

# RAZVOJNI POTENCIALI PODJETJA: ŠTUDIJA PRIMERA MALEGA PODJETJA KROŽNEGA GOSPODARSTVA

TJAŠA ŠTRUKELJ, MAJA ROŽMAN

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija  
tjasa.strukelj@um.si, maja.rozman1@um.si

V raziskavi preučujemo celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja z vidika treh ključnih dimenzij: interesnih, strateških in izvedbenih potencialov. Interesni potenciali so povezani z vizijo in politiko podjetja lastnikov, strateški potenciali se nanašajo na zmožnosti podjetja za razvoj in rast ter prilagajanje tržnim možnostim oziroma priložnostim, izvedbeni potenciali pa vključujejo razpoložljive materialne in nematerialne resurse, ki omogočajo realizacijo poslovnih in drugih strategij, s katerimi podjetje uresničuje zastavljeno vizijo in politiko podjetja. Da bi teoretična spoznanja aplicirali v prakso, smo izvedli študijo primera socialne zadruge, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva in inovativno povezuje ekološko trajnost s poslovno uspešnostjo. Podjetje svoje poslovanje temelji na predelavi zavržene kavne usedline za gojenje gob ostrigarjev in proizvodnjo biorazgradljivih materialov, kar omogoča večstopenjsko krožno uporabo virov in ustvarjanje dodane vrednosti brez povzročanja odpadkov. Rezultati raziskave kažejo, da celovitost in skladnost razvojnih potencialov močno vplivata na dolgoročno uspešnost podjetja. Na podlagi analize študije primera in sinteze spoznanj ugotovljamo, da so ključni dejavniki uspeha preučevane socialne zadruge aktivna vključitev vseh interesnih udeležencev v bistvene odločitve podjetja, ploska hierarhična struktura, rast, skladna s potrebami trga, prilagodljiva poslovna strategija osredotočanja na diferenciacijo, učinkovito obvladovanje resursov in inovativni poslovni model, ki omogoča trajnostni razvoj.

DOI  
[https://doi.org/  
10.18690/um.epf.6.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.epf.6.2025.5)

ISBN  
978-961-286-987-8

**Ključne besede:**  
razvojni potenciali  
podjetja,  
politika podjetja,  
strateški management,  
izvedbeni management,  
uspešnost podjetja,  
malo podjetje,  
krožno gospodarstvo



Univerzitetna založba  
Univerze v Mariboru

## 1 Uvod

Sodobno turbulentno okolje zaznamujejo hitre in nepredvidljive spremembe na različnih ravneh. Podnebne in druge okoljske spremembe vplivajo na dostopnost naravnih virov, hkrati pa povečujejo pritisk na trajnostno poslovanje. Podjetja se zato vse bolj usmerjajo v razvoj zelenih strategij, s katerimi si prizadevajo za dolgoročno stabilnost in odgovorno upravljanje virov. Ob tem se družbene spremembe, kot so demografski premiki, migracije, staranje prebivalstva in spreminjajoče se potrošniške preference, močno odražajo na trgu dela, strukturi povpraševanja in potrebnih poslovnih modelih (Oluwadamilare idr., 2023). Nenadne gospodarske spremembe, ki vključujejo globalne finančne krize, makroekonomske nestabilnosti, inflacijske pritiske in geopolitične napetosti, povzročajo dodatno negotovost in zahtevajo prilagodljive načine upravljanja tveganj (Demjanovičová in Varmus, 2021). Hkrati podjetja delujejo v obdobju intenzivne digitalne transformacije, kjer hitra rast umetne inteligence, avtomatizacije in podatkovno vodenega odločanja spreminjajo tradicionalne poslovne modele, delovne procese in strukturo konkurenčnega okolja (Agustian idr., 2023; Bresciani idr., 2021). Digitalizacija omogoča takojšen dostop do globalnih trgov, kar povečuje obseg poslovanja in odpira nove priložnosti, a hkrati pomeni tudi večjo konkurenco ter nujnost tehnološkega prilagajanja. Velika podjetja in inovativni zagonski projekti s tehnološkimi rešitvami na področju umetne inteligence, tehnologije veriženja blokov, interneta stvari (IoT) in robotike postavljajo nove standarde produktivnosti in učinkovitosti, ki se jim morajo prilagajati tudi manjša in srednje velika podjetja (Agustian idr., 2023; Tebenko, 2024). Poleg tehnoloških in ekonomskih sprememb se vse hitreje spreminjajo tudi cikli konjunktуре in krize, kar pomeni, da podjetja ne morejo več dolgoročno planirati stabilne rasti, temveč morajo razvijati agilne in odporne poslovne strategije, ki morajo izhajati iz inovirane politike podjetja (Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019).

Pri tem postajajo ključni dejavniki uspeha fleksibilnost v organizacijskih strukturah, sposobnost hitrega odzivanja na tržne spremembe in pripravljenost na inovacije ter nenehno izboljševanje poslovnih procesov. V takšnem okolju podjetja delujejo v nepreglednem razvojnem in poslovnem ekosistemu globalizacije, kjer se proizvodnja izdelkov in zagotavljanje storitev odvijata na globalni ravni (Aldianto idr., 2021; Mendrofa idr., 2024). Velike razdalje niso več ovira za prenos idej, informacij, znanja, kulture, ljudi ali izdelkov, saj sodobne komunikacijske in transportne tehnologije

omogočajo skoraj hipno povezovanje med različnimi trgi. Zaradi omejenosti in pomanjkanja svetovnih virov se podjetja soočajo z borbo za prevlado in nadzor nad njimi. Globalne dobavne verige so postale kompleksne in medsebojno odvisne, kar prinaša tako priložnosti kot tveganja, kot smo jih videli v primeru motenj v oskrbi med pandemijo COVID-19 ali geopolitičnimi krizami. Da bi podjetja uspešno preživela in rasla v tem dinamičnem poslovnem okolju, morajo neprestano vlagati v razvoj celovitosti in skladnosti svojih interesnih, strateških in izvedbenih potencialov (Zavala-Alcívar idr., 2020; Belak, 2002; 2010; Duh, 2024; Štrukelj idr., 2020). Le dovolj celostno razumevanje vseh teh dejavnikov in sposobnost pravočasnega prilagajanja spremembam lahko podjetjem omogočata dolgoročno konkurenčnost in trajnostno rast. Poslovanje podjetij zato še nikoli v zgodovini obstoječe civilizacije ni bilo tako turbulentno (Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024; Štrukelj idr., 2017).

Podjetja morajo biti zato tudi vedno bolj čuječa in proaktivna pri spremljanju tržnih trendov, tehnoloških inovacij ter družbenih in okoljskih sprememb, saj jim le tako lahko uspe oblikovati ustrezne strategije prilagajanja. Dinamično poslovno okolje zahteva od podjetij razvoj visoke stopnje organizacijske fleksibilnosti, ki jim omogoča pravočasno odzivanje na nove izzive in priložnosti skozi določanje inovacij v politiki podjetja, strategijah podjetja, taktiki in operativi (Aldianto idr., 2021; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2020). To vključuje agilno upravljanje in vodenje, sposobnost hitrega prestrukturiranja poslovnih procesov, nenehno optimizacijo virov ter prilagodljivo oblikovanje produktnih in storitvenih ponudb. Poleg tega morajo podjetja v svoje strategije vključiti tudi inovativne pristope k digitalizaciji, avtomatizaciji in trajnostnim poslovnim modelom, ki zagotavljajo dolgoročno odpornost in konkurenčnost na trgu. Upravljanje in vodenje podjetij v takšnem okolju presega zgolj operativno delovanje in pri odločevalcih zahteva razvoj vizionarskih sposobnosti (Agustian idr., 2023; Mendrofa idr., 2024). Ključno postaja strateško predvidevanje, ki temelji na analizah tržnih gibanj, prepoznavanju potencialnih tveganj in identifikaciji novih razvojnih možnosti. To pomeni, da morajo podjetja ne le spremljati obstoječe poslovne prakse, temveč tudi ustvarjati nove trende ter se aktivno vključevati v oblikovanje prihodnjih ekonomskih in družbenih tokov. Hitra prilagoditev spremembam zahteva tesno sodelovanje med različnimi oddelki znotraj podjetja, vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov in vključevanje zaposlenih v procese inoviranja ter zelene, digitalne transformacije. Zmožnosti podjetja so tako vsak dan na preizkušnji (Agustian idr., 2023; Aldianto idr., 2021; Bamford idr., 2024; Mendrofa idr., 2024;

Oluwadamilare idr., 2023; Zavala-Alcívar idr., 2020). Ker je uspešnost razvoja in poslovanja podjetja v takšnem hitro razvijajočem se in prepletenem širšem družbenem in tudi delovnem okolju neposredno odvisna od njegovih razvojnih (ter skladno z njimi tudi uresničitvenih) potencialov, je ključno razumevanje, kako ti potenciali delujejo v praksi. Zato smo si zadali cilj, da jih podrobno preučimo in s pomočjo analize empiričnega primera preverimo, kako različni razvojni potenciali prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Ta raziskava temelji na prepoznavanju treh ključnih kategorij razvojnih potencialov: interesnih, strateških in izvedbenih, ki skupaj oblikujejo dovolj celovit okvir za poslovno rast in trajnostno konkurenčnost. V tej raziskavi smo kot primer dobre prakse predstavili socialno zadrugo PermaFungi SCRL-FS iz Belgije (SCRL – francosko Société Coopérative a Responsabilité Limitée pomeni Zadruga z omejeno odgovornostjo; FS – francosko finalité sociale pa pomeni socialni oziroma družbeni namen). Preučevali smo vpetost tega podjetja v krožno gospodarstvo, ki služi kot primer sodobnega modela trajnostnega podjetništva. V njem se poslovna rast prepleta z ekološko odgovornostjo in družbeno koristnostjo, kar odraža dovolj celovit pristop k trajnostnemu razvoju. Skozi to študijo primera smo analizirali, kako podjetje uspešno povezuje svoje interesne razvojne potenciale z zastavljenimi strateškimi cilji in operativnimi praksami ter kakšne izzive in priložnosti mu prinaša poslovanje v kontekstu krožnega gospodarstva. Na ta način želimo prispevati k boljšemu razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na dolgoročno stabilnost in uspeh podjetij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju.

Zastavili smo si raziskovalno vprašanje: Katere razvojne potenciale mora pri sodobnem poslovanju obvladovati uspešno podjetje?

Pri raziskovanju se metodološko omejujemo na MER model integralnega managementa (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj, 2018; Štrukelj idr., 2020), ki dovolj celostno obravnava razvoj podjetja skozi politične, strateške in tudi izvedbene potenciale. Ta model omogoča analizo ključnih dejavnikov uspeha podjetja z vidika dolgoročne upravljalke usmeritve in vodenja, kar vpliva na tržno uspešnost in operativno učinkovitost podjetja. S svojim dovolj celovitim pristopom nudi okvir za razumevanje, kako podjetja planirajo, usmerjajo in prilagajajo svoje strategije ter kako razvojni potenciali vplivajo na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Poleg tega

uporabljamo metodo študije primera (Yin, 2017), ki omogoča poglobljeno analizo specifičnega podjetja v realnem kontekstu. Študija primera nam omogoča dovolj celostno preučitev razvojnih potencialov izbranega preučevanega socialne zadruga PermaFungi, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva, in njihovo primerjavo s teoretičnimi izhodišči. Uporaba te metode je še posebej pomembna pri raziskovanju kompleksnih pojavov, kot so prilagajanje podjetij na trajnostne modele poslovanja, upravljanje resursov in razvoj konkurenčnih prednosti na globalnem trgu. Študija primera preučevanega podjetja temelji na javno dostopnih podatkih (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024), kar zagotavlja transparentnost in možnost preverljivosti pridobljenih rezultatov. Raziskava vključuje tudi Dialektično teorijo sistemov (Mulej, 1974 in kasneje; Mulej idr., 2013), ki prispeva k dovolj celovitemu razumevanju preučevanih razvojnih vidikov. Ta teorija zaradi opozarjanja na vse bistvene vidike omogoča zadostno celovito raziskovanje podjetja kot dinamičnega sistema, ki se zaveda soodvisnosti in deluje v stalni interakciji z okoljem, pri čemer je ključnega pomena skladnost in celovitost njegovih razvojnih potencialov. Dialektična teorija sistemov poudarja potrebo po soodvisnem pristopu k razumevanju razvoja podjetja in zagotavlja teoretični okvir za ocenjevanje celovitosti ter skladnosti razvojnih potencialov podjetja.

Struktura raziskave je sistematično zasnovana na način, da omogoča ustrezno celovito obravnavo problema. V drugem poglavju (poglavje 5.2) predstavljamo teoretična izhodišča, kjer podrobno pojasnujemo, zakaj podjetje potrebuje vse razvojne potenciale in katere specifične razvojne potenciale mora na kakšen način obvladovati za dosego dolgoročne uspešnosti. Tretje poglavje (poglavje 5.3) je namenjeno opisu raziskovalnih metod, predvsem MER modela integralnega managementa, študije primera in Dialektične teorije sistemov. V četrtem poglavju (poglavje 5.4) sledi empirična analiza na podlagi izbranega podjetja, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva, pri čemer s študijo primera ugotavljamo, kako se razvojni potenciali podjetja, ki so v teoretičnih izhodiščih opredeljeni kot potrebni, uresničujejo v realnem poslovnem okolju in preučujemo, kako vplivajo na njegovo rast, konkurenčnost in trajnostno poslovanje. Peto poglavje (poglavje 5.5) povzema ključne ugotovitve raziskave in v obliki diskusije podaja sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj. Sledi še šesto poglavje, sklep (poglavje 5.6), ki izpostavlja ključne sklepne ugotovitve in praktične implikacije za podjetja in oblikovalce politik,

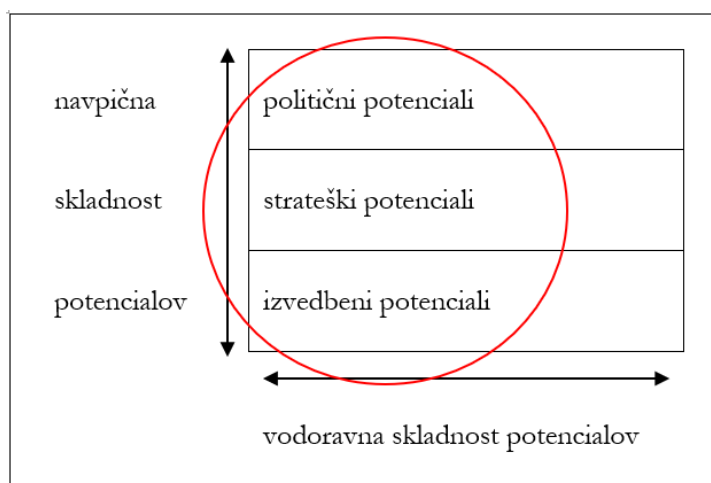
ki se ukvarjajo s trajnostnim razvojem in krožnim gospodarstvom, podaja pa tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje.

## 2 Teoretična izhodišča

Za uspešno uresničevanje dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih razvojnih idej podjetja, ki jih lastniki ali upravljalci za dolgi rok planirajo na ravni politike podjetja, vrhnji managerji (glavni, generalni direktorji) za srednji rok planirajo na ravni strateškega managementa in srednji in nižji managerji za kratek rok planirajo na (taktični in operativni) ravni izvedbenega managementa (Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2020), sta potrebni:

- ustrezna struktura, ki zagotavlja celovitost, in
- skladnost, ki zagotavlja medsebojno usklajenost

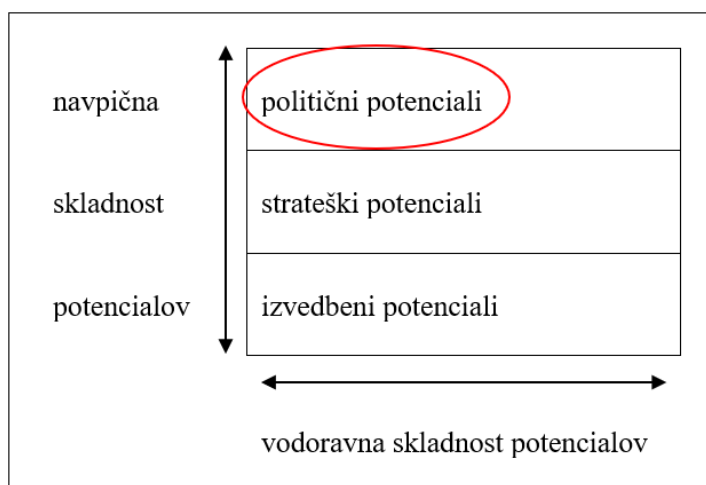
razvojnih (tudi uresničitvenih) potencialov podjetja. Skladno s spoznanji MER modela integralnega managementa jih imenujemo politični, strateški in izvedbeni potenciali razvojne uresnitve podjetja (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023), kar prikazuje slika 1 (poudarek na sliki sta označili avtorici) in obravnavamo v nadaljevanju.



**Slika 1: Potenciali razvojne uresnitve podjetja**

Vir: Belak, 2002, str. 229

Slika 1 prikazuje, da podjetje za svoj razvoj potrebuje politične, strateške in izvedbene razvojne potenciale. Med njimi mora obstajati vodoravna skladnost, torej morajo biti med seboj skladni politični potenciali razvoja podjetja, nato tudi morajo biti med seboj skladni strateški potenciali razvoja podjetja in prav tako morajo biti med seboj skladni izvedbeni potenciali razvoja podjetja. Dalje mora med njimi obstajati tudi navpična skladnost, torej mora podjetje za svoj razvoj imeti medsebojno usklajene vse razvojne potenciale, tj. politične, strateške in izvedbene potenciale razvoja. Za njihovo natančnejše razumevanje vsako vrsto razvojnih potencialov v nadaljevanju poglobljeno pojasnjujemo. Slika 7 prikazuje, da teoretična izhodišča najprej pojasnjujemo za politične potenciale razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).



**Slika 2: Politični potenciali razvoja podjetja**

Vir: Belak, 2002, str. 229.

Na ravni politike podjetja s planiranjem pojasnjujemo in opredeljujemo ali naj, zakaj naj in v čigavo korist naj podjetje obstaja in deluje (Duh, 2024, str. 63).

Osrednje mesto imajo (Belak, 2002, str. 229, prirejeno):

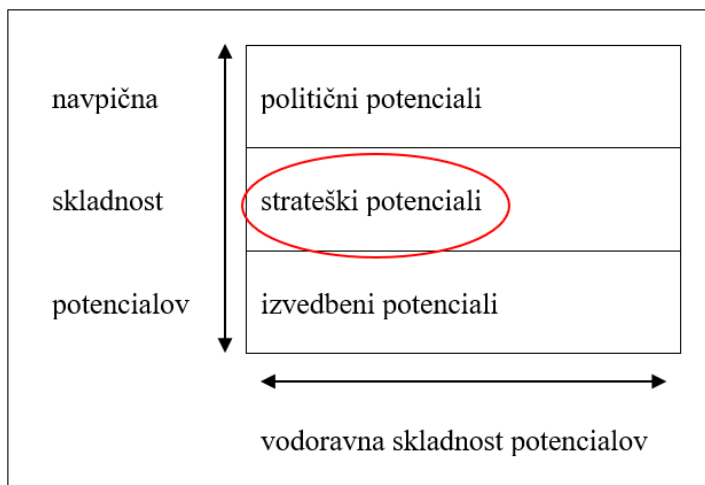
- politično-interesni potenciali (interesna pripravljenost udeležencev podjetja za vzpostavitev, obstoj in razvoj podjetja; to se v obliki ideje za vzpostavitev

oziroma razvoj podjetja in ustanovitvene oziroma razvojne vizije podjetja vgradi v politiko podjetja) ter

- politika podjetja (ki jo odražajo poslanstvo, smotri in temeljni cilji podjetja; tako se izrazita uresničitev ideje za vzpostavitev, obstoj in razvoj podjetja ter ustanovitvena oziroma razvojna vizija podjetja).

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri političnih potencialih razvoja podjetja govorimo o upravljalcih, ki odločajo o politiki podjetja (Duh, 2024, str. 64).

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. lastnikih podjetja. Slika 3 prikazuje, da teoretična izhodišča nadaljujemo s pojasnjevanjem *strateških* potencialov razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).



**Slika 3: Strateški potenciali razvoja podjetja**

Vir: Belak, 2002, str. 229.

Na ravni strateškega managementa s planiranjem določamo, kaj in koliko naj podjetje izdela ter kako naj izboljša svojo uspešnost (Duh, 2024, str. 63).



Osrednje mesto imajo (Belak, 2002, str. 229, prirejeno):

- strateški potenciali podjetja (ki so izraz razmer in konkurenčnega položaja podjetja; izhajajo iz danega in ustvarjenega položaja podjetja v konkurenčnem okolju panoge podjetja, tj. spoznanih razvojnih (z)možnosti<sup>1</sup>; podjetju dajejo (z)možnost za uresničitev vizije podjetja in politike podjetja) ter
- strategije podjetja (ki opredeljujejo načine uresničevanja politike podjetja).

Slika 9 prikazuje štiri področja iskanja strateških (razvojnih) (z)možnosti podjetja. Zasnova slikovnega prikaza izhaja iz razvojnih idej avtorjev Ansoff (1965, str. 109) in Mugler (1995, str. 133, 139, 141 in 142), s katerimi soglašata Belak (2002, str. 150–151) in Duh (2024, str. 180). Razvojne (z)možnosti podjetja so v kombinaciji:

- proizvodi oziroma storitve (tj. učinki podjetja) in prodajni trgi podjetja (tj. ciljne skupine odjemalcev na geografskih trgih podjetja),
- materialni in nematerialni resursi ter oskrbni trgi s temi resursi,
- sodelavci in trgi delovne sile ter
- vrste kapitala in trgi kapitala (finančni trgi).

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri strateških potencialih razvoja podjetja govorimo o najvišjem (angl. *top*) managementu (vrhnjem vodstvu podjetja), ki odloča o strategijah podjetja (Duh, 2024, str. 64–65).

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. najvišjem managementu podjetja. Slika 5 prikazuje, da sledi obravnava teoretičnih izhodišč za *izvedbene* potenciale razvoja podjetja (poudarek na sliki sta označili avtorici).

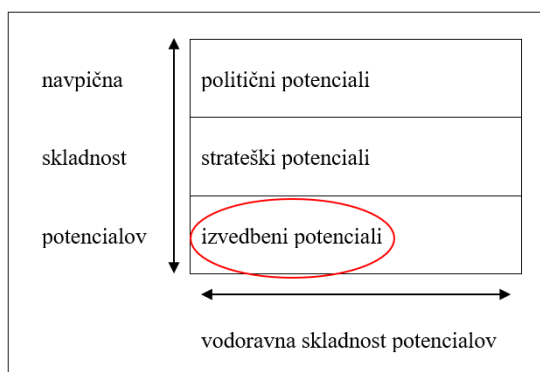
---

<sup>1</sup> Razvojne zmožnosti razumemo kot zmožnost podjetja za uresničitev razvojnih opredelitev (idej, zamisli, planov). Izhajajo iz podjetja samega, podjetje jih ustvarja s krepitvijo njegovih prednosti in odpravo njegovih slabosti. Razvojne možnosti razumemo kot možnosti razvoja podjetja v njegovem okolju, na katere se je podjetje sposobno odzvati, to so priložnosti v širšem družbenem in delovnem okolju podjetja ter predvsem na njegovih trgih.

Učinki		Obstoječi	Novi
Prodajni trgi (skupine odjemalcev)			
Obstoječi		Prodor na prodajni trg	Inovacija proizvoda
Novi		Razširitev prodajnega trga (ciljnih skupin odjemalcev)	Diverzifikacija učinkov in prodajnih trgov
Resursi		Obstoječi	Novi
Oskrbni trgi			
Obstoječi		Prodor na obstoječi oskrbni trg	Inovacija resursov na obstoječih oskrbnih trgih
Novi		Razširitev oskrbnih trgov	Diverzifikacija resursov in oskrbnih trgov
Sodelavci		Obstoječi	Novi
Trgi delovne sile			
Obstoječi		Enaka kvalifikacija z obstoječega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z obstoječega trga delovne sile
Novi		Enaka kvalifikacija z novega trga delovne sile	Nova kvalifikacija z novega trga delovne sile
Vrste kapitala		Obstoječe	Nove
Finančni trgi			
Obstoječi		Obstoječi financerji in obstoječe vrste (struktura) kapitala	Obstoječi financerji in sprememba strukture kapitala
Novi		Novi financerji in obstoječe vrste (struktura) kapitala	Nove vrste (struktura) kapitala z novih finančnih trgov

Slika 4: Štiri področja iskanja strateških (razvojnih) (z)možnosti podjetja

Viri: Ansoff, 1965, str. 109; Mugler, 1995, str. 133, 139, 141 in 142; Belak, 2002, str. 150–151; Duh, 2024, str. 180.



Slika 5: Izvedbeni potenciali razvoja podjetja

Vir: Belak, 2002, str. 229.

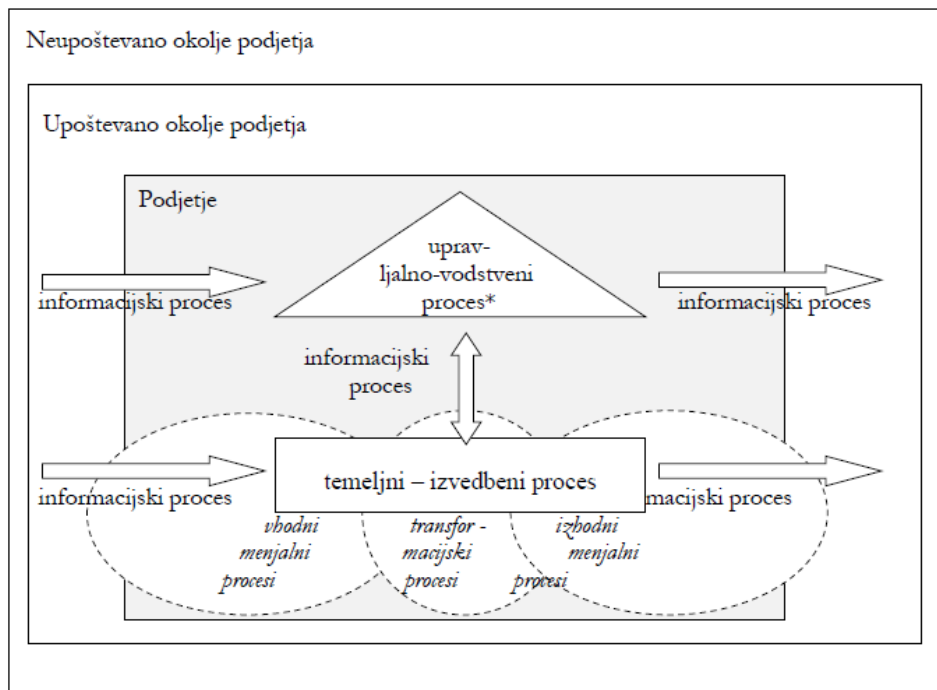
Na ravni izvedbenega managementa združujemo taktično in operativno planiranje razvoja podjetja. Planiranje obsega planiranje potrebnih zmogljivosti za uresničitev izvedbenega procesa in planiranje tega (izvedbenega) procesa. Gre za t. i. izvedbene potenciale (tj. materialne in nematerialne resurse/zmogljivosti/strukture), ki omogočajo učinkovito uresničitev zastavljenih razvojnih usmeritev podjetja, tj. vizije podjetja, politike podjetja in strategij podjetja (Duh, 2024, str. 63).

Müller-Stewens in Lechner (2005, str. 214 v Duh, 2024, str. 197) med materialne resurse podjetja vključujeta finančne resurse (lastni kapital, tuji kapital idr.), fizične resurse (surovine, stroje, zgradbe idr.) ter IT resurse (software, hardware, mreže idr.). Med nematerialne resurse podjetja pa avtorja vključujeta trajne resurse (ugled, patenti, podatki idr.), človeške resurse (izobrazbena raven zaposlenih idr.), strukturne resurse (organizacijska struktura in sistem vodenja idr.) ter kulturne resurse (kultura, kooperacijsko obnašanje idr.).

Belak (2002, str. 29–31; 2010, str. 36) in Duh (2024, str. 30–31, str. 63) ugotavljata, da se mora v temeljnem izvedbenem procesu podjetje oskrbeti s potrebnimi (materialnimi, nematerialnimi) resursi in te resurse pretvoriti v učinke (proizvode in/ali storitve). Npr. v procesu proizvodnje na delovnih napravah potekajo operacije, s katerimi iz vhodnih resursov, kot so surovine, polproizvodi, deli idr., ob pomoči energije (npr. električne, toplotne) in dela, ki ga opravijo zaposleni, nastanejo proizvodi. Le-te je treba prodati (preko lastne prodajne mreže ali posrednikov) in zanje dobiti tudi plačilo, kajti s prejetim plačilom za učinke lahko podjetje nabavi za poslovni proces potrebne vhodne resurse, poravna obveznosti do zaposlenih, plača stroške storitev drugih, električne energije idr., kar mu omogoči poslovanje. Ta temeljni (izvedbeni) proces, ki je celota vhodnih menjalnih, transformacijskih in izhodnih menjalnih funkcij podjetja, sledi usmeritvam upravljalno-vodstvenega procesa, ki mu je neposredno nadrejen. Informacijski proces igra povezovalno vlogo med njima, pa tudi med podjetjem in okoljem podjetja. Navedeno prikazuje slika 6.

Z vidika institucionalne razsežnosti, ki jo predstavlja upravljalno-vodstvena struktura, in z vidika odločitev, ki jih upravljalci in vodstvo sprejemajo, pri izvedbenih potencialih razvoja podjetja govorimo o srednjem (angl. *middle*) managementu (vodstvu podjetja), ki odloča o zagotovitvi resursov podjetja in optimalni razporeditvi resursov podjetja (taktiki podjetja) ter nižjem (angl. *first line*)

managementu (vodstvu podjetja), ki odloča o operativni razporeditvi izvedbenih nalog podjetja (Duh, 2024, str. 65).



**Slika 6: Hierarhičnost poslovnega procesa kot celote prepletenosti upravljalno-vodstvenega, informacijskega ter temeljnega izvedbenega (pod)procesa**

Vir: Prirejeno po Belak, 2002, str. 29–31 in Belak, 2010, str. 36.

Z vidika udeležencev podjetja govorimo o notranjih interesnih udeležencih podjetja, tj. srednjem in nižjem managementu ter o ostalih zaposlenih strokovnjakih podjetja.

### 3 Raziskovalne metode

V raziskavi izhajamo iz metodologije MER modela integralnega managementa (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj, 2018; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2017; 2020), ki predstavlja integralni pristop k razumevanju razvoja in poslovanja podjetja. Model se osredotoča na procesno, institucionalno in instrumentalno dimenzijo upravljanja in vodenja podjetja, s poudarkom na strateških odločitvah, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost

in konkurenčnost podjetja. MER model omogoča preučevanje dinamike razvoja podjetja skozi tri ključne vrste razvojnih potencialov:

- politični (interesni) potenciali, ki izhajajo iz vizije in politike podjetja ter interesov lastnikov in drugih ključnih interesnih udeležencev podjetja;
- strateški potenciali, ki se nanašajo na zmožnosti podjetja za rast, inovacije in prilagajanje razvoju okolja in tržnim razmeram ter na možnosti, ki so v okolju in trgih na razpolago ali jih je možno ustvariti, predvsem v kontekstu izkoriščanja prodajnih tržnih priložnosti in oskrbnih virov;
- izvedbeni potenciali, ki vključujejo materialne in nematerialne resurse, potrebne za uspešno realizacijo strateških ciljev, predvsem v kontekstu razpoložljivih virov (npr. finančnih, človeških, tehnoloških, infrastrukturnih), njihove optimalne razporeditve in operativne razporeditve izvedbenih nalog ter izvedbe same.

Ti razvojni potenciali niso ločeni, temveč med seboj prepleteni, pri čemer njihova horizontalna in vertikalna skladnost določa sposobnost podjetja za dolgoročno rast in uspešnost. Skladno z MER modelom integralnega managementa smo se pri raziskavi osredotočili na razumevanje, kako se ti potenciali prepletajo in vplivajo na uspešnost podjetja v kontekstu dejavnosti krožnega gospodarstva.

Za podrobnejšo analizo smo uporabili metodo študije primera (Yin, 2017), saj omogoča poglobljeno raziskovanje konkretnega podjetja v njegovem realnem poslovnem okolju. Ta pristop je še posebej primeren za raziskave, ki preučujejo kompleksne pojave, saj omogoča dovolj holistično razumevanje poslovnih procesov, odločanja in vplivov podjetja samega ter zunanjega okolja na podjetje. V okviru študije primera smo analizirali socialno zadrugo PermaFungi, ki deluje po načelih krožnega gospodarstva. Z analizo javno dostopnih podatkov smo želeli poglobljeno razumeti vlogo razvojnih potencialov pri uspešnem poslovanju tega podjetja, pri čemer smo se osredotočili na vse tri že omenjene skupine razvojnih potencialov podjetja. Uporaba študije primera nam je omogočila neposredno preverjanje teoretičnih konceptov MER modela integralnega managementa in njihovo aplikacijo na konkretno podjetje, kar je pomembno za razumevanje, kako teoretična izhodišča delujejo v praksi.

Poleg tega smo v raziskavi uporabili Dialektično teorijo sistemov (Mulej, 1974 in kasneje; Mulej idr., 2013), ki poudarja sistemski pristop k razumevanju podjetja kot dinamičnega, kibernetko usmerjanega sistema. Dialektična teorija sistemov nam je omogočila dovolj celovit pregled razvoja podjetja na podlagi upoštevanja vseh bistvenih vidikov, saj je omogočila obravnavo organizacije kot kompleksnega sistema, ki je v stalni interakciji z okoljem, na ustrezen način. S pomočjo tega pristopa smo na primeru socialne zadruge PermaFungi analizirali:

- celovitost razvojnih potencialov podjetja – ali ima podjetje ustrezno zastavljene politične, strateške in izvedbene potenciale;
- skladnost razvojnih potencialov podjetja – kako posamezni razvojni potenciali delujejo kot vodoravno in navpično povezan sistem;
- medsebojno povezanost podjetja in širšega družbenega, ekonomskega ter okoljskega konteksta, pa tudi kako podjetje uspešno prilagaja svoje poslovanje spreminjajočim se tržnim pogojem, kar je še posebej pomembno v primeru podjetij, ki temeljijo na trajnostnih in krožnih modelih poslovanja.

Raziskava tako vključuje večplasten metodološki pristop, ki združuje:

- MER model integralnega managementa za analizo teoretičnih izhodišč za preučevanje razvojnih potencialov podjetja;
- študijo primera kot empirično metodo za preverjanje teoretičnih konceptov v praksi;
- dialektično teorijo sistemov, ki omogoča dovolj celovito razumevanje interakcij med posameznimi vidiki upoštevane teorije, preučevanim podjetjem in njegovim okoljem.

#### **4 Študija primera malega podjetja krožnega gospodarstva**

Raziskavo temeljimo na študiji primera podjetja iz Belgije. Izraz podjetje razumemo v širšem pomenu besede, ki zajema tako profitne kot neprofitne organizacije. Preučujemo socialno zadruge PermaFungi. Preučitev primera in tukaj predstavljene informacije temeljijo na izbranih javno objavljenih podatkih o podjetju (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024). Te smo zbrali, analizirali, za raziskavo bistvene vidike subjektivno izbrali

skladno z osebnim strokovnim znanjem, sinergijsko nadgradili in predstavili kot celoto z namenom ugotavljanja razvojnih potencialov podjetja PermaFungi ter prikaza njihovega vpliva na uspešnost preučevanega podjetja.

Ustanovitelja trajnostne zadruga PermaFungi, Julien Jacquet (izvršni direktor) in njegov partner William Donck, sta podjetje ustanovila leta 2013. Na začetku svoje delovne kariere sta se odločila, da se samozaposlita in si svojo prihodnost ustvarita sama. Začetek je bil navdihnjen z opazovanjem precej visoke stopnje brezposelnosti med mladimi in velike količine zavržene kavne usedline. Z raziskavo sta ugotovila, da je le-te v mestu Bruselj v Belgiji 15.000 ton letno. Namesto da bi Julien Jacquet in William Donck pustila, da odpadna kavna usedlina mesta njunega prebivališča pristane na odlagališču, sta ustanovila socialno zadrugo, kjer kavno usedlino zbirajo, predelujejo in kot osnovo uporabljajo za gojenje visokokakovostnih ekoloških gob ostrigarjev ter izdelavo biorazgradljivega materiala, predvsem plošč za zvočno izolacijo in izdelkov ekološkega dizajna. Hkrati pa mladim v Bruslju zagotavljajo trajnostna in stabilna delovna mesta.

Preučevana socialna zadruga rešuje problem visoke stopnje brezposelnosti med mladimi, s popolnoma krožnim sistemom proizvodnje učinkov. Zaposleni podjetja PermaFungi s kolesom v lokalnih kavarnah Bruslja pobirajo urbane odpadke – odvečno kavno usedlino. Prekolesarijo okoli 15 kilometrov na dan, včasih tako naberejo do 100 kilogramov kavne usedline. Kavno usedlino, polno številnih mikroelementov, predvsem dušika, vodika, kisika in ogljika, najprej čez noč pasterizirajo. Za rahljanje te osnove in večjo zračnost vanjo v velikih mešalnih bobnih primešajo slamo ter dodajo vodo in tako ustvarijo hranljivo mešanico, primerno za rast gob. Tej osnovi dodajo spore (micelij) gob ostrigarjev. Vse skupaj nato pakirajo v plastične vreče, ki jih na zunanji strani naluknjajo. Micelij prične že čez dan ali dva kaliti. Niti micelija se povežejo skupaj, medtem ko njegovi encimi kavno usedlino razgradijo in transformirajo v visoko kakovosten kompost, ki se ga lahko uporablja v permakulturi (permanentni agrikulturi, tj. načrtovanem sistemu, ki poskuša ustvariti trajnostni življenjski prostor – habitat – s posnemanjem vzorcev narave). Po dveh tednih v temnem, vlažnem prostoru v naslednji fazi gojenja vreče prenesejo na dnevno svetlobo in prične se polna rast gob. Substrat, prepojen z micelijem, je zdaj izpostavljen svetlobi, kisiku in vlagi, tako da začne tvoriti plodna telesa. V ta namen so ogromne preluknjane vreče obešene na verige, ki nihajo s stropa, da čim bolj preprečijo stik s stenami in stropi ter s tem kontaminacijo. Tudi

v tej fazi sta pomembni sterilnost in zadostno zračenje, saj morajo gobe dihati. Med vrečami z luknjicami presnova gob ostrigarjev, ko pri vlažnosti nad 85 % prebavljajo preostalo slamo, ustvarja toploto. Gobe začnejo pospešeno rasti. To je glavni proizvod podjetja PermaFungi.

Po gojenju gob ostrigarjev v podjetju PermaFungi preostali kompost, ki je organski odpad, delno uporabijo za proizvodnjo novejših linij biorazgradljivih proizvodov na osnovi gliv, ki lahko nadomestijo plastiko. V podjetju so se diverzificirali in tako proizvajajo gradbeni material, npr. plošče za zvočno izolacijo in material za embalažo, pa tudi ekološko proizvedene dizajnerske izdelke, npr. lestence. To je njihova novejša linija proizvodov, ki jih proizvajajo z uporabo tehnologije narave. Preostanek komposta, ki jim ostane po rasti ostrigarjev, podarijo mestnemu parku v bližini in ekološkim kmetijam. Slednje kompost uporabijo za rast radiča, ostanke komposta pa nato porabijo kot gnojilo na svojih ekoloških kmetijah.

Podjetje PermaFungi ponovno uporabi lastni odpad na način, da delu komposta, ki ostane po gojenju ostrigarjev, primeša odpadni les (žagovino) in s pomočjo dodanega micelija to transformira v biorazgradljivi material, predvsem plošče zvočne izolacije. Kompostu in žagovini v sterilnem zaprtem kalupu dodajo micelij. Ko gobe skalijo, je vidna tanka bela plast. Goba se tako skuša obraniti pred okoljem, kar da materialu posebno, zanj značilno teksturo. Micelij je kot naravno lepilo, ki kompost ojača, kajti iz micelija nastanejo organski elementi, zaradi katerih je material odporen. Tako ustvarijo lahek, biorazgradljivi material, ki je trden kot les, a raste hitreje kot les. Drugi podjetniki podobno proizvajajo npr. pohištvo. Iz materiala bi lahko proizvajali tudi druge izdelke, npr. deske za surfanje ali celo opeko. Ko kupec izdelka iz biorazgradljivega materiala ne potrebuje več, ga lahko odloži v naravo, saj se razgradi.

V podjetju PermaFungi vsak dan promovirajo svoje poslovanje in cilje skozi vodene ogledne delavnice in usposabljanja. Želijo navdihniti ljudi, da začnejo gojiti gobe v krožnem gospodarstvu in jih ozavešiti o urbanem kmetijstvu. V ta namen prodajajo tudi komplete za gojenje gob doma, kar služi dvema namenoma, ozaveščanju o urbanem kmetijstvu in omogočanju, da se ljudje ponovno povežejo s prakso proizvodnje hrane doma.



V podjetju socialna zadruga PermaFungi gre za večvredno krožno recikliranje. Odpadna kavna usedlina je uporabljena kot material, ki je po eni strani idealni medij za rast gob in izdelavo izdelkov na tej osnovi ter je po drugi strani s ponovno uporabo povečal svojo vrednost. Rezultati razvojnega potenciala podjetja PermaFungi s poustvarjanjem naravnega cikla so 61 ton recikliranih kavnih usedlin, 14 ton ostrigarjev, 12 delovnih mest in zelena logistika v lesenih zabojih, vsa s kolesi – izračunali so 16.062 prevoženih kilometrov. Vsak mesec naberejo do 2.000 kilogramov ekoloških ostrigarjev, kar dostavijo lokalnim gostinskim lokalom (predvsem restavracijam), organskim trgovinam in tržnicam v okolici. Odločitve o podjetju sprejemajo s soodločanjem vseh zaposlenih.

## 5 Diskusija

V teoretičnih izhodiščih smo ugotovili, da mora podjetje za uresničitev razvojnih zamisli in usmeritev imeti na voljo integralno celoto političnih (interesnih), strateških in izvedbenih (z)možnosti (Belak, 2002; 2010; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023). Ti razvojni potenciali delujejo kot medsebojno povezan sistem, v katerem vsaka komponenta igra ključno vlogo pri dolgoročni uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Politični (interesni) potenciali se nanašajo na vizijo lastnikov in drugih ključnih interesnih udeležencev podjetja (deležnikov), ki morajo biti enotno usmerjeni k razvoju podjetja. Brez jasnih interesov in dolgoročne razvojne vizije podjetje ne more učinkovito oblikovati svoje politike podjetja in se s strategijami prilagajati spremembam na trgu. Pomembno je, da lastniki in vodstvo ne le da prepoznajo priložnosti za razvoj in rast, temveč da tudi razvijejo trajnostne strategije, ki omogočajo stabilno in odgovorno poslovanje v dinamičnem poslovnem okolju, kjer je trajnost vedno bolj ključna vrednota (Cui idr., 2018; Malinoshevska, 2022; Teixeira in Júnior, 2019). V primeru, da interesni potenciali niso usklajeni, se lahko podjetje sooči z notranjimi konflikti, pomanjkanjem dolgoročne usmeritve in oteženim odločanjem, kar lahko zmanjša njegovo sposobnost odzivanja na okoljske in tržne spremembe. Strateški potenciali podjetja vključujejo njegovo sposobnost prepoznavanja in izkoriščanja tržnih možnosti ter zmožnost podjetja prilagajanja zunanjim dejavnikom. V konkurenčnem poslovnem okolju se podjetja ne morejo več zanašati zgolj na notranje resurse kot svoje zmožnosti, temveč morajo nenehno analizirati okoljske in tržne trende, tehnološki razvoj in potrebe kupcev kot možnosti njegovega razvoja v okolju in na trgih podjetja (Berawi et al., 2020; Malyzhenkov, 2023). Izvedbeni potenciali pa s taktičnim in operativnim usmerjanjem ter

poslovanjem z materialnimi in nematerialnimi resursi omogočajo uresničitev strategij podjetja in zato politike podjetja ter njegove ustanovitvene ali razvojne vizije.

Glede preučevane socialne zadruga PermaFungi na osnovi javno dostopnih podatkov (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024) ugotavljamo, da to podjetje vse raziskovane razvojne potenciale ima in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetje ima vodoravno skladnost vseh svojih razvojnih potencialov: (1) politični oziroma interesni potenciali so skladni med seboj – ustanovitelja izhajata iz svojih socialno usmerjenih vrednot in sta skupaj z ostalimi člani zadruga zainteresirana za razvoj podjetja, (2) strateški potenciali so skladni med seboj – na oskrbnih in prodajnih trgih so možnosti za poslovanje podjetja s to dejavnostjo in podjetje jih je sposobno izkoristiti ter (3) izvedbeni potenciali so skladni med seboj – podjetje ima vse potrebne (ne)materialne resurse za opravljanje svojega dela in svoje delo tudi ustrezno opravlja. Podjetje PermaFungi pa ima tudi navpično skladnost svojih razvojnih potencialov, torej tako politični kot strateški in izvedbeni potenciali njegovega razvoja so ustrezni in podjetju na razpolago. Ker ima podjetje vse potrebne razvojne potenciale, govorimo o njihovi celovitosti, ker so ti tako vodoravno kot navpično skladni, pa govorimo še o njihovi skladnosti. Tako ugotavljamo, da ima socialna zadruga PermaFungi ustrezno celovitost in skladnost razvojnih potencialov ter zato vse možnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ustrezno poslovanje podjetja in uspešen razvoj.

Glede političnih potencialov socialne zadruga PermaFungi ugotavljamo, da imata ustanovitelja vrednote odgovornosti in trajnosti, saj sta zavrženo kavno usedlino pričela uporabljati za rast gob v podjetju, ki sta ga ustanovila kot socialno zadrugo. Prav tako sta oba podjetno usmerjena, saj sta imela interes ustanoviti socialno zadrugo s to dejavnostjo in sta svojo idejo spremenila v ustanovitveno in razvojno vizijo, ki sta ju z ustanovitvijo ustrezne oblike podjetja tudi uresničila. Vsi člani zadruga so zainteresirani za rast in razvoj podjetja, kar uveljavljajo skozi svoje upravljanje (in vodenje), pri katerem izhajajo iz horizontalne participacije vseh članov zadruga. Vizija in poslanstvo podjetja se zato ustrezno širita, od proizvodnje gob na biorazgradljivi gradbeni material in dizajnirane izdelke, prodajajo pa še vodene ogleda proizvodnje gob, izobraževanje za njihovo proizvodnjo ter komplet za gojenje ostrigarjev doma. S proizvodnjo samo, ozaveščanjem širše družbe, vodenimi ogledi in delavnicami želijo z ljudmi deliti svoje znanje in tehnike gojenja, da bi bilo po vsem svetu več mestnih gobarn. Radi bi tudi pokazali, da je povsem

mogoče razvoju in poslovanju podjetja slediti odgovorno, s svojim zgledom pa kažejo na prednosti participativnega upravljanja (in vodenja) ter na uspešnost podjetja, ki v svoji viziji in politiki podjetja izhaja iz upoštevanja vrednot in interesov odgovornosti do okolja in družbe.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne politične (interesne) razvojne potenciale in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetju omogočajo ustrezno upravljanje in zagotovitev odgovornih vrednot in interesov njegovih lastnikov, v primeru podjetja PermaFungi članov socialne zadruga, ki odločitve sprejemajo s sodelovanjem vseh, saj pri upravljanju (in vodenju) vsi člani socialne zadruga soodločajo. To je skladno s sodobnimi usmeritvami odgovornega upravljanja podjetja (Bamford idr., 2024; Belak idr., 2014; Belak in Duh, 2012; Duh, 2024; Duh in Štrukelj, 2023; Malik, 2016; 2022; Štrukelj idr., 2017; 2020).

Glede strateških potencialov socialne zadruga PermaFungi ugotavljamo, da podjetje na vseh obstoječih strateških poslovnih področjih ponuja ustrezen učinek (proizvod oziroma storitev), s katerim so sposobni izkoristiti tržne možnosti prodaje in na katerega je prodajni trg pripravljen ter ga kupci kupujejo. Prav tako je podjetje na ustreznih oskrbnih trgih sposobno pridobiti ustrezne razvojne in proizvodne resurse (npr. finančna sredstva, kooperante, (predvsem mlade) zaposlene, proizvodno halo, proizvodna sredstva in druge potrebne materialne resurse), govorimo o oskrbnih trgih z resursi in potrebnimi podjetja po teh resursih, oskrbnih trgih s sodelavci in potrebami podjetja po sodelavcih oziroma njihovem izobraževanju ter oskrbnem trgu s kapitalom (finančni trg) in za podjetje potrebnimi vrstami kapitala. Ugotavljamo še, da so uporabljene strategije podjetja ustrezne, kar se odraža v njegovi uspešnosti.

Prvi, primarni proizvod podjetja so gobe ostrigarji. Gobe so eno najhitreje rastočih živil na svetu in imajo odlične ekološke lastnosti, saj rastejo na odpadkih, kot so kavna usedlina, sadni olupki in slama. Mesta so polna le-teh, zaradi česar je množično gojenje gob možno. Gobe ostrigarji podjetja PermaFungi so ustrezne kakovosti in proizvedene na ustrezen način. Z njim zadovoljujejo dejanske potrebe kupcev, ki stremijo k uživanju polnovredne, naravne hrane. Prodajajo jih na lokalnih tržnicah in v organskih trgovinah ter gostinskih lokalih. Gobe so v restavracijah cenjene kot nov nadomestek za meso. So bogate z beljakovinami in zadovoljujejo povpraševanje po sveži, zdravi prehrani neposredno iz naravnih virov, kar vse bolj ozaveščeni kupci

in odjemalci še posebej cenijo. Ostrigarji so namreč bogati z vitamini (B2, B3, B5 in D) ter minerali (baker, cink, železo, fosfor in kalij).

Drugi, novejši proizvodi podjetja so napravljeni iz biorazgradljivega materiala, npr. plošče za zvočno izolacijo. Zanje so odkrili tržno nišo prodaje v gradbeništvu, kjer se prav tako vedno bolj odražajo interesi širše družbe po sonaravnem bivanju, ki ga takšni iz micelija naravno pridobljeni materiali omogočajo. Podobno tem ploščam izdelujejo še material za embalažo in dizajnerske proizvode, npr. lestence. S tem ciljajo na vse številčnejše ekološko bolj ozaveščene kupce (Ambrožič idr., 2024; Bregant idr., 2024; Štrukelj idr., 2020).

Resursov za proizvodnjo podjetja je na oskrbnih trgih dovolj. Micelij so v podjetju PermaFungi sposobni pridobivati sami. Kavno usedlino so sposobni oskrbeti brezplačno, saj so lastniki lokalov ozaveščeni o pomenu krožnega gospodarstva za našo družbo. Prav tako je le-ta zanje odpadek in se zavedajo, da je prav, da ga družbeno odgovorno podarijo nekomu, ki iz njega naredi nekaj koristnega. Še več, znana bruseljska restavracija Le Pain Quotidien jim kavno usedlino celo dostavi. Proizvodni prostori so v Bruslju na razpolago podjetnikom in podjetje PermaFungi jih je sposobno pridobiti. O slami, potrebnih strojih, vrečkah in drugih resursih iz javno dostopnih podatkov preučevanega podjetja ni moč razbrati ustreznih informacij, a zaradi rasti podjetja je očitno, da je tudi teh resursov na njihovih oskrbnih trgih dovolj in podjetje jih je sposobno pridobiti.

Družba je vedno bolj etična in ozaveščena o pomenu družbene odgovornosti in trajnosti (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024), kar se odraža tudi na (mladih) iskalcih zaposlitve, ki želijo s svojim delom pripomoči k boljši družbi, svojemu delu pa dati smisel. Zato je na trgu delovne sile v Bruslju in Belgiji dovolj ljudi, ki so zainteresirani delati v socialni zadrugi PermaFungi in ki so se pripravljene ustrezno izobraževati za njihovo delo. Na razpolago so tudi ustrezni viri znanja, da lahko podjetje v svoji proizvodnji napreduje. Podjetje je tem delojemalcem zanimiva opcija delodajalca in so zainteresirani za delo v preučevanem podjetju.

Trga kapitala je naklonjen podjetnikom in v Belgiji je, kot izhaja iz preučevanega primera, dovolj razpoložljivega kapitala za delovanje podjetja, kot je PermaFungi. Iz uspešnosti tega podjetja tudi izhaja, da je podjetje na finančnem trgu potreben kapital

spodobno pridobiti in da je sposobno pridobiti tudi zanj ustrezne vrste kapitala. Iz javno dostopnih podatkov izhaja, da so za sofinanciranje uspeli zainteresirati tudi Evropsko unijo.

Glede strategij podjetja PermaFungi ugotavljamo, da podjetje sledi ustreznim razvojnim strategijam. Temeljna strategija, ki ji sledijo, je strategija rasti in razvoja (Bamford idr., 2024; Duh, 2024, str. 156). Podjetje se razvija in raste notranje, z lastnimi močmi. Pri proizvodnji ostrigarjev rast dosega horizontalno, s širitvijo tržnega deleža, pri čemer se koncentrira na obstoječo panogo. Z uvajanjem novih biorazgradljivih proizvodov, izobraževanj, ogledov proizvodnje in s prodajo kompletov za gojenje ostrigarjev doma pa se koncentrično diverzificirajo v panoge, kjer lahko proizvode ponudijo s sorodnim načinom proizvodnje oziroma opravljanja storitve. Poslovna strategija, ki ji sledijo, je zapolnjevanje tržne niše z diferenciacijo. Podjetje torej sledi poslovni strategiji osredotočanja z diferenciacijo (Wheelen idr., 2018; Duh, 2024, str. 175), pri čemer jim diferenciacijo predstavljajo sami proizvodi, ki so naravni, lokalno pridelani in okolju prijazni, tudi ne ustvarjajo smeti. Podobno se diferencirajo tudi s svojimi storitvami. Pripomorejo k ozaveščanju ljudi in višji kakovosti življenja ter bivanja. Podjetje PermaFungi ima tudi ustrezne splošne strategije (Belak, 2002; Duh, 2024, str. 176–177). Splošna strategija v povezavi s ponudbo, ki ji podjetje sledi, je pri proizvodnji ostrigarjev strategija širjenja standardne ponudbe, torej tipični vzorec, ki se imenuje standardizirana masovna ponudba, ki pa je zaradi delovanja podjetja v tržni niši omejenega obsega. Pri ostali proizvodnji in storitvah govorimo o ozki in individualni ponudbi, ki je prav tako tipičen vzorec, tj. individualna naročniška ponudba. Splošna strategija v povezavi s konkurenco, ki ji podjetje sledi, je inovativna in defenzivna strategija. Podjetje na trgu nastopa inovativno, izpostavlja kakovost naravno pridobljenih izdelkov in njihov prispevek h krožnemu gospodarstvu, niso pa pri tem ofenzivno agresivni, kot to počnejo kakšna večja podjetja v panogi. Tukaj ne moremo govoriti o tipičnem vzorcu splošne strategije. Splošna strategija v povezavi z lastnim delovanjem, ki ji podjetje sledi, je tipični vzorec te strategij, tj. strategija ustvarjanja sinergije z vsemi potenciali podjetja (predvsem s kupci in dobavitelji). Podjetje na tem področju sledi strategiji optimiranja dobička z doseganjem tržne uspešnosti, pri čemer to vrednost ustvarja vzajemno še z drugimi interesnimi udeleženci podjetja. Splošna strategija v povezavi z resursi, ki ji podjetje sledi, je tipični vzorec te strategije, in sicer strategija odprte ponudbe resursov, kar pomeni, da je podjetje opremljeno univerzalno in da se z resursi oskrbuje fleksibilno, glede na potrebe. Razvojne strategije preučevanega

podjetja so, kot izhaja iz preučevanega primera, ustrezne, saj mu omogočajo uporabljati njegove zmožnosti in izkoriščati možnosti razvoja skladno s tržnimi priložnostmi.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne strateške razvojne potencialne (Belak, 2010; Duh, 2024; Malik, 2016; 2022; Wheelen idr., 2018) in da so le-ti medsebojno skladni. Podjetju omogočajo ustrezno strateško vodenje, z njimi je zmožno izkoriščati možnosti na prodajnih in oskrbnih trgih ter v drugih segmentih delovnega (in širšega družbenega) okolja ter mu omogočajo slediti ustreznim razvojnim strategijam.

Glede izvedbenih potencialov socialne zadruge PermaFungi ugotavljamo, da ima preučevano podjetje ustrezne materialne in nematerialne resurse. Ima zagotovljene vse materialne resurse, ki jih potrebuje za delo (poslovne prostore vključno s proizvodnimi halami, ustrezne zaposlene, vse materialne resurse, ki jih potrebuje za proizvodnjo, kot so materiali in stroji, kooperante idr.), ti so za delo optimalno razporejeni in delo samo je operativno ustrezno zastavljeno. Podjetje iz ustreznih vhodnih virov le-te transformira v storitve in proizvode – gobe ter izdelke iz biorazgradljivega materiala – in jih uspe prodati, zanje dobi plačilo in s tem poravnava vse svoje obveznosti (npr. do zaposlenih, dobaviteljev, ponudnika računovodskih storitev idr.). Med pomembnimi nematerialnimi viri preučevanega podjetja izpostavljamo za proizvodnjo razvito znanje in dobro ime podjetja, kar mu omogoča lažji razvoj in poslovanje. Pomemben nematerialni vir je tudi njihova dejavnost – gojenje gob in biorazgradljivih izdelkov v krožnem gospodarstvu ter različni načini osveščanja ljudi o urbanem kmetijstvu.

Podjetje PermaFungi na nekdanjem industrijskem območju zaposluje prebrazposelne mlade, s plosko organizacijsko strukturo (hierarhijo) spodbuja njihovo ustvarjalnost, zmanjšuje količino urbanih odpadkov (veliko kisle kavne usedline uničuje zemljo), ponuja zdravo, lokalno pridelano hrano, ki se ne prevaža na dolge razdalje, izdelke prevaža na tovornih kolesih, v svojih kletah pa izkorišča topel zrak iz trgovin in pisarn, lociranih nad njihovo vlažno kletjo. Podjetje raste in želi tudi v prihodnje rasti. Iščejo naložbe za povečanje proizvodnje, saj planirajo proizvesti 13 ton materiala iz micelija mesečno. Podjetje tudi pojasnjuje, da s svojim poslovanjem mesečno predela pet in pol ton odpadne kave, s svojo proizvodnjo pa ustvari desetkrat manj izpustov ogljikovega dioksida (CO<sub>2</sub>) in uporabi osemkrat manj energije

kot proizvodnja pene iz polistirena, ki je osnova za plastične izdelke. Glede na to, da smo potrošniki vedno bolj ozaveščeni o pomenu zdravega življenja, prehrane in bivanja ter družbene odgovornosti za doseganje trajnosti (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bergant idr., 2024), opisane razvojne usmeritve, izražene skozi inovativno, v trajnost usmerjeno upravljanje in vodenje (Duh in Štrukelj, 2023; Štrukelj in Gajšt, 2019; Štrukelj idr., 2017; 2020), podjetje PermaFungi usmerjajo k ustvarjanju konkurenčnih prednosti in večanju uspešnosti podjetja.

Diskusija nakazuje, da ima preučevano podjetje ustrezne izvedbene razvojne in uresničitvene potenciale ter da so le-ti medsebojno skladni. Njihovo poslanstvo je prispevati k odpornosti mest. Opravljajo ga z recikliranjem komunalnih odpadkov, proizvodnjo zdrave in lokalna pridelane hrane, zmanjšanjem porabe fosilnih goriv, participativnim upravljanjem, ustvarjanjem kvalificirane delovne sile, dvigom ozaveščenosti prebivalstva in okoljskimi inovacijami. Za to imajo vse potrebne, ustrezne potenciale razvoja in razvojne uresničitve. Sklepno zato ugotavljamo, da ima socialna zadruga PermaFungi ustrezno zastavljeno razvojno vizijo in politiko podjetja ter da so uporabljene strategije podjetja ustrezne, kar se odraža na ustreznem razvoju in poslovanju podjetja ter njegovi uspešnosti. Raziskava je pokazala, da ima podjetje celoto vseh ustreznih razvojnih in uresničitvenih potencialov. Preučevano podjetje socialna zadruga PermaFungi ima tako politične (interesne) kot strateške kot tudi izvedbene razvojne potenciale. Le-ti so vsi medsebojno vodoravno skladni, kar pomeni, da med njimi obstaja tudi njihova navpična skladnost. Tako ima podjetje zagotovljene vse pogoje za ustrezen nadaljnji razvoj, doseganje konkurenčne prednosti in uspešno poslovanje.

## **6 Sklep**

V raziskavi smo si zastavili raziskovalno vprašanje: Katere razvojne potenciale mora pri sodobnem poslovanju obvladovati uspešno podjetje? Ugotovili smo, da so to politični (tudi interesni), strateški in izvedbeni razvojni (tudi uresničitveni) potenciali podjetja, za katere smo preučili njihovo celovitost in skladnost. Najprej smo postavili ustrezna teoretična izhodišča (opredelili celovitost in skladnost razvojnih potencialov podjetja) in tematiko nato raziskovali na študiji primera primeru podjetja PermaFungi, ki je socialna zadruga iz Belgije. Glavne ugotovitve izhajajo iz dejstva, da podjetje za svoj razvoj potrebuje celoto različnih ustreznih razvojnih potencialov. Tako ima večje možnosti konkurenčnega uspeha na trgu. To spoznanje je

pomembno za lastnike, managerje in tudi zaposlene v podjetju, ki si prizadeva za tržni prodor ali obstanek.

Skrb vzbujajoča statistika sveta kaže (PermaFungi, 2024a; WEF, 2024), da človeštvo letno zavrže okoli 7 milijonov ton kavne usedline. Ti odpadki sproščajo metan, močan toplogredni plin. Ampak kavna usedlina se lahko spremeni v široko paleto uporabnih izdelkov, kot npr. bioplin, okvirje za očala ali celo nogometne majice. Med drugim prav zato vlade sveta dajejo prioriteto krožnemu gospodarstvu kot načinu za zmanjševanje emisij ogljika in trajnostno prihodnost. Skladno s tem dejstvom in opravljeno raziskavo zato menimo, da imajo podjetja, kot je socialna zadruga PermaFungi, globalni potencial. Do leta 2050 (WEF, 2024) bomo namreč na svetu proizvedli 70 % več smeti; zato moramo najti več načinov za recikliranje, zmanjšanje porabe in ponovno uporabo. V naravi ni odpadkov, odpadki so v inovacijah človeka, zato ima prav človek sposobnost, da svoje napake popravi in poustvari stare prakse – da s kompostiranjem organske odpadke ponovno uporabi in ponovno vzpostavi naravni cikel.

Z vidika razvojnega uresničevanja podjetja (Belak, 2002, str. 229–230, prilagojeno) pri političnih, strateških in izvedbenih razvojnih potencialih govorimo o uresničitvenih potencialih razvoja podjetja. Ker poteka uresničevanje razvoja podjetja na vseh upravljalno-vodstvenih ravneh (torej na ravni politike podjetja, strateškega managementa in na ravni izvedbenega managementa), pa tudi v informacijskem procesu in temeljnem-izvedbenem procesu, so tudi potenciali, potrebni za uresničitev razvojne ideje, celota vseh političnih (interesnih), strateških in izvedbenih potencialov. Za uresničitev zamišljenega razvoja mora podjetje torej razpolagati z integralno celoto političnih (interesnih), strateških in izvedbenih (z)možnosti. Ugotavljamo, da preučevano podjetje socialna zadruga PermaFungi tem kriterijem ustreza, saj na primer podjetje in njegov vrhnji (strateški) management ne bi mogla izkoristiti ustvarjenega (in danega) konkurenčnega položaja podjetja, če tega ne bi dopuščali interesi vseh lastnikov – članov zadruga (ki jih uvrščamo med ključne udeležencev podjetja); tega prav tako ne bi bilo mogoče izkoristiti, kljub temu da tak interes obstaja, če podjetje ne bi bilo operativno opremljeno za svojo proizvodnjo (npr. ne bi imelo ustreznih zaposlenih, potrebne proizvodne opreme ali drugih (ne)materialnih resursov). Prav tako ugotavljamo, da znanstveniki potrebo po celoti vseh potencialov razvoja in potrebo po njihovi skladnosti v njihovih raziskavah premalo poudarjajo (Duh in Štrukelj, 2023; Veršič idr., 2022). Čeprav se



morda zdi, da je samo po sebi umevno, da morajo podjetja zadovoljiti interese lastnikov in biti zmožna konkuriranja na področjih, kjer so na trgu in v okolju možnosti razvoja, se sploh manjša podjetja pogosto zavedajo predvsem izvedbenih in uresničitvenih potencialov, kar jih lahko privede v krizo. Zato je še posebej za manjša podjetja pomembno, da se potreba po skladnosti vseh razvojnih potencialov sidra v zavest ključnih udeležencev podjetja. To vrzel zapolnjuje prav ta raziskava.

Nepredvidljiv razvoj podjetniškega in širšega gospodarskega okolja sili podjetje v nenehno preučevanje razvojnih potencialov, ki so ključni za njegovo dolgoročno uspešnost in konkurenčno prednost. Razvoj podjetja ni odvisen zgolj od notranjih možnosti razvoja podjetja, temveč tudi od strateških odločitev, ki temeljijo na zunanjih dejavnikih v njegovem okolju in tržnih razmerah, torej na možnostih njegovega razvoja. Ugotovili smo, da preučevano podjetje uspešno obvladuje vse tri vrste razvojnih potencialov, saj ima jasno opredeljeno vizijo trajnostnega razvoja, upravljanje s sodelovanjem, učinkovito strategijo predvsem horizontalne rasti in prilagajanja trgu z diferenciacijo ponudbe ter ustrezne izvedbene mehanizme, ki podpirajo rast in stabilnost poslovanja. Pri tem študija primera potrjuje, da podjetja v krožnem gospodarstvu lahko uspešno združujejo ekonomsko uspešnost z okoljskimi in družbenimi cilji, kar odpira nova raziskovalna vprašanja o možnostih prenosa teh poslovnih modelov v širši kontekst podjetniške prakse.

Ugotovitve te raziskave lahko uporabijo podjetja, zakonodajalci in drugi interesni udeleženci podjetja (deležniki). Lastniki in managerji podjetja so namreč tisti, ki morajo vse potrebne razvojne potenciale podjetju zagotoviti. To ni možno, če se nanje ne osredotočajo, na kar jih ta raziskava opominja. Zakonodajalci bi lahko uvedli zelo kratko obvezno poročanje, ki bi lastnike in managerje opomnilo, da morajo o razvojnih potencialih razmišljati in jih podjetju zagotoviti, npr. v obliki enostavnega formularja, kjer bi podjetje navedlo svoje ključne razvojne potenciale. Druge interesne udeležence podjetja pa ta raziskava opominja na njihovo pomembno vlogo pri doseganju odgovorne družbe, ki je usmerjena trajnostno in ne skrbi samo za dobrobit lastnikov podjetja in podjetja kot institucionalizirane tvorbe, ampak tudi za ostale interesne udeležence podjetja, vključno s širšo družbo in naravo.

Ne glede na zapisano je potrebno upoštevati, da ima ta raziskava tudi svoje pomanjkljivosti. Najpomembnejša je ta, da je narejena le na podlagi študije primera enega podjetja in z uporabo javno dostopnih podatkov. Metodologijo ugotavljanja celovitosti in skladnosti razvojnih potencialov podjetja bi bilo potrebno pripraviti za anketni vzorec večjega števila podjetij in morda primerjati razlike med razvojnimi potenciali, ki jih je možno prepoznati med mikro in malimi podjetji v primerjavi s srednje velikimi in velikimi podjetji. Prav tako je zagotovo možno najti razlike med podjetji, ki se razvijajo in poslujejo v različno razvitih gospodarstvih. Ta tematika bi se lahko še naprej raziskovala tudi na drugih osnovah, smiselno bi bilo npr. preučiti še razlike med profitnimi in neprofitnimi podjetji, pa tudi med družinskimi in nedružinskimi podjetji. Nadaljnje raziskave je možno izpeljati tudi na osnovi drugačnih teoretičnih izhodišč. Opravljena študija primera pa potrjuje, da podjetja v krožnem gospodarstvu lahko uspešno združujejo ekonomsko uspešnost z okoljskimi in družbenimi cilji, kar odpira nova raziskovalna vprašanja o možnostih prenosa teh poslovnih modelov v širši kontekst podjetniške prakse.

Na podlagi opravljene raziskave ugotavljamo, da se sodobna družba zavzema za bolj pravično in pošteno prihodnost človeštva (Ambrožič idr., 2024; Bamford idr., 2024; Bregant idr., 2024), v kateri moramo upoštevati trajnost in biti družbeno in drugače odgovorni (Duh in Štrukelj, 2023). To je, kot je iz prikazanega primera socialne zadruge PermaFungi iz Belgije razvidno (Business Insider, 2024; LumiFungi, 2024; NEFF, 2024; PermaFungi, 2024a; 2024b; WEF, 2024), možno doseči z ustreznim razvojem in poslovanjem ter s krožnim gospodarstvom, kadar podjetje razpolaga z ustrežno odgovarjajočo strukturo in medsebojno (vodoravno, navpično) skladnostjo njegovih razvojnih (in tudi uresničitvenih) potencialov.

### Literatura in viri

- Agustian, K., Mubarak, E., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives*, 1(2), 79–93. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>.
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I., & Williamson, I. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, 13(6), 1–19. <https://doi.org/10.3390/SU13063132>.
- Ambrožič, B., Bergant, Ž., Breže, B., Burnač, D., Hajdenkumer, A., Hartman, P., Hrast, A., Hrast, N., Mihec, M., Mulej, M., Mulej, N., Štrukelj, T., Tacer, B., Mulej, M. (ur.), Hrast, A. (ur.), & Mihec, M. (ur.) (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba: 2. knjiga, *Nekaj informacijskih spodbud za obstoj človeštva*. Zbirka Družbeno odgovorna družba. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

- Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2024). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 16th Edition. London: Pearson.
- Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno in Maribor: MER Evrocenter.
- Belak, Ja. (2010). *Integralni management, MER model*. Aktualnosti managementa in razvoja 3. Maribor: MER Evrocenter.
- Belak, Ja., Belak, Je., & Duh, M. (2014). *Integral management and governance: basic features of MER model*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Belak, Ja., & Duh, M. (2012). Integral management: key success factors in the MER model. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3), 5–26.
- Berawi, M., Suwartha, N., Asvial, M., Harwahyu, R., Suryanegara, M., Setiawan, E., Surjandari, I., Zagloel, T., & Maknun, I. (2020). Digital Innovation: Creating Competitive Advantages. *International Journal of Technology*, 11(6), 1–12. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4581>.
- Bergant, Ž., Hrast, A., Hrast, N., Ivajnsič, B., Merhar, V., Mulej, M., Nikolić, J., Preskar, M., Savović, S., Šarotar Žižek, S., Taškar Beloglavec, S., Toplak, D., Zdošek, D., Zlatanović, D., Mulej, M. (ur.), Hrast, A. (ur.), & Štrukelj, T. (ur.). (2024). Inovativna trajnostna družbeno odgovorna družba. 1. knjiga, *Nekaj ekonomskih spodbud zoper propad človeštva*. Zbirka Družbeno odgovorna družba. Ljubljana: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- Bresciani, S., Huarng, K., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128(1), 204–210. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.02.003>.
- Business Insider. (2024). *How Underground Farms Grow Mushrooms In Coffee Grounds*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: <https://www.youtube.com/watch?v=EUuT1LfeONE>.
- Cui, L., Hu, H., Li, S., & Meyer, K. (2018). Corporate political connections in global strategy. *Global Strategy Journal*, 8(3), 1–15. <https://doi.org/10.1002/GSJ.1325>.
- Demjanovičová, M., & Varmus, M. (2021). Changing the Perception of Business Values in the Perspective of Environmental Sustainability. *Sustainability*, 13(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/SU13095226>.
- Duh, M. (2024). *Upravljanje in strateški management*. Peti ponatis. Ljubljana: GV založba.
- Duh, M., & Štrukelj, T. (2023). Incorporating Sustainability into Strategic Management for Maintaining Competitive Advantage: The Requisite Holism of Process, Institutional and Instrumental Dimensions. V De Moraes, A. J. (ur.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (str. 189–218). Hershey, Pennsylvania, USA: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-6684-6845-6.
- LumiFungi. (2024). *LUMIFUNGI – prva belgijska svetilka z organskim in biorazgradljivim senčnikom*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: <https://vimeo.com/247320492>.
- Malik, F. (2016). *Navigating into the Unknown: A new way for management, governance and leadership*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Malik, F. (2022). *Il management come professione: un management efficace per un nuovo mondo*. Milano: Autori d'impresa.
- Malinoshevska, K. (2022). Implementation of the company's economic development strategy. *Three Seas Economic Journal*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-1-14>.
- Malyzhenkov, P. (2023). Industry 4.0 Technological Environment and its Impact on Business Performances: An Overview. *International Journal of Latest Research in Engineering and Management*, 232, 2117–2126. <https://doi.org/10.56581/ijlrem.7.6.i76p0103>.
- Mendrofa, S., Vittorio, R., Hulu, F., Aina, Q., & Saling, S. (2024). Fostering Organizational Resilience through Agile Leadership: A Comparative Study Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1619–1630. <https://doi.org/10.59613/global.v2i5.166>.
- Mulej, M. et al. (Božičnik, S., Čančer, V., Hrast, A., Jurše, K., Kajzer, Š., Knez-Riedl, J., Jere Lazanski, T., Mlakar, T., Mulej, N., Potočan, V., Risopoulos, F., Rosi, B., Steiner, G., Štrukelj, T., Uršič, D., & Ženko, Z.). (2013). *Dialectical Systems Thinking and the Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Litchfield Park, Arizona: Emergent Publications.

- NEFF. (2024). *High-end mushroom breeding: Grounds for optimism: Permafungi: Breeding Mushrooms with Old Coffee Grounds*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: <https://www.neff-home.com/theingredient/story/mushrooms>.
- Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21(3–4), 207–212.
- Oluwadamilare, F. U., Odeyemi, O., Mhlongo, N., Elufioye, O., & Ugochukwu, C. (2023). Sustainable entrepreneurship: A review of green business practices and environmental impact. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(02), 346–358. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0461>.
- PermaFungi. (2024a). *Permafungi collaborates with mycelium to bring cities closer to nature*. Dosegljivo 11. januarja 2024 na: <https://www.permafungi.be/en/>.
- PermaFungi. (2024b). *Belgian company turns coffee into mushrooms and insulating tiles*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: [https://www.youtube.com/watch?v=RM\\_NJkhVm-U](https://www.youtube.com/watch?v=RM_NJkhVm-U).
- Štrukelj, T. (2018). Izzivi za pametno – inovativno upravljanje in vodenje podjetja v okolju hitrih sprememb industrije 4.0. V Šarotar Žižek, S. (ur.), et al., *Pametna proizvodnja – managementski vidik in vidik zaposlenih* (str. 89–126). 1. ed. Harlow [etc.]: Pearson; Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Štrukelj, T., & Gajšt, N. (2019). Indispensability of socially responsible business policy. V Golinska-Dawson, P., Spychala, M. (ur.): *Corporate social responsibility in the manufacturing and services sectors* (str. 93–125). Germany: Springer.
- Štrukelj, T., Nikolić, J., Zlatanović, D., & Sternad Zabukovšek, S. (2020). A Strategic Model for Sustainable Business Policy Development. *Sustainability*, 12(2), 526. doi: 10.3390/su12020526.
- Štrukelj, T., Radman Peša, A., & Duh, M. (2017). Integral management for corporate social responsibility. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, 14(1), 11–27.
- Tebenko, V. (2024). Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs* 69(1), 1–10. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>.
- Teixeira, G., & Júnior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.063>.
- Veršič, S., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2022). SME Top Management Perception of Environmental Uncertainty and Gender Differences during COVID-19. *Sustainability*, 14(6), 3593 (1–33). <https://doi.org/10.3390/su14063593>.
- WEF. (2024). *How Belgian Company Permafungi Recycles Coffee Waste*. Dosegljivo 14. januarja 2024 na: <https://www.weforum.org/videos/how-belgian-company-permafungi-recycles-coffee-waste/>.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition. London: Pearson.
- Yin, R.K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Zavala-Alcivar, A., Verdecho, M., & Alfaro-Saiz, J. (2020). A Conceptual Framework to Manage Resilience and Increase Sustainability in the Supply Chain. *Sustainability*, 9(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12166300>.

## Naslov v angleškem jeziku

Business Development Potentials: A Case Study of a Small Business in the Circular Economy

## O avtoricah

Dr. **Tjaša Štrukelj** je izredna profesorica za področje Upravljanje in strateški management na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti (UM EPF), Katedra za strateški management in politiko podjetja. Je članica Senata Fakultete UM EPF (2020-) in Komisije za znanstveno-raziskovalne zadeve UM EPF (2023-). Je (so)avtorica številnih člankov (<http://www.cobiss.si/>, 16338). Aktivno sodeluje v

raziskovalnem programu Podjetništvo za inovativno družbo; je članica programskega odbora več mednarodnih revij; članica Slovenske akademije za management; Path to Integrity (P2I) community vodja za Slovenijo; pooblaščenka za trajnostni razvoj na EPF. Leta 2024 jo je IRDO Inštitut za razvoj družbene odgovornosti izbral za Strateginjo leta za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

Dr. **Maja Rožman** je docentka za področje kvantitativnih metod v poslovnih vedah na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti, na Katedri za kvantitativne ekonomske analize. Njeno raziskovalno delo se osredotoča na modeliranje strukturnih enačb ter na sodobne izzive upravljanja v organizacijah. Zanimajo jo kvantitativne metode v ekonomiji in poslovnih vedah. Njeno raziskovalno delo na tuji univerzi je bilo opravljeno na Univerzi v Zadarju na oddelku za ekonomijo. Kot raziskovalka in članica Inštituta za operacijske raziskave je vključena v več mednarodnih in tržnih raziskovalnih projektov. Prav tako vodi manjše domače projekte za gospodarstvo in nekatere projekte, kjer je povezana z mednarodnimi tokovi raziskovanja.

