki najdejo kritično funkcijo, v kateri vadijo svoja strokovna znanja. *Sistem Politike* nastopi, ko notranji vplivneži želijo zadovoljiti svoje potrebe, po tem ko so ubogljivo sprejeli Sistem Avtoritete, se poistovetili s Sistemom Ideologije podjetja, delovali po Sistemu Ekspertiz in s tem prispevali k zahtevam podjetja v celoti. Politika se nanaša na posameznikovo obnašanje (ali skupine), ki je neuradno, domnevno omejeno, tipično deljivo, vendar tehnično nezakonito (nelegitimno), ki ni kaznovano niti z uradno avtoriteto, niti s spremenljivo ideologijo ali potrjeno strokovnostjo, čeprav lahko izkorišča katerokoli izmed njih.

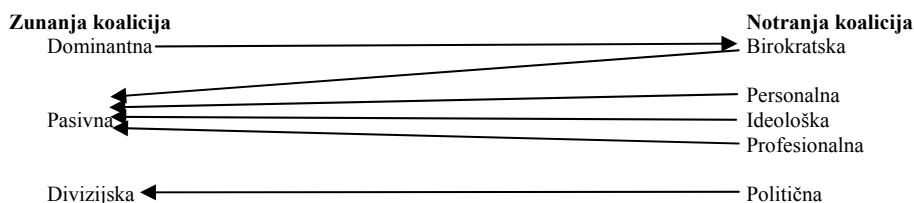
Zakonita (legitimna) moč v podjetju postane preložena zaradi šestih vzrokov, ki so: deformacije sistemov v objektih, teženje za nadgradnjo, izboljšanje ter preusmerjanje pomenov in zaključkov, direktne skupine pritiska in direktne povezave z zunanjimi vplivneži, notranje, bistvene potrebe notranjih vplivnežev. Vsi pomešani skupaj dvignejo Sistem Politike, ki pogosto delujejo v nasprotju s Sistemi Avtoritete, Ideologije ali Ekspertize.

Sistem Politike lahko najlepše opišejo *Politične igre* v Notranji koaliciji vplivnežev podjetja, ki so: igre za upiranje avtoriteti, igre za odvrnitev upiranja avtoriteti, igre za izgradnjo temeljev moči, igre premagovanja nasprotnikov in igre za uveljavitev sprememb podjetja.

Posledica treh odnosov Politične moči, in sicer iger, ki *sobivajo*, *so nasprotne* ali pa *imajo za nadomestek* zakonite sisteme vpliva, sta dva Sistema Politik. Obstaja kot neke vrste pet-vrstna moč v Notranji koaliciji, prisotna, vendar ne dominantna (ne prevlada) ali pa se pojavlja kot prevladujoča (dominantna) sila v Notranji koaliciji, ki slabi ostale zakonite sisteme vpliva ali pa se preprosto okrepi zaradi nadomestitve teh sistemov po tem, ko oslabijo sami sebe ali drugega.

Notranji sistemi vpliva (Osebni nadzor v Sistemu Avtoritete, Birokratski nadzor v Sistemu Avtoritete, Sistem Ideologije, Sistem Ekspertize (strokovnih znanj) in Sistem Politike) lahko včasih delujejo skupno za zgoščevanje moči v Notranji koaliciji, medtem ko drugače delujejo skupno za razširjenje moči, v obeh primerih za služenje mnogim željam, potrebam organizacije. Naravna naravnost v Notranji koaliciji je za enega od sistemov vpliva (v primeru avtoritete, enega od oblik nadzora) iziti vsaj začasno kot najvišji, glavni ter prevladovati nad ostalimi in s tem dobimo *pet osnovnih oblik Notranje koalicije: Personalno* (osebno), *Birokratsko*, *Ideološko*, *Poklicno* in *Politično*. Najbolj naravno prilagajanje kombinacij treh oblik *Zunanje koalicije* (prevladujoče, razdeljene in nedejavne) in petih oblik *Notranje koalicije* (osebne, birokratske, ideološke, poklicne in politične) prikaže *šest konfiguracij (oblik) moči: Instrument*, *Zaprta sistem*, *Avtokracijo*, *Misijonarja*, *Meritokracije* in *Političnega prizorišča*. Ostalih devet kombinacij je manj verjetnih, pogostih in stabilnih, pojavljajo pa se kot izpeljanke v Političnem prizorišču.

Slika 4.5 Kombinacije Zunanjih in Notranjih koalicij moči



Vir: Mintzberg, 1983: 351

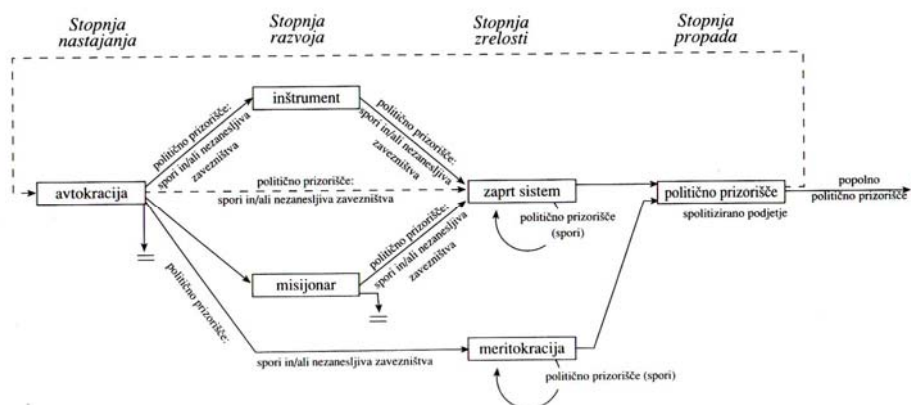
Tabela 4.1 Kombinacije Zunanjih in Notranjih koalicij moči

Zunanja koalicija	Notranja koalicija	Konfiguracije moči
Dominantna	Birokratska	Inštrument
Pasivna	Birokratska	Zaprta sistem
Pasivna	Personalna	Avtokracija
Pasivna	Ideološka	Misijonar
Pasivna	Profesionalna	Meritokracija
Divizijska	Politična	Politično prizorišče
Dominantna	Personalna	Verjetno manj verjetne in manj stabilne, verjetno prisotne v Političnem prizorišču (včasih v obliki funkcijskega hibrida ali postaji na poti prehoda)
Dominantna	Ideološka	
Dominantna	Politična	
Dominantna	Profesionalna	
Pasivna	Politična	
Divizijska	Birokratska	
Divizijska	Personalna	
Divizijska	Profesionalna	
Divizijska	Ideološka	

Vir: Mintzberg, 1983: 352

Mintzberg v modelu te konfiguracije moči vstavi še v štiri faze oziroma stopnje, življenjskega cikla podjetja: nastanek, razvoj, zrelost in zaton.

Slika 4.6 Življenjski cikel podjetja



Vir: Mintzberg, 1983: 506

Faza nastanka

Za začetek v stopnji nastajanja je značilen ustanovitelj, ki s svojo idejo in nekaj viri omogoči nastanek podjetja. Pridobi prve naložbe, zaposli prve delavce, ustvari prve uradne strukture in kot posledica tega se vsa moč nad podjetjem osredotoči pri njem. V izvajanju oblasti ni podrejen nobeni omejitvi, »avtokracija« (samovlada), še zlasti, ker skupine, ki bi vplivale od zunaj, komaj kažejo zanimanje za mlado podjetje. Ta

konstelacija (položaj) moči, ki jo omogoča spoštovanje in lojalnost zaposlenih, se večinoma ohrani do ustanoviteljevega odhoda.

Razvojna faza

Konfiguraciji, ki sledita *Avtokraciji*, sta *Misijonar* in *Inštrument*, ki tudi težita k pojavu v zgodnjih letih, nekje blizu odraslosti, kjer se rast ohranja, zrelost pa približuje, torej v stopnji razvoja. Obe obliki stojita pripravljene, vsaka na svoj način, za prevzem podjetja od vodje zaradi uradne uvedbe njegovih inovacij ali prepričanj. Po drugi strani pa nobena od njiju ne more ohraniti nekaterih točk razvoja podjetja.

V prvem primeru *Misijonar* skušajo novi vodje podjetja, ki so pogosto dediči ustanovitelja, ohraniti spomin na ustanovitelja z miti, normami in tradicijami. Močan notranji vrednostni sistem integrira vse dejavnosti v podjetju ter skrbi za lojalnost, povezanost med člani (»misijonar«) in poslanstvo podjetja. Moč novega vodstva tako temelji predvsem na nadaljevanju ustanoviteljevega življenjskega dela, ki je bolj ali manj pooblaščen (avtorizirano).

Do drugega primera, ko podjetje postane *Inštrument* zunanjih interesov, pa pride tedaj, ko jo po umiku ustanovitelja prevzame drugo ponavadi večje podjetje. Novi, praviloma zunanji, oblastnik bo verjetno poskušal vzpostaviti svojo oblast, ne da bi se neposredno vključil v vodenje. Zato nastavi vodstvo, ki mu je vdano in ga lahko usmerja z jasnimi cilji, ki jih je mogoče operacionalizirati. V podjetju tako vse bolj nastaja centralistična struktura z birokratsko formaliziranimi sistemi nadzora.

Z razvojem podjetja obe obliki težita k manjši prilagodljivosti in izboljšavi lojalnosti. Če pa v podjetju zbledijo vrednote, tradicije, to lahko pripelje do njegovega propada, kar je za *Inštrument* manj verjetno kot za *Misijonarja*.

Faza zrelosti

Če je podjetje doslej preživelo zmešnjavo prehodov med različnimi konfiguracijami moči, se med nadaljnjo rastjo, v fazi zrelosti, postopoma usmerja k konfiguraciji *Zaprtega sistema*. Pri tej je vsa moč nad njo zbrana na vrhu vodstva in v štabih, za katere se zdi, da jim ne nasprotuje nobena zunanja ali notranja vplivna skupina. Sile, ki so odgovorne za ta razvoj, so prisotne že v predhodnih konfiguracijah moči (*Misijonar*, *Inštrument*).

Pri konfiguraciji *Inštrumenta* nadzor namreč izvajajo od zunaj, brez neposrednega vključevanja podjetja, in sicer, čim večje postaje podjetje, tem bolj je komplicirano in zamudno. Tako se vrh vodstva postopoma enači z administrativnim aparatom, ki mu je podrejen. Oblast nad podjetjem pride v roke *upravnikov*, ki vse bolj zasledujejo svoje lastne cilje, torej neodvisnost od lastnikov podjetja po eni strani in povečanje prestiža in dohodkov z rastjo podjetja po drugi strani.

Pri izhodiščni konfiguraciji *Misijonarja* privlačnost vrednot in tradicij počasi zbledi, postane institucionalna obveza. Poleg tega pa z rastjo podjetja narašča tudi potreba po močnejšem uradnem strukturiranju dejavnosti. Oba razvoja krepita administrativni vpliv in pospešujeta oblikovanje bolj strme hierarhije in tako preide misijonar v zaprt sistem.

Poseben primer v Mintzberg-ovem sistemu so tista podjetja, ki so močno odvisna od sposobnosti zaposlenih strokovnjakov, saj si v njih ti *strokovnjaki* že v razmeroma zgodnji dobi njegovega obstoja prisvojijo precejšno moč in po fazi konflikta z ustanoviteljem prevzamejo celotni nadzor. V *Meritokraciji* postane izvajanje oblasti zaradi strokovnega znanja zakonito.

Konfiguraciji oblasti v dobi zrelosti, tako Zaprti sistem kot Meritokracija, sta si precej podobni, saj obe služita temu, da se podjetje zapre pred močnim zunanjim vplivom in celotna moč osredotoči v rokah manjšega števila članov. V prvem primeru upraviteljev, v drugem pa strokovnjakov. Obe konfiguraciji se hkrati zdita tudi *najstabilnejši*: obe lahko obstajata nemoteno razmeroma dolgo, še zlasti, ker je vedno možna *samo-obnovitev* z zamenjavo glavnih akterjev.

Faza zatona

Absolutna oblast vodij podjetja v stopnji propada pa pri obeh konfiguracijah končno pripelje do samouničenja, ko se podjetje veča in postaja močnejše, se zbudi zanimanje pri zunanjih skupinah pritiska, ki postavijo *zakonitost* te moči pod vprašaj in pogosto kritizirajo njeno arogantno (predrzno) izvajanje. Ker hkrati nastane opcija (želja) tudi znotraj, se celotno podjetje zaplete v spore za oblast, ki se z različno intenzivnostjo vlečejo več let (*»spolitizirana organizacija«*). Zamotani in dolgotrajni pogajalski procesi z različnimi skupinami vedno pogosteje nadomeščajo preudarno in trgovsko kalkulacijo ter individualne odločitve.

Ta oblika moči se pojavi v dveh oblikah. Prvič, kot Politično podjetje predstavlja stanje propada značilno za stara leta in potem v obliki Političnega prizorišča nese podjetje čez njegove smrtne bolečine, služi za znebitev njegovih virov. Ostali obliki Političnega prizorišča se pojavljata v ostalih fazah. Oblika sporov in včasih nezanesljivih zaveznih so videne kot potrebne za prenos mnogih prehodov med fazami ter prenovo oblik Meritokracije in Zaprtega sistema.

Smrt podjetja je posledica *neučinkovitosti*, do katere pride zaradi take spolitiziranosti. Redno pa nastopi šele tedaj, ko so izčrpane rezerve iz, mogoče tudi uspešne, preteklosti in ko država ni več pripravljena dajati podpore. Vendar preveč spolitizirano prizorišče z močnim vodjem lahko zopet pripelje do Avtokracije, vendar ostane zapuščina (zgodovina podjetja), ki pa ne pomaga, temveč vpliva na obnašanje. Podjetje je lahko bogatejše z izkušnjami, a je ranljivo in pretreseno po vseh sporih, zato bi ga bilo mogoče bolje pustiti propasti in ustanoviti novo.

Mintzberg-ov model predlaga, da se podjetja rodijo kot Avtokracije. Te, ki preživijo, strmijo k prehodu v obliko moči Inštrument ali Misijonar, glede na fazo odraščanja ali hitrosti razvoja, čeprav gredo nekatere direktno v zrelo fazo Zaprtega sistema ali Meritokracije. Inštrumenti in Misijonarji, ki preživijo, tipično nekoč postanejo Zaprti sistemi, vsi izmed prehodov, razen od Avtokracije do Misijonarja, vsebujejo spore in nezanesljiva zaveznih. Obe obliki moči, tako Zaprt sistem kot Meritokracija, težita k dolgemu trajanju, nekaj tudi zaradi njunih sposobnosti samo-obnove s spori in političnimi prizorišči (v obliki Zaprtega sistema včasih z začasnim trajanjem Avtokracije). Obe obliki strmita k postopni politizaciji podjetja, kar bi se nekoč poznalo v fazah odklona ali smrti podjetja. Tema dvema oblikama sledi Politično prizorišče (oblika moči) z manj verjetno prenovo podjetja v obliko Avtokracije ali smrtnim koncem oziroma smrtjo podjetja.

Mintzberg nadaljuje svojo razpravo in razvoj modela v knjigi *The rise and fall of strategic planning* (Rast in padec strateškega planiranja), kjer doda priporočila vodenja podjetja.

Po njegovi razlagi je *planiranje* (načrtovanje) mišljenje o prihodnosti in njenem nadzorovanju, prilagodljivo oblikovanje odločitev, uradni postopek za ustvarjanje različnih rezultatov v obliki prilagodljivega sistema odločitev. Podjetje mora planirati zaradi usklajevanja svojih dejavnosti, zagotovitve računanja s prihodnostjo, svoje

premišljenosti ter nadzora. *Strategija* je plan (načrt), vodnik delovanj v prihodnosti, model (šablona) stalen skozi čas, položaj, odločnost določenega izdelka na določene trge, ter vidik oziroma način, kako podjetje počne stvari (koncept poslovanja). *Strateška formacija* (oblikovanje strategije) je proces planiranja, oblikovana ali podprta s strani planerjev (načrtovalcev), za planiranje z namenom izdelovanja planov. Poleg tega pa izbere le tri različne šole formiranja (oblikovanja) strategij: oblikovanje, planiranje, umeščanja.

Mintzberg začne razvoj modela s razstavljanjem *osnovnega modela strateškega planiranja* in naštevanjem *osnovnih načel šole oblikovanja* ter *osnovnih načel šole planiranja*. Čeprav je ogromno možnih najpopularnejših različic osnovnega modela, Mintzberg opiše le dva; prvega, *Začetni model H. I. Ansoff-a*, značilnega v svojem vplivu, ki je izviren, bistven primer natančne dovršenosti; ter drugega, *Model Vbrizga G. Steiner-ja* pa kot lep primer manj obsežne dovršenosti. Nadaljuje pa z razstavljanjem strateškega planiranja na dva načina:

- *Glavne faze osnovnega modela*, ker ima vsak še več »korakov«, načrtovane s strani avtorjev teorij, ki so: *faza nastavitve ciljev*, *faza zunanje revizije* (pregled računov), *faza notranje revizije*, *faza ocenjevanja strategije* in *faza operalizacije (izvedbe) strategije*. Tem fazam pa sledi *sestava plana celotnega procesa*. Manjkajoča podrobnost vseh planiranja je sama strateška formacija.
- *Štiri hierarhije* Mintzberga, za katere se zdi, da poudarjajo strateško planiranje in potekajo na različnih *ravneh managementa* (skupni management, poslovni management, funkcionalen management, operacijski management), ki so lahko zamenjane, so: cilji, strategije, programi in proračuni.

Mintzberg navede še »*Največjo delitev*« *planiranja*, ki se deli na: prvič, *nadzor izvajanja (delovanja)*, hierarhiji proračunov in ciljev, z merljivimi rezultati po izvedbi s posrednim vplivom na aktivnosti podjetja; drugič pa *planiranje aktivnosti*, hierarhiji strategij in programov, ki sta načrtovani pred izvedbo z neposrednim vplivom na posebne aktivnosti podjetja. Ker to pomaga pri ponovni izgradnji različnih izrazitih oblik strateškega planiranja, je Mintzberg uporabil te štiri hierarhije za planiranje različnih neodvisnih nizov postopkov, predstavljenih pod oznako strateškega planiranja, neke vrste portfolijo tehnik planiranja. Na eni strani je *strateško planiranje kot igra števil* prilagojeno motivaciji in nadzoru, vendar ne do strateške formacije; na drugi strani je *kapitalsko planiranje proračuna kot ad hoc (enkratni) nadzor* portfolijo tehnika za nadzor porabe kapitala skozi oblikovanje odločitev, vendar ne oblikovanje strategije. Vmes je proces, *običajno strateško planiranje*, ki se zdi, da govori o oblikovanju strategije, a bolj po imenu kot po vsebini, zato ostaja v vseh modelih večinoma brez podrobnega opisa.

»*Črna škatla*« formiranja strategije ni bila še nikoli odprta kot tudi njene povezave do ostalih podrobno opisanih hierarhij, zato Mintzberg nadaljuje razpravo s pregledom nekaterih značilnosti planiranja, ki pomagajo pri razlagi njegovih težav, na dveh ravneh. V prvi so bolj očitne značilnosti tako imenovane *pasti strateškega planiranja*, nevarnosti, ki ovirajo uspešno uporabo planiranja na splošno. V drugi pa bolj podrobno predstavi *zmote strateškega planiranja*, podrobne temeljne razloge neuspehov strateškega planiranja.

Dve glavni pasti strateškega planiranja povzročita zgrešitev njegovega bistva, ki je lahko pogosto ravno obratno od zahtevanega, kar pomeni, da planiranje lahko ovira *samo sebe*, ne more delovati brez *podpore* ljudi, ki zasedajo starejše položaje v podjetjih, ter ne preživi v *sovražnem* ozračju za njegovo opravljanje. Poleg tega pa je

Mintzberg predstavil še ostale pasti, ki so lahko resnične, ter jih razdeli v štiri skupine: planiranje in predanost podjetju, planiranje in spreminjanje kot neprilagodljivost, planiranje in politika ter planiranje in nadzor kot obsedenost z nadzorom.

Mintzberg v zaključku razprave o pasteh strateškega planiranja ugotovi najbolj pogoste razlage za neuspehe običajnega planiranja. Managerji včasih ne podpirajo planiranja zaradi zelo dobrih razlogov in ozračja, vodena proti učinkovitemu planiranju, včasih niso vodena za učinkovito strateško formacijo in obratno. Navidezna veljavnost teh pasti prikrije dejstvo, da so le povrhnje, saj jih odkrije le število motenj v delovanju samega planiranja - njegovo odvrčanje pripadnosti (obveznosti) v podjetju, temeljna konzervativna (nazadnjaška) narava, lastni predsodki in sposobnosti vzreje politične dejavnosti, obsedenost z nadzorom in utvaro o njem. Vendar pa po njegovem mnenju, te značilnosti ne pridejo do korenin, temeljev problema (težave), saj so osnovane na pasteh, ki odsevajo le težave planiranja, blizu njegovemu površju. Za ugotovitev, kaj je šlo v procesu strateškega planiranja narobe in zakaj so mu razumni ljudje posvetili toliko pozornosti, čeprav ni nikoli prinesel zelenih rezultatov, je potrebno pogledati preko pasti - simptomov.

Zato Mintzberg nadaljuje razpravo z razlago temeljnih zmot, prevar strateškega planiranja, najprej s poudarjanjem nekaterih *osnovnih domnev* o strateškem planiranju, ki so: *domneva uradnosti* (proces oblikovanja strategije je lahko programiran z uporabo sistemov); *domneva odcepitve* (samostojnosti mišljenja od aktivnosti, strategije od operacij, strategij od objektov, predmetov njihovih strategij); *domneva kvantitete* (količinska združenja podrobnih »dejstev« vsebovana v podatkih o organizaciji in njenemu okolju) in *domneva vnaprejšnje določitve* (proces oblikovanja strategije je vnaprej določljiv, kot je vnaprej predvidljiv njegov kontekst). S temi štirimi domnevami Mintzberg nadaljuje s pretehtanjem osnovnih domnev o planiranju pod poglavjih o *zmotah* strateškega planiranja: zmote vnaprejšnjih določitve, zmote odločnosti, zmote odcepitve in zmote ureditve uradnosti. Za zaključek pa Mintzberg navede *največjo zmoto* vseh modelov oziroma teorij različnih avtorjev iz preteklosti: *Ker analiza ni sinteza, strateško planiranje ni strateška formacija*.

Mintzberg začne razvoj svojega modela raziskovanja strateškega planiranja z združevanjem intuicije in analiziranja ter predstavi *dilemo planiranja*: kako združiti znanja, čas in težnje planiranja z avtoriteto, obveščenostjo in prilagodljivostjo managerja za zagotovitev jasnosti (obveščenosti), doveznosti, povezanosti ter prilagodljivosti procesa oblikovanja strategije. Tu se sreča z združevanjem analitičnega pristopa (razčlemba problema) in intuicije v oblikovanju, kar prikazuje s primerjanjem stroškov, hitrosti opravljanja, napak in optimalnosti. Razrešitev, lastno, pa predlaga kar sama dilema planiranja z ugotavljanjem prednosti bolj analitičnih planerjev, s planerskim mišljenjem in bolj inovativnih managerjev, s managerskim mišljenjem ter njihovo medsebojno nadziranje. Zato proces planiranja potrebuje svojo lastno strategijo, le-ta pa mora biti oblikovana kot »črna škatla« za planiranje kot tudi za planerje, okrog katere, raje kot v njej, delajo, saj so lahko vključeni v vložke, podporo in posledice procesa. Zaradi poudarka na »mehki« analizi, dovezetni do intuicije, se pojavijo vloge planiranja, planov in planerjev.

Vloga planiranja: Strateško programiranje (sestavljanje razporeda)

Podjetja so zaposlena z uradnim planiranjem, ne za oblikovanje strategij, ampak za programiranje strategij, ki jih že imajo, torej za uradno izboljšanje njihovih posledic in operiranje z njimi. Strateško programiranje vsebuje naslednje korake:

- Korak 1: *Uzakonitev strategije.*
- Korak 2: *Izboljšanje (izdelovanje) strategije.*
- Korak 3: *Spreminjanje izboljšane (izdelane) strategije.*

Umestitev »strateškega planiranja« je proces izpeljevanja strategije, ne oblikovanja, oziroma programiranje strategije (uzakonitev, izboljšanje, spreminjanje), ko podjetje to potrebuje in ima strateško planiranje svoje *pogoje*, ki jih delimo na: *nujne pogoje* kot so stabilnost okolja, tesno združena in preprosta delovanja ter izdelana struktura podjetja; in *olajševalne pogoje*, ki so zrelost industrije, intenzivnost kapitala, velikost podjetja in zunanji nadzor.

Vloga planov:

1. Vloga planov: *Medij komuniciranja (sporazumevanja)* kot zunanja in notranja komunikacija z nalogo obveščanja in usklajevanja vseh udeležencev podjetja.
2. Vloga planov: *Sredstva nadzora* predvsem kot strateški nadzor z uporabo strategije v operativnih in administrativnih ravneh podjetja kot nadzor delovanja v področjih rutine proračuna in postavljanja ciljev. Mintzberg razvije svojo matriko, ki prikaže »ali je bila zelena strategija uspešno uresničena in ali ta uresničena strategija dokazuje uspeh?«.

Vloga planerjev:

1. Vloga planerjev: *Najditelji* strategije kot logika v delovanju planerjev je sledenje in iskanje ponavljajočih vzorcev v delovanju podjetja z dvema namenoma identificiranja (ugotavljanje istovetnosti) premišljenih ali naključnih strategij: prvič, iskanje in nato premišljeno oblikovanje neizkušenih strategij v nepričakovanih enotah podjetij; drugič, vplivanje na nadzor že uresničenih strategij in njihovo primerjanje z namenskimi. Tu pa lahko imajo prednost *neobičajni planerji*, ki so odprti do vseh možnosti. In se s tem izognejo brezupnemu iskanju strategij.
2. Vloga planerjev: *Analitiki* preživijo več časa pri analizi specialnih vprašanj (problemov) in njihovih vključitev v proces oblikovanja strategije na ad hoc osnovi, kot pri spodbujanju planiranja, s tem pa opozarjajo managerje na ta vprašanja. Poznamo *tri tipe strateških analiz*: prvič, *zunanje analize* okolja, kjer poznamo šest osnovnih funkcij za uporabo (občutljivost, benchmarking-primerjalno presojanje, zakonitost, navdih, planiranje in odločanje) in še ostale tehnike analiziranja (napovedovanje, oblikovanje scenarijev in opazovanje vzorcev obnašanje). *Notranje analize* podjetja, kjer pridejo v poštev simulacijski modeli, še posebej pri proračunu, kar se pokaže kot 3. vloga planov, a manj značilna od ostalih dveh. Na koncu pa še *natančno preiskovanje strategij* ter izbor na domnevno dobre in slabe na ad hoc osnovi, vendar po procesu oblikovanja le-teh.
3. Vloga planerjev: *Povzročitelji sprememb*, ko morajo *začeti strateško razmišljanje* v podjetju, s tem podpirajo delo managerjev. Tako se pojavi *vloga formalizacije* (ureditve uradnosti), kjer ljudje in ne sistemi oblikujejo brez oviranja naravnega toka, proces oblikovanja strategije. Problem vpeljevanja prevelike uradnosti strategije, ko podpora postane nadzor, prikaže *greben formalizacije*. To je zahtevna vloga premagovanja rutine in vpeljevanja novih znanj.

Planer kot strateg, vendar to ni 4. vloga planerjev, temveč jih lahko tako imenujemo zaradi narave njihovega dela.

Vsemu zgoraj naštetemu je Mintzberg dodal še *Plan za planerje* (funkcija planiranja), v obliki »črne škatle«, katere rezultati, plani, služijo vlogam sporazumevanja

in nadzora v treh smereh: ven iz organizacije, v okolje, noter v podjetje in nazaj do vložkov v proces formiranja strategije kot odziv. Podjetja se odločajo za planiranje glede strategije za programiranje le-te ter z namenom sporazumevanja in nadzora (vlogi planov). Podjetja vključujejo planerje glede strategije, poleg prej naštetega, zaradi: pomoči iskanja strategije (logika v delovanju), umestitve podatkov in analiz v proces formiranja strategije, natančnega preiskovanja, ki pridejo iz procesa, ter spodbujanja zaposlenih, da bolj razmišljajo in so bolj obveščeni o procesu.

Mintzberg razlikuje dve različni usmerjenosti planerjev, desničarske in levičarske planerje. *Desničarski planerji* so analitični, zadržani, redoljubni, misleci, ki programirajo komunikativne strategije, namenjene nadzoru ter pazijo, da so managerji strategij pazljivo določeni in ocenjeni pred uvedbo. Poistoveteni z levo hemisfero človeških možganov. *Levičarski planerji* so ustvarjalni misleci, nagnjeni k navdihu, ki težijo k začetku procesa formiranja strategije in spodbujajo ostale zaposlene k strateškemu razmišljanju. Poistoveteni z desno hemisfero človeških možganov. Predsednik uprave podjetja potrebuje predstavnike obeh vrst planerjev: prve, imenovane »Analitični planerji«-»Strateški programerji« za analize proračunov in industrij, torej pred in med procesom; druge, imenovane »Sintetični planerji«-»Strateški guruji« za pregled delovanja strategij in sistematičnost upoštevanja podatkov, torej po procesu.

Mintzberg na koncu razprave ugotavlja, da strateško planiranje ni delovalo, da njegova oblika, njegova »razumskost« ne ustreza nalogi (potrebam oblikovanja strategije). Planiranje nikoli ni bilo »edina prava pot«, vendar je lahko kot premišljeno strateško planiranje dobra pot. Planiranje ima v podjetjih pomembno vlogo, kot tudi plani in planerji, vendar pa lahko prekomerno, pomanjkljivo in preveč neposredno povzroča težave. Dolgoletne izkušnje s strateškim planiranjem učijo, naj raje malce popustimo pri formiranju strategije, kot da ga poskušamo zapreti s samovoljno, poljubno uradnostjo.

5 SCENARIJ

Management podjetja v krizi mora s prepoznavanjem le-te poenostaviti in zgostiti zadevo, se osredotoči na ukrepe za snovanje razrešitev. Od vrste krize so odvisne tudi razrešitve in vrsta odločitev. Ker kompleksnost kriznega stanja in dogajanja v podjetju praviloma presega zmožnosti managementa, si ta pogosto pomaga z izbranimi značilnostmi, ki jih tvorijo modeli. Modeli so zelo uporabni, saj olajšajo in izboljšajo urejanje zadev in odločanje, vendar tudi nevarni, saj nekritična raba zavaja v napačne in škodljive odločitve. Predvsem pa modeli sami ne morejo urejati zadeve, nadomeščati razumnega analiziranja in odločanja ter ustvarjalnosti managementa, še zlasti pa ne morejo napovedovati prihodnosti ali zmanjševati tveganja pri ocenjevanju izidov odločitev.

V povezavi z razreševanjem krize podjetja z uporabo izbranih modelov pa moramo govoriti o podjetniškem prognoziranju oziroma strokovnem napovedovanju, strokovno utemeljenem predvidevanju, ki pa ni planiranje, temveč le osnova zanj, saj se z njim ocenjuje verjetne razvoje v prihodnosti, s planiranjem pa opredeljuje želena stanja podjetja v teh razvojih in o njih odloča (cilji). Za prognoziranje je najbolj koristna metoda scenarija, za katerega predlagam uporabo izbranih modelov.

Scenariji so izidi alternativnega (izbira med dvema možnostma) načrtovanja, ki je edino možno v razmerah delne informiranosti in negotovosti. Vsak scenarij zase pomeni enega izmed možnih potekov prihodnjih dogodkov - scenarij nam opisuje zgodbo o tem, kako bodo različni elementi (slučajne spremenljivke) vzajemno delovali znotraj določene situacije. Za razvoj scenarijev in njihovo uporabo veljajo nekatere empirično dokazane lastnosti (Tavčar, 1997: 84), in sicer: Scenariji so realno nadomestilo za napovedi: namesto trdih podatkov (števil) obveljajo občutek in ocene. Število scenarijev omejujejo razpoložljive zmožnosti (čas). Verjetnost, da se uresniči eden od izdelanih scenarijev, je lahko majhna. Scenariji lahko vodijo do »paraliziranja« - managerji podjetja analizirajo, ne ukrepajo. Scenarije pa lahko definiramo tudi kot (Grundy, po Biloslavu, 1999: 185): vsebinsko trdne, trajne (konsistentne) vizije poslovnega okolja v prihodnosti, ki so osredotočene predvsem na netrajnosti (diskontinuitete) in spremembe v okolju; ter kot pripomoček za preverjanje obstoječih temeljnih in razvojnih strategij ter oblikovanje novih. Scenariji kot vsebinsko konsistentne vizije so usmerjeni predvsem v iskanje možnih nenadnih sprememb v toku dogodkov oziroma v prepoznavanju tako imenovanih šibkih signalov v okolju poslovanja podjetja (Igor Ansoff, po Biloslavu, 1999: 185): močne signale management podjetja zazna dovolj zgodaj, da se nanje sistematično pripravi; šibke signale zazna tako pozno, da med zaznavo in vplivom nima dovolj časa za sistematično pripravo in izvedbo ukrepov). Poslovno okolje je namreč po svoji naravi živo, dinamično okolje, v katerem posamezni udeleženci medsebojno vplivajo in spreminjajo obstoječe stanje. Ta dinamika ima nekatere svoje značilnosti (močni signali), ki so večini udeležencem vidne in so kot take napovedljive. Te značilnosti lahko management podjetja uspešno obravnava z različnimi orodji strateškega napovedovanja. Drug del dinamike okolja pa predstavljajo tiste njegove spremenljivke, ki so vir njegove negotovosti, njihov obseg pa je med okolji različen, v vsakem primeru pa velja, da bolj kot se podjetje pomika v prihodnost, težje obvlada te spremenljivke in bolj negotova je njegova prihodnost. Scenariji služijo managementu podjetja kot orodje, s pomočjo katerega raziskuje, kako obstoječi sistemi s svojim spodbijajočim (proaktivnim) ali zaviralnim (reaktivnim) delovanjem vplivajo na negotovost v okolju in kakšne nepričakovane spremembe,

motnje lahko v okolju povzročijo. Te ugotovitve nato management strne v vizije obnašanja posameznih udeležencev podjetja v prihodnosti. Konsistentnost scenarijev torej izhaja iz upoštevanja udeležencev v okolju in njihovega sedanjega delovanja znotraj vzročno-posledične zanke.

Iz uporabe scenarijev izhaja tudi ideja (Reibnitz, v Tavčar, 1997: 84), da je potrebno upoštevati, da bo nepredvidena motnja spremenila možnosti podjetja za doseganje zadnjega cilja - na slabše ali na boljše, zato ni smiselno postaviti dolgoročnih ciljev kot ločene (diskretne) vrednosti, ampak kot tolerančna območja z največjo verjetno in najnižjo sprejemljivo vrednostjo. Poleg zaznavanja šibkih signalov v okolju scenariji managementu podjetja pomagajo premagati vplive tako imenovanih filtrov zaznavanja, kot so: čas (vzroke, katerih posledice so nam časovno bližje, občutimo bolj kot tiste, ki imajo dolgoročni značaj - npr. trendi); bližina dogajanja (vzroke, ki so nam bližji, občutimo bolj kot tiste, ki so od nas oddaljeni); ter prevzeti miselni vzorci (v podjetju se sčasoma vzpostavi določen miselni vzorec okolja). Ti dejavniki ovirajo management podjetja, da bi lahko videl realnost dogodkov in zato možnih potencialnih nevarnosti ali izzivov v okolju ne spozna, dokler ne dosežejo njegovega praga zaznavanja, kar pa je za podjetje lahko že usodno. Scenariji presežejo omejitve, ki jih predstavlja filter zaznavanja, ker ne nudijo ene same možnosti prihodnosti kot najboljše opcije, ne raztegujejo preteklosti v prihodnost in ne izhajajo iz opazovanja ene same spremenljivke ali indikatorja.

Iz vsega navedenega scenariji niso statične slike prihodnosti z veliko podrobnosti, projekcije preteklih trendov v prihodnost; nespremenljive vizije sveta z opredeljenimi verjetnostmi za njihovo nastopanje; ter napovedovanje diskretnih stanj v prihodnosti.

Scenarije je možno uporabiti za: preverjanje obstoječih ciljev, ocenjevanje strateških odločitev, preverjanje razvojne in temeljne politike in preverjanje položaja posameznih poslovnih funkcij v prihodnosti. Pri tem pa scenariji vsebujejo elemente *treh pristopov* k strateškemu planiranju: Glede na *racionalni (razumen) pristop* dajejo managementu občutek, da lahko vsaj v določenem delu obvladuje prihodnost in vpliva nanjo. Glede na *razvojni pristop* ugotavlja, da vseh značilnosti okolja ni možno napovedati. Glede na *procesni pristop* priznava, da podjetje prehaja v svojem razvoju prek ciklov učenja in da je njegova uspešnost povezana z možnostjo videvanja realnosti dogodkov.

Scenariji so po svojem obsegu lahko zelo različni. Na začetku razvoja scenarijev so v podjetjih uporabljali predvsem tako imenovani makro-scenariji, ki pa so bili večinoma pomanjkljivi, ker niso upoštevali medsebojnih delovanj (interakcij) med podjetjem in njegovim poslovnim okoljem, ampak le makro-kazalnike družbeno-ekonomskega okolja, kar ni bilo dovolj, da bi podjetja z njimi dosegala svoj namen.

Postopek razvoja scenarija lahko poteka v naslednjih korakih (Heijden, po Biloslavu, 1999: 187-188):

1. Management podjetja določi cilj analize ter dejavnike in udeležence v poslovnem okolju, ki so ali bi lahko postali strateškega pomena glede na cilj analize, ter hkrati postavi tudi časovni okvir, za katerega želi pripraviti scenarij.
2. Sestavi skupino, ki bo razvila scenarije, kjer je priporočljivo, da so v njej poleg strokovnjakov iz podjetja tudi zunanji sodelavci, akademiki, raziskovalci z različnih delovnih področji, ki lahko pomagajo prebiti mejo obstoječih miselnih vzorcev v podjetju. Ob večjem številu področji, za katera se želi razviti scenarije, se skupina razdeli v več podskupin, tako da vsaka obravnava samo eno do dve področji.

3. Znotraj posameznih skupin se razvijejo delavnice, na katerih se razpravlja in skuša doseči nova spoznanja o posameznih področjih. V tej fazi se največkrat uporabi metodo možganske nevihte (brainstorming). Tipična vprašanja, ki se v njej postavijo so: kateri dogodki so pomembni, kateri sistemi v okolju so pomembni, kolikšen je ustrezen nivo podrobnosti opazovanja ter kakšne so druge možne poti videnja zadeve. V tej fazi lahko pride do prenasičenosti z informacijami in različnimi možnostmi, kar ima tudi pozitivno plat, saj lahko privede v podzavesti članov skupine do novega nepričakovanega spoznanja. Kljub temu pa je primerno, da se tej fazi že vnaprej določi rok zaključka, da se lahko začne s strukturiranjem ugotovitev, saj v nasprotnem primeru lahko pride do paralize dela skupine, ki ne uspe preseči vozla vedno novih spoznanj.
4. Skupina vse ugotovitve ustrezno povzame in strukturira, da lahko vse pridobljene informacije spravi v konsistentno vizijo. Potrebna je odločitev, katere ugotovitve bo združila v enoten scenarij in kako jih bo medsebojno ustrezno povezala, zato se v ta namen lahko uporabi nekatera osnovna načela. Omejitev števila scenarijev na dva do tri (skupina težko konsistentno dela z več kot tremi). Potek znotraj scenarija se mora povezovati na izbrana strateška področja in slediti vzročno-posledični zanki. Scenarij mora predstavljati nove perspektive za opazovanje izbranih strateških področij. Napovedljive značilnosti okolja se morajo nahajati v vseh scenarijih.
5. S pomočjo strukturiranih informacij skupina pripravi opis možnih scenarijev in pri tem lahko uporabi *induktivno* metodo, *deduktivno* metodo ali metodo *dopolnjevanja*. Induktivna metoda gradi okvir scenarija postopoma iz izbranih ugotovitev tako, da jih postavlja v pravilen časovni red ob upoštevanju pravil vzroka in posledice. V primeru, da skupina ne more nekaterih ugotovitev postaviti v časovno zaporedje ali v skladu s pravilom vzroka in posledice, razvije nove dogodke in jih postavi na mesta. Deduktivna metodo skuša najprej okvirno postaviti grobe okvirje scenarijev, znotraj katerih nato postavi posamezne dogodke ob upoštevanju časovnega zaporedja in pravila vzroka in posledice. Metoda dopolnjevanja se začne pri »uradni« različici prihodnosti, ki jo nato postopoma dograjuje s pridobljenimi ugotovitvami. Vsaka izmed omenjenih metod ima svoje prednosti in slabosti, pri čemer je deduktivna metoda morda bolj primerna, kadar skupina nima na razpolago veliko časa za razvoj scenarija, metoda dopolnjevanja za skupine, ki s težavo razbijajo obstoječe miselne vzorce, ter induktivna metoda za skupine, ki želijo čimbolj izrabiti različnosti v skupini ali imajo težave v doseganju enotnosti okrog posameznih scenarijev. V tej fazi se lahko skupina odloči, da bo določene elemente scenarijev podrobneje proučila, v želji, da bi bolje razumela določene trende in negotovosti.
6. Testiranje (preizkušanje) scenarijev je naslednja točka v postopku njihovega razvijanja in poteka na dva načina: z uvrstitvijo (kvalificiranjem) scenarija ter z analizo obnašanja udeležencev v okolju. Z uvrstitvijo scenarija skupina za razvoj le-tega postavi nekatere spremenljivke v številčne vrednosti in jih primerja s podatki, ki jih pridobi z drugimi orodji napovedovanja. Razlike nato skuša logično pojasniti in poiskati njihove vzroke. Testiranje na udeležencih okolja pomeni testirati scenarije z njihove perspektive, pri tem skupina lahko spozna, da se nekateri udeleženci ne bi mogli znotraj posameznega odzvati na

Scenarij

način, ki v scenariju ni predviden, kar pomeni, da je scenarij, takšen kot je, neveljaven in ga je potrebno na novo definirati.

7. Po opravljenem testiranju scenarijev jih skupina preda v uporabo managementu podjetja kot testne postaje za obstoječe strategije, odločitve in cilje.

6 SKLEP

Pri moji obravnavi me je zanimalo razreševanje krize podjetij, torej podjetniške krize, gospodarskih in negospodarskih ter proizvodnih in storitvenih organizacij, zato sem najprej povzel opredelitev krize in z njo povezanih pojavov iz strokovne literature.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, na čigar nastanek vplivajo skupaj, vzporedno in prepleteno notranji in zunanji vzroki ter neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Vendar krize ne smemo enačiti z motnjami, ki so praviloma za podjetje premagljive vsakdanje težave. Simptomi so znaki, pokazatelji krize v podjetju ali pa jo napovedujejo in jih mora management pravočasno zaznati in upoštevati, kar za dobro usposobljen management ne sme biti težavna naloga. Vzroki, zunanji in notranji, so dejanski »krivci« za nastali položaj v podjetju oziroma organizaciji, za razliko od simptomov, ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje. Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Kot pri simptomih tudi tu velja opomniti, da povod ni temeljni vzrok krize, temveč je le-tega potrebno še odkriti.

Krize je mogoče razvrstiti z vidika razvoja, vzrokov nastanka, nastopa, verjetnosti in bližine v času ter ogroženosti ciljev. Med njimi pa ne moremo postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo in prepletajo. Zato je pomembno poudariti, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, kar pripelje do prilagoditve programov oziroma projektov preprečevanja in zdravljenja kriznih stanj. Za obravnavo v diplomski nalogi zanimive krize z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo na razvojne krize, ki predstavljajo določeno zaporedno fazo v tako ali drugače opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja, ter statične krize, ki se pojavljajo v podjetjih, kjer zaradi njihovega nenačrtnega in impulzivnega delovanja ter tavanja v iskanju svojega sedanjega in bodočega položaja ni mogoče opredeliti zaporedne razvojne stopnje. Razreševanje razvojnih kriz je enostavnejše, saj jih je mogoče predvidovati, kot tudi njihove posledice, pri čemer moramo poznati razvojne modele, zato sem podal pregled nekaterih modelov razvoja podjetij objavljenih v ekonomski literaturi: metamorfozni modeli opisujejo bolj ali manj nujno zaporedje značilnih stanj oziroma faz, ki jih mora podjetje preiti; krizni modeli obravnavajo krize, ki se idealno tipsko pojavljajo ob določeni starosti oziroma velikosti podjetja; modeli tržnega razvoja razlagajo razvoj podjetja kot funkcijo razvoja osvojenega prodajnega trga; modeli strukturnih sprememb opisujejo razvoj podjetja v glavnem na podlagi sprememb v organizacijski strukturi in sistemih vodenja v času rasti podjetja; ter modeli sprememb vodenja določajo razvojno stopnjo podjetja na podlagi vodenja in naravnosti, ki sta značilna za posamezno fazo.

Na splošno razumemo pojem razvoj podjetja kot proces spreminjanja, ki ne vključuje samo količinske, temveč tudi kakovostne spremembe v podjetju. Koncept življenjskega cikla je model, ki opisuje evolucijski proces nastajanja, rasti, spreminjanja in minljivosti živih sistemov, katerega zamisel lahko prenesemo na pojave razvoja podjetja, na katerega moramo gledati, kot da živi svoje »življenje« z omejitvami, da je življenjski cikel za analizo podjetij zgolj nepopolna zasnova in da so življenjski cikli organizmov in cikla podjetja skladni samo na posameznih področjih.

Obravnavo sem nadaljeval z opisom izbranih razvojnih modelov predstavitvijo različnih načinov vodenja podjetja v posameznih razvojnih fazah.

Larry E. Greiner je v sestavku, *Evolution and revolution as Organizations grow*, iz leta 1972 in dodatku, *Revolution is still inevitable*, iz leta 1998, izvrstno pojasnil proces razvoja podjetja kot funkcijo notranjih dejavnikov. Rastoča velikost podjetja, ki jo

definirana s številom zaposlenih in obsegom prometa, pogojuje in pojasnjuje zaporedje različnih razvojnih faz. Zunanje sile, na primer tržna dinamika ali panožna struktura, vsekakor lahko vplivajo na trajanje posameznih faz, ne spreminjajo pa njihovega zaporedja, kot ga nakazuje model. Po njegovem modelu preidejo rastoča podjetja pet faz. Razvoj pa ne poteka enakomerno, linearno: podjetje večinoma stalno in mirno raste, na koncu vsake razvojne faze pa se sreča z burno krizo vodenja, kjer je vsakič treba reorganizirati strukturo in sisteme in tako zavrati pot do naslednje razvojne stopnje. Če se vodstvu ne posreči spremeniti organizacijske strukture, podjetje na doseženi razvojni stopnji stagnira ali propade.

Cuno Pümpin in Jürgen Prange sta leta 1991 v knjigi *Management der Unetrnehmensentwicklung* na osnovi svojih proučevanj in ugotovitev iz drugih študij razvojne krize opredelila z značilnostmi. V modelu razvoja podjetja v okviru saintgallenskega koncepta vodenja je treba razlikovati štiri idealnotipske konfiguracije podjetja, ki so primerne za opis faz razvoja. Za vsako konfiguracijo osvetlita posebnosti in orišeta, kakšne so značilne prednosti in slabosti posameznega tipa podjetja glede na značilnost konteksta.

Z drugega zornega kota pa je mogoče podjetja razlagati tudi kot politične sisteme, s katerimi notranje in zunanje interesne skupine zasledujejo povsem zasebne cilje, kot sisteme, v katerih se nekaterim članom dodeljuje in spet odvzema moč ter se omogočajo in uničujejo osebne kariere. »Moč« pri tem definiramo kot sposobnost posameznikov ali skupin za doseganje rezultatov v podjetniški dejavnosti ali vsaj za vpliv nanje. Leta 1984 je Henry Mintzberg prvič opisal model razvoja podjetja v knjigi *Power in and around organizations*, ki temelji na delitvi moči med različnimi vplivnimi skupinami v podjetju in zunaj njega. Življenje podjetja razlaga kot zaporedje različnih konfiguracij delitve moči. S tem se izrecno loteva vse močnejšega in očitnejšega pojava v zahodnih družbah, da se velika podjetja vse bolj zapletajo v notranje oblastvene boje in hkrati postajajo predmet spopadov med družbenimi interesnimi skupinami. Svoj model pa je leta 1994, v *The Rise and fall of strategic planning*, razširil še na strateško planiranje, s katerim dodaja priporočila vodenja podjetja.

Management podjetja v krizi mora s prepoznavanjem le-te poenostaviti in zgostiti zadevo, se osredotoči na ukrepe za snovanje razrešitev. Ker kompleksnost kriznega stanja in dogajanja v podjetju praviloma presega zmožnosti managementa, si ta pogosto pomaga z izbranimi značilnostmi, ki jih tvorijo modeli. V povezavi z razreševanjem krize podjetja z uporabo izbranih modelov pa moramo govoriti o podjetniškem prognoziranju, ki je le osnova za planiranje, saj se z njim ocenjuje verjetne razvoje v prihodnosti, s planiranjem pa opredeljuje želena stanja podjetja v teh razvojnih in o njih odloča. Za prognoziranje je najbolj koristna metoda scenarija, za katerega predlagam uporabo izbranih modelov. Scenariji so izidi alternativnega načrtovanja, ki je edino možno v razmerah delne informiranosti in negotovosti. Vsak scenarij zase pomeni enega izmed možnih potekov prihodnjih dogodkov. Scenarij nam opisuje zgodbo o tem, kako bodo različni elementi vzajemno delovali znotraj določene situacije.

Management podjetja v krizi naj uporabi predstavljene izbrane modele, ki mu lahko pomagajo v razreševanju krize oziroma prenovi organizacije. Managerji naj povzamejo osnovna znanja iz teh modelov kot osnovo za pripravo kriznih scenarijev, vendar se bodo vseeno morali odločati glede na trenutno zatečena, težavna stanja v skladu s svojo intuicijo.

LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1996. *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- Abell, Derek F. 1995. *Management z dvojnimi strategijami: Obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- Bajec, Anton in drugi. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
- Belak, Janko in soavtorji. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške, poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Greiner, Larry E. 1998. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Boston: Harvard Business Review.
- Jocou, Pirre in Lucas Rederic. 1995. *V vrtincu sprememb: Drugačno vodenje: Celovito obvladovanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Končina, Miroslav in Ksenija Mirtič. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja: Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.