

DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN TRAJNOSTNA RAST PODJETJA

Sodobni pristopi k razumevanju,
oblikovanju in vodenju rasti podjetij

Karin Širec



PODJETNIŠKO RAZMIŠLJANJE
STRATEŠKO DELOVANJE
TRAJNOSTNA PRIHODNOST



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta



DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN TRAJNOSTNA RAST PODJETJA

Sodobni pristopi k razumevanju,
oblikovanju in vodenju rasti podjetij

Avtorica
Karin Širec

Oktober 2026

Naslov

Title

Podnaslov

Subtitle

Avtorica

Author

Recenzija

Review

Lektoriranje

Language editing

Tehnični urednik

Technical editor

Grafično gradivo

Graphic material

Oblikovanje ovitka

Cover design

Grafika na ovitku

Cover graphic

Založnik

Published by

Izdajatelj

Issued by

Izdaja

Edition

Izdano

Published

Vrsta publikacije

Publication type

Dostopno na

Available at

Licenca

License



Dinamično podjetništvo in trajnostna rast podjetja

Dynamic Entrepreneurship and Sustainable Business Growth

Sodobni pristopi k razumevanju, oblikovanju in vodenju rasti podjetij

Contemporary Approaches to Understanding, Designing and Managing Business Growth

Karin Širec

(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Katja Crnogaj

(Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta)

Ivona Kanižaj Huđek

(Sveučilište Sjever)

Alenka Plos

Jan Perša

(Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)

Vsi viri so lastni, razen če je navedeno drugače. Širec (avtorica), 2026

Karin Širec

Fotografija: Josh Hild, Unsplash, *Looking up at skyscrapers in a foggy city*, uporabljen v skladu z licenco Unsplash, 2026.

Univerza v Mariboru

Univerzitetna založba

Slomškov trg 15, 2000 Maribor, Slovenija

zalozba@um.si

<https://press.um.si>

Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Razlagova ulica 14, 2000 Maribor, Slovenija

epf@um.si

<https://www.epf.um.si>

Prva elektronska izdaja

Maribor, 2026

E-knjiga

<https://press.um.si/index.php/ump/sl/catalog/book/1174>

© Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba / University of Maribor, University of Maribor Press

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav 4.0 Mednarodna. / This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International License.

Uporabnikom je dovoljeno reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID [301683459](https://cobiss.si/301683459)

ISBN 978-961-299-212-5 (PDF)

ISBN

DOI

URL

Cena

Price:

**Odgovorna oseba
založnika**

For publisher:

Citiranje

Attribution:

978-961-299-212-5 (pdf)

<https://doi.org/10.18690/um.epf.9.2026>

<https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/1174>

Brezplačni izvod

Prof. dr. Dean Korošak, rektor Univerze v Mariboru

Širec, K. (2026). *Dinamično podjetništvo in trajnostna rast podjetja: sodobni pristopi k razumevanju, oblikovanju in vodenju rasti podjetij.*

Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. doi: 10.18690/um.epf.9.2026

VSEBINA

1	HITRORASTOČA PODJETJA	1
	Učni izidi	2
1.1	Uvod	2
1.2	Opredelitev hitrorastočih podjetij	3
1.2.1	Kriteriji za določanje hitrorastočih podjetij in gazel	3
1.2.2	Zgodovinski razvoj koncepta	4
1.2.3	Hitrorastoča podjetja v sodobnem gospodarstvu	5
1.3	Pomen hitrorastočih podjetij	6
1.3.1	Gospodarski prispevek	6
1.3.2	Trajnostni vidiki hitre rasti	7
1.4	Regionalni vidiki in mednarodne primerjave	8
1.4.1	Podjetniški ekosistem kot okolje za rast	8
1.4.2	Ameriško in evropsko okolje za rast podjetij	10
1.4.3	Hitrorastoča podjetja v Sloveniji	11
1.5	Sorodne kategorije podjetij in razlike med njimi	12
1.6	Rast podjetniške populacije in rast posameznega podjetja	13
1.7	Politike in programi za podporo rasti podjetij	14
1.7.1	Sistemi in ciljno usmerjeni ukrepi	14
1.7.2	Lestvice in tekmovanja za hitrorastoča podjetja	15
1.8	Zaključek	17
	Sklepna spoznanja	17
	Vprašanja za ponavljanje	18
	Vprašanja za razpravo	18
	Literatura in viri	20
2	FENOMEN RASTI PODJETIJ	23
	Učni izidi	24
2.1	Uvod	24
2.2	Kaj pomeni rast podjetja?	25
2.2.1	Rast je večdimenzionalna sprememba	25
2.2.2	Izračun in interpretacija stopnje rasti	25
2.2.3	Rast, uspešnost, skaliranje in trajnostna rast	26
2.2.4	Zakaj je rast pomembna – in zakaj ni cilj sama po sebi?	27
2.3	Rast kot časovno neenakomeren proces	27
2.3.1	Od linearne poti k epizodam rasti	27
2.3.2	Organizacijske preobrazbe med rastjo	28
2.4	Zakaj podjetja rastejo – in zakaj mnoga ne rastejo?	29
2.4.1	Ambicija, priložnost in zmožnost	29
2.4.2	Načini nastanka rasti: orientacija za nadaljnja poglavja	30
2.5	Dejavniki in omejitve rasti	30
2.5.1	Notranji dejavniki	30
2.5.2	Zunanji dejavniki	31
2.6	Kakovost in posledice rasti	32
2.6.1	Od količine h kakovosti rasti	32
2.6.2	Rast ustvarja tudi stroške in povratne učinke	33
2.7	Teoretski pogledi na rast podjetja	33
2.7.1	Ekonomije obsega, ekonomije razpona in diseconomije	34

2.7.2	Penrose: viri ustvarjajo priložnosti in omejitve.....	34
2.7.3	Teorija transakcijskih stroškov: trg, pogodba ali hierarhija.....	34
2.7.4	Teorija vrstnega reda financiranja: kako financiranje omejuje rast	34
2.7.5	Vedenjska teorija podjetja: cilji, aspiracije in iskanje.....	35
2.7.6	Stohastični in evolucijski pogledi: negotovost, inovacije in selekcija	35
2.7.7	Kako teorije uporabimo pri analizi podjetja	35
	Sklepna spoznanja	37
	Vprašanja za ponavljanje	38
	Vprašanja za razpravo	38
	Literatura in viri	39
3	MODELI IN MEHANIZMI PODJETNIŠKE RASTI	41
	Učni izidi	42
3.1	Uvod	42
3.2	Idealizirane oblike rasti	43
3.2.1	Linearna rast	43
3.2.2	EkspONENTNA RAST	44
3.2.3	Logistična oziroma S-oblikovana rast.....	44
3.2.4	Kaj nam krivulje povedo – in česa ne?.....	46
3.3	Difuzija inovacij kot mehanizem tržnega sprejemanja.....	46
3.3.1	Proces odločanja o sprejetju inovacije	46
3.3.2	Katere lastnosti inovacije vplivajo na njeno sprejemanje?	47
3.3.3	Skupine uporabnikov glede na čas sprejetja.....	47
3.3.4	Dve krivulji difuzije.....	48
3.3.5	Prehod od zgodnjih uporabnikov k večinskemu trgu.....	48
3.3.6	Uporaba teorije pri načrtovanju rasti	49
3.3.7	Omejitve teorije difuzije	50
3.4	Mrežni učinki in rast platform	50
3.4.1	Neposredni in posredni mrežni učinki	50
3.4.2	Metcalfejev zakon in potencialna vrednost mreže	51
3.4.3	Kritična masa in problem začetne mreže.....	51
3.4.4	Pozitivna povratna zanka rasti	52
3.4.5	Kakovost, dejavnost in zadržanje uporabnikov	53
3.4.6	Večplatformnost in meje tržne prevlade	53
3.4.7	Od mrežnega učinka do poslovne rasti.....	54
3.5	Od ujemanja izdelka in trga do organizacijskega skaliranja	54
3.5.1	Ujemanje izdelka in trga	55
3.5.2	Ponovljiv način vstopa na trg.....	55
3.5.3	Od rasti k skaliranju.....	56
3.5.4	Organizacijske zmogljivosti za skaliranje.....	57
3.5.5	Nevarnost prezgodnjega skaliranja	58
3.5.6	Povratne zanke med ujemanjem in skaliranjem	59
3.5.7	Kdaj je podjetje pripravljeno na skaliranje?.....	59
3.6	Povezovanje modelov: diagnostični okvir za analizo rasti.....	60
3.6.1	Enaki modeli, različni konteksti.....	63
3.6.2	Kako diagnostični okvir uporabimo?.....	64
	Sklepna spoznanja	64
	Vprašanja za ponavljanje	66
	Vprašanja za razpravo.....	66
	Literatura in viri	68

4	OD PODJETNIKA DO VODJE RASTOČEGA POSLA	71
	Učni izidi	72
4.1	Uvod	72
4.2	Zakaj rast spreminja vlogo podjetnika	73
4.2.1	Ustanovitelj kot možno ozko grlo	73
4.2.2	Krize rasti kot ponavljajoče se vodstvene napetosti	74
4.3	Management in vodenje rastočega podjetja	75
4.4	Od osebnega nadzora k delegiranju in odgovornosti.....	76
4.4.1	Pravice odločanja	76
4.4.2	Avtonomija in nadzor.....	77
4.5	Vodstvena ekipa in razpršeno podjetniško vodenje.....	78
4.5.1	Deljeno vodenje.....	78
4.5.2	Podjetniško vodenje kot usmerjanje k priložnostim.....	79
4.6	Vizija, vrednote, kultura in organizacijsko učenje	80
4.6.1	Od ustanoviteljeve k skupni viziji	80
4.6.2	Vrednote kot načela odločanja	81
4.6.3	Psihološka varnost in učenje.....	81
4.6.4	Ravnotežje med raziskovanjem in zanesljivo izvedbo	82
4.6.5	Vizija kakovostne in odgovorne rasti	82
4.7	Osebnostne in medosebne kompetence vodje.....	83
4.7.1	Strateška pozornost in presoja	83
4.7.2	Čustvena inteligenca	84
4.7.3	Zaupanje, doslednost in odgovornost	84
4.7.4	Avtentičnost brez idealiziranja.....	84
4.7.5	Dolgoročna vzdržnost vodstvenega dela	85
4.8	Meje ustanoviteljeve vloge in profesionalizacija	85
4.8.1	Kdaj je treba vlogo ponovno presoditi?.....	86
	Sklepna spoznanja	87
	Vprašanja za ponavljanje	88
	Vprašanja za razpravo.....	88
	Literatura in viri	89
5	OBLIKOVANJE IN PREVERJANJE STRATEGIJE RASTI	91
	Učni izidi	92
5.1	Uvod	92
5.2	Strategija rasti kot povezan sistem odločitev	93
5.2.1	Kaj je strategija – in kaj ni?.....	93
5.2.2	Strategija, poslovni model in operativni načrt.....	94
5.2.3	Kakovost strategije rasti	94
5.3	Kako se strategija oblikuje v negotovosti	95
5.3.1	Namerna in nastajajoča strategija	95
5.3.2	Kavzalna in efektivna logika odločanja	95
5.3.3	Dinamične zmožnosti in strateško učenje.....	96
5.3.4	Strateška osredotočenost in disciplina pri izbiri priložnosti	96
5.4	Strateški pregled: od predpostavk do dokazov	97
5.4.1	Namen in sprožilci strateškega pregleda	97
5.4.2	Pet področij strateške diagnoze	97
5.4.3	Hipoteze, kazalniki in kakovost dokazov	98
5.4.4	Eksperimentiranje in potrjeno učenje	98

5.4.5	Digitalni podatki in generativna umetna inteligenca pri strateškem delu	99
5.5	Vztrajati, izboljšati, pivotirati ali opustiti	100
5.5.1	Izboljšava ni isto kot pivotiranje	100
5.5.2	Kdaj je sprememba smeri utemeljena?	101
5.6	Ustvarjanje nove vrednosti: strategija modrega oceana	102
5.6.1	Konkuriranje na obstoječem trgu in ustvarjanje novega tržnega prostora	102
5.6.2	Vrednostna inovacija	102
5.6.3	Okvir štirih ukrepov	103
5.6.4	Nakupci in meje obstoječega povpraševanja	103
5.6.5	Uporabnost in omejitve strategije modrega oceana	104
5.7	Od strateške možnosti do zaveze	105
5.7.1	Presoja možnosti brez navidezne natančnosti	105
5.7.2	Zaveze, mejniki in zaporedje odločitev	105
5.7.3	Integrirana presoja strategije rasti	106
	Sklepna spoznanja	107
	Vprašanja za ponavljanje	108
	Vprašanja za razpravo	108
	Literatura in viri	109
6	STRATEŠKE POTI IN NAČINI RASTI PODJETJA	111
	Učni izidi	112
6.1	Uvod	112
6.2	Izbira poti rasti: smer, način in zaporedje	112
6.2.1	Povezanost priložnosti, zmožnosti in zavez	114
6.3	Smeri rasti po Ansoffovi matriki	114
6.3.1	Prodor na obstoječi trg	115
6.3.2	Negotovost in omejitve matrike	116
6.4	Razvoj trga in internacionalizacija	116
6.4.1	Novi segmenti, načini uporabe in kanali	116
6.4.2	Postopna in pospešena internacionalizacija	117
6.4.3	Digitalna internacionalizacija	117
6.4.4	Načini vstopa na tuje trge	118
6.4.5	Standardizacija, prilagajanje in tveganja	119
6.5	Razvoj ponudbe in upravljanje portfelja	119
6.5.1	Od razširitve do diverzifikacije	120
6.5.2	Portfeljsko razmišljanje	121
6.6	Diverzifikacija, sosednja rast in meje podjetja	122
6.6.1	Povezana in nepovezana diverzifikacija	122
6.6.2	Sosednja rast in postopno povečevanje zavez	122
6.6.3	Vertikalna integracija in meje podjetja	123
6.6.4	Nevarnosti diverzifikacije	124
6.7	Načini uresničevanja rasti	124
6.7.1	Organska rast	124
6.7.2	Sodelovalna rast	125
6.7.3	Prevzemi in združitve	125
6.7.4	Primerjava in kombiniranje načinov	126
6.8	Integrirana izbira poti rasti	127
	Sklepna spoznanja	129
	Vprašanja za ponavljanje	130
	Vprašanja za razpravo	130

Literatura in viri	131
7 FINANCIRANJE RASTI PODJETJA	133
Učni izidi	134
7.1 Uvod	134
7.2 Financiranje rasti kot strateška odločitev	135
7.3 Kako določimo finančne potrebe rasti?	136
7.3.1 Dobiček, denarni tok in likvidnost	136
7.3.2 Vrste finančnih potreb	137
7.3.3 Napovedi, scenariji in varnostna rezerva	137
7.4 Merila za izbiro vira financiranja	138
7.5 Notranji in poslovno ustvarjeni viri	140
7.5.1 Lastna sredstva in zadržani dobiček	140
7.5.2 Finančni bootstrapping	140
7.5.3 Dobaviteljski kredit, leasing in financiranje sredstev	141
7.5.4 Faktoring in financiranje dobavne verige	141
7.6 Dolžniško financiranje in javno deljenje tveganja	141
7.6.1 Posojila, kreditne linije in prekoračitve	142
7.6.2 Kako posojilodajalec presoja podjetje?	142
7.6.3 Javni instrumenti in deljenje tveganja	143
7.7 Lastniško in hibridno financiranje	144
7.7.1 Poslovni angeli in skladi tveganega kapitala	144
7.7.2 Postopno financiranje in mejniki	145
7.7.3 Hibridni instrumenti	145
7.8 Množično financiranje in digitalne platforme	146
7.9 Trajnostno, zeleno in vplivno financiranje	147
7.9.1 Podatki, kazalniki in VSME	148
7.10 Dostopnost in odgovornost pri financiranju	149
7.11 Oblikovanje finančne arhitekture rasti	150
7.11.1 Kombiniranje virov	150
7.11.2 Zaporedje zavez in možnost umika	151
7.11.3 Spremljanje po pridobitvi financiranja	151
Sklepna spoznanja	153
Vprašanja za ponavljanje	154
Vprašanja za razpravo	154
Literatura in viri	155
8 LJUDJE, TALENTI IN ORGANIZACIJSKA KULTURA PRI RASTI PODJETJA	157
Učni izidi	158
8.1 Uvod	158
8.2 Rast podjetja kot problem ljudi, zmožnosti in koordinacije	158
8.2.1 Vrzeli, ki jih ustvarja rast	159
8.2.2 Kadrovska rast ima stroške prilagajanja	159
8.3 Kaj pomeni talent v rastočem podjetju	160
8.3.1 Ekskluzivni in inkluzivni pristop	160
8.3.2 Od posameznikov h kritičnim vlogam in kolektivnim zmožnostim	161
8.4 Sistem upravljanja ljudi za rast	161
8.4.1 Načrtovanje potreb po ljudeh in zmožnostih	161
8.4.2 Pridobivanje in selekcija	162
8.4.3 Kulturna skladnost ali kulturni prispevek	163

8.4.4	Uvajanje, razporejanje in doseganje samostojnega prispevka	163
8.4.5	Razvoj, učenje in notranja mobilnost	164
8.4.6	Učenje in generativna umetna inteligenca	164
8.4.7	Zadrževanje, odhodi in prenos znanja	164
8.5	Organizacijska kultura kot sistem koordinacije in učenja	166
8.5.1	Tri ravni kulture	166
8.5.2	Kultura ni samo to, kar vodstvo razglasi	166
8.5.3	Enotnost, subkulture in raznolikost	167
8.5.4	Kultura učenja in psihološka varnost	167
8.6	Ključne napetosti upravljanja ljudi med rastjo	168
8.7	Presojanje kakovosti sistema ljudi	170
8.7.1	Pravičnost, zasebnost in odgovornost	171
8.7.2	Kakovost rasti in posledice za deležnike	171
	Sklepna spoznanja	173
	Vprašanja za ponavljanje	174
	Vprašanja za razpravo	174
	Literatura in viri	175
9	POSLOVNA KRIZA, NEUSPEH IN PREOBRAT PODJETJA	177
	Učni izidi	178
9.1	Uvod	178
9.2	Kriza, neuspeh, insolventnost in podjetniški izhod	179
9.2.1	Upad in poslovna kriza	180
9.2.2	Finančna stiska in insolventnost	180
9.2.3	Poslovni neuspeh in podjetniški izhod	180
9.3	Kako nastaja poslovna kriza	181
9.3.1	Zunanji sprožilci in spremembe okolja	182
9.3.2	Notranje ranljivosti	182
9.3.3	Vedenjski ojačevalci	183
9.4	Diagnoza vzrokov in sposobnosti preživetja	183
9.4.1	Sistem zgodnjih opozorilnih znakov	184
9.4.2	Simptomi, neposredni in temeljni vzroki	185
9.4.3	Presoja sposobnosti preživetja	185
9.5	Od stabilizacije do poslovnega preobrata	186
9.5.1	Prva faza: vzpostavitev nadzora in likvidnostna stabilizacija	186
9.5.2	Druga faza: operativno izboljšanje in osredotočenje	186
9.5.3	Tretja faza: strateška prenova	187
9.5.4	Četrta faza: utrditev in preprečevanje ponovitve	187
9.6	Vodenje ljudi in sprememb v krizi	188
9.6.1	Jasna odgovornost in kakovost odločanja	188
9.6.2	Komuniciranje brez lažne gotovosti	188
9.6.3	Vključevanje in pogajanja z deležniki	189
9.6.4	Etične in trajnostne meje ukrepanja	189
9.7	Možni izidi krize	189
9.8	Učenje, dobro počutje in druga priložnost	190
9.8.1	Kaj se lahko podjetnik nauči?	190
9.8.2	Čustvene in zdravstvene posledice	191
9.8.3	Druga priložnost in odgovornost	191
9.9	Integrirani diagnostični okvir	191
	Sklepna spoznanja	193

Vprašanja za ponavljanje	194
Vprašanja za razpravo.....	194
Literatura in viri	195

PREDGOVOR

Rast podjetja je eden osrednjih, hkrati pa tudi najbolj kompleksnih pojavov v podjetništvu. Pogosto jo povezujemo z uspehom, vendar več prihodkov, zaposlenih ali trgov samo po sebi še ne pomeni uspešnega razvoja podjetja. Rast zahteva odločitve o strategiji, ljudeh, financiranju in organizaciji, spreminja odnose med deležniki ter lahko ustvarja nove priložnosti, pa tudi nova tveganja. Podjetje mora zato znati presoditi ne le, **ali in koliko naj raste, temveč tudi kako, s kakšnimi viri in s kakšnimi posledicami.**

Ta učbenik je nastal z namenom ponuditi celovit in sodoben pogled na rast podjetja. Povezuje spoznanja podjetništva, strateškega managementa, financ, organizacije in trajnostnega razvoja ter jih umešča v kontekst negotovosti, tehnoloških sprememb in spreminjajočega se poslovnega okolja. Rast pri tem ni obravnavana kot enosmeren ali vnaprej predvidljiv proces, temveč kot dinamičen pojav, v katerem se obdobja razvoja, skaliranja in konsolidacije lahko izmenjujejo z zastoji, preobrati in krizami.

Knjiga je prvenstveno namenjena študentom Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru pri predmetih **Obvladovanje trajnostne rasti podjetja** na visokošolskem strokovnem študijskem programu in **Dinamično podjetništvo** na univerzitetnem študijskem programu. Zasnovana je tako, da omogoča povezovanje teoretičnih konceptov z njihovo uporabo pri presoji konkretnih poslovnih situacij. Modeli in teorije zato niso predstavljeni kot univerzalni recepti, temveč kot analitična orodja, ki pomagajo razumeti različne poti rasti, njihove pogoje in posledice.

Učbenik pa ni namenjen le študentom. Uporaben je lahko tudi podjetnikom, managerjem, svetovalcem in drugim, ki sodelujejo pri odločitvah o razvoju in rasti podjetij. Posebna pozornost je namenjena vprašanjem, s katerimi se srečujejo tudi v praksi: kako prepoznati kakovostno rast, kako izbrati ustrezno pot in način rasti, kdaj in kako skalirati poslovanje, kako prilagajati vodenje in organizacijo, kako financirati rast ter kako pravočasno prepoznati znake preobremenitve ali krize.

Osrednje sporočilo knjige je, da **dobra rast ni nujno najhitrejša ali največja rast.** Kakovostna rast je ekonomsko vzdržna, organizacijsko obvladljiva in sposobna ustvarjati vrednost tudi na daljši rok. Zahteva premišljene odločitve, učenje in prilagajanje ter razumevanje posledic za podjetje in njegove deležnike. Prav sposobnost povezovanja teh različnih vidikov je ključna za odgovorno obvladovanje rasti v sodobnem podjetniškem okolju.

Karin Širec

Maribor, 2026

1. POGLAVJE

HITRORASTOČA PODJETJA

Razumevanje pomena gazel za
gospodarsko rast in trajnostni razvoj

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

- **opredeliti hitrorastoče podjetje in gazelo, pojasniti razvoj obeh konceptov ter razlikovati med merjenjem rasti zaposlenosti in prihodkov;**
- **razlikovati hitrorastoča podjetja in gazele od MSP, startupov, scaleupov, enorogov in skritih prvakov;**
- **kritično presoditi prispevek hitrorastočih podjetij k zaposlovanju, inovacijam, produktivnosti in gospodarski dinamiki;**
- **pojasniti, kako podjetniški ekosistem in institucionalno okolje vplivata na nastanek in rast teh podjetij, ter interpretirati izbrane mednarodne in slovenske podatke;**
- **ovrednotiti vlogo politik in podpornih programov pri ustvarjanju pogojev za rast podjetij ter prepoznati omejitve ciljnega spodbujanja domnevnih prihodnjih zmagovalcev;**
- **razlikovati med hitro rastjo, dolgoročno vzdržnostjo podjetja in trajnostno naravnano rastjo ter presoditi ekonomske, socialne in okoljske učinke rasti.**

1.1 Uvod

Le majhen delež podjetij v določenem obdobju doseže izjemno hitro rast, vendar lahko prav ta podjetja nesorazmerno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest, rasti prihodkov, inovacijam in gospodarski dinamiki. V literaturi jih označujemo kot hitrorastoča podjetja, njihovo mlajšo podskupino pa kot gazele. Njihov pomen ni le v doseženih stopnjah rasti, temveč tudi v sposobnosti, da prepoznano poslovno priložnost pretvorijo v bistveno večji obseg poslovanja (Hamilton & Ng, 2025; OECD, 2025a).

Načini doseganja rasti se spreminjajo. Digitalizacija, platformni poslovni modeli, umetna inteligenca in prehod v nizkoogljično gospodarstvo podjetjem odpirajo nove možnosti za hitro širitev, hkrati pa povečujejo negotovost in zahtevnost odločanja. Rast se lahko kaže v prihodkih, zaposlenosti, tržnem dosegu ali drugih kazalnikih, ki se ne povečujejo nujno enako hitro. Prav tako visoka rast praviloma ni trajna značilnost podjetja, temveč časovno omejena razvojna epizoda, ki ji lahko sledijo nadaljnja rast, stabilizacija ali upad (Coad et al., 2014; OECD, 2021).

Raziskovanje hitrorastočih podjetij je pomembno tudi zato, ker popravlja dve pogosti poenostavitvi. Prva je prepričanje, da nova in mala podjetja sama po sebi ustvarjajo večino gospodarske rasti; dejanski prispevek je namreč močno skoncentriran v manjšem številu podjetij, pri čemer sta poleg velikosti pomembni tudi starost in dosežena rast. Druga je predstava, da obstaja enoten profil gazele, ki bi ga bilo mogoče preprosto prepoznati in posnemati. Hitrorastoča podjetja nastajajo v različnih dejavnostih, uporabljajo različne poti rasti in se po epizodi hitre rasti razvijajo zelo različno. Njihova analiza zato zahteva hkratno upoštevanje podjetja, procesa rasti in okolja, v katerem ta proces poteka.

Poglavje zato najprej pojasnjuje, kako hitrorastoča podjetja opredeljujemo in merimo ter kako se razlikujejo od MSP, startupov, scaleupov, enorogov in skritih prvakov. Nato obravnava njihov gospodarski in širši družbeni pomen, pogoje za njihov razvoj, položaj v Sloveniji ter vlogo podpornih politik. Posebna pozornost je namenjena vprašanju, ali je hitra rast tudi dolgoročno vzdržna in

trajnostno naravnana. Dejavniki, modeli in strategije rasti ter izzivi obvladovanja rasti so podrobneje predstavljeni v nadaljnjih poglavjih.

1.2 Opredelitev hitrorastočih podjetij

1.2.1 Kriteriji za določanje hitrorastočih podjetij in gazel

Hitrorastoče podjetje ni posebna pravnoorganizacijska oblika, poslovni model ali razvojna faza, temveč statistična kategorija. Razvrstitev je odvisna od štirih odločitev: izbranega kazalnika rasti, praga rasti, začetne velikosti podjetja in dolžine opazovanega obdobja. Zato rezultatov raziskav in lestvic ni mogoče pravilno primerjati, ne da bi poznali uporabljen metodologijo (Delmar et al., 2003; Hamilton & Ng, 2025).

Po veljavni opredelitvi Eurostata so hitrorastoča podjetja tista, ki imajo na začetku triletnega obdobja najmanj deset zaposlenih in v tem obdobju dosegajo več kot 10-odstotno povprečno letno rast števila zaposlenih. Države Evropske unije (EU) morajo ta kazalnik obvezno poročati. Alternativna opredelitev uporablja enak prag začetne zaposlenosti in več kot 10-odstotno povprečno letno rast prihodkov, vendar je poročanje tega kazalnika prostovoljno (Eurostat, 2025a).

Povprečno letno rast v triletnem obdobju izračunamo geometrično:

$$g = \left[\left(\frac{X_t}{X_{t-3}} \right)^{1/3} - 1 \right] \times 100$$

kjer je X izbrani kazalnik rasti, na primer število zaposlenih ali prihodek. Geometrični izračun upošteva kumulativno rast in ni enak aritmetičnemu povprečju treh letnih stopenj. Razlike med sorodnimi kategorijami podjetij so podrobneje pojasnjene v podpoglavju 1.5.

Gazele so mlada podskupina hitrorastočih podjetij. Eurostat jih opredeljuje kot hitrorastoča podjetja, stara največ pet let; v podatkovnih zbirkah gre praviloma za podjetja, stara štiri ali pet let (Eurostat, 2025b). Starostni pogoj je zato bistvena razlika: vsaka gazela je hitrorastoče podjetje, ni pa vsako hitrorastoče podjetje gazela.

Tabela 1.1: Primerjava statističnih opredelitev

Kategorija	Začetna velikost	Kazalnik in prag	Obdobje	Dodatni pogoj
Hitrorastoče podjetje po zaposlenosti	najmanj 10 zaposlenih	povprečna letna rast zaposlenosti > 10 %	3 leta	–
Hitrorastoče podjetje po prihodkih	najmanj 10 zaposlenih	povprečna letna rast prihodkov > 10 %	3 leta	–
Gazela	najmanj 10 zaposlenih	izpolnjuje kriterij hitrorastočega podjetja	3 leta	starost največ 5 let

Vir: Eurostat (2025a, 2025b).

V starejši literaturi in nekaterih še vedno uporabljenih podatkovnih zbirkah se pojavlja višji, 20-odstotni prag. OECD v sodobnejši analizi uporablja širši pojem *scaler* za MSP z najmanj desetimi zaposlenimi in vsaj 10-odstotno povprečno letno rastjo zaposlenosti ali prihodkov v treh letih, pri najmanj 20-odstotni rasti pa govori o *high-growth scalerju* (OECD, 2025a). Pri navajanju deleža hitrorastočih podjetij je zato vedno treba pojasniti uporabljeni prag.

Merjenje rasti zaposlenosti in prihodkov ne zajame istega pojava. Rast zaposlenosti je pomembna za presojo ustvarjanja delovnih mest, vendar lahko spregleda digitalna in kapitalsko intenzivna podjetja, ki hitro povečujejo prihodke z malo dodatnega zaposlovanja. Rast prihodkov bolje zazna tržno širitev, vendar lahko odraža inflacijo, rast cen ali prevzeme in ne nujno povečanja realnega obsega dejavnosti. Kazalnik mora zato slediti raziskovalnemu vprašanju, rezultat pa je treba razlagati v okviru izbrane opredelitve.

Pomembna je tudi razlika med **relativno** in **absolutno** rastjo. Majhno podjetje lahko z nekaj novimi zaposlitvami doseže zelo visoko odstotno rast, čeprav je njegov absolutni prispevek k zaposlovanju skromen. Veliko podjetje pa lahko ustvari veliko novih delovnih mest, ne da bi doseglo predpisani odstotni prag. Minimalna začetna velikost zmanjšuje vpliv zelo nizke osnove, ne odpravi pa vseh primerjalnih težav. Zato nekatere raziskave poleg odstotne rasti uporabljajo tudi absolutno povečanje, sestavljene kazalnike ali razvrstitve podjetij po več merah hkrati (Delmar et al., 2003; Schreyer, 2000). Razlikovati je treba tudi med organsko rastjo in rastjo s prevzemi. Pri prvi podjetje povečuje prodajo, proizvodnjo in zaposlenost z razvojem lastne dejavnosti, pri drugi pa se obseg poveča zaradi priključitve drugih podjetij. Obe poti sta ekonomsko pomembni, vendar ne pomenita istega podjetniškega procesa. Primerjave dodatno otežujejo spremembe pravne oblike, združitve, razdelitve podjetij in statistična preživetvena pristranskost, zaradi katere opazujemo predvsem podjetja, ki so do konca obdobja obstala. Statistična oznaka je zato izhodišče za analizo, ne pa že celovita razlaga uspeha podjetja.

1.2.2 Zgodovinski razvoj koncepta

Izraz *gazela* je v podjetniško literaturo uvedel David Birch pri proučevanju ustvarjanja delovnih mest v ZDA. Podjetja je metaforično razvrstil na miši, gazele in slone. Miši so bila številna majhna podjetja z malo rasti, sloni velika podjetja z razmeroma počasnim gibanjem, gazele pa redkejša podjetja z izrazito rastjo (Birch, 1981, 1987). Metafore so pritegnile pozornost k ugotovitvi, da velik del neto novih delovnih mest ustvari majhen delež hitrorastočih podjetij.

Poznejše raziskave so prvotno razlago pomembno dopolnile. Pokazale so, da gazele niso nujno majhne, da se pojavljajo v različnih dejavnostih ter da je pri ustvarjanju delovnih mest starost podjetja pogosto pomembnejša od njegove velikosti (Acs & Mueller, 2008; Haltiwanger et al., 2013). Miši, gazele in sloni zato niso zaporedne faze življenjskega cikla, temveč kombinacije velikosti in rasti v določenem obdobju. Razprava, ki jo je sprožil Birch, je pomembno vplivala na raziskovanje in podjetniško politiko. Pozornost se je premaknila od vprašanja, koliko podjetij nastane, k vprašanju, katera podjetja dejansko ustvarjajo delovna mesta in povečujejo produktivnost. Hkrati so se pokazale omejitve prvih podatkovnih zbirk: rezultati so bili občutljivi na izbrano enoto opazovanja, obdobje, gospodarski cikel in način obravnave vstopov ter izstopov podjetij. Razvoj harmoniziranih opredelitev OECD in Eurostata je izboljšal primerljivost, vendar metodoloških dilem ni odpravil. Današnja literatura zato bolj previdno govori o koncentraciji rasti in o verjetnosti posameznih poti razvoja, ne pa o enostavni delitvi gospodarstva na rastoče in nerastoče vrste podjetij.



Slika 1.1: Miši, gazele in sloni v klasični podjetniški metafori

Vir: lastna ponazoritev na podlagi metafore Bircha (1981, 1987). Metafore ne prikazujejo nujnih razvojnih faz podjetja.

Raziskave so opozorile tudi na metodološko občutljivost ugotovitev. Podjetje je lahko hitrorastoče po zaposlenosti, ne pa tudi po prihodkih, ali obratno. Poleg tega se visoka rast le redko neprekinjeno ponavlja. Smiselneje je govoriti o epizodah hitre rasti kot o trajni vrsti podjetja (Henrekson & Johansson, 2010; Coad et al., 2014). Koncept ostaja analitično pomemben, vendar ga ne smemo spreminjati v poenostavljeno oznako za vsa uspešna, inovativna ali prepoznavna podjetja.

1.2.3 Hitrorastoča podjetja v sodobnem gospodarstvu

Javna razprava hitrorastoča podjetja pogosto enači z mladimi tehnološkimi startupi. Takšna predstava je preozka. Verjetnost hitre rasti je lahko večja pri mlajših in na znanju temelječih podjetjih, vendar se epizode skaliranja pojavljajo v vseh velikostnih razredih, starostih in dejavnostih. V mednarodnem vzorcu OECD so podjetja, starejša od deset let, predstavljala večino scalerjev, čeprav so se njihove poti rasti razlikovale od poti mladih podjetij (OECD, 2025a).

Skaliranje ni zgolj prodaja več enakih izdelkov. Povečanje obsega pogosto zahteva preoblikovanje organizacijske strukture, procesov, vodenja, financiranja, dobavnih verig in odnosov s trgov. Digitalna infrastruktura, podatki, platforme in umetna inteligenca lahko znižajo mejne stroške širjenja ter omogočijo hitro internacionalizacijo, vendar hkrati povečujejo odvisnost od tehnologije, podatkov, ključnih platform in specializiranih znanj. V proizvodnih, logističnih in reguliranih dejavnostih rast še vedno zahteva obsežne fizične zmogljivosti, kapital in institucionalno prilagajanje.

Prehod iz manjše v hitrorastočo organizacijo je zato tudi vodstveni in organizacijski prelom. Neformalna koordinacija, neposredni nadzor ustanovitelja in sprotno reševanje problemov pri večjem obsegu praviloma ne zadoščajo več. Podjetje mora razdeliti odgovornosti, razviti srednji management, standardizirati ključne procese in hkrati ohraniti sposobnost hitrega učenja. Prezgodnja formalizacija lahko zmanjša podjetniško prožnost, prepozna pa povzroči operativne napake, preobremenjenost

vodstva in izgubo nadzora. Obvladovanje rasti zato pomeni usklajevanje hitrosti širitve z razvojem organizacijskih zmogljivosti.

Tudi finančna logika poti rasti je različna. Organska rast iz denarnega toka je lahko počasnejša, vendar podjetniku omogoča več nadzora. Zunanji lastniški kapital lahko pospeši razvoj in internacionalizacijo, vendar prinaša nove lastnike, pričakovanja glede izstopa in pritisk na hitrost. Dolžniško financiranje ohranja lastništvo, a povečuje obveznosti in občutljivost na nihanje prihodkov. Pri platformnih podjetjih lahko hiter dostop do uporabnikov ustvari mrežne učinke, vendar visoka rast uporabniške baze brez ekonomsko vzdržnega poslovnega modela še ne pomeni dolgoročne uspešnosti. Zato stopnja rasti sama ne pove, koliko tveganja je podjetje prevzelo in kakšne zmogljivosti je pri tem zgradilo.

Hitrorastoča podjetja so zato zelo heterogena. Nekatera rastejo organsko, druga s prevzemi; nekatera povečujejo predvsem zaposlenost, druga prihodke ali uporabniško bazo. Epizodi rasti lahko sledijo nadaljnje skaliranje, stabilizacija, prodaja, prestrukturiranje ali propad. Sodobno proučevanje se zato odmika od iskanja enega profila »zmagovalca« in se bolj osredotoča na različne poti, procese in posledice rasti (Hamilton & Ng, 2025).

1.3 Pomen hitrorastočih podjetij

1.3.1 Gospodarski prispevek

Hitrorastoča podjetja so pomembna zato, ker je rast podjetij izrazito neenakomerno porazdeljena. Majhen delež podjetij lahko v določenem obdobju ustvari velik delež povečanja zaposlenosti in prihodkov (Acs et al., 2008). Toda takšen prispevek je treba razlagati previdno: če podjetja izberemo prav po visoki rasti zaposlenosti, je njihov velik prispevek k zaposlovanju deloma vgrajen že v definicijo (Henrekson & Johansson, 2010; Hamilton & Ng, 2025).

Njihov gospodarski prispevek se kaže predvsem na štirih področjih:

- **zaposlovanje.** Hitrorastoča podjetja lahko v kratkem času ustvarijo veliko novih delovnih mest. Pri presoji njihovega prispevka je treba razlikovati med bruto ustvarjanjem delovnih mest, ki prikazuje vsa novo ustvarjena delovna mesta, in neto ustvarjanjem delovnih mest, ki upošteva tudi izgube delovnih mest zaradi zapiranja ali krčenja drugih podjetij. Poleg tega velja, da mlada podjetja pogosteje hitro rastejo, hkrati pa tudi pogosteje izstopajo s trga (Neumark et al., 2011; Haltiwanger et al., 2013);
- **produktivnost in strukturne spremembe.** Rast uspešnejših podjetij omogoča prerazporejanje dela in kapitala k produktivnejšim dejavnostim. Vendar rast prihodkov sama po sebi še ne dokazuje rasti produktivnosti ali dobičkonosnosti;
- **inovacije in konkurenca.** Ambiciozna podjetja lahko hitreje uvajajo nove izdelke, procese in poslovne modele ter s tem povečujejo konkurenčni pritisk. Hitrorastoča podjetja kljub temu niso nujno visokotehnološka ali raziskovalno intenzivna;
- **naložbe in ekosistemski učinki.** Njihova rast ustvarja povpraševanje po kapitalu, talentih, dobaviteljih in strokovnih storitvah. Uspešni podjetniki in zaposleni lahko pozneje postanejo mentorji, investitorji ali ustanovitelji novih podjetij.

Prispevek je torej nesorazmeren, ne pa avtomatično pozitiven ali trajen. Hitro rast lahko spremljajo nizka donosnost, visoka zadolženost, organizacijska preobremenitev in poznejše krčenje. Za celovito presojo potrebujemo več kazalnikov in daljše časovno obdobje.

Pri vrednotenju je koristno razlikovati med neposrednimi, posrednimi in sistemskimi učinki. Neposredni učinki nastajajo v podjetju: nova delovna mesta, prihodki, izvoz, naložbe in dodana vrednost. Posredni učinki se prenašajo na dobavitelje, distributerje, strokovne storitve in lokalne trge dela. Sistemski učinki nastanejo, ko rastoče podjetje spremeni pričakovanja kupcev, standarde v panogi, dostopnost tehnologije ali ravnanje konkurentov. Prav ti učinki so lahko veliki, vendar jih je najtežje pripisati posameznemu podjetju.

Pomembna je tudi kakovost ustvarjenih delovnih mest. Število zaposlenih ne pove, ali gre za stabilne zaposlitve, kakšne so možnosti učenja in napredovanja, kako so razdeljene koristi rasti ter ali organizacija zmore ohraniti sprejemljive delovne obremenitve. Hitra rast lahko zaposlenim omogoči zgodnje prevzemanje odgovornosti in razvoj redkih znanj, lahko pa povzroči tudi nejasne vloge, fluktuacijo in izgorelost. Zato gospodarski pomen hitrorastočih podjetij ni omejen na obseg zaposlovanja, temveč vključuje tudi razvoj človeškega kapitala in kakovost organizacijskih praks.

1.3.2 Trajnostni vidiki hitre rasti

Pri obravnavi trajnosti je treba razlikovati tri med seboj povezane, vendar konceptualno ločene razsežnosti. **Hitra rast** opisuje stopnjo spremembe izbranega kazalnika. **Dolgoročna poslovna vzdržnost** pomeni, da podjetje lahko financira dejavnost, ohranja potrebne zmogljivosti in se prilagaja spremembam. **Trajnostno naravnana rast** pa upošteva tudi učinke poslovanja na ljudi, družbo in naravno okolje. Podjetje je lahko hitrorastoče, ne da bi bilo poslovno vzdržno ali trajnostno naravnano.

Hitrorastoča podjetja lahko prispevajo k trajnostnim prehodom, kadar razvijajo in širijo rešitve za obnovljivo energijo, učinkovito rabo virov, zdravje, izobraževanje, dostopnost storitev ali vključevanje zapostavljenih skupin. Podjetniško delovanje lahko tako hkrati ustvarja ekonomsko in širšo družbeno vrednost (Shepherd & Patzelt, 2011). Toda hitra rast lahko povečuje tudi porabo energije in materialov, količino odpadkov, pritisk na zaposlene, negotove oblike dela ali tržno moč platform.

Trajnostni učinek rasti zato presojujemo s tremi vprašanji:

- **Kaj raste?** Prihodki, zaposlenost, število uporabnikov, fizična proizvodnja, poraba virov ali ustvarjena vrednost?
- **Kako podjetje raste?** Organsko ali s prevzemi, z lastnimi ali zunanjimi viri, z odgovornimi odnosi do zaposlenih in dobaviteljev ali s prenosom tveganj nanje?
- **Kakšne so posledice rasti?** Kdo pridobi, kdo nosi stroške ter kakšni so dolgoročni ekonomski, socialni in okoljski učinki?

Ekonomska razsežnost trajnosti vključuje sposobnost podjetja, da ustvarja denarne tokove, financira nadaljnji razvoj in preživi neugodne spremembe. Socialna razsežnost zajema kakovost dela, vključevanje različnih skupin, vpliv na dobavitelje, kupce in lokalne skupnosti ter dostopnost rešitve. Okoljska razsežnost pa zahteva presojo porabe energije in materialov, emisij, odpadkov in učinkov izdelka v celotnem življenjskem ciklu. Med razsežnostmi lahko nastajajo sinergije, lahko pa tudi napetosti: digitalna rešitev denimo poveča dostopnost storitve, hkrati pa zahteva energijo, podatkovno infrastrukturo in opremo.

Poseben izziv je merjenje dodatnega trajnostnega učinka. Ni dovolj, da podjetje deluje v »zeleni« ali družbeno pomembni dejavnosti; ugotoviti moramo, ali njegova rast dejansko izboljšuje rezultat v primerjavi z verjetno alternativo. Pri tem so pomembni obseg doseženega učinka, skupine, ki jih podjetje dosega, globina spremembe in trajanje koristi. Upoštevati je treba tudi povratne učinke:

učinkovitejša in cenejša rešitev lahko zaradi večje uporabe skupno porabo virov celo poveča. Trajnostno podjetništvo zato povezuje prepoznavanje priložnosti z odgovornostjo za način ustvarjanja in razdeljevanja vrednosti (Shepherd & Patzelt, 2011).

ŠTUDIJA PRIMERA:

TWIGA FOODS – DRUŽBENI UČINEK IN MEJE SKALIRANJA

Kenijsko podjetje Twiga Foods je leta 2014 začelo z digitalno platformo in logistiko povezovati male kmete z mestnimi trgovci. Model je obljubljal krajše dobavne verige, manj izgub hrane, stabilnejši dostop do trgov in večjo sledljivost. Toda zahteval je tudi distribucijske centre, vozila, zaloge in zahtevno vsakodnevno logistiko.

Po hitri širitvi je podjetje naletelo na finančne in operativne težave. Leta 2025 je izvedlo obsežno prestrukturiranje, zmanjšalo število zaposlenih, začasno ustavilo del dejavnosti v Nairobiju in se usmerilo k lažjemu modelu z več zunanjimi partnerji (TechCabal, 2025; Disrupt Africa, 2025). Družbeno relevantna ideja in hiter dostop do kapitala torej še ne zagotavljata poslovno vzdržnega skaliranja. Prestrukturiranje ni nujno dokaz dokončnega neuspeha, opozarja pa, da moramo ločeno presojati vrednost rešitve, način rasti in dolgoročno sposobnost podjetja za izvajanje.

Za presojo potrebujemo več kot podatke o uporabnikih ali zbranem kapitalu: ekonomiko dostave, izgube hrane pred uvedbo rešitve in po njej, spremembe prihodkov kmetov, cene za trgovce, kakovost zaposlovanja ter sposobnost financiranja infrastrukture brez stalnih novih kapitalskih vložkov. Primer pokaže, kako lahko isti poslovni model hkrati ustvarja potencialno družbeno vrednost in zahtevne operativne obveznosti.

1.4 Regionalni vidiki in mednarodne primerjave

1.4.1 Podjetniški ekosistem kot okolje za rast

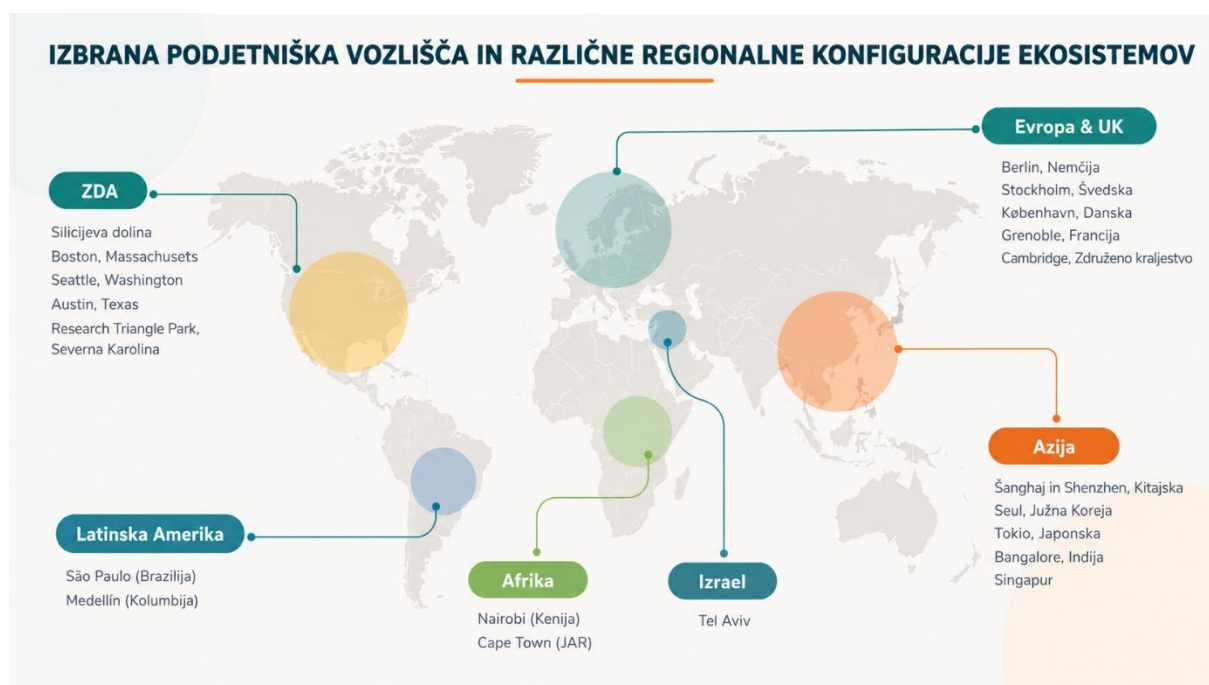
Podjetja ne rastejo v praznem prostoru. Podjetniški ekosistem sestavljajo medsebojno povezani akterji, institucije in viri na določenem območju, ki vplivajo na nastajanje, rast in preživetje podjetij. Njegova kakovost ni odvisna samo od prisotnosti posameznih elementov, temveč od povezav med njimi (Mason & Brown, 2014; Stam, 2015).

Za rast podjetij so pomembni zlasti:

- **institucije in podjetniška kultura**, ki določajo predvidljivost pravil, odnos do tveganja, druge priložnosti in podjetniškega neuspeha;
- **trgi in kupci**, ki omogočajo preverjanje rešitev, rast povpraševanja in internacionalizacijo;
- **financiranje**, od lastnih sredstev in bančnih virov do poslovnih angelov, tveganega kapitala in javnih instrumentov;
- **znanje in talenti**, vključno z vodstvenimi, tehnološkimi, prodajnimi in organizacijskimi znanji;
- **omrežja, voditeljstvo in podporne organizacije**, ki omogočajo dostop do informacij, mentorjev, partnerjev in izkušenj;
- **fizična in digitalna infrastruktura**, ki podpira proizvodnjo, logistiko, povezljivost in dostop do podatkov.

Ekosistemi delujejo kot sistemi z ozkimi grli. Obilica kapitala ne odpravi pomanjkanja usposobljenih ljudi, raziskovalna odličnost pa brez povezav s trgom ne zagotavlja skaliranja. Uspešna podjetja povratno krepijo ekosistem z vlaganji, zgledi, novimi ustanovitelji in izkušenimi zaposlenimi. Digitalizacija zmanjšuje pomen nekaterih razdalj, ne odpravlja pa pomena lokalnih institucij, zaupanja, omrežij in dostopa do specializiranih virov. Primerjave ekosistemov so zato uporabnejše, kadar razkrivajo njihove profile in ozka grla, ne pa kadar zgolj razvrščajo mesta ali države (OECD, 2025b).

Različne regije razvijajo različne kombinacije prednosti. Severnoameriška vozlišča, kot so Silicijska dolina v Kaliforniji, Boston v Massachusettsu ali Austin v Teksasu, povezujejo raziskovalne organizacije, mobilne talente, serijske podjetnike in dobro razvite kapitalske trge. Njihova prednost ni samo količina tveganega kapitala, temveč tudi hitrost, s katero se znanje, ljudje in izkušnje selijo med podjetji. Boston je denimo izraziteje usmerjen v biotehnologijo in zdravstvo, Silicijska dolina v digitalne tehnologije, Austin pa je okrepil povezave med tehnologijo, proizvodnjo in kreativnimi dejavnostmi. Uspeha teh okolij zato ni mogoče preprosto prenesti z ustanovitvijo tehnološkega parka ali sklada.



Slika 1.2: Izbrana podjetniška vozlišča in različne regionalne konfiguracije ekosistemov

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Evropski ekosistemi so bolj razpršeni in pogosto specializirani. Berlin in London sta pomembni podjetniški vozlišči, Stockholm izstopa po digitalnih storitvah in trajnostnih tehnologijah, Cambridge ter druga univerzitetna središča pa po povezovanju raziskav z nastajanjem podjetij. Industrijske regije v Nemčiji, severni Italiji, Avstriji in srednji Evropi ustvarjajo tudi hitrorastoča podjetja, ki temeljijo na proizvodnem znanju, specializiranih dobavnih verigah in tesnih odnosih s poslovnimi kupci. To je pomemben popravek predstave, da se hitrorastoče podjetništvo pojavlja samo v prestolnicah in digitalnih panogah.

V Aziji in drugih hitro razvijajočih se okoljih imajo večjo vlogo obseg domačega trga, državne razvojne strategije ter preskoki v uporabi digitalnih tehnologij. Shenzhen povezuje razvoj strojne opreme, prototipiranje in proizvodne dobavne verige, Bangalore tehnološka znanja in globalne storitve, Singapur pa regulativno predvidljivost, financiranje in dostop do trgov jugovzhodne Azije. Nairobi, Cape

Town, São Paulo in druga nastajajoča vozlišča kažejo, da lahko podjetja hitro rastejo tudi z rešitvami za lokalne institucionalne vrzeli, na primer pri plačilih, logistiki, zdravstvu ali kmetijstvu. Njihove poti rasti so pogosto bolj odvisne od gradnje fizične infrastrukture in prilagajanja neformalnim tržnim strukturam.

Takšni primeri niso seznam »najboljših lokacij«, temveč ponazarjajo različne načine povezovanja virov, institucij in podjetniških akterjev v uspešne podjetniške ekosisteme. Pomembnejše od mesta na globalnih lestvicah je razumevanje, kako posamezno okolje povezuje vire ter odpravlja ovire za nastanek in rast podjetij.

1.4.2 Ameriško in evropsko okolje za rast podjetij

Razlike med ZDA in Evropo je smiselno obravnavati kot razlike v poslovnih in institucionalnih okoljih, ne kot lastnosti »ameriških« in »evropskih« gazel. Obe okolji sta notranje zelo raznoliki, uspešna podjetja pa nastajajo v številnih dejavnostih in regijah.

Najpogosteje izpostavljene razlike so:

- **integritetnost trga.** Podjetje v ZDA praviloma prej dostopa do velikega trga z enim glavnim pravnim in jezikovnim okvirom. Evropski enotni trg je velik, vendar ga pri skaliranju še vedno delijo jezikovne, regulativne, davčne in administrativne razlike;
- **financiranje rasti.** Ameriški ekosistemi imajo bolj razvite trge tveganega in poznejšega razvojnega kapitala. Evropska podjetja se pogosteje srečujejo z vrzeljo pri financiranju večjih investicijskih krogov ter z bolj razdrobljenim kapitalskim trgom;
- **regulacija in talenti.** Evropska pravila lahko povečujejo stroške čezmejnega širjenja, hkrati pa zagotavljajo skupne standarde in varstvo deležnikov. Obe okolji tekmuje za specializirane talente, vendar se razlikujeta v mobilnosti dela, migracijskih režimih in nagrajevanju zaposlenih z lastniškimi instrumenti;
- **vloga javnega sektorja.** V Evropi je neposredna vloga javnih razvojnih, inovacijskih in finančnih instrumentov praviloma izrazitejša. V ZDA ima država pomembno, vendar pogosto bolj posredno vlogo prek raziskovalnega financiranja, javnih naročil in regulacije.

Evropska strategija za startupe in scaleupe zato poudarja odpravljanje ovir na enotnem trgu, boljši dostop do financiranja, talente, infrastrukturo in hitrejši prenos raziskovalnih rezultatov na trg (European Commission, 2025). Primerjava ne pomeni, da so ameriška podjetja nujno bolj disruptivna ali evropska bolj trajnostna. Dejanske poti rasti so odvisne od dejavnosti, poslovnega modela in konkretnega ekosistema.

Razlike se kažejo tudi v pričakovanih poteh financiranja in izstopa. Ameriški trg pogosteje omogoča zaporedne večje kapitalske kroge, prodajo strateškemu kupcu ali javno ponudbo delnic, zato vlagatelji lažje financirajo modele z visokimi začetnimi izgubami in možnostjo zelo velikega izida. V Evropi so kapitalski krogi poznejših faz praviloma manjši, podjetja pa se pogosteje opirajo na kombinacijo lastnih sredstev, dolga, javnega financiranja in mednarodnih vlagateljev. Financiranje raziskav in razvoja ima zaradi negotovosti, neopredmetenih sredstev in dolgih razvojnih ciklov posebne omejitve, ki jih običajno financiranje težje obvladuje (Hall & Lerner, 2010).

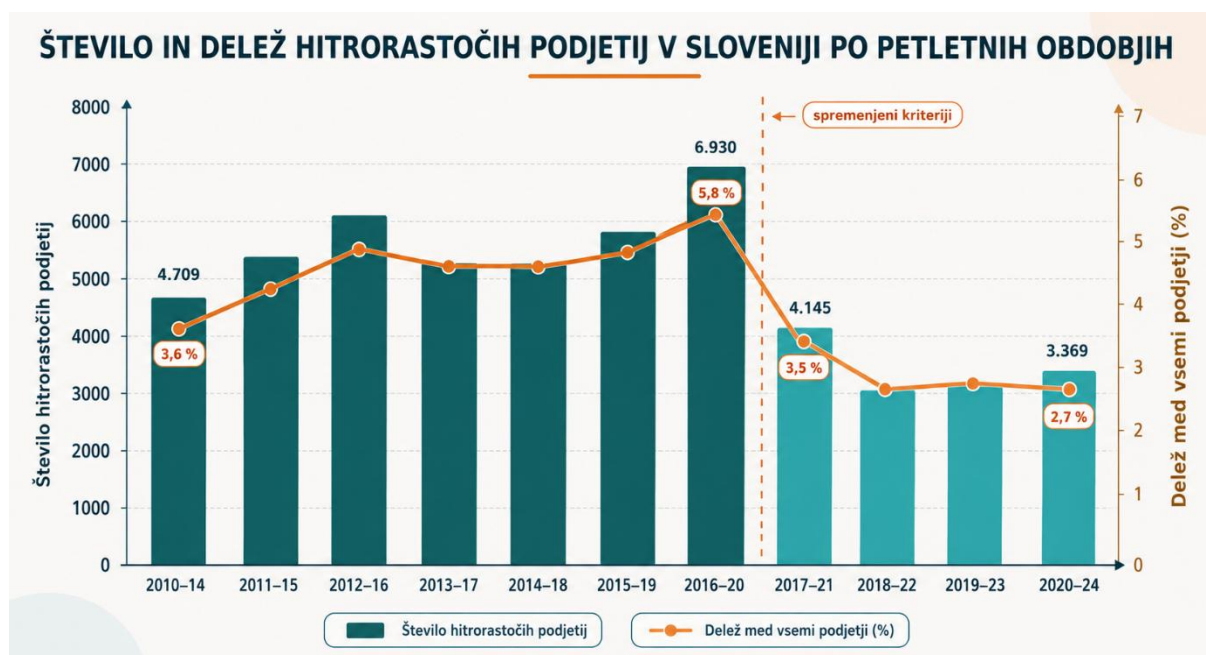
Tudi regulacije ne smemo obravnavati samo kot ovire. Skupni standardi lahko povečajo zaupanje in ustvarijo trg za varne, nizkoogljične ali družbeno odgovorne rešitve, javna naročila pa omogočijo prvi referenčni trg. Težava nastane, kadar se pravila med državami izvajajo različno, postopki trajajo

predolgo ali podjetje za širitev potrebuje več nepovezanih dovoljenj. Za rast je zato pomembna kombinacija varovanja javnega interesa in predvidljivega, sorazmernega izvajanja pravil.

1.4.3 Hitrorastoča podjetja v Sloveniji

Pri razlagi slovenskih podatkov je nujno razlikovati metodologijo AJPES od opredelitve Eurostata. AJPES uporablja petletno opazovalno obdobje in metodologijo Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport. Med drugim izloči podjetja z manj kot dvema zaposlenima, prenizkimi prihodki, zmanjšanjem zaposlenosti ali dodane vrednosti, kumulativno izgubo, negativnim kapitalom ter podjetja v nekaterih dejavnostih. Rast prihodkov mora presegati dvojno rast prihodkov gospodarstva. Ker metodologija ne uporablja starostne meje petih let, vseh podjetij na seznamu AJPES ne smemo imenovati gazele (AJPES, 2025a).

V obdobju 2020–2024 je bilo med 123.821 analiziranimi podjetji 3.369 hitrorastočih, kar pomeni 2,7 %. Zaposlovala so 58.125 ljudi oziroma 10,2 % vseh zaposlenih v analizirani populaciji ter ustvarila 19,25 milijarde evrov čistih prihodkov od prodaje oziroma 13,6 % celote. Njihov delež je bil še večji pri neto čistem dobičku, kjer je dosegel 15,7 %, in neto dodani vrednosti, kjer je znašal 11,9 % (AJPES, 2025a).



Slika 1.3: Število in delež hitrorastočih podjetij v Sloveniji po petletnih obdobjih

Vir: AJPES (2025a). Opomba: za obdobje 2017–2021 so bili prvič uporabljeni spremenjeni kriteriji.

Časovna serija kaže, da število podjetij na seznamu ni stabilno. Pri primerjavi obdobj je treba upoštevati tudi spremembo kriterijev, prvič uporabljeno za obdobje 2017–2021, zato prelom v seriji ni samo posledica poslovne dinamike. Med 3.369 podjetji se jih je 889 na seznam uvrstilo prvič, le sedem pa je status ohranjalo v vseh štirinajstih zaporednih opazovanjih. Tudi slovenski podatki zato potrjujejo, da je hitra rast praviloma epizoda in ne trajna lastnost podjetja (AJPES, 2025b).

Po številu je največ hitrorastočih podjetij majhnih (48,7 %) in mikro podjetij (44,1 %). Toda verjetnost uvrstitve znotraj posamezne velikostne skupine je največja pri srednjih (15,1 %) in majhnih podjetjih (13,8 %), pri mikro podjetjih pa znaša le 1,3 %. Sestava populacije in verjetnost hitre rasti znotraj skupine sta torej različna kazalnika.

Tabela 1.2: Hitrorastoča podjetja v Sloveniji po velikosti, 2020–2024

Velikost	Vsa podjetja	Hitrorastoča podjetja	Delež med HRP	HRP znotraj skupine
Mikro	110.196	1.486	44,1 %	1,3 %
Majhna	11.918	1.641	48,7 %	13,8 %
Srednja	1.334	202	6,0 %	15,1 %
Velika	373	40	1,2 %	10,7 %
Skupaj	123.821	3.369	100,0 %	2,7 %

Vir: AJ PES (2025a).

Največ podjetij je bilo v osrednjeslovenski regiji, kjer jih je bilo 1.230 oziroma 36,5 % vseh hitrorastočih podjetij, najvišji delež znotraj regionalne populacije pa je dosegla Koroška s 3,6 %. Po dejavnostih jih je bilo največ v trgovini in popravilih motornih vozil, predelovalnih dejavnostih, gradbeništvu ter strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih. Hitrorastoča podjetja torej niso omejena na informacijsko-komunikacijski sektor ali na osrednjeslovenski ekosistem.

Podatki imajo tudi pomembno razvojno sporočilo. Koncentracija po številu odraža velikost regionalnega gospodarstva, delež znotraj regije pa bolj neposredno kaže, kako pogosto podjetja v lokalni populaciji izpolnijo kriterije AJ PES. Visok delež v manjši regiji zato ni isto kot veliko absolutno število podjetij. Podobno prevlada mikro in majhnih podjetij v strukturi ne pomeni, da imajo prav ta podjetja največjo verjetnost uvrstitve. Pri načrtovanju politik moramo zato ločiti obseg populacije, stopnjo pojavnosti in gospodarski prispevek podjetij.

1.5 Sorodne kategorije podjetij in razlike med njimi

V javni in strokovni razpravi se sorodni pojmi pogosto uporabljajo kot sopomenke, čeprav temeljijo na različnih kriterijih: velikosti, starosti, doseženi rasti, razvojni fazi, vrednotenju ali položaju na trgu.

- **Malo ali srednje veliko podjetje (MSP)** je velikostna kategorija. Po evropski opredelitvi ima manj kot 250 zaposlenih in izpolnjuje tudi finančne ter lastniške kriterije (European Commission, 2003). MSP je lahko stabilno, rastoče ali upadajoče podjetje.
- **Startup** je začasna organizacija, ki v razmerah visoke negotovosti išče ponovljiv in skalabilen poslovni model. Starost in majhnost sta pogosti, vendar samo po sebi ne zadoščata za opredelitev startupa (Blank, 2013).
- **Hitrorastoče podjetje** je statistična kategorija, določena z izbranim kazalnikom, pragom, začetno velikostjo in obdobjem.
- **Gazela** je mlado hitrorastoče podjetje. Starostni pogoj jo razlikuje od starejših podjetij, ki prav tako dosežejo visoko rast.
- **Podjetje z velikim vplivom (angl. high-impact firm)** poudarja kombinacijo rasti prihodkov in zaposlenosti ter širši gospodarski prispevek. Koncept je nastal kot dopolnitev razprave o gazelah, saj zajame tudi starejša podjetja in opozori, da sta za gospodarstvo pomembna obseg ter kakovost ustvarjene rasti (Acs et al., 2008).

- **Scaleup oziroma scaler** označuje podjetje, ki uspešno povečuje obseg poslovanja. V politiki in praksi se opredelitve razlikujejo; OECD ga meri z rastjo zaposlenosti ali prihodkov, Evropska komisija pa je leta 2026 uvedla posebno opredelitev inovativnega scaleupa za potrebe politik EU (OECD, 2025a; European Commission, 2026).
- **Enorog** je zasebno startup podjetje, ovrednoteno na najmanj milijardo ameriških dolarjev. Izraz je popularizirala avtorica Aileen Lee (2013). Vrednotenje ni isto kot prihodek, dobiček ali dosežena rast zaposlenosti.
- **Skriti prvak** je praviloma manj prepoznavno srednje veliko podjetje z vodilnim položajem v ozki globalni tržni niši. Njegova prednost temelji na specializaciji, kakovosti, inovativnosti, internacionalizaciji in tesnih odnosih s kupci, ne nujno na kratkotrajni izjemni rasti (Simon, 1996, 2009).

Podjetje je lahko hkrati MSP, startup in gazela, pozneje pa postane scaleup ali večje podjetje. Nasprotno pa je lahko starejše srednje veliko podjetje scaler, ne da bi bilo startup ali gazela. Pojmi se lahko prekrivajo, vendar niso razvojne stopnice, po katerih bi morale napredovati vsako podjetje.

Razlikovanje ni zgolj terminološko. Statistični organ potrebuje stabilno in primerljivo opredelitev, investitorja zanimajo potencial donosa, skalabilnost in možnost izstopa, oblikovalca politike pa dodatni učinki za zaposlenost, inovacije ali regijo. Podjetnik lahko izraz *scaleup* uporablja za opis razvojnih izzivov organizacije, čeprav podjetje še ne dosega statističnega praga visoke rasti. Pred uporabo podatkov ali primerov moramo zato najprej ugotoviti, kateri namen ima kategorija in katerih razsežnosti uspeha ne zajema.

Posebej pomembna je razlika med gazelami in skritimi prvaki. Gazela je določena z rastjo v krajšem obdobju in starostjo podjetja, skriti prvak pa z dolgoročnim vodilnim položajem v ozki globalni niši. Skriti prvaki so lahko desetletja stara družinska podjetja, pogosto razvijajo lastne tehnologije, tesno sodelujejo s kupci in velik del prihodkov ustvarijo na tujih trgih. Njihova rast je lahko manj opazna, vendar temelji na kumulativnem znanju in specializaciji. Za majhna odprta gospodarstva, kakršno je slovensko, je ta pot posebej pomembna, ker globalni položaj ni nujno povezan z množičnim potrošniškim trgom ali medijsko prepoznavnostjo (Simon, 1996, 2009).

1.6 Rast podjetniške populacije in rast posameznega podjetja

Gospodarska dinamika lahko nastaja na dveh ravneh. **Ekstenzivna** oziroma **količinska rast** podjetniške populacije pomeni, da nastane več novih podjetij, kot jih izstopi. **Intenzivna** oziroma **kakovostna rast** pa pomeni, da obstoječa podjetja povečujejo zaposlenost, prihodke, produktivnost ali tržni doseg. Prvi proces spreminja število podjetij, drugi njihovo velikost in vpliv.

Oba procesa sta komplementarna. Številni vstopi povečujejo raznolikost poskusov in prihodnjo bazo potencialno rastočih podjetij, vendar veliko novih podjetij ostane majhnih ali hitro izstopi. Rast obstoječih podjetij lahko hitreje vpliva na zaposlenost in produktivnost, vendar se osredotoča na manjši del populacije. Zato podjetniške politike ne smejo zamenjevati števila novoustanovljenih podjetij z njihovo kakovostjo ali prihodnjo rastjo, prav tako pa ne smejo zanemariti široke baze podjetništva zaradi iskanja nekaj domnevnih gazel (Haltiwanger et al., 2013; OECD, 2021).

Stabilna MSP pri tem niso »manj uspešna« podjetja. Zagotavljajo lokalne storitve, specializirana delovna mesta, odpornost dobavnih verig in podjetniško raznolikost. Mnoga nimajo cilja postati velika, vendar lahko dosegajo visoko produktivnost, kakovost in donosnost. Hitrorastoča podjetja pa za širitev pogosto potrebujejo prav mrežo takšnih dobaviteljev, razvojnih partnerjev in strokovnih izvajalcev. Med skupinama zato obstaja vzajemna povezanost: rast gazele ustvarja priložnosti za druga podjetja, kakovostna poslovna mreža pa gazeli omogoča, da poveča obseg, ne da bi morala vse dejavnosti razviti sama.



Slika 1.4: Količinski in kakovostni vidik podjetniške rasti
Vir: lastna ponazoritev.

1.7 Politike in programi za podporo rasti podjetij

1.7.1 Sistemski in ciljno usmerjeni ukrepi

Hitra rast sama po sebi ni zadosten razlog za javno podporo. Javna podpora je upravičena, kadar podjetje zaradi tržnih ali sistemskih pomanjkljivosti ne more dostopati do virov, znanja, omrežij ali infrastrukture, čeprav bi njegovo delovanje lahko ustvarilo širše učinke. Politike naj se zato osredotočajo na odpravljanje konkretnih ovir ter krepitev pozitivnih zunanjih učinkov, ne pa zgolj na nagrajevanje podjetij zaradi že dosežene rasti.

Sistemski ukrepi izboljšujejo pogoje za širšo populacijo podjetij. Mednje sodijo predvidljiva regulacija, delujoč enotni trg, dostop do talentov, raziskovalna in digitalna infrastruktura, učinkoviti postopki ustanavljanja in prenehanja podjetij, varstvo konkurence ter razvoj finančnih trgov. Takšni ukrepi ne izbirajo posameznih podjetij, temveč povečujejo kakovost ekosistema.

Ciljno usmerjeni ukrepi so namenjeni določenim skupinam ali razvojnim oviram. Vključujejo razvojno financiranje, garancije, nepovratna sredstva za raziskave in razvoj, podporo internacionalizaciji, mentorstvo, inkubatorje in pospeševalnike. Lahko so učinkoviti, če rešujejo jasno opredeljeno pomanjkljivost in krepijo sposobnosti podjetij, vendar so izpostavljeni selekcijski pristranskosti,

političnemu vplivu in podpori podjetjem, ki bi rasla tudi brez programa (Mason & Brown, 2013; Lerner, 2009).

Instrument podpore mora ustrezati vrsti ovire in razvojni fazi podjetja. Davčne olajšave za raziskave in razvoj zmanjšujejo stroške dejavnosti, vendar praviloma bolj koristijo podjetjem, ki že imajo prihodke in davčno osnovo. Nepovratna sredstva lahko podprejo zgodnejše in bolj negotove projekte, vendar zahtevajo strokovno presojo ter ustvarjajo administrativne stroške. Garancije in posojila so primernejši za naložbe s predvidljivejšim denarnim tokom, lastniški instrumenti pa za projekte z velikim potencialom in visoko negotovostjo. Raziskave davčnih spodbud kažejo, da lahko javni instrumenti spodbudijo dodatna zasebna vlaganja v razvoj, vendar je njihov učinek odvisen od zasnove in odzivnosti podjetij (Hall & Van Reenen, 2000).

Podjetjem pri povečevanju obsega poslovanja (skaliranju) pogosto ne manjka samo denar. Potrebujejo znanje o organiziranju prodaje, upravljanju ljudi, zaščiti intelektualne lastnine, regulativah in vstopu na tuje trge. Mentorstvo, pospeševalniki in povezovanje z izkušenimi podjetniki lahko zmanjšajo informacijske vrzeli, vendar kakovost programov ni enaka. Število mentorjev ali dogodkov še ne dokazuje, da je podjetje razvilo sposobnosti, ki jih bo uporabljalo po zaključku podpore. Učinek omrežij je največji, kadar omogočajo dostop do relevantnega znanja in zaupnih odnosov, ne zgolj veliko število površinskih povezav (Stam et al., 2014).

Prihodnje hitrorastoče podjetje je težko zanesljivo prepoznati vnaprej. Pretekla rast je nepopoln napovednik prihodnje rasti, opazne lastnosti podjetja pa ne omogočajo preprostega izbora »zmagovalcev«. Nekateri skrbno zasnovani programi so sicer dosegli dodatne učinke, vendar njihov uspeh ni avtomatično prenosljiv v druga okolja (Autio & Rannikko, 2016).

Učinkovitost podpornih programov presojamo glede na to, ali so zaradi prejete podpore podjetja dosegla rezultate, ki jih brez nje ne bi. Takšna presoja zahteva jasno opredeljene cilje, primerjalno skupino ter spremljanje učinkov tudi po zaključku programa. Število udeležencev, delavnic ali razdeljenih sredstev meri dejavnost programa, ne njegovega vpliva (OECD, 2023). Analitika in umetna inteligenca lahko izboljšata administracijo, zgodnje odkrivanje tveganj in spremljanje programov, ne smeta pa postati nepregleden avtomatiziran mehanizem izbire podjetij.

Pri presoji je treba upoštevati tudi čas. Program lahko kratkoročno poveča naložbe ali zaposlenost, vendar to še ne pomeni, da je podjetje razvilo trajnejšo konkurenčno prednost. Po drugi strani se učinki podpore raziskavam, internacionalizaciji ali razvoju vodstvenih sposobnosti lahko pokažejo šele po več letih. Dobro vrednotenje zato združuje sprotne kazalnike izvedbe, vmesne spremembe v sposobnostih podjetja in poznejše poslovne ter širše učinke.

1.7.2 Lestvice in tekmovanja za hitrorastoča podjetja

Lestvice in tekmovanja niso statistične evidence ali podporni programi, lahko pa povečujejo prepoznavnost podjetij, omogočajo nove povezave in krepijo podjetniško kulturo. Njihov pomen je predvsem signalni in promocijski.

Med prepoznavnejšimi so ameriška lestvica *Inc. 5000*, evropska *FT 1000* in izbor *Slovenska gazela*. *Inc. 5000* razvršča zasebna ameriška podjetja po triletni rasti prihodkov. *FT 1000* temelji na sestavljeni letni rasti prihodkov v štiriletnem obdobju; sodelovanje je prostovoljno, podatki se preverjajo, vendar

seznam ni popoln. Slovenska gazela poleg finančne rasti vključuje presojo uredništva in strokovne komisije ter ima izrazito vlogo pri javni promociji podjetništva (Inc., 2026; Financial Times, 2026; Dnevnik, 2026).

Pri presoji lestvice moramo preveriti:

- kateri kazalnik, prag in obdobje uporablja;
- ali meri organsko rast ali vključuje prevzeme;
- kakšna je zahtevana začetna in končna velikost;
- ali podjetja sodelujejo prostovoljno in kako so podatki preverjeni;
- ali lestvica predstavlja celotno populacijo ali samo prijavljena podjetja.

Fortune 500, na primer, razvršča največja ameriška podjetja po prihodkih in zato ni lestvica hitrorastočih podjetij, saj izjemna odstotkovna rast lahko izhaja iz nizke začetne osnove. Uvrstitev je lahko pomemben signal, ne dokazuje pa dolgoročne uspešnosti, dobičkonosnosti ali trajnostnega vpliva.

Signalni učinek lahko kljub temu pomembno vpliva na podjetje. Neodvisno priznanje zmanjšuje negotovost potencialnih kupcev, zaposlenih in vlagateljev ter podjetju omogoči dostop do novih omrežij. Tekmovanja prispevajo tudi k podjetniški kulturi, ker javnosti pokažejo raznolike poti rasti. Toda ista medijska logika lahko spodbuja pretirano osredotočenost na odstotke rasti in izjemne zgodbe, medtem ko ostajajo manj vidni kakovostni dobavitelji, skriti prvaki in podjetja z dolgoročnim razvojem. Lestvice so zato dopolnilo, ne nadomestilo za statistično in vsebinsko analizo.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

TESLA – HITRA RAST, GAZELA IN TRAJNOSTNI UČINKI NISO SOPOMENKE

Podjetje Tesla je v preteklosti doživelo izrazito rast proizvodnje, prihodkov in tržne vrednosti ter pomembno vplivalo na razvoj električnih vozil in shranjevanja energije. Vendar podjetje, ustanovljeno leta 2003 in uvrščeno na borzo leta 2010, danes zaradi starosti ni gazela po statistični opredelitvi Eurostata. Njegova uvrstitev na Fortune 500 kaže velikost prihodkov, ne pa statusa hitrorastočega podjetja (Tesla, 2026).

Tudi trajnostnega vpliva ni mogoče izpeljati samo iz vrste izdelka. Električna vozila lahko v življenjskem ciklu zmanjšajo emisije glede na vozila z motorjem z notranjim zgorevanjem, vendar je rezultat odvisen od proizvodnje baterij, velikosti vozila, vira električne energije, življenjske dobe in ravnanja z materiali (IEA, 2024). Tesla je zato uporaben primer za razlikovanje med preteklo epizodo skaliranja, sedanjo velikostjo podjetja in večdimenzionalno presojo trajnostnih učinkov.

Primer opozarja tudi na razliko med učinkom inovacije in učinkom posameznega podjetja. Podjetje lahko pospeši tehnološko spremembo v panogi, čeprav so njegovi socialni, upravljavski ali okoljski učinki predmet kritične presoje. Zato je pri vrednotenju uspešnosti pomembno razlikovati med rastjo, velikostjo podjetja, inovacijskim vplivom in trajnostjo ter uporabiti ustrezne kazalnike, časovno obdobje in primerjalno osnovo.

1.8 Zaključek

Hitrorastoče podjetje je statistična kategorija, določena z izbranim kazalnikom, pragom, začetno velikostjo in obdobjem. Gazela je njegova mlada podskupina. Razlikovanje je pomembno, ker metodologija neposredno vpliva na to, katera podjetja zajamemo in kakšne učinke jim lahko pripišemo.

Majhen delež podjetij lahko nesorazmerno prispeva k zaposlovanju, prihodkom, inovacijam in gospodarski dinamiki. Vendar so ta podjetja heterogena, visoka rast pa je pogostejše razvojna epizoda kot pa trajna lastnost. Zato pretekla rast ne zagotavlja nadaljnje rasti, dobičkonosnosti ali preživetja.

Podjetniški ekosistem vpliva na dostop do trgov, financiranja, znanja, talentov, omrežij in infrastrukture. Naloga politike ni zgolj iskati prihodnje zmagovalce, temveč odpravljati ozka grla in vrednotiti, ali programi ustvarjajo dodatne učinke.

Hitrost rasti ni enaka poslovni vzdržnosti, trajnostno naravnana rast pa zahteva še presojo načina in posledic rasti. Prav sposobnost obvladovanja teh napetosti povezuje vsebino tega uvodnega poglavja z nadaljnjimi poglavji o dejavnikih, modelih, financiranju in strategijah rasti.

V nadaljevanju učbenika se bo zato težišče premaknilo od vprašanja, **katera podjetja so v določenem obdobju rasla hitro**, k vprašanju, **kako rast nastane in kako jo podjetje obvladuje**. Obravnavani bodo notranji in zunanji dejavniki rasti, razvoj poslovnega modela, financiranje, organizacijske zmogljivosti, internacionalizacija ter odločitve, povezane s trajnostjo. Opredelitve in metodološka opozorila iz tega poglavja so podlaga za razumevanje vseh teh vsebin.

Sklepna spoznanja

- **Hitrorastoče podjetje in gazela nista sopomenki; gazela je mlado hitrorastoče podjetje.**
- **Rezultat merjenja je odvisen od kazalnika, praga, začetne velikosti in obdobja.**
- **Hitra rast je praviloma epizoda in se pojavlja v različnih velikostih, starostih in dejavnostih.**
- **Gospodarski prispevek hitrorastočih podjetij je lahko velik, vendar ga je treba razlagati skupaj z dobičkonosnostjo, preživetjem in drugimi učinki.**
- **Ekosistem in politika ustvarjata pogoje za rast, ne moreta pa zanesljivo izbrati vseh prihodnjih zmagovalcev.**
- **Hitra rast, dolgoročna poslovna vzdržnost in trajnostno naravnana rast so povezana, vendar različna vprašanja.**

Vprašanja za ponavljanje

- Kako opredelimo hitrorastoče podjetje in katere štiri metodološke izbire vplivajo na njegovo razvrstitev?
- Kako se gazela razlikuje od hitrorastočega podjetja in zakaj vseh hitrorastočih podjetij ne moremo imenovati gazele?
- Kako se razlikujeta merjenje rasti po številu zaposlenih in merjenje rasti po prihodkih? Kakšne so prednosti in omejitve obeh kazalnikov?
- Kako se je od Birchovih raziskav dalje razvijalo razumevanje hitrorastočih podjetij? Zakaj hitre rasti ne obravnavamo več kot trajne značilnosti podjetja?
- Po katerih kriterijih razlikujemo MSP, startup, hitrorastoče podjetje, gazelo, scaleup, enoroga in skritega prvaka?
- Kako hitrorastoča podjetja prispevajo k zaposlovanju, produktivnosti, inovacijam in gospodarski dinamiki? Katere omejitve moramo upoštevati pri razlagi teh učinkov?
- V čem se razlikujejo hitra rast, dolgoročna vzdržnost poslovanja in trajnostno naravnana rast podjetja?
- Kateri elementi sestavljajo podjetniški ekosistem in kako njihove medsebojne povezave vplivajo na nastanek, rast in preživetje podjetij?
- V katerih značilnostih se ameriško in evropsko okolje za rast podjetij praviloma razlikujeta? Zakaj teh razlik ne smemo posploševati na vsa podjetja in države?
- Kako se metodologija AJ PES za določanje hitrorastočih podjetij razlikuje od Eurostatove opredelitve? Zakaj je ta razlika pomembna pri interpretaciji podatkov za Slovenijo?
- V čem se razlikujejo sistemski in ciljno usmerjeni ukrepi za podporo rasti podjetij? Kako ugotavljamo, ali je podporni program ustvaril dodatne učinke?
- Kako se rast podjetniške populacije razlikuje od rasti posameznega podjetja in zakaj sta obe obliki rasti pomembni za gospodarsko dinamiko?

Vprašanja za razpravo

- Podjetje v treh letih hitro poveča prihodke, število zaposlenih pa ostane skoraj nespremenjeno. Ali ga lahko opredelimo kot hitrorastoče podjetje? Od česa je odvisen odgovor in kaj nam primer pove o merjenju rasti?
- Ali je nesorazmeren prispevek hitrorastočih podjetij k ustvarjanju delovnih mest zadosten razlog, da jim država nameni posebno podporo? Utemeljite odgovor z vidika tržnih in sistemskih pomanjkljivosti.
- Izberite podjetniški ekosistem, ki ga poznate. Katero ozko grlo v njem najbolj omejuje rast podjetij in kako bi lahko njegovo odpravljanje vplivalo na druge elemente ekosistema?
- Ali lahko javne institucije dovolj zgodaj prepoznajo podjetja z visokim potencialom rasti? Presodite prednosti in nevarnosti politike »izbiranja prihodnjih zmagovalcev«.
- Kako digitalizacija, platformni poslovni modeli in umetna inteligenca spreminjajo razmerje med rastjo prihodkov, zaposlovanjem in mednarodnim širjenjem podjetja?
- Kaj lahko na podlagi podatkov AJ PES upravičeno sklepamo o hitrorastočih podjetjih v Sloveniji in katerih sklepov zaradi uporabljene metodologije ne moremo neposredno izpeljati?

- Ali je lahko hitrorastoče podjetje dolgoročno poslovno nevzdržno ali družbeno in okoljsko netrajnostno? Pojasnite s primerom ter razlikujte med hitrostjo, načinom in posledicami rasti.

Literatura in viri

- Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85–100. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9052-3>
- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High-impact firms: Gazelles revisited*. Corporate Research Board for the U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy.
- AJPES. (2025a). *Podatki o hitro rastočih podjetjih v obdobju 2020–2024*. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. [https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/Podatki o hitro rastocih podjetjih v obdobju 2020-2024.pdf](https://www.ajpes.si/Doc/LP/Informacije/Podatki%20o%20hitro%20rastocih%20podjetjih%20v%20obdobju%2020-2024.pdf)
- AJPES. (2025b). *Hitro rastoča podjetja 2020–2024*. [https://www.ajpes.si/novica/Hitro rastoca podjetja 2020-2024?id=630](https://www.ajpes.si/novica/Hitro_rastoca_podjetja_2020-2024?id=630)
- Autio, E., & Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45(1), 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.002>
- Birch, D. L. (1981). Who creates jobs? *The Public Interest*, 65, 3–14.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. Free Press.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Hözl, W., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). High-growth firms: Introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 91–112. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt052>
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Disrupt Africa. (2025, 11. junij). Kenya's Twiga Foods temporarily suspends Nairobi operations amidst business overhaul. <https://disruptafrica.com/2025/06/11/kenyas-twiga-foods-temporarily-suspends-nairobi-operations-amidst-business-overhaul/>
- Dnevnik. (2026). *Slovenska gazela*. <https://www.dnevnik.si/gazela>
- European Commission. (2003). Commission Recommendation 2003/361/EC concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124, 36–41.
- European Commission. (2025). *The EU Startup and Scaleup Strategy: Choose Europe to start and scale*. COM(2025) 270 final.
- European Commission. (2026). *Commission Recommendation on the definition of innovative enterprises, innovative startups and innovative scaleups*. C(2026) 1800 final.
- Eurostat. (2025a). *High-growth enterprises – statistics*. Statistics Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-growth enterprises - statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-growth_enterprises_-_statistics)
- Eurostat. (2025b). *Business demography statistics*. Statistics Explained. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business demography statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business_demography_statistics)
- Financial Times. (2026). *FT 1000: Europe's fastest-growing companies 2026*. <https://www.ft.com/reports/europes-fastest-growing-companies>

- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. V B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, str. 609–639). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01014-2](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2)
- Hall, B. H., & Van Reenen, J. (2000). How effective are fiscal incentives for R&D? A review of the evidence. *Research Policy*, 29(4–5), 449–469. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00085-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00085-2)
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. *The Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347–361. https://doi.org/10.1162/REST_a_00288
- Hamilton, R. T., & Ng, P. Y. (2025). What we know about high-growth firms, and what we do not: A systematic review. *International Small Business Journal*, 43(4), 420–451. <https://doi.org/10.1177/02662426251316441>
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>
- IEA. (2024). *EV life cycle assessment calculator*. International Energy Agency. <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/ev-life-cycle-assessment-calculator>
- Inc. (2026). *Inc. 5000*. <https://www.inc.com/inc5000>
- Lee, A. (2013, 2. november). Welcome to the Unicorn Club: Learning from billion-dollar startups. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- Lerner, J. (2009). *Boulevard of broken dreams: Why public efforts to boost entrepreneurship and venture capital have failed—and what to do about it*. Princeton University Press.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9369-9>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. OECD LEED Programme and Dutch Ministry of Economic Affairs.
- Neumark, D., Wall, B., & Zhang, J. (2011). Do small businesses create more jobs? New evidence for the United States from the National Establishment Time Series. *The Review of Economics and Statistics*, 93(1), 16–29. https://doi.org/10.1162/REST_a_00060
- OECD. (2021). *Understanding firm growth: Helping SMEs scale up*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>
- OECD. (2023). *Framework for the evaluation of SME and entrepreneurship policies and programmes 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en>
- OECD. (2025a). *Unleashing SME potential to scale up*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea948a58-en>
- OECD. (2025b). *Entrepreneurial ecosystem diagnostics*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7096961f-en>
- Schreyer, P. (2000). *High-growth firms and employment*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/03. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/861275538813>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “what is to be sustained” with “what is to be developed”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Harvard Business School Press.

- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*. Springer.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.002>
- TechCabal. (2025, 24. maj). Twiga Foods creates holding company, cuts over 300 jobs. <https://techcabal.com/2025/05/24/twiga-foods-creates-holdco-lays-off-over-300-staff/>
- Tesla, Inc. (2026). *Annual report on Form 10-K for the year ended December 31, 2025*. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000162828026003952/tsla-20251231.htm>

2. POGLAVJE

FENOMEN RASTI PODJETIJ

Razumevanje narave, dinamike in
kakovosti rasti podjetij



Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. **opredeliti rast podjetja kot večdimenzionalen pojav ter izbrati ustrezen kazalnik in časovno obdobje merjenja;**
2. **razlikovati med rastjo, uspešnostjo, skaliranjem in trajnostno oziroma kakovostno rastjo;**
3. **pojasniti, zakaj rast poteka v epizodah in zakaj modeli življenjskega cikla niso napoved, temveč orientacijski okvir;**
4. **presoditi, kako se pri nastanku rasti povezujejo ambicije, priložnosti, viri, zmožnosti in omejitve;**
5. **analizirati notranje in zunanje dejavnike rasti ter njihove medsebojne učinke;**
6. **uporabiti ključne ekonomske, strateške, finančne in vedenjske teorije za razlago rasti in meja podjetja;**
7. **kritično ovrednotiti posledice hitre rasti za dobičkonosnost, denarni tok, organizacijo, zaposlene, družbo in okolje.**

2.1 Uvod

Rast podjetja je eden osrednjih, vendar tudi najbolj neenotno opredeljenih pojavov v podjetništvu in ekonomiki podjetja. V vsakdanjem jeziku rast pogosto enačimo z večjo prodajo, več zaposlenimi ali večjim dobičkom. V raziskavah in pri poslovnem odločanju pa ti kazalniki ne opisujejo istega procesa. Podjetje lahko na primer hitro povečuje prihodke, hkrati pa izgublja denar; lahko povečuje število uporabnikov brez sorazmerne rasti zaposlenosti; lahko raste s prevzemom, ne da bi organsko razvilo lastne zmogljivosti. Zato vprašanje ni samo, ali podjetje raste, temveč kaj raste, kako hitro, na kakšen način, s katerimi viri in s kakšnimi posledicami (Shepherd & Wiklund, 2009; Achtenhagen et al., 2010).

Poglavje najprej vzpostavi konceptualni jezik za razumevanje in merjenje rasti. Nato rast obravnava kot časovno neenakomeren proces, pojasni njene motive, dejavnike in omejitve ter razlikuje med količino in kakovostjo rasti. Zadnji del predstavi več teoretskih perspektiv, ker posamezna teorija ne more hkrati pojasniti ekonomij obsega, razvoja virov, meja podjetja, financiranja in vedenja nosilcev odločanja. Podrobne smeri in strategije rasti – Ansoffova matrika, razvoj trgov in izdelkov, internacionalizacija, diverzifikacija, prevzemi in partnerstva – so obravnavane v 6. poglavju. Tu jih omenjamo le toliko, kolikor je potrebno za razumevanje samega fenomena rasti.

Rastoča podjetja lahko prispevajo k ustvarjanju delovnih mest, produktivnosti, inovacijam in strukturnemu preoblikovanju gospodarstva, vendar učinki niso avtomatično pozitivni. Rast lahko poveča tržno moč, obremenitev virov, organizacijsko kompleksnost in okoljske ali družbene posledice. Sodobna literatura zato presega normativno predpostavko, da je večja rast vedno boljša, ter se usmerja tudi v kakovost, vzdržnost in posledice rasti (Acs & Szerb, 2007; Freel & Gordon, 2022; OECD, 2025).

2.2 Kaj pomeni rast podjetja?

2.2.1 Rast je večdimenzionalna sprememba

Rast podjetja pomeni povečanje izbrane razsežnosti podjetja v določenem časovnem obdobju. Lahko se kaže v povečanju prodaje, prihodkov, dodane vrednosti, zaposlenosti, sredstev, proizvodne zmogljivosti, tržnega dosega ali baze uporabnikov. Opredelitev mora zato vedno navesti tri elemente: **kazalnik**, **časovno obdobje** in **način izračuna**. Brez njih trditev, da podjetje raste, ni dovolj natančna (Davidsson et al., 2007; Shepherd & Wiklund, 2009).

Kazalnike je smiselno razvrstiti glede na to, kateri del procesa opisujejo:

- **obseg vložkov in zmogljivosti:** število zaposlenih, sredstva, kapital, proizvodne ali digitalne zmogljivosti;
- **tržni kazalniki:** količina prodaje, prihodki, število kupcev, tržni delež in geografska prisotnost;
- **ustvarjena vrednost:** dodana vrednost, produktivnost, bruto marža, dobiček in denarni tok;
- **kontekstno specifični kazalniki:** pri platformah na primer število aktivnih uporabnikov, stopnja njihovega zadržanja, vrednost transakcij ali obseg in povezanost ekosistema. Takšni kazalniki so koristni, vendar niso univerzalni nadomestek za finančno in organizacijsko vzdržnost.

Različni kazalniki lahko dajejo različne sklepe. Rast prihodkov je pogosto najbolj primerna za presojo tržnega širjenja, rast zaposlenosti pa za presojo organizacijskega obsega in prispevka k zaposlovanju. Rast sredstev je pomembnejša v kapitalsko intenzivnih dejavnostih. Dobiček ni mera velikosti, temveč rezultat; lahko raste brez povečanja obsega zaradi višjih cen ali boljše učinkovitosti, lahko pa se ob hitri širitvi začasno zmanjša. Zato rasti in uspešnosti ne smemo enačiti.

Pomembna je tudi izbira relativne ali absolutne spremembe. Majhno podjetje lahko doseže visok odstotek rasti z majhnim absolutnim povečanjem, veliko podjetje pa ustvari mnogo več novih delovnih mest ob nižji stopnji rasti. Pri primerjavah moramo upoštevati začetno velikost, starost, dejavnost, inflacijo ter morebitne prevzeme ali odprodaje. Shepherd in Wiklund (2009) opozarjata, da med različnimi merami rasti pogosto obstaja le omejeno ujemanje; primerjanje rezultatov zahteva primerljive kazalnike in obdobja.

2.2.2 Izračun in interpretacija stopnje rasti

Najpreprostejša enoletna stopnja rasti izbranega kazalnika X je razmerje med spremembo in začetno vrednostjo: $(X_t - X_{t-1}) / X_{t-1}$. Rezultat pomnožimo s 100 in izrazimo v odstotkih. Če se prihodki povečajo z 2 na 2,4 milijona evrov, je nominalna rast 20 odstotkov. Če je bila inflacija v istem obdobju pet odstotkov, pa realna rast ni 15 odstotkov po preprostem odštevanju, temveč približno 14,3 odstotka, saj primerjamo razmerje indeksov. Pri daljšem obdobju pogosto uporabljamo sestavljeno povprečno letno stopnjo rasti (angl. CAGR – *Compound Annual Growth Rate*), ki jo izračunamo po formuli $(X_n/X_0)^{1/n} - 1$. Kazalnik pove, kolikšna bi morala biti enakomerna letna stopnja rasti, da bi podjetje iz začetne vrednosti v opazovanem obdobju doseglo končno vrednost. Pri tem ne prikazuje dejanskih nihanj med posameznimi leti, temveč povprečno letno stopnjo rasti za celotno obdobje.

Interpretacija zahteva previdnost pri zelo nizki ali ničelni začetni vrednosti, saj lahko odstotek postane izjemno velik ali ga ni mogoče izračunati. Pri novih podjetjih je zato smiselno odstotno rast dopolniti z absolutno spremembo. Prav tako moramo razlikovati med tekočimi in stalnimi cenami, med rastjo na ravni podjetja in rastjo na primerljivem obsegu ter med organsko rastjo in spremembo zaradi prevzema.

Če podjetje kupi konkurenta, se lahko prihodki čez noč povečajo, ne da bi se izboljšala produktivnost ali tržno povpraševanje po njegovih obstoječih ponudbah.

Kazalnik mora slediti namenu analize. Banko bo npr. zanimala sposobnost servisiranja dolga in denarni tok; vlagatelja možnost prihodnje vrednosti in skalabilnost; zaposlenega stabilnost in kakovost dela; oblikovalca politike ustvarjanje delovnih mest, produktivnost in prelivanje znanja. Enaka podatkovna točka zato ne odgovarja na vsa vprašanja. Dobro merjenje ne pomeni množice kazalnikov, temveč majhen, povezan nabor, ki loči obseg, učinkovitost in posledice.



Slika 2.1: Rast podjetja kot večdimenzionalen pojav

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

2.2.3 Rast, uspešnost, skaliranje in trajnostna rast

Štirje sorodni pojmi odgovarjajo na različna vprašanja. Rast pove, ali se je izbrana razsežnost povečala. Uspešnost presoja, kako dobro podjetje dosega cilje glede na vložene vire in pričakovanja. Skaliranje pomeni povečanje obsega ob manj kot sorazmernem povečevanju določenih vložkov oziroma stroškov; zato je odvisno od ponovljivosti procesov, kapacitete poslovnega modela in ozkih grl. Trajnostna oziroma kakovostna rast pa presoja, ali je rast finančno, organizacijsko, družbeno in okoljsko vzdržna.

Digitalizacija lahko zniža mejne stroške kopiranja in distribucije, vendar ne odpravi vseh omejitev. Platforma mora na primer financirati razvoj, računalniško infrastrukturo, kibernetiko varnost, pridobivanje uporabnikov, moderiranje vsebin in skladnost z regulativo. Uporabniška rast zato še ni dokaz skalabilnosti. Podobno tudi generativna umetna inteligenca ne pomeni samodejne rasti: lahko poveča inovacijske možnosti in produktivnost, vendar zahteva komplementarna znanja, podatke, reorganizacijo dela, upravljanje tveganj in jasn poslovnih namen. Empirične ugotovitve o naložbah v umetno inteligenco kažejo povezavo z rastjo prodaje, zaposlenosti in produktivnih inovacij, obenem pa tudi koncentracijo učinkov pri večjih podjetjih; ugotovitev zato ne smemo nekritično posplošiti na vsa mala in srednje velika podjetja (MSP) (Babina et al., 2024).

PRIMER ZA RAZMISLEK: KO RAST UPORABNIKOV NI ENAKA KAKOVOSTNI RASTI

Digitalna platforma v enem letu podvoji število registriranih uporabnikov. Ker pa le majhen delež uporabnikov ostane aktiven, stroški pridobivanja novih uporabnikov rastejo hitreje od prihodkov, infrastruktura je preobremenjena, podjetje pa potrebuje dodatno financiranje. Po uporabniškem kazalniku podjetje hitro raste; po denarnem toku, zadržanju uporabnikov in organizacijski zmogljivosti je kakovost rasti šibka.

Učno vprašanje: Katere tri kazalnike bi izbrali, da bi presodili, ali se rast lahko nadaljuje brez stalnega povečevanja zunanje financiranja?

2.2.4 Zakaj je rast pomembna – in zakaj ni cilj sama po sebi?

Na ravni podjetja lahko rast omogoči boljšo izrabo virov, več vlaganj v razvoj, privabljanje talentov, večjo pogajalsko moč in razpršitev tveganj. Na ravni panoge rastoča podjetja pospešujejo konkurenco, difuzijo znanja in preoblikovanje vrednostnih verig. Na ravni gospodarstva lahko prispevajo k zaposlovanju, produktivnosti in davčni osnovi. Posebno hitrorastoča podjetja imajo nesorazmeren vpliv na ustvarjanje novih delovnih mest, vendar so redka in njihova rast pogosto ni trajna; to je podrobneje obravnavano v 1. poglavju (OECD, 2021; Hamilton & Ng, 2025).

Rast kljub temu ni obvezna življenjska usmeritev vsakega podjetja. Stabilno, donosno in inovativno manjše podjetje je lahko uspešno, če njegova velikost ustreza ciljem lastnikov, trgu in razpoložljivim zmožnostim. Problem ni odsotnost rasti sama po sebi, temveč neskladje med ambicijami, tržnimi zahtevami in sposobnostjo podjetja, da financira ter organizira izbrano pot. Tudi politiki gospodarskega razvoja morajo zato razlikovati med široko podporo produktivnosti vseh podjetij in ciljno podporo podjetjem z dokazanim potencialom za skaliranje (OECD, 2025).

Pomen rasti je zato smiselno presojati na treh ravneh. Na mikro ravni spremljamo spremembe podjetja, njegovih virov, rezultatov in tveganj. Na mezo ravni opazujemo panogo, regijo, grozde, dobavne verige in podjetniški ekosistem: rast enega podjetja lahko ustvarja naročila in znanje za druga ali pa jih izriva s trga dela in kapitala. Na makro ravni so pomembni skupni učinki na zaposlenost, produktivnost, izvoz, davčne prihodke in strukturne spremembe. Prehod med ravnmi ni avtomatičen. Rast prihodkov posameznega podjetja lahko na primer izhaja iz prevzema tržnega deleža domačemu konkurentu in zato ne poveča celotne gospodarske aktivnosti, medtem ko inovacija z močnimi učinki prelivanja lahko ustvari širšo vrednost, ki je bilanca samega inovatorja ne zajame.

2.3 Rast kot časovno neenakomeren proces

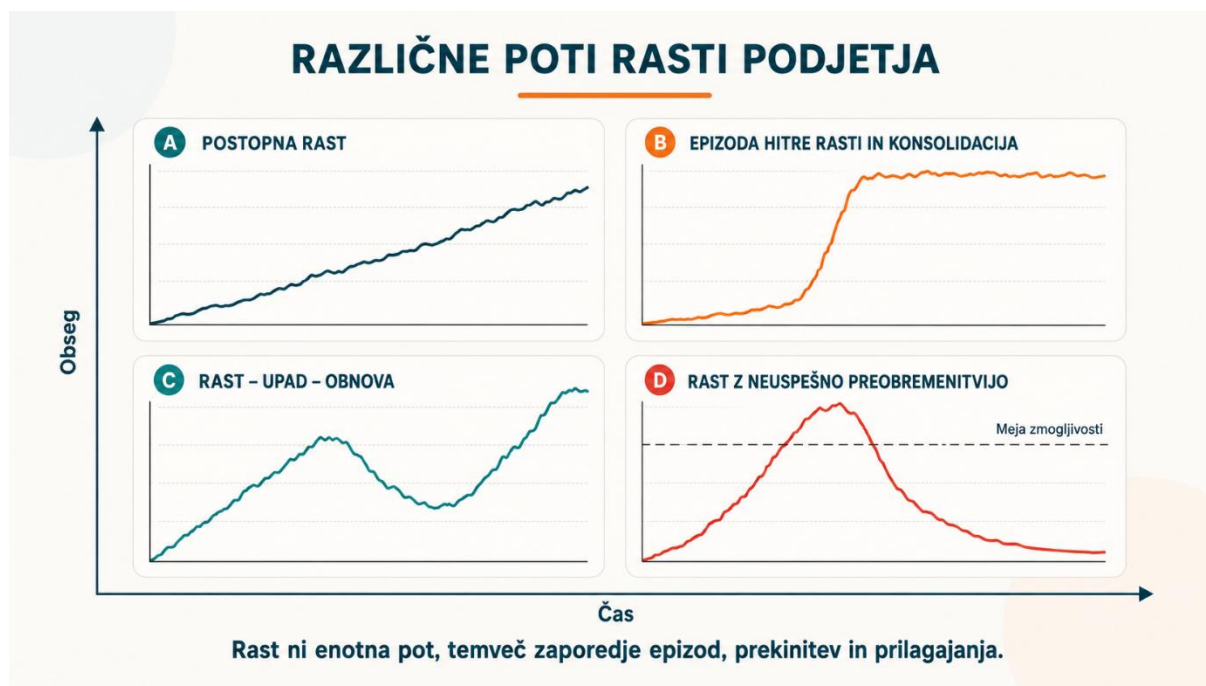
2.3.1 Od linearne poti k epizodam rasti

Tradicionalni modeli življenjskega cikla podjetje pogosto prikazujejo kot zaporedje zagona, zgodnje rasti, hitre rasti, zrelosti in zatona. Takšni modeli so pedagoško uporabni, ker opozarjajo, da se z velikostjo spreminjajo problemi financiranja, vodenja, procesov in nadzora (Adizes, 1979). Ne smemo pa jih razumeti kot univerzalno zaporedje. Podjetje lahko nekatere faze preskoči, se po obdobju stagnacije ponovno razvije, skrči dejavnost in pozneje raste ali pa različni deli podjetja hkrati doživljajo različne faze.

Sodobnejši pogled rast obravnava kot niz epizod. Obdobje hitre širitve lahko sledi inovaciji, novemu velikemu kupcu, vstopu na trg ali prevzemu, nato pa pride obdobje konsolidacije, ko podjetje gradi sisteme in kompetence, ki zaostajajo za povečanim obsegom. Nadaljnja rast je odvisna tudi od posledic prejšnje epizode. Če je ta izčrpala denarni tok, vodstveno pozornost ali zaupanje zaposlenih, lahko zmanjša možnosti za naslednjo epizodo; če je ustvarila znanje, rutine in finančni presežek, jih lahko poveča (Freel & Gordon, 2022).

Faze so torej uporabna orientacija, ne napoved. Namesto vprašanja *V kateri fazi je podjetje?* je pogosto bolje vprašati, kateri del poslovnega modela se povečuje, katera zmogljivost postaja ozko grlo, kaj se mora organizacijsko spremeniti in kakšno tveganje ustvarja sedanja hitrost rasti?

Hitrost je pomembna, ker imajo organizacijske prilagoditve različne časovne zahteve. Dodatno programsko infrastrukturo je mogoče včasih najeti v nekaj urah, izkušenega vodjo ali specialista pa ni mogoče takoj najti, vključiti in opremiti s kontekstualnim znanjem. Proizvodno opremo je mogoče kupiti, toda validacija procesa, usposabljanje in vzpostavitev kakovosti trajajo. Rast je zato varna le toliko, kolikor se lahko ključne komplementarne zmogljivosti prilagajajo skupaj. Najpočasneje prilagodljiva zmogljivost pogosto določa dejansko mejo hitrosti.



Slika 2.2: Različne poti rasti podjetja
Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

2.3.2 Organizacijske preobrazbe med rastjo

Rast ni zgolj povečana različica obstoječega podjetja. Povečevanje obsega spreminja delitev dela, potrebe po specializaciji, informacijske tokove, načine nadzora in odnose med ustanoviteljem, managementom in zaposlenimi. Rešitve, ki so učinkovite v majhni skupini, pri večjem obsegu postanejo nezadostne. Neformalno usklajevanje lahko nadomestijo procesi, sistemi in srednji management; osebni odnosi z vsemi kupci se lahko spremenijo v segmentirano upravljanje odnosov; improvizacijo dopolnijo standardi in podatkovna podpora.

Ključni izziv je časovna neusklajenost: prodaja se lahko poveča hitreje, kot podjetje zaposli in usposobi ljudi, uredi proizvodnjo, informacijske sisteme, financiranje obratnega kapitala ali kakovost nadzora. Rast tako ustvarja vrzel med zahtevami povečanega obsega in razpoložljivimi organizacijskimi zmožnostmi. Če podjetje te vrzeli ne zapira, navidezni tržni uspeh povzroči zamude, napake, izgubo kakovosti, izgorelost in likvidnostne težave.

Konsolidacija zato ni nujno prekinitev uspeha, temveč lahko predstavlja njegovo organizacijsko pretvorbo. V tem obdobju podjetje poenoti procese, razjasni odgovornosti, izboljša podatke, razvije vodje in odpravi nedonosne ali preveč prilagojene aktivnosti. Šele ko je pridobljeni obseg mogoče ponovljivo in nadzorovano izvajati, se rast približa skaliranju. Podjetje, ki nenehno prodaja več, vendar vsako naročilo zahteva enako veliko dodatnega ročnega dela in vodstvene pozornosti, raste, ne da bi zares skaliralo.

2.4 Zakaj podjetja rastejo – in zakaj mnoga ne rastejo?

2.4.1 Ambicija, priložnost in zmožnost

Rast navadno nastane, ko se povežejo trije pogoji. Prvi je pripravljenost nosilcev odločanja, da sprejmejo cilje in posledice rasti. Drugi je poslovna priložnost oziroma zadostno povpraševanje. Tretji je zmožnost podjetja, da priložnost uresniči z viri, znanjem, organizacijo in financiranjem. Močna ambicija brez trga vodi v prekomerno investiranje; priložnost brez zmožnosti ostane neizkoriščena; zmožnost brez ambicije se lahko uporabi za stabilno, ne pa nujno rastoče poslovanje.

Motivi za rast se razlikujejo in se lahko prepletajo:

- **izkoriščanje priložnosti:** novo ali nezadovoljeno povpraševanje, geografski trg, segment kupcev ali tehnološka sprememba;
- **inovacije in učenje:** komercializacija novega znanja, produkta, procesa ali poslovnega modela; absorpcijska sposobnost določa, kako podjetje prepozna in uporabi zunanje znanje (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002);
- **ekonomije obsega in razpona:** razporeditev fiksnih stroškov, skupna uporaba znanja, znamke, distribucije ali podatkov;
- **konkurenčni in obrambni razlogi:** ohranjanje položaja, odziv na vstop tekmecev ali tehnološko zamenjavo;
- **cilji lastnikov, managementa in vlagatelj:** ustvarjanje vrednosti, možnost izstopa, profesionalni razvoj, ugled ali vpliv; ti cilji niso vedno povsem usklajeni.

Odločitev za rast zato ni le odziv na objektivne tržne razmere. Nosilci odločanja priložnosti zaznavajo in vrednotijo skozi svoje izkušnje, cilje in sprejemljivost tveganja. Podjetnik lahko rast omeji, ker želi ohraniti neodvisnost, neposreden stik s strankami ali način življenja. Drugo podjetje želi rasti, vendar nima ustreznega vodstvenega tima ali dostopa do kapitala. Tretje zavestno konsolidira poslovanje, ker bi hitrejša širitev ogrozila kakovost ali likvidnost. Nerast zato ni vedno neuspeh in rast ni vedno dokaz boljše presoje (Storey, 1994; Davidsson et al., 2007).

Ambicija deležnikov v podjetju je večplastna. Lastnik lahko želi rast prihodkov, ne pa tudi več zaposlenih; želi lahko večjo vrednost podjetja zaradi poznejše prodaje, vendar ne geografske širitve; ali pa daje prednost neodvisnosti in kakovosti dela pred maksimalnim obsegom. Tudi znotraj podjetja se cilji razlikujejo. Prodaja je lahko nagrajena za obseg, finance za denarni tok, proizvodnja za kakovost, zaposleni pa želijo obvladljivo obremenitev. Rastni cilj je zato organizacijski dogovor, ne samoumevna

skupna preferenca. Če podjetje teh razlik ne razjasni, lahko posamezne funkcije zasledujejo medsebojno nezdružljive oblike rasti.

2.4.2 Načini nastanka rasti: orientacija za nadaljnja poglavja

Za razumevanje podatkov in posledic rasti je treba razlikovati tudi med različnimi načini njenega nastanka. Podjetje lahko raste organsko z razvojem lastne prodaje, proizvodnje in organizacijskih zmogljivosti, s prevzemi, pri katerih svojemu poslovanju priključi drugo podjetje, ali s sodelovalnimi oblikami rasti, kot so partnerstva, licenciranje, franšizing in platformno povezovanje. Posamezni načini zahtevajo različne vire ter prinašajo različne organizacijske in integracijske izzive (McKelvie & Wiklund, 2010).

Rast se razlikuje tudi glede na to, ali izhaja iz vnaprej oblikovane razvojne usmeritve ali se razvije kot odziv na nepričakovano priložnost, povečano povpraševanje oziroma novo znanje. V praksi se nameravana in nastajajoča rast pogosto prepletata: nepričakovano povpraševanje lahko sproži širitev, vodstvo pa jo mora nato usmeriti, financirati in organizacijsko podpreti. Podrobnejša izbira smeri in načina rasti je obravnavana v 6. poglavju, financiranje rasti pa v 7. poglavju.

2.5 Dejavniki in omejitve rasti

Seznami dejavnikov so koristni le, če jih ne razumemo kot neodvisne vzroke. Enak dejavnik lahko rast omogoča ali omejuje glede na dejavnost, razvojno obdobje in kombinacijo z drugimi dejavniki. Dostop do kapitala na primer ne povzroči kakovostne rasti, če podjetje nima tržnega povpraševanja ali vodstvene zmožnosti; močno povpraševanje pa lahko podjetje finančno ogrozi, če mora stroške nositi precej pred plačilom kupcev. Analiza dejavnikov zato zahteva povezovanje notranjih zmožnosti in zunanjega okolja.

Razlikovati moramo tudi med dejavnikom, mehanizmom in izidom. Nova tehnologija je dejavnik, zmanjšanje časa obdelave ali nastanek nove ponudbe je mehanizem, večja prodaja, produktivnost ali marža pa so možni izidi. Če preskočimo mehanizem, hitro zamenjamo korelacijo z vzročnostjo. Rastoča podjetja na primer pogosto vlagajo v digitalne rešitve, vendar iz tega ne sledi, da digitalizacija v vsakem podjetju povzroči rast. Mogoče je tudi, da uspešnejša podjetja lažje financirajo tehnologijo ali da učinek nastane samo ob ustreznem znanju in preoblikovanju procesov.

2.5.1 Notranji dejavniki

- **Vodstvene in podjetniške zmožnosti.** Sem sodijo postavljanje prioritet, delegiranje, oblikovanje ekipe, pravočasna profesionalizacija, upravljanje sprememb in sposobnost učenja. Z rastjo se spremeni tudi vloga ustanovitelja: neposreden nadzor mora dopolniti z oblikovanjem sistema in razvojem drugih vodij.
- **Človeški in organizacijski kapital.** Znanje, izkušnje in odnosi zaposlenih ustvarjajo produktivne storitve, vendar hitro zaposlovanje ne zagotovi takojšnje usposobljenosti in sodelovanja. Učinek je odvisen od vključevanja, organizacijske kulture, rutin in zadržanja ključnih ljudi (Lepak & Snell, 2002).
- **Finančna zmogljivost in denarni tok.** Rast zahteva obratni kapital, naložbe in varnostno rezervo. Dobičkonosno naročilo lahko povzroči likvidnostni pritisk, če podjetje plača zaloge, delo in dobavitelje pred prejemom kupnine. Zato bilančna stabilnost, struktura financiranja in kakovost finančnega načrtovanja določajo dopustno hitrost rasti.

- **Inovacije, znanje in dinamične zmožnosti.** Podjetje mora zaznati priložnost, mobilizirati vire in preoblikovati rutine. Teece (2007) to opiše kot zaznavanje, izkoriščanje in preoblikovanje. V dinamičnem okolju ni dovolj posedovati vire; pomembna je sposobnost njihovega prilagajanja.
- **Procesi, tehnologija in podatki.** Standardizacija, avtomatizacija in kakovost informacij lahko povečajo ponovljivost in zmanjšajo stroške usklajevanja. Slabo zasnovana digitalizacija pa zgolj pospeši neučinkovit proces. Umetna inteligenca je zato komplement organizacijskim in strokovnim zmožnostim, ne samostojen vzrok rasti.
- **Poslovni model in konkurenčna prednost.** Jasna ponudba vrednosti, ekonomika posamezne transakcije, ponovljiv način pridobivanja kupcev in težje posnemljive zmožnosti povečujejo potencial za širitev. Poslovni model pa mora biti hkrati prilagodljiv, ker rast lahko spremeni segmente kupcev, kanale in stroškovno strukturo (Barney, 2007; Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.5.2 Zunanji dejavniki

- **Povpraševanje in struktura panoge.** Velikost in rast trga, pogajalska moč kupcev, intenzivnost konkurence, substituti ter dostop do distribucije določajo prostor za širitev. Rastoči trg lahko omogoči rast več podjetjem, zrel trg pa zahteva pridobivanje deleža ali razvoj nove vrednosti.
- **Tehnološke spremembe.** Nova tehnologija lahko odpre trg, zniža vstopne ovire ali razvrednoti obstoječe kompetence. Učinek je odvisen od časa vstopa, dostopa do komplementarnih sredstev in hitrosti učenja.
- **Dostop do financiranja, znanja in talentov.** Banke, lastniški vlagatelji, razvojne institucije, univerze in trg dela oblikujejo ekosistem, iz katerega podjetje črpa manjkajoče vire. Geografska bližina ni vedno nujna, vendar kakovost mrež in institucij vpliva na stroške pridobivanja teh virov.
- **Regulativa in javne politike.** Pravila konkurence, dela, davkov, varstva podatkov, okolja in sektorja lahko povečajo stroške, hkrati pa ustvarjajo standarde, zaupanje in nove trge. Učinek regulacije ni enosmeren in se razlikuje po dejavnostih.
- **Družbene, demografske in okoljske spremembe.** Staranje prebivalstva, migracije, spreminjanje vrednot, podnebna tveganja, razpoložljivost energije in surovin vplivajo na povpraševanje, lokacijo dejavnosti in odpornost dobavnih verig.
- **Šoki in negotovost.** Krize, geopolitični dogodki, motnje dobave in nenadni tehnološki preboji lahko hkrati zaprejo obstoječe poti in odprejo nove priložnosti. Odpornost ni nasprotje rasti, temveč sposobnost podjetja, da ohranja bistvene funkcije in se prilagodi.

Notranji in zunanji dejavniki so povezani tudi prek povratnih zank. Rast podjetju omogoči več vlaganj v razvoj in znamko, kar lahko ustvari novo povpraševanje, hkrati pa večja prepoznavnost pritegne konkurente in regulativno pozornost. Zaposlovanje izboljša kapaciteto, a če trg dela ne ponuja ustreznih ljudi, se zvišajo plače in podaljša čas vključevanja. Zunanja priložnost tako spremeni notranjo strukturo, spremenjeno podjetje pa nato vpliva na svoje okolje. Statičen seznam dejavnikov tega procesa ne more zajeti, manager mora spremljati, kako se omejitve premikajo med rastjo.



Slika 2.3: Notranji in zunanji dejavniki rasti kot medsebojno povezan sistem
Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK: ISTA PRILUŽNOST ZA RAST, RAZLIČNA OZKA GRILA

Tehnološko zagonsko podjetje lahko hitro poveča število uporabnikov, vendar ga omejujejo razvojna znanja, zadržanje uporabnikov, kibernetska varnost, infrastruktura ali dostop do tveganega kapitala. Ob rasti potrebuje tudi jasnejše lastništvo produktov, podatkov in odločitev.

Proizvodno MSP lahko razpolaga s stabilnimi kupci in procesnim znanjem, vendar ga omejujejo oprema, dobavni roki, tehnični kadri in financiranje zalog. **Bistvo primerjave:** potencial rasti ni lastnost panoge ali tehnologije, temveč rezultat ujemanja priložnosti, poslovnega modela, virov in izvedbene zmožnosti.

2.6 Kakovost in posledice rasti

2.6.1 Od količine h kakovosti rasti

Kakovostna rast povečuje obseg na način, ki ne ruši ekonomske in organizacijske osnove podjetja. Presojamo jo z več medsebojno povezanimi vprašanji:

- **Ekonomska kakovost:** ali rast ustvarja zadostno dodano vrednost, produktivnost, maržo in donosnost glede na tveganje?
- **Finančna vzdržnost:** ali denarni tok, ročnost financiranja in obratni kapital prenesajo hitrost širitve?
- **Organizacijska vzdržnost:** ali imajo ljudje, procesi, sistemi in vodenje zmogljivost za povečan obseg?
- **Tržna vzdržnost:** ali rast temelji na ponovljivem povpraševanju, zadovoljstvu in zadržanju kupcev, ne le na popustih ali enkratnem poslu?

- **Družbena in okoljska vzdržnost:** kakšne učinke ima rast na kakovost dela, dobavitelje, skupnosti, rabo energije in materialov ter dolgoročno legitimnost podjetja?

Med merili so možni kompromisi. Podjetje lahko začasno žrtvuje dobiček zaradi gradnje kapacitete, vendar mora pojasniti, kako bo naložba vodila v prihodnjo ekonomiko. Višja produktivnost lahko zmanjša porabo virov na enoto, skupni okoljski odtis pa se zaradi večjega obsega kljub temu poveča. Trajnostna rast zato ni oznaka, temveč rezultat preverljivega razmerja med hitrostjo, viri, rezultati in posledicami.

Posebej pomembna je razlika med računovodskim dobičkom in denarnim tokom. Podjetje lahko ob prodaji na odloženo plačilo pripozna prihodke in dobiček, denar pa prejme šele čez več mesecev. V tem času mora financirati zaloge, plače in davke. Hitrejša rast tako poveča potrebo po obratnem kapitalu, zlasti kadar je cikel od nabave do plačila kupca dolg. Če podjetje rast financira s kratkoročnim dolgom, denarni tokovi pa so negotovi, postane občutljivo na zamude in spremembe obrestnih mer. Zato mora načrt rasti vključevati tudi bilanco stanja in časovni profil denarja, ne samo izkaz poslovnega izida.

2.6.2 Rast ustvarja tudi stroške in povratne učinke

Hitro povečanje obsega lahko povzroči pomanjkanje denarja, razpršitev vodstvene pozornosti, nejasne odgovornosti, padec kakovosti, izgubo ključnih zaposlenih in odtujitev ustanovitelja od operativne realnosti. Pri prevzemih se dodajo stroški integracije, pri platformah upravljanje več strani trga, pri internacionalizaciji pa institucionalna in kulturna razdalja. Te posledice niso zgolj spremljevalni problem: oblikujejo možnosti za nadaljnjo rast. Prav zato redko opazujemo dolgo neprekinjeno hitro rast (Freel & Gordon, 2022; Hamilton & Ng, 2025).

Na ravni gospodarstva lahko rastoča podjetja ustvarjajo delovna mesta in inovacije, lahko pa tudi povečujejo koncentracijo, odvisnost dobaviteljev ali regionalne razlike. OECD (2025) zato pri politikah skaliranja poudarja kombinacijo splošnih okvirnih pogojev in ciljno usmerjene podpore, namesto predpostavke, da je mogoče vnaprej zanesljivo izbrati vse prihodnje zmagovalce. Za podjetje pa to pomeni, da legitimnost rasti ni dana: nastaja z ustvarjeno vrednostjo in odgovornim obvladovanjem posledic.

Tudi učinki na delo niso enoznačni. Rast lahko ustvarja poklicne priložnosti, specializacijo in višje plače, hkrati pa povzroči preobremenjenost, izgubo avtonomije ali razpad dotedanje kulture. Ključna ni le količina novih delovnih mest, temveč njihova kakovost, varnost in možnosti učenja. Podobno pri dobaviteljih: večja naročila lahko spodbudijo njihov razvoj, prevelika odvisnost od enega hitro rastočega kupca pa poveča tveganje. Presoja posledic mora zato vključiti glavne deležnike in časovno obdobje, v katerem se koristi in stroški pokažejo.

2.7 Teoretski pogledi na rast podjetja

Teorije rasti podjetja ne tvorijo enega samega modela. Razlikujejo se po vprašanju, na katerega želijo odgovoriti. Mikroekonomika pojasnjuje stroške obsega in razpona, teorija ekonomistke Edith Penrose rast izpeljuje iz razvoja in uporabe virov, teorija transakcijskih stroškov obravnava meje podjetja, finančna teorija pojasnjuje vrstni red financiranja, vedenjska teorija pa cilje, omejeno racionalnost in iskanje rešitev. Stohastični, evolucijski in inovacijski pogledi opozarjajo na negotovost, selekcijo in diskontinuitete. Ker vsaka osvetli drug mehanizem, je njihova dopolnilnost pomembnejša od iskanja ene »pravilne« teorije; same po sebi pa ne presojujejo kakovosti rasti, zato jih moramo povezati tudi z ekonomskimi, organizacijskimi, družbenimi in okoljskimi posledicami.

2.7.1 Ekonomije obsega, ekonomije razpona in diseconomije

Ekonomije obsega nastanejo, ko se z večjim obsegom proizvodnje ali izvajanja storitve znižujejo povprečni stroški. Vzroki so razporeditev fiksnih stroškov, specializacija, tehnološka nedeljivost in ugodnejša nabava. Ekonomije razpona nastanejo, ko je skupna proizvodnja več povezanih izdelkov ali storitev cenejša kot ločena proizvodnja, na primer zaradi skupnega znanja, znamke, distribucije ali podatkov (Besanko et al., 2016; Grant, 2016).

Rast ima mejo, kadar se pojavijo diseconomije: stroški koordinacije, komunikacijske izgube, počasnejše odločanje, birokratizacija ali oddaljenost od kupcev. Pri tem je treba razlikovati med minimalnim učinkovitim obsegom – najnižjim obsegom, pri katerem podjetje izkoristi večino ekonomij obsega – in obsegom, ki maksimira dobiček. Slednjega podjetje v splošnem izbira tam, kjer je mejni prihodek enak mejnim stroškom; pogoj, da je cena enaka mejnim stroškom, velja le v konkurenčnem okolju, kjer podjetje sprejema tržno ceno (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Nobena od teh točk ne določa enkrat za vselej »optimalne velikosti«, saj jo spreminjajo tehnologija, povpraševanje in organizacijske inovacije.

2.7.2 Penrose: viri ustvarjajo priložnosti in omejitve

Penrose podjetje razume kot zbirko produktivnih virov, katerih vrednost ni v lastništvu samem, temveč v storitvah, ki jih podjetje z njimi ustvari. Znanje, pridobljeno z uporabo virov, odpira nove produktivne priložnosti; neizkoriščene storitve virov management spodbujajo k iskanju novih uporab. Rast je zato endogena: pretekle izkušnje ustvarjajo nove možnosti (Penrose, 1959).

Isti proces pa rast omejuje. Izkušeni managerji morajo vključiti nove ljudi, prenesti znanje in uskladiti razširjeno dejavnost. Ker se te storitve ne morejo takoj kupiti ali popolnoma prenesti, obstaja omejitev hitrosti, s katero se podjetje kakovostno širi. S tem Penrose poveže podjetniško zaznavanje priložnosti z vodstvenimi in organizacijskimi omejitvami; njen pristop pa je pomembno izhodišče za kasnejše pristope, temelječe na virih in dinamičnih zmožnostih (Kor et al., 2016; Teece, 2007).

2.7.3 Teorija transakcijskih stroškov: trg, pogodba ali hierarhija

Teorija transakcijskih stroškov ne pojasnjuje rasti predvsem z večjo pogajalsko močjo, temveč z izbiro načina upravljanja transakcij. Podjetje primerja organiziranje dejavnosti prek trga, dolgoročnih pogodb, hibridnih oblik ali znotraj hierarhije. Ključne lastnosti transakcije so specifičnost sredstev, negotovost in pogostost. Kadar odnos zahteva specifične naložbe, je negotov in se pogosto ponavlja, se povečajo nevarnosti oportunitizma in prilagajanja; notranja organizacija ali tesnejša pogodbeno-hibridna ureditev je lahko učinkovitejša (Williamson, 1981).

Internalizacija dejavnosti poveča meje podjetja, vendar prinaša stroške nadzora, spodbud in koordinacije. Vertikalna integracija ali prevzem zato nista samodejno boljša od trga. Teorija postavlja primerjalno vprašanje: katera ureditev za konkretno transakcijo povzroča najmanjše skupne proizvodne in transakcijske stroške? Rast podjetja se ustavi ali spremeni obliko, ko dodatna internalizacija ne prinaša več neto koristi.

2.7.4 Teorija vrstnega reda financiranja: kako financiranje omejuje rast

Myers in Majluf (1984) izhajata iz asimetrije informacij med notranjimi nosilci odločanja in zunanjimi vlagatelji. Podjetja zato pogosto dajejo prednost zadržanemu dobičku, nato dolgu in šele nato novemu lastniškemu kapitalu. Ne gre za teorijo optimalne velikosti, temveč za razlago finančnih izbir. Za rastoče

MSP je pomembna, ker notranja sredstva pogosto ne zadoščajo, zunanji viri pa so zaradi negotovosti, pomanjkanja zavarovanj ali razredčitve lastništva dragi oziroma nezaželeni.

Finančna omejitev lahko zato upočasni sicer perspektivno rast. Hkrati vrstni red ni univerzalno pravilo: visokotehnološko podjetje brez stabilnega denarnega toka se lahko prej opre na lastniški kapital, zrelo podjetje pa na dolg. Bistvena je povezava med tveganjem projekta, časom denarnih tokov, razpoložljivim zavarovanjem, ambicijo lastnikov in ohranjanjem nadzora.

2.7.5 Vedenjska teorija podjetja: cilji, aspiracije in iskanje

Vedenjska teorija podjetja zavrne predpostavko, da je podjetje enoten popolnoma racionalen akter, ki vedno maksimira dobiček. Organizacije sestavljajo koalicije z več cilji, omejeno racionalnostjo in nepopolnimi informacijami. Namesto popolne optimizacije uporabljajo zadovoljive rešitve, rutine in ravni aspiracij. Ko rezultat pade pod aspiracijo, se sproži problemsko usmerjeno iskanje; ko jo dosega, je pritisk za spremembo manjši (Cyert & March, 1963; Gavetti et al., 2012).

Za rast je ta perspektiva pomembna na dva načina. Prvič, cilji glede prodaje, dobička, kakovosti, varnosti ali nadzora so lahko v konfliktu in se skozi čas spreminjajo. Drugič, uspeh ali neuspeh glede na aspiracije vpliva na obseg iskanja novih trgov, produktov ali organizacijskih rešitev. Strah pred neuspehom in osebne preference podjetnika so lahko pomembni, vendar niso jedro vedenjske teorije; jedro so organizacijski cilji, omejena racionalnost, rutine, učenje in proces odločanja.

2.7.6 Stohastični in evolucijski pogledi: negotovost, inovacije in selekcija

Gibrat (1931) je rast podjetja modeliral kot sorazmeren stohastični proces, neodvisen od začetne velikosti. Čeprav empirične raziskave pogosto ugotavljajo odstopanja – zlasti pri mladih in majhnih podjetjih – zakon sorazmernega učinka ostaja pomembna referenčna točka: opozarja, da je velik del posameznih rastnih poti težko napovedati in da razlike med podjetji niso v celoti rezultat stabilnih lastnosti.

Schumpeter (1942) rast in preoblikovanje gospodarstva poveže z inovacijami in kreativno destrukcijo. Nova kombinacija znanja, tehnologije in poslovnega modela lahko poruši obstoječe ravnotežje ter omogoči hitro rast novih ali preoblikovanih podjetij. Evolucijski pogled temu doda selekcijo in rutine: podjetja eksperimentirajo, okolje pa nekatere rešitve nagradi, druge izloči. Rast je zato hkrati rezultat nameranih odločitev in procesa, v katerem imajo pomembno vlogo zgodovina, negotovost in povratne informacije.

2.7.7 Kako teorije uporabimo pri analizi podjetja

Teorija je koristna, če spremeni vprašanja, ki jih postavimo. Pri podjetju, ki razmišlja o hitri širitvi proizvodnje, mikroekonomski pogled zahteva oceno krivulje povprečnih in mejnih stroškov: ali bo dodatni obseg znižal stroške na enoto in pri katerem obsegu se pojavijo omejitve? Penrose usmeri pozornost na znanje in vodstveni čas: kdo bo vključil nove zaposlene, prenesel rutine ter odkril produktivne uporabe novih virov? Obe perspektivi govorita o meji rasti, vendar prva predvsem o stroških proizvodnje, druga o procesu organizacijskega učenja.

Če se podjetje odloča, ali naj razvije lastno logistiko ali uporabi zunanjega izvajalca, teorija transakcijskih stroškov vpraša, kako specifične so naložbe, kako velika je negotovost in kako pogosto se transakcija ponavlja. Teorija finančnega vrstnega reda nato preveri, kako bo izbrano ureditev financiralo in kakšne informacijske ter lastniške posledice imajo viri kapitala. Vedenjska teorija doda vprašanje, kateri cilji in

aspiracije sprožajo odločitev, kdo v organizaciji jih oblikuje ter ali iskanje ostaja preozko zaradi obstoječih rutin.

Pri tehnološki spremembi, kot je generativna umetna inteligenca, schumpetrovski pogled poudari možnost nove ponudbe in premika konkurenčnega ravnotežja. Penrose in teorija dinamičnih zmožnosti opozorita, da je vrednost tehnologije odvisna od komplementarnega znanja, podatkov in preoblikovanja procesov. Transakcijski pogled odpre vprašanja, katere zmogljivosti naj podjetje razvije samo in katere kupi, vedenjski pa, ali trenutni tehnološki trendi in pritisk konkurence izkrivljajo aspiracije. Uporaba več teorij tako ne pomeni nepotrebne kompleksnosti, temveč preprečuje, da bi večdimenzionalno odločitev skrčili na en sam kriterij.



Slika 2.4: Zemljevid teoretskih pogledov na rast podjetja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Sklepna spoznanja

- Rast podjetja je povečanje izbrane razsežnosti v določenem obdobju. Kazalnik, čas in način izračuna morajo biti vedno izrecno navedeni.
- Prihodki, zaposlenost, sredstva, uporabniki, dobiček in denarni tok ne merijo istega pojava. Rast obsega se razlikuje od uspešnosti in kakovosti rasti.
- Skaliranje pomeni povečevanje obsega brez sorazmernega povečevanja določenih vložkov oziroma stroškov. Digitalna tehnologija lahko skaliranje omogoči, ne odpravi pa organizacijskih, finančnih in institucionalnih omejitev.
- Rast je pogosto epizodična in nelinearna. Modeli življenjskega cikla so orientacijski okvir, ne napoved enotne poti vseh podjetij.
- Rast nastane, ko se povežejo ambicija, priložnost in zmožnost izvedbe. Nerast je lahko zavestna in ekonomsko smiselna izbira, ne nujno znak neuspeha.
- Notranji in zunanji dejavniki učinkujejo v kombinacijah. Kapital, tehnologija ali povpraševanje sami po sebi ne zagotavljajo kakovostne rasti.
- Kakovost rasti presojamo z dobičkonosnostjo, denarnim tokom, produktivnostjo, organizacijsko zmogljivostjo, tržno ponovljivostjo ter družbenimi in okoljskimi posledicami.
- Ekonomije obsega in razpona pojasnjujejo stroškovne koristi velikosti, Penrose razvoj virov in vodstvene omejitve, teorija transakcijskih stroškov meje podjetja, finančni vrstni red izbiro virov, vedenjska teorija pa aspiracije in iskanje.
- Podrobne strategije in smeri rasti so predmet 6. poglavja; to poglavje daje konceptualno podlago za njihovo presojo.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj rasti podjetja ne moremo meriti z enim univerzalnim kazalnikom?
2. Kako se razlikujejo rast obsega, uspešnost, skaliranje in kakovostna rast?
3. Zakaj visok odstotek rasti ni vedno enak velikemu absolutnemu prispevku?
4. Kako epizodični pogled na rast spremeni razumevanje življenjskega cikla podjetja?
5. Kateri trije pogoji se morajo povezati, da podjetje uresniči rastno priložnost?
6. Kako se razlikujejo organski, prevzemni in hibridni način rasti?
7. Kako lahko rast prodaje povzroči likvidnostne težave?
8. Kaj po Penrose omejuje hitrost rasti podjetja?
9. Kdaj teorija transakcijskih stroškov predvideva internalizacijo dejavnosti?
10. Kako teorija finančnega vrstnega reda in vedenjska teorija podjetja razlagata odločitve o rasti?

Vprašanja za razpravo

1. Izberite podjetje in predlagajte tri kazalnike, s katerimi bi ločeno merili količino, kakovost in posledice njegove rasti. Utemeljite izbiro.
2. Ali je mogoče podjetje označiti kot uspešno, če ne raste? Navedite pogoje, pod katerimi bi bil odgovor pritrdilen ali nikalen.
3. Kdaj lahko generativna umetna inteligenca postane vir skaliranja in kdaj predvsem nov strošek ali tveganje?
4. Analizirajte primer hitre rasti, ki je ustvarila organizacijsko ali finančno krizo. Katera zmogljivost je zaostala za obsegom?
5. Primerjajte rastno priložnost digitalnega zagonskega podjetja in proizvodnega MSP. Katera ozka grla se razlikujejo in katera so skupna?
6. Uporabite vsaj tri teorije iz poglavja za razlago iste odločitve: ali naj podjetje dejavnost izvaja samo, jo kupi na trgu ali sklene partnerstvo?
7. Kako bi javna politika podpirala produktivno rast, ne da bi nekritično spodbujala vsako širitev podjetij?
8. Ali je trajnostna rast nujno počasnejša rast? Razpravljajte z vidika denarnega toka, inovacij, dela in okoljskih učinkov.

Literatura in viri

- Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small Business Economics*, 28(2–3), 109–122.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). “Business growth”—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25.
- Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, 103745. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.103745>
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (3rd ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2016). *Economics of Strategy (7th ed.)*. Wiley.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2007). What do we know about small firm growth? In S. C. Parker (Ed.), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* (str. 361–398). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32313-8_13.
- Freel, M., & Gordon, I. (2022). On the consequences of firm growth. *International Small Business Journal*, 40(6), 684–709. <https://doi.org/10.1177/02662426221074053>
- Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. *Academy of Management Annals*, 6(1), 1–40. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.656841>
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. Librairie du Recueil Sirey.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis (9th ed.)*. Wiley.
- Hamilton, R. T., & Ng, P. Y. (2025). What we know about high-growth firms, and what we do not: A systematic review. *International Small Business Journal*, 43(4), 420–451. <https://doi.org/10.1177/02662426251316441>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose’s The Theory of the Growth of the Firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221.

- OECD. (2021). *Understanding Firm Growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>
- OECD. (2025). *Unleashing SME Potential to Scale Up: Helping SMEs Scale Up*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea948a58-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2018). *Microeconomics (9th ed.)*. Pearson.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105–123. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00282.x>
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

3. POGLAVJE

MODELI IN MEHANIZMI PODJETNIŠKE RASTI

Razumevanje procesov, ki omogočajo
nastanek, širjenje in skaliranje rasti

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. **razlikovati med obliko oziroma potjo rasti, mehanizmom rasti in procesom skaliranja podjetja;**
2. **interpretirati linearno, eksponentno in logistično oziroma S-oblikovano rast ter presoditi omejitve njihove uporabe;**
3. **pojasniti, kako difuzija inovacij vpliva na hitrost in obseg tržnega sprejemanja novih izdelkov in storitev;**
4. **razložiti neposredne in posredne mrežne učinke ter presoditi pogoje, v katerih lahko spodbujajo rast platformnega podjetja;**
5. **oceniti pripravljenost podjetja za prehod od ujemanja izdelka in trga prek ponovljivega načina vstopa na trg do organizacijskega skaliranja;**
6. **kritično povezati različne modele in mehanizme rasti ter njihovo uporabo presojati glede na značilnosti podjetja, poslovnega modela, okolja in posledic rasti.**

3.1 Uvod

Rast podjetja ni enoten, neprekinjen in vnaprej predvidljiv proces. Kot smo spoznali v prejšnjem poglavju, se lahko obdobja hitre rasti izmenjujejo z obdobji počasnejše rasti, konsolidacije, upada ali ponovne rasti. Podjetja se razlikujejo tudi glede na to, kaj raste, kako hitro rast poteka, kaj jo poganja in katere organizacijske spremembe zahteva. Zato noben posamezen model ne more celovito pojasniti dinamike rasti vseh podjetij. Raziskave potrjujejo, da so epizode hitre rasti pogosto kratkotrajne, njihovo ponavljanje pa redko (OECD, 2021; Hamilton & Ng, 2025).

Modeli rasti so poenostavljene predstavitve izbranih vidikov tega kompleksnega pojava. Njihov namen ni napovedati natančne razvojne poti podjetja, temveč pomagati prepoznati značilne vzorce, mehanizme in omejitve rasti. Isto podjetje lahko na primer izkazuje približno linearno rast zaposlenosti, hitrejšo rast prihodkov, S-oblikovano sprejemanje posameznega izdelka in izrazite mrežne učinke pri širjenju uporabniške baze. Posamezni modeli se zato ne izključujejo nujno, temveč pogosto osvetljujejo različne ravni istega procesa.

Pri njihovi uporabi moramo razlikovati med tremi temeljnimi vprašanji. Prvo je, kakšno obliko ima gibanje izbranega kazalnika skozi čas. Na to vprašanje odgovarjajo linearna, eksponentna in logistična oziroma S-oblikovana krivulja. Drugo vprašanje je, kateri mehanizem rast poganja. Med pomembnejše mehanizme sodijo širjenje inovacije med uporabniki, mrežni učinki ter ustvarjanje in izkoriščanje novih tržnih priložnosti. Tretje vprašanje je, kako mora podjetje ob rasti spreminjati svoje vire, procese, strukturo in način vodenja. To vprašanje je v ospredju sodobnih obravnav skaliranja podjetja.

Klasični fazni modeli so opozorili, da se z večanjem podjetja spreminjajo njegovi osrednji vodstveni in organizacijski izzivi. Vendar njihove faze niso univerzalne razvojne zakonitosti. Podjetja ne prehajajo nujno skozi enako zaporedje stopenj, prehodi niso vedno enosmerni, različni deli podjetja pa se lahko razvijajo z različno hitrostjo (Levie & Lichtenstein, 2010). Modele bomo zato obravnavali kot analitične leče, ki jih je treba uporabljati selektivno in glede na konkretni kontekst. Pri tem kakovost rasti ostaja

presečno merilo presoje. Model lahko pojasni hitrost ali mehanizem rasti, sam po sebi pa ne pove, ali je rast ekonomsko vzdržna, organizacijsko obvladljiva ter družbeno in okoljsko sprejemljiva.

3.2 Idealizirane oblike rasti

Rast lahko spremljamo z različnimi kazalniki, kot so prihodki, dodana vrednost, število zaposlenih, kupcev ali uporabnikov. Gibanje izbranega kazalnika skozi čas lahko prikažemo s krivuljo rasti. Njena oblika pokaže, ali podjetje v posameznih obdobjih ustvarja približno enake priraste, ali se prirasti povečujejo oziroma ali se rast zaradi omejitev postopoma upočasnjuje.

Linearna, eksponentna in logistična oziroma S-oblikovana rast so idealizirane matematične oblike. Ne predstavljajo univerzalnih razvojnih poti in ne napovedujejo, kako se mora podjetje razvijati. Uporabljamo jih za opis in primerjavo gibanja izbranega kazalnika ter za razumevanje posledic, ki jih različna dinamika rasti povzroča pri načrtovanju virov, zmogljivosti in financiranja.

Pri interpretaciji krivulje moramo zato vedno najprej odgovoriti na tri vprašanja:

- Kaj merimo?
- V katerem časovnem obdobju merimo?
- Ali opazujemo absolutni obseg, absolutni prirast ali odstotno stopnjo rasti?

Brez teh informacij lahko enaka oblika krivulje vodi do različnih ali celo napačnih sklepov.

3.2.1 Linearna rast

Linearna rast pomeni, da se izbrani kazalnik v enakih časovnih intervalih povečuje za približno enak **absolutni znesek**. Če podjetje vsako leto pridobi 500 novih kupcev, zaposli deset dodatnih sodelavcev ali poveča prihodke za 100.000 evrov, je gibanje opazovanega kazalnika linearno.

$$X_t = X_0 + at$$

Pri tem je X_0 začetna vrednost, a konstantni prirast v posameznem obdobju, t pa čas.

Pri linearni rasti ostaja absolutni prirast enak, odstotna stopnja rasti pa se praviloma zmanjšuje. Povečanje prihodkov za 100.000 evrov je namreč 20-odstotna rast, če se prihodki povečajo s 500.000 na 600.000 evrov, vendar le 10-odstotna rast, če se povečajo z milijona na 1,1 milijona evrov.

Linearna rast je lahko uporabna približna predstavitev rasti podjetij, pri katerih so nove zmogljivosti neposredno povezane z dodatnimi vložki. Svetovalno podjetje mora na primer za oskrbo večjega števila strank praviloma zaposliti dodatne svetovalce, proizvodno podjetje pa mora za povečanje proizvodnje razširiti zmogljivosti. V takšnih primerih se vložki in rezultati povečujejo v razmeroma podobnem razmerju.

To ne pomeni, da so lokalna, obrtniška ali družinska podjetja nujno usmerjena samo v linearno rast ali da ne želijo rasti. Njihova rast je lahko omejena zaradi značilnosti poslovnega modela, razpoložljivosti usposobljenih ljudi, osebnih ciljev lastnikov, velikosti trga ali odločitve, da bodo prednost namenila kakovosti, nadzoru in neodvisnosti.

Linearna projekcija je zaradi enostavnosti uporabna pri kratkoročnem načrtovanju. V daljšem obdobju pa postane manj zanesljiva, ker predpostavlja nespremenjene pogoje. Spremembe povpraševanja, konkurence, tehnologije, stroškov in organizacijskih zmogljivosti lahko rast pospešijo, upočasnijo ali obrnejo. Linearna rast je zato predvsem opis določenega obdobja, ne trajna lastnost podjetja ali posebna strategija rasti.

3.2.2 Eksponentna rast

Pri eksponentni rasti se opazovani kazalnik v vsakem obdobju poveča za približno enak **odstotek**. Ker se odstotek obračunava od vedno večje osnove, se absolutni prirasti sčasoma povečujejo. Takšno kopičenje učinkov imenujemo sestavljeni učinek.

$$X_t = X_0(1 + g)^t$$

Pri tem je X_0 začetna vrednost, g približno konstantna stopnja rasti, t pa čas.

Če se število uporabnikov vsako leto poveča za 50 %, podjetje s 1.000 uporabniki v prvem letu pridobi 500 novih uporabnikov. Ko ima 10.000 uporabnikov, enaka stopnja pomeni že 5.000 novih uporabnikov. Stopnja rasti je enaka, vendar so organizacijske, tehnološke in finančne posledice absolutnega povečanja bistveno večje.

Izraz *eksponentna rast* se v poslovnem jeziku pogosto uporablja preohlapno kot sinonim za vsako zelo hitro rast. Visoka rast pa ni nujno eksponentna. Podjetje lahko v enem letu močno zraste zaradi velikega naročila, prevzema, vstopa na nov trg ali začasnega povečanja povpraševanja, ne da bi se takšna stopnja ponavljala. O eksponentni dinamiki lahko govorimo šele, ko se približno sorazmerna stopnja rasti ohranja skozi več zaporednih obdobj.

Možnost eksponentne rasti je večja pri poslovnih modelih, pri katerih je mogoče rezultate povečevati brez sorazmernega povečevanja vseh vložkov. Digitalni izdelek je na primer mogoče ponuditi dodatnemu uporabniku z razmeroma nizkimi mejnimi stroški. Rast lahko dodatno pospešujejo avtomatizacija, ponovljivi prodajni kanali, dostop do kapitala in mrežni učinki. Ti mehanizmi ne zagotavljajo eksponentne rasti, temveč ustvarjajo pogoje, v katerih je lahko začasno dosegljiva.

Eksponentna rast ne more trajati neomejeno. Sčasoma se pojavijo omejitve trga, financiranja, infrastrukture, ljudi, vodenja ali regulacije. Podjetje lahko pridobiva uporabnike hitreje, kot je sposobno zagotavljati kakovost storitve, razvijati procese ali ustvarjati pozitiven denarni tok. Hitrost rasti zato ni isto kot kakovost ali ekonomska vzdržnost rasti.

3.2.3 Logistična oziroma S-oblikovana rast

Logistična rast upošteva, da rast poteka v okolju z omejitvami. Na začetku je počasna, ker podjetje ali inovacija šele pridobiva prve uporabnike in razvija potrebne zmogljivosti. Nato se pospeši, ko se poveča prepoznavnost, izboljšajo procesi ali okrepi sprejemanje na trgu. V zadnjem delu se rast upočasni, ker se podjetje približuje mejam obstoječega trga, tehnologije ali organizacijskih zmogljivosti. Kumulativna krivulja zato dobi obliko črke S.

Pri S-oblikovani rasti lahko razlikujemo tri osnovna obdobja:

- **uvajanje**, ko so prirasti majhni, negotovost pa visoka;
- **pospeševanje**, ko se absolutni prirasti povečujejo;
- **upočasnjevanje in približevanje meji**, ko se prirasti zaradi zasičenosti ali drugih omejitev zmanjšujejo.

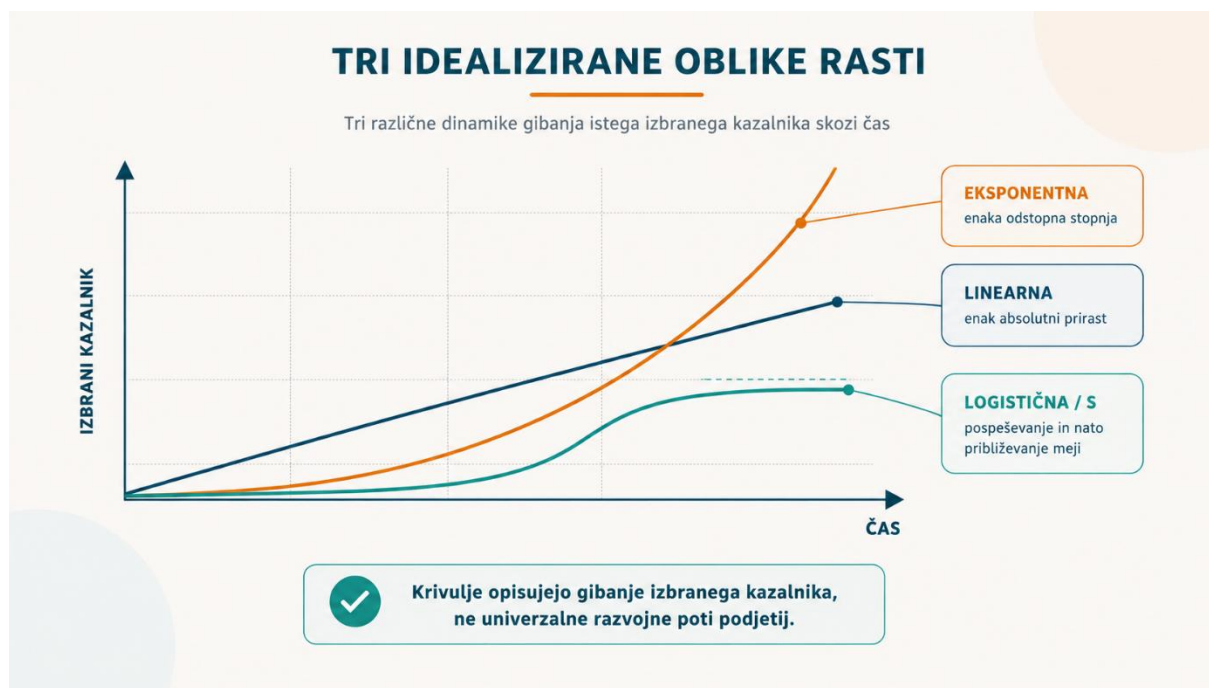
Prelomna točka na sredini krivulje ne pomeni največjega obsega, temveč obdobje največjih absolutnih prirastov. Po njej se skupni obseg še vedno povečuje, vendar vedno počasneje. Ko se krivulja približa zgornji meji, stopnja rasti teži proti nič. Morebitni poznejši upad ni del osnovnega logističnega modela, temveč zahteva dodatno pojasnilo, na primer tehnološko zamenjavo, izgubo konkurenčnosti ali spremembo povpraševanja.

S-krivuljo uporabljamo za različne pojave, zato moramo biti pri njeni razlagi posebno previdni. Prikazuje lahko:

- kumulativno število uporabnikov, ki so sprejeli inovacijo;
- razvoj učinkovitosti tehnologije glede na vloženi razvojni napor;
- rast prodaje ali drugega kazalnika podjetja, ki se približuje določeni meji.

Vizualna podobnost ne pomeni, da gre za isti proces. Rast trga pametnih telefonov je lahko na primer S-oblikovana, če opazujemo kumulativno sprejemanje tehnologije. To pa ne pomeni, da so prihodki vseh proizvajalcev ali njihov tržni delež sledili isti poti. Posamezna podjetja so lahko v času rasti celotnega trga hitro pridobivala ali izgubljala položaj.

S-krivulje so bile uporabljene tako pri proučevanju industrijskih inovacij kot pri razvoju tehnološke učinkovitosti (Abernathy & Utterback, 1978; Foster, 1986). Ko podjetje doseže omejitve ene S-krivulje, lahko nadaljnjo rast išče z novim izdelkom, novo generacijo tehnologije, novim trgom ali spremenjenim poslovnim modelom. Dolgoročna rast je zato lahko sestavljena iz več delno prekrivajočih se S-krivulj. Prehod med njimi ni avtomatičen in zahteva pravočasno prepoznavanje omejitev sedanje dejavnosti ter razvoj novih virov in zmogljivosti (Adner & Kapoor, 2016; Tushman & Anderson, 1986).



Slika 3.1: Tri idealizirane oblike rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK: ISTO PODJETJE, RAZLIČNE OBLIKE RASTI

V istem podjetju lahko različni kazalniki istočasno sledijo različnim potem. Podjetje lahko vsako leto zaposli približno enako število novih sodelavcev, zato je rast zaposlenosti približno linearna. Število uporabnikov digitalne rešitve se lahko v določenem obdobju povečuje za približno enak odstotek in izkazuje eksponentno dinamiko. Kumulativno sprejemanje rešitve na določenem trgu pa se lahko postopoma približuje zasičenosti in sledi S-oblikovani poti.

Primer pokaže, zakaj podjetja ne moremo preprosto označiti kot linearno, eksponentno ali S-oblikovano. Opredeliti moramo kazalnik, obdobje in raven analize.

3.2.4 Kaj nam krivulje povedo – in česa ne?

Idealizirane krivulje omogočajo primerjavo različnih hitrosti in omejitev rasti, ne pojasnijo pa same po sebi, kaj je rast povzročilo. Eksponentna rast uporabnikov je lahko posledica učinkovitega trženja, mrežnih učinkov, subvencioniranih cen ali začasnega trenda. S-oblikovana rast lahko izhaja iz postopnega sprejemanja inovacije, omejene velikosti trga ali pomanjkanja organizacijskih zmogljivosti.

Prav tako iz oblike krivulje ne moremo sklepati o kakovosti rasti. Eksponentna rast uporabnikov lahko poteka ob negativnem denarnem toku, linearna rast prihodkov je lahko visoko dobičkonosna, upočasnjevanje rasti pa ni nujno znak neuspeha. Lahko pomeni prehod v konsolidacijo, izboljševanje produktivnosti ali zavestno prilagajanje obsega organizacijskim, družbenim in okoljskim omejitvam.

Za razumevanje rasti moramo zato poleg njene oblike preučiti tudi mehanizme, ki jo ustvarjajo. V nadaljevanju najprej obravnavamo difuzijo inovacij, nato pa mrežne učinke in rast platform.

3.3 Difuzija inovacij kot mehanizem tržnega sprejemanja

Inovacija sama po sebi še ne povzroči rasti. Da bi ustvarila povpraševanje in poslovne rezultate, jo morajo potencialni uporabniki prepoznati, sprejeti in vključiti v svoje ravnanje. Difuzija inovacij je proces, v katerem se nova ideja, izdelek, storitev ali praksa skozi čas širi po komunikacijskih kanalih med člani določenega družbenega sistema (Rogers, 2003). Teorija se vsebinsko navezuje na Schumpetrovo razumevanje inovacij kot ključnega mehanizma gospodarskih sprememb (Schumpeter, 1942).

Teorija difuzije ne opisuje neposredno rasti podjetja, temveč pojasnjuje enega od možnih mehanizmov rasti trga. Širjenje inovacije lahko poveča število kupcev in prihodke podjetja, vendar je povezava odvisna tudi od konkurence, cen, proizvodnih zmogljivosti, poslovnega modela in sposobnosti podjetja, da del ustvarjenega povpraševanja pretvori v prodajo.

Rogersov model izpostavlja štiri medsebojno povezane sestavine difuzije:

- **inovacijo**, ki jo potencialni uporabniki zaznavajo kot novo;
- **komunikacijske kanale**, po katerih se širijo informacije in izkušnje;
- **čas**, potreben za odločanje in širjenje uporabe;
- **družbeni sistem**, v katerem na sprejemanje vplivajo norme, odnosi in mnenjski vodje.

Inovacija je pri tem nova z vidika uporabnika, ne nujno z vidika tehnologije. Rešitev lahko obstaja že dalj časa, vendar se v določenem podjetju, panogi ali skupini uporabnikov še vedno zaznava kot novost.

3.3.1 Proces odločanja o sprejetju inovacije

Sprejetje inovacije praviloma ni enkratna odločitev. Uporabnik najprej pridobi informacije o novosti, nato oblikuje stališče do nje, se odloči za sprejetje ali zavrnitev, jo začne uporabljati in na podlagi izkušnje svojo odločitev potrdi ali spremeni. Rogers (2003) razlikuje pet korakov:

- seznanitev z inovacijo,
- oblikovanje stališča,
- odločitev o sprejetju ali zavrnitvi,

- uporaba oziroma implementacija,
- potrditev odločitve.

Proces ni vedno linearen. Uporabnik se lahko vrne k iskanju informacij, uporabo opusti ali inovacijo prilagodi svojim potrebam. Pri organizacijskih kupcih je odločanje še kompleksnejše, ker pri njem sodeluje več oseb z različnimi cilji, pristojnostmi in ocenami tveganja.

3.3.2 Katere lastnosti inovacije vplivajo na njeno sprejemanje?

Hitrost difuzije ni odvisna le od kakovosti inovacije, temveč predvsem od tega, kako jo zaznavajo potencialni uporabniki. Rogers (2003) izpostavlja pet značilnosti:

- **relativna prednost** – v kolikšni meri uporabnik inovacijo zaznava kot boljšo od obstoječe rešitve;
- **združljivost** – kako dobro se ujema z uporabnikovimi potrebami, vrednotami, navadami in obstoječimi sistemi;
- **kompleksnost** – kako zahtevna je za razumevanje in uporabo;
- **možnost preizkusa** – ali jo je mogoče pred dokončno odločitvijo preizkusiti v omejenem obsegu;
- **opaznost rezultatov** – kako hitro in jasno lahko uporabnik ali njegovo okolje opazi njene koristi.

Večja relativna prednost, združljivost, možnost preizkusa in opaznost praviloma pospešujejo sprejemanje, zaznana kompleksnost pa ga upočasnjuje. Te lastnosti niso povsem objektivne. Tehnično zmogljivejša rešitev se lahko širi počasi, če je zahtevna za uporabo, nezdružljiva z obstoječimi procesi ali če uporabniki njenih koristi ne morejo preprosto preveriti. Raziskave sprejemanja informacijskih tehnologij potrjujejo pomen uporabnikovih zaznav uporabnosti, združljivosti in zahtevnosti novosti (Moore & Benbasat, 1991).

Podjetje lahko zato difuzijo spodbuja tudi brez spremembe temeljne tehnologije. Poenostavitev uporabe, možnost preizkusa, boljša poveztljivost z obstoječimi sistemi, verodostojni prikazi rezultatov in zmanjšanje tveganja lahko pomembno vplivajo na pripravljenost uporabnikov za sprejetje inovacije (Gatignon & Robertson, 1985).

3.3.3 Skupine uporabnikov glede na čas sprejetja

Uporabniki inovacije ne sprejmejo hkrati. Rogers (2003) jih glede na relativni čas sprejetja razvršča v pet skupin:

- **inovatorji** – približno 2,5 %: pripravljeni so preizkušati novosti in sprejemati večje tveganje;
- **zgodnji uporabniki** – približno 13,5 %: novost sprejmejo razmeroma zgodaj in imajo pogosto pomembno vlogo pri oblikovanju mnenja drugih;
- **zgodnja večina** – približno 34 %: inovacijo sprejme, ko so koristi dovolj preverjene in je tveganje manjše;
- **pozna večina** – približno 34 %: odloči se zaradi razširjene uporabe, ekonomskih razlogov ali pritiska okolja;
- **pozni uporabniki** – približno 16 %: inovacijo sprejmejo zadnji, pogosto šele ko obstoječa rešitev ni več dostopna ali sprejemljiva.

Odstotki izhajajo iz idealizirane statistične porazdelitve in niso natančna napoved strukture vsakega trga. Kategorije tudi niso trajne osebne lastnosti. Posameznik je lahko zgodnji uporabnik na enem področju in pozni uporabnik na drugem. Pomembni so njegova potreba, znanje, finančne možnosti, zaznano tveganje in družbeno okolje.

3.3.4 Dve krivulji difuzije

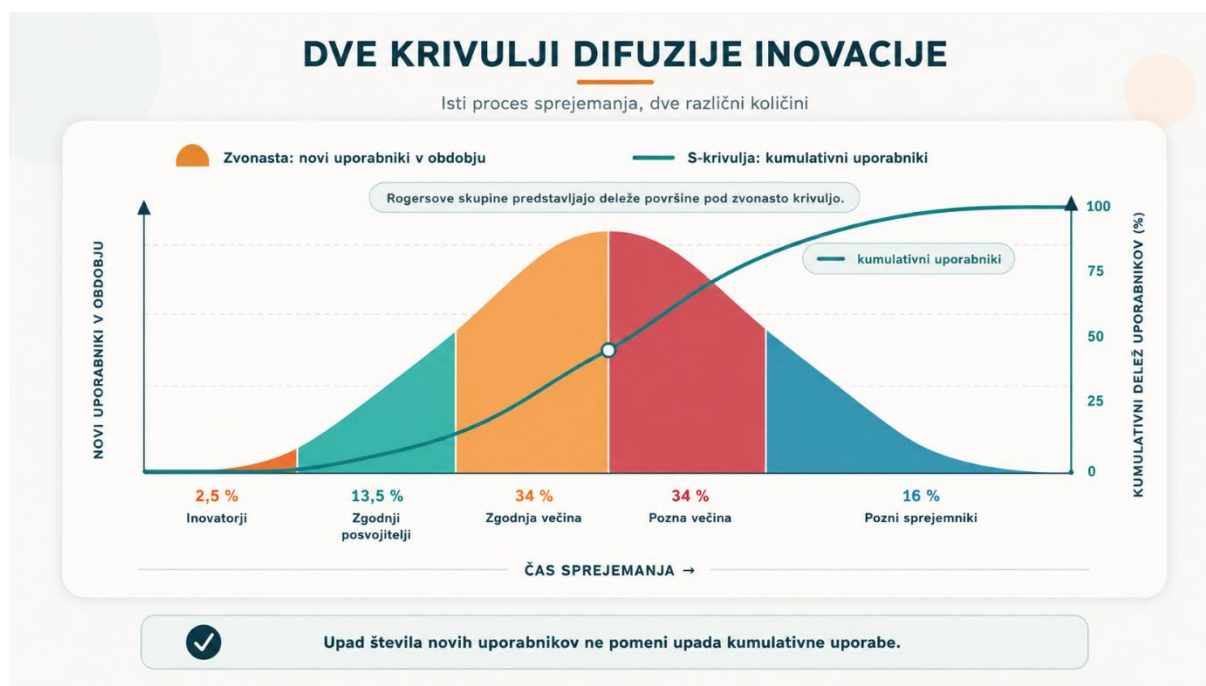
Rogersove kategorije uporabnikov pogosto prikazujemo z zvonasto krivuljo, vendar jo moramo razlikovati od S-krivulje kumulativnega sprejemanja. Obe krivulji izhajata iz istih podatkov, prikazujeta pa različni količini.

Zvonasta krivulja prikazuje **število novih uporabnikov v posameznem obdobju**. Sprva jih je malo, nato se njihovo število povečuje, doseže vrh in se začne zmanjševati, ker je večina potencialnega trga inovacijo že sprejela.

S-krivulja prikazuje **kumulativno število vseh uporabnikov**. To število se na začetku povečuje počasi, nato hitreje in se nazadnje približuje velikosti potencialnega trga. Ko število novih uporabnikov začne upadati, se kumulativno število še vedno povečuje, vendar počasneje.

Razlikovanje je pomembno za poslovno odločanje. Veliko skupno število uporabnikov ne pomeni nujno, da trg še vedno hitro raste. Podjetje lahko dosega visoko kumulativno uporabo, hkrati pa pridobiva vedno manj novih uporabnikov. To vpliva na prodajne cilje, investicije in izbiro naslednjih možnosti rasti.

Bassov model difuzije to dinamiko dodatno pojasni z dvema viroma sprejemanja. Na začetku je pomembnejši zunanji vpliv, saj je predhodnih uporabnikov še malo; z njihovim naraščanjem pa se krepi pomen medosebnih vplivov in posnemanja (Bass, 1969). Model je uporaben za napovedovanje sprejemanja izdelkov in storitev, vendar njegove ocene zahtevajo podatke o dejanski difuziji ali utemeljene primerjave s podobnimi inovacijami.



Slika 3.2: Difuzija inovacije: novi in kumulativni uporabniki

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

3.3.5 Prehod od zgodnjih uporabnikov k večinskemu trgu

Zgodnji uporabniki inovacijo pogosto sprejmejo zaradi novosti, tehnične naprednosti ali možnosti, da z njo rešijo posebno potrebo. Večinski trg pa praviloma zahteva bolj preverjeno, zanesljivo in preprosto rešitev. Zato strategija, ki je uspešna pri prvih uporabnikih, ne zagotavlja uspeha pri zgodnji večini.

Moore (1999) je težavnost tega prehoda opisal kot »prečkanje prepada«. Koncept je bil razvit predvsem za visokotehnološke trge in ga ne smemo obravnavati kot univerzalno fazo vsake difuzije. Je pa uporabno opozorilo, da:

- zgodnji in večinski uporabniki inovacijo vrednotijo po različnih merilih;
- navdušenje prvih uporabnikov še ni dokaz množičnega povpraševanja;
- širitev zahteva zanesljive reference, podporo, prodajne kanale in zmanjšanje zaznanega tveganja;
- podjetje mora pogosto prilagoditi ponudbo, ne da bi pri tem izgubilo njeno osrednjo vrednost.

Prehod na večinski trg je pomemben tudi za ugotavljanje ujemanja izdelka s trgom (angl. *Product–Market Fit*), to je ugotavljanje stopnje, do katere izdelek ali storitev dejansko ustreza potrebam ciljnega trga. Visoka stopnja zadovoljstva majhne skupine zgodnjih uporabnikov je spodbuden signal, vendar še ne dokazuje, da je trg dovolj velik ali da lahko podjetje uporabnike pridobiva na ponovljiv in ekonomsko vzdržen način.

3.3.6 Uporaba teorije pri načrtovanju rasti

Teorija difuzije podjetju ne pove, kako hitro bo njegova prodaja rasla, omogoča pa boljše razumevanje pogojev, ki vplivajo na sprejemanje izdelka ali storitve na trgu. Podjetje lahko z njeno pomočjo:

- opredeli skupino uporabnikov, ki jo nagovarja v posameznem obdobju;
- prepozna zaznane koristi, tveganja in ovire za uporabo;
- prilagodi način dokazovanja vrednosti in komunikacijske kanale;
- uporabi pilotne projekte, preizkuse in referenčne uporabnike;
- spremlja število novih in kumulativnih uporabnikov;
- pravočasno prepozna upočasnjevanje difuzije in potrebo po prilagoditvi ponudbe ali trga.

Komunikacija je posebej pomembna v razmerah negotovosti. Informacije podjetja lahko ustvarijo začetno pozornost, izkušnje drugih uporabnikov pa pogosto pomembneje vplivajo na poznejše sprejetje. Zato pri širjenju inovacije niso pomembni le doseg promocije, temveč tudi verodostojnost priporočil, reference, demonstracije in možnost preizkusa.

PRIMER ZA RAZMISLEK: SPREJEMANJE ELEKTRIČNIH VOZIL

Električna vozila imajo lahko za uporabnika relativne prednosti, kot so nižji stroški uporabe, tišja vožnja in manjše neposredne emisije. Njihovo sprejemanje pa je odvisno tudi od nakupne cene, dosega, možnosti polnjenja, združljivosti z vsakodnevnimi navadami ter zaupanja v tehnologijo.

Zato se ista inovacija na različnih trgih ne širi enako hitro. Na difuzijo poleg značilnosti uporabnikov vplivajo polnilna infrastruktura, cene energije, subvencije, regulacija, ponudba modelov in razvoj baterijske tehnologije. Primer pokaže, da difuzije ni mogoče pojasniti samo s pripravljenostjo posameznikov za sprejemanje novosti. Potrebni so tudi komplementarni viri, infrastruktura in podporni ekosistem.

Pri trajnostnih inovacijah je ta sistemska razsežnost posebej pomembna. Njihove družbene in okoljske koristi niso nujno neposredno vidne posameznemu kupcu, začetni stroški pa so lahko višji. Širjenje zato pogosto zahteva kombinacijo podjetniškega delovanja, sprememb navad, infrastrukture in javnih politik (Peattie, 2001).

3.3.7 Omejitve teorije difuzije

Rogersova teorija je uporabna za razumevanje razlik v času sprejemanja, vendar ima več omejitev. Kategorije uporabnikov so določene šele glede na dejanski čas sprejetja, zato jih pred uvedbo inovacije ni vedno mogoče zanesljivo prepoznati. Model lahko tudi ustvari vtis, da je širjenje uspešne inovacije naraven in skoraj avtomatičen proces, čeprav številne inovacije nikoli ne dosežejo večinskega trga.

Sprejetje prav tako ni vedno svobodna individualna odločitev. Nanjo lahko vplivajo organizacijska pravila, infrastruktura, regulacija, digitalni standardi, dostop do financiranja in odločitve drugih udeležencev. Uporabnik lahko inovacijo preizkusi in nato opusti, uporablja več konkurenčnih rešitev ali jo uporablja drugače, kot je predvidelo podjetje.

Najpomembneje pa je, da difuzija inovacije ni isto kot rast posameznega podjetja. Rast trga lahko koristi več konkurentom, vodilni inovator pa lahko izgubi položaj zaradi vstopa novih ponudnikov, šibke zaščite znanja, pomanjkanja zmogljivosti ali neustreznega poslovnega modela. Teorijo difuzije moramo zato povezati z analizo konkurence, organizacijskih zmožnosti in načina ustvarjanja ter zajemanja vrednosti.

3.4 Mrežni učinki in rast platform

Pri nekaterih izdelkih in storitvah se vrednost za posameznega uporabnika spreminja glede na število ali dejavnost drugih uporabnikov. Takšno povezanost imenujemo mrežni učinek. Pozitivni mrežni učinek nastane, ko vključitev dodatnih uporabnikov poveča korist za že vključene uporabnike. Negativni mrežni učinek pa se pojavi, ko širjenje mreže povzroči preobremenjenost, slabšo kakovost interakcij, večje tveganje zlorab ali druge učinke, ki zmanjšujejo uporabniško vrednost.

Mrežnih učinkov ne smemo enačiti s splošno rastjo števila uporabnikov. Spletna storitev lahko hitro pridobiva uporabnike, ne da bi vsak novi uporabnik povečal vrednost za druge. Velika uporabniška baza je lahko posledica učinkovitega trženja, nizke cene ali začasnega trenda. Mrežni učinek obstaja šele, ko se zaradi sodelovanja dodatnih uporabnikov spremeni korist, ki jo imajo drugi udeleženci (Chou & Shy, 1990).

Prav tako ni vsaka platforma nujno zgrajena na močnih mrežnih učinkih in vsak mrežni učinek ne zahteva platformnega poslovnega modela. Podjetje mora zato ugotoviti, med kom učinki nastajajo, kako močni so in ali jih je mogoče pretvoriti v trajnejšo uporabniško ter poslovno vrednost.

3.4.1 Neposredni in posredni mrežni učinki

Glede na to, med katerimi uporabniki nastajajo, razlikujemo neposredne in posredne mrežne učinke.

Neposredni mrežni učinki nastajajo med uporabniki iste skupine. Telefonsko omrežje je uporabnejše, če je vanj vključenih več ljudi, ki jih lahko uporabnik pokliče. Podobno lahko vrednost družbenega omrežja povečuje prisotnost prijateljev, sodelavcev ali drugih oseb, s katerimi želi uporabnik komunicirati.

Neposredni mrežni učinki niso nujno enaki za vse uporabnike. Za posameznika ni pomembno le skupno število članov, temveč predvsem prisotnost zanj relevantnih oseb. Mrežni učinek je zato lahko lokalni: nova vključitev poveča vrednost predvsem znotraj določene skupnosti, regije, poklica ali interesne skupine.

Posredni mrežni učinki nastajajo med različnimi skupinami uporabnikov oziroma udeležencev platforme. Na spletni tržnici več ponudnikov poveča izbiro za kupce, več kupcev pa poveča privlačnost platforme za ponudnike. Pri plačilnem sistemu več trgovcev poveča uporabnost za imetnike kartic, več

imetnikov pa sprejemanje sistema za trgovce. Podobno lahko več uporabnikov operacijskega sistema pritegne razvijalce aplikacij, več aplikacij pa poveča vrednost sistema za uporabnike (Rochet & Tirole, 2003).

Pri večstranskih platformah mora podjetje usklajevati potrebe in spodbude različnih skupin. Ukrep, ki koristi eni strani, lahko drugi povzroči dodatne stroške ali zmanjša kakovost njene izkušnje. Platforma zato ne ustvarja vrednosti samo s povezovanjem udeležencev, temveč tudi z oblikovanjem pravil, standardov, cen in mehanizmov zaupanja (Van Alstyne et al., 2016).

3.4.2 Metcalfejev zakon in potencialna vrednost mreže

Metcalfejev zakon ponazarja idejo, da potencialna vrednost komunikacijske mreže narašča hitreje kot število njenih uporabnikov. V mreži z n uporabniki je največje možno število parnih povezav:

$$n(n - 1) / 2$$

Ker se število možnih povezav povečuje približno s kvadratom števila uporabnikov, se Metcalfejev zakon pogosto zapiše kot:

$$V \propto n^2$$

Zveza je **kvadratna**, ne eksponentna. Če se število uporabnikov podvoji, se število potencialnih parnih povezav poveča približno štirikrat. Zakon je pomemben, ker opozarja, da lahko širjenje medsebojno povezane mreže ustvarja več kot sorazmerno povečanje potencialnih interakcij (Metcalfe, 1995, 2013).

Metcalfejev zakon pa ne meri dejanske ekonomske vrednosti mreže. Predpostavlja, da so vse potencialne povezave mogoče in približno enakovredne. V praksi večina uporabnikov ne vzpostavlja povezav z vsemi drugimi, posamezne povezave pa se močno razlikujejo po pogostosti, kakovosti in vrednosti.

Dodajanje neaktivnega uporabnika, lažnega profila ali ponudnika nekakovostnih storitev lahko poveča izmerjeno velikost mreže, ne da bi povečalo njeno vrednost. Nasprotno lahko vključitev majhnega števila posebej relevantnih uporabnikov, ponudnikov ali razvijalcev močno izboljša uporabnost. Briscoe in soavtorji (2006) zato opozarjajo, da Metcalfejev zakon pogosto preceni rast vrednosti velikih mrež.

Metcalfejev zakon je najprimerneje uporabljati kot hevristiko: opozarja na potencial, ki ga ustvarjajo povezave, ne predstavlja pa splošne formule za vrednotenje platformnega podjetja.

3.4.3 Kritična masa in problem začetne mreže

Mrežni učinki lahko pospešijo rast, ko je mreža že vzpostavljena, vendar otežujejo njen začetek. Nova platforma ima malo uporabnikov, zato je njena začetna vrednost majhna. Kupci se ne želijo vključiti, ker ni dovolj ponudnikov, ponudniki pa ne vidijo razloga za sodelovanje, ker ni dovolj kupcev. To imenujemo problem začetne mreže oziroma problem »kokoši in jajca«.

Kritična masa je raven sodelovanja, pri kateri mreža začne ustvarjati dovolj koristi, da lahko nadaljnje vključevanje uporabnikov podpira samo sebe. Ne pomeni nujno določenega števila uporabnikov. Odvisna je od:

- vrste in pogostosti interakcij,
- gostote povezav,
- geografske ali vsebinske osredotočenosti,
- kakovosti ponudbe,

- zaupanja med udeleženci,
- stroškov vključitve in uporabe.

Platforma lahko problem začetne mreže zmanjšuje tako, da začne z ozko skupino uporabnikov, sama zagotovi začetno ponudbo, subvencionira sodelovanje ene strani ali uporabniku ponudi vrednost tudi brez velike mreže. Osredotočenje na manjšo, vendar gosto povezano skupnost je lahko učinkovitejše od hitrega pridobivanja velikega števila med seboj nepovezanih uporabnikov.

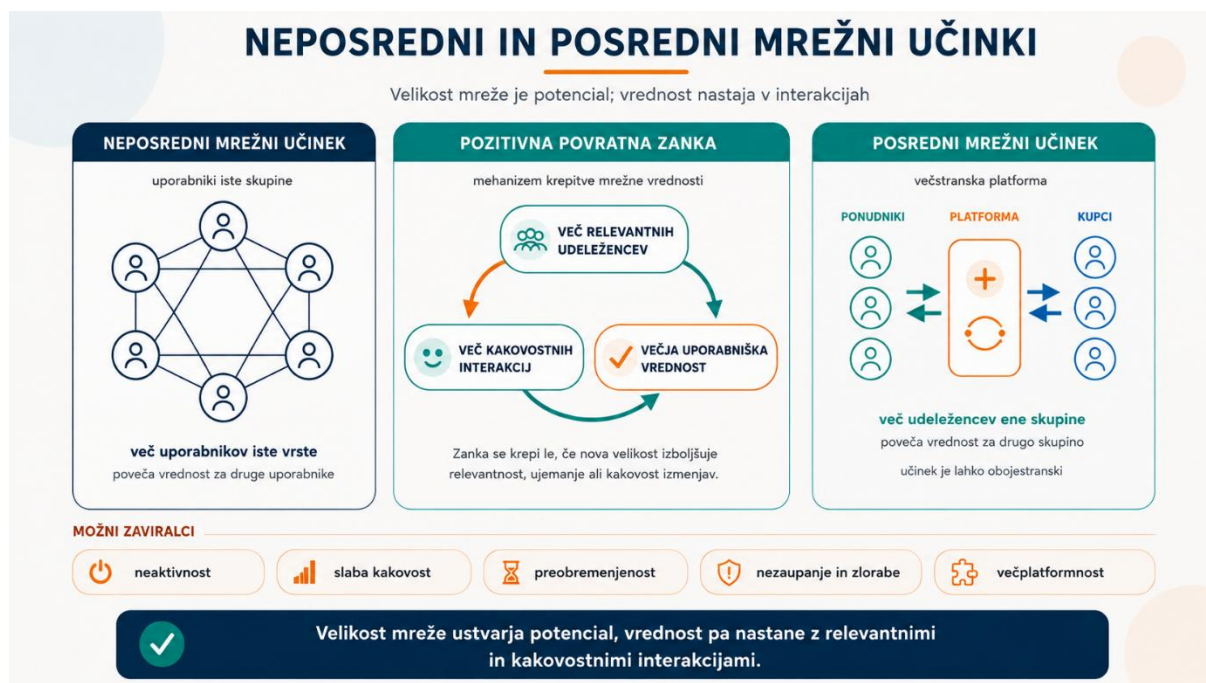
3.4.4 Pozitivna povratna zanka rasti

Ko platforma preseže kritično maso, lahko nastane pozitivna povratna zanka. Več uporabnikov poveča obseg ali raznolikost ponudbe, kar izboljša uporabniško vrednost in pritegne nove uporabnike. Novi uporabniki ustvarijo dodatne podatke, vsebine, ocene ali transakcije, kar lahko še izboljša ujemanje in zaupanje.

Takšna zanka lahko poteka na primer v naslednjem zaporedju:

- več ponudnikov poveča izbiro;
- večja izbira privabi več kupcev;
- več kupcev poveča prodajne možnosti ponudnikov;
- več transakcij ustvari več ocen in podatkov;
- boljše informacije zmanjšajo negotovost in pritegnejo nove udeležence.

Povratna zanka ni avtomatična. Če dodatni uporabniki ne najdejo relevantne ponudbe, če je kakovost slaba ali če platforma ne obvladuje zlorab, se lahko krog prekine. Za rast zato ni pomembno le pridobivanje uporabnikov, temveč predvsem ustvarjanje koristnih interakcij.



Slika 3.3: Neposredni in posredni mrežni učinki

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

3.4.5 Kakovost, dejavnost in zadržanje uporabnikov

Število registriranih uporabnikov je preprost, vendar pogosto nezadosten kazalnik mrežne vrednosti. Za presojo delovanja mreže so pomembni tudi:

- število aktivnih uporabnikov,
- pogostost in kakovost interakcij,
- delež uspešnih povezav ali transakcij,
- čas, potreben za doseganje ujemanja,
- zadržanje uporabnikov,
- stopnja opuščanja uporabe,
- zaupanje in zadovoljstvo različnih skupin.

Pri tržnici na primer ni dovolj, da ima veliko kupcev in ponudnikov. Pomembno je, ali kupci najdejo ustrezno ponudbo, ali ponudniki dosegajo prodajo in ali transakcije potekajo z dovolj nizkimi stroški in tveganji. To sposobnost tržnice/platforme, da učinkovito povezuje ponudbo in povpraševanje, pogosto označujemo kot likvidnost trga.

Platforma lahko s priporočilnimi sistemi, standardi kakovosti, ocenami uporabnikov, preverjanjem identitete in reševanjem sporov izboljšuje delovanje mreže. Vendar lahko enaki mehanizmi povzročijo tudi koncentracijo pozornosti, neenako obravnavo udeležencev ali zmanjšanje preglednosti. Rast platforme zato zahteva tudi odgovorno upravljanje pravil in algoritmov.

3.4.6 Večplatformnost in meje tržne prevlade

Močni mrežni učinki lahko ustvarijo prednost zgodnjega ali večjega ponudnika, vendar ne povzročijo nujno položaja, v katerem »zmagovalec pobere vse«. Uporabniki lahko istočasno uporabljajo več konkurenčnih platform. Takšno ravnanje imenujemo večplatformnost oziroma *multi-homing*.

Ponudnik lahko na primer prodaja na več spletnih tržnicah, voznik sodeluje z več platformami, uporabnik pa uporablja več komunikacijskih aplikacij. Če so stroški prehajanja nizki in se platforme razlikujejo po ponudbi, kakovosti ali namenu, lahko na trgu obstaja več konkurenčnih mrež.

Možnost tržne prevlade je večja, kadar:

- so mrežni učinki močni;
- uporabniki praviloma sodelujejo le na eni platformi;
- so stroški prehoda visoki;
- je prenos podatkov ali ugleda otežen;
- se kakovost ujemanja izboljšuje z obsegom podatkov;
- konkurenti težko dosežejo začetno kritično maso.

Nasprotno pa večplatformnost, diferenciacija, interoperabilnost in lokalna narava mrežnih učinkov zmanjšujejo verjetnost popolnega prevladovanja ene platforme. Velikost obstoječe mreže je zato pomembna, vendar ni edini vir konkurenčne prednosti (Parker et al., 2016).

PRIMER ZA RAZMISLEK: META – MOČ IN OMEJITVE MREŽNIH UČINKOV

Facebook je začetni problem mreže zmanjšal z osredotočenjem na posamezne univerzitetne skupnosti. Za uporabnika ni bilo ključno, koliko ljudi je na platformi po vsem svetu, temveč ali so

bili vključeni njegovi prijatelji in sošolci. Gostota relevantnih lokalnih povezav je ustvarila neposreden mrežni učinek in omogočila postopno širjenje na druge skupnosti.

Z rastjo uporabniške baze se je okrepil tudi posredni mrežni učinek. Več uporabnikov in njihove pozornosti je povečalo privlačnost platforme za oglaševalce, prihodki od oglaševanja pa so omogočili nadaljnji razvoj storitve in infrastrukture.

Primer hkrati pokaže meje preprostega enačenja velikosti in vrednosti mreže. Več vsebin in povezav lahko povzroči informacijsko preobremenjenost, širjenje škodljivih vsebin, vprašanja zasebnosti ter manjšo kakovost uporabniške izkušnje. Platforma mora zato poleg rasti uporabnikov upravljati vsebine, zaupanje, varnost in odnose med različnimi skupinami udeležencev.

3.4.7 Od mrežnega učinka do poslovne rasti

Mrežni učinek ustvarja potencial za rast, ne zagotavlja pa uspešnega poslovnega modela. Platforma mora poleg uporabniške vrednosti razviti način zajemanja dela te vrednosti v obliki prihodkov. Pri tem ne sme določiti takšnih cen ali pravil, ki bi zavrla sodelovanje ene od ključnih skupin.

Povečevanje uporabniške baze prav tako ni enako skaliranju podjetja. Hitro naraščanje transakcij lahko zahteva dodatne naložbe v infrastrukturo, podporo uporabnikom, varnost, nadzor kakovosti in skladnost z regulacijo. Če stroški odpravljanja težav naraščajo enako hitro ali hitreje kot prihodki, velika mreža sama po sebi ne zagotavlja ekonomske uspešnosti.

Za presojo, ali lahko mrežni učinki podprejo rast podjetja, moramo zato odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kdo so ključni udeleženci mreže?
- Katera skupina ustvarja vrednost za drugo?
- Ali dodatni uporabniki dejansko povečujejo uporabnost?
- Kako kakovostne in pogoste so interakcije?
- Kako podjetje doseže kritično maso?
- Ali uporabniki sodelujejo tudi na konkurenčnih platformah?
- Kako podjetje zajema vrednost, ne da bi oslabilo mrežni učinek?
- Katere negativne posledice nastajajo z večanjem mreže?

Mrežni učinki so lahko močan mehanizem hitre rasti, vendar je njihova dolgoročna vrednost odvisna od kakovosti interakcij, zaupanja, upravljanja platforme in ekonomske vzdržnosti poslovnega modela (Shapiro & Varian, 1999; Parker et al., 2016).

3.5 Od ujemanja izdelka in trga do organizacijskega skaliranja

Hitro povečanje prodaje ali števila uporabnikov še ne pomeni, da je podjetje pripravljeno na skaliranje. Rast lahko nastane zaradi začasno povečanega povpraševanja, uspešne promocijske akcije, velikega naročila ali zunanjega financiranja, čeprav podjetje še nima dovolj preverjene ponudbe, ponovljivega načina pridobivanja strank ali organizacijskih zmogljivosti za obvladovanje večjega obsega.

Za podjetja, ki razvijajo skalabilen poslovni model, je koristno razlikovati med tremi medsebojno povezanimi nalogami:

1. doseči ujemanje izdelka in trga;
2. razviti ponovljiv način vstopa na trg oziroma Go-to-Market Fit;
3. zgraditi organizacijske zmogljivosti za skaliranje.

To niso univerzalne razvojne stopnje, skozi katere bi moralo v enakem zaporedju preiti vsako podjetje. Gre za diagnostični okvir, ki pomaga presoditi, kateri temeljni pogoji za obvladljivo rast so že izpolnjeni in kateri še ne. Podjetje se lahko vrača k predhodnim vprašanjem, istočasno preizkuša več trgov ali za različne izdelke dosega različne ravni ujemanja.

3.5.1 Ujemanje izdelka in trga

Ujemanje izdelka in trga pomeni, da podjetje za dovolj jasno opredeljeno skupino uporabnikov rešuje dovolj pomemben problem na način, ki ga uporabniki dejansko sprejmejo. Ne gre samo za tehnično delovanje izdelka ali pozitivne odzive prvih uporabnikov, temveč za ponavljajoče se dokaze, da ponudba ustvarja zaznano vrednost.

Podjetje v tej fazi preverja predvsem:

- kdo je ciljni uporabnik;
- kateri problem oziroma potrebo rešuje;
- kako pomemben je ta problem za uporabnika;
- zakaj je predlagana rešitev boljša ali primernejša od alternativ;
- ali je uporabnik pripravljen rešitev uporabljati oziroma zanjo plačati;
- ali je potencialni trg dovolj velik glede na ambicije podjetja.

Ujemanja izdelka in trga ni mogoče zanesljivo določiti z enim kazalnikom ali univerzalnim prihodkovnim pragom. Pomembni signali so lahko ponovna uporaba ali ponovni nakupi, zadržanje uporabnikov, pripravljenost plačati, priporočila, nizka stopnja opuščanja ter kakovost povratnih informacij. Njihov pomen je odvisen od vrste ponudbe in poslovnega modela. Pri naročniški digitalni storitvi je zadržanje uporabnikov posebej pomembno, pri trajnih proizvodih pa pogostost nakupa ni primeren kazalnik.

Prvi kupci tudi niso nujno dokaz širšega ujemanja s trgom. Lahko jih pritegne novost, osebni stik z ustanoviteljem, promocijska cena ali posebej prilagojena rešitev, ki je podjetje pozneje ne more zagotavljati večjemu številu strank. Zato mora podjetje razlikovati med zanimanjem za novost in ponovljivim povpraševanjem.

Ujemanje izdelka in trga prav tako ni trajno doseženo stanje. Spremenijo ga lahko novi konkurenti, tehnološki razvoj, regulacija, navade uporabnikov ali sprememba njihove kupne moči. Podjetje ga lahko doseže na enem segmentu in zgreši na drugem. Proces zahteva stalno preverjanje predpostavk, učenje iz uporabe ter prilagajanje ponudbe (Blank & Dorf, 2012).

3.5.2 Ponovljiv način vstopa na trg

Tudi izdelek, ki uporabnikom ustvarja vrednost, ne zagotavlja rasti, če podjetje nima učinkovitega načina, kako uporabnike doseči, pridobiti, oskrbeti in zadržati. Ponovljiv način vstopa na trg označuje način, na katerega podjetje svojo vrednostno ponudbo poveže s ciljnimi trgov.

Ponovljiv način vstopa na trg pomeni, da lahko podjetje uspešen način pridobivanja in oskrbe strank ponavlja z dovolj predvidljivimi rezultati. Vključuje:

- izbiro ciljnih segmentov;
- pozicioniranje in sporočanje vrednosti;
- prodajne in distribucijske kanale;
- oblikovanje cen in prihodkovnega modela;
- pridobivanje, uvajanje in podporo uporabnikom;
- partnerstva, potrebna za dostop do trga;
- stroške pridobivanja in ekonomiko posamezne stranke.

Začetna prodaja je pogosto močno odvisna od osebnega sodelovanja ustanoviteljev, individualnih prilagoditev in neformalnih odnosov. Takšen pristop je lahko primeren za učenje, vendar ga ni vedno mogoče ponoviti pri večjem številu strank. Pred skaliranjem mora podjetje ugotoviti, kateri elementi prodaje in izvedbe so ponovljivi ter katere je treba standardizirati, avtomatizirati ali prenesti na partnerje.

Pomembna je tudi ekonomska vzdržnost. Podjetje lahko hitro povečuje prihodke, vendar pri vsaki novi stranki ustvarja izgubo, če so stroški pridobivanja, prilagajanja in podpore previsoki. Začasno subvencioniranje rasti je lahko zavestna odločitev, vendar mora podjetje razumeti, pod katerimi pogoji lahko posamezna stranka, transakcija ali pogodba prispeva k pokrivanju skupnih stroškov in ustvarjanju denarnega toka.

Pri prehodu na širši trg se lahko spremenijo tudi merila, po katerih uporabniki presojujejo ponudbo. Zgodnji uporabniki so lahko pripravljeni sprejeti nedokončano rešitev, večinski trg pa pričakuje zanesljivost, reference, podporo in povezljivost z obstoječimi sistemi. Zato razvojni stopnji ujemanja izdelka in trga ter ponovljivega načina vstopa na trg nista povsem ločeni. Povratne informacije iz prodajnih kanalov lahko zahtevajo spremembo izdelka, segmenta ali cenovne ponudbe (Moore, 1999). Tudi po začetni potrditvi trga podjetja s sistematičnim eksperimentiranjem iščejo skalabilne segmente, odnose s kupci in prodajne kanale (Sanasi et al., 2023).

3.5.3 Od rasti k skaliranju

Rast pomeni povečanje izbranega kazalnika podjetja. Skaliranje je posebna oblika rasti, pri kateri podjetje hitro povečuje rezultate in pri tem preoblikuje razmerje med vložki, procesi in rezultati. Cilj ni le prodati več, temveč povečati obseg na način, pri katerem vložkov ni treba povečevati povsem sorazmerno z rezultati (Bohan et al., 2024).

Podjetje, ki za vsako dodatno stranko potrebuje enako količino dodatnega dela, kapitala in vodstvene pozornosti, lahko raste, vendar ima omejeno skalabilnost. Večjo skalabilnost omogočajo:

- standardizirani in ponovljivi procesi;
- tehnologija in avtomatizacija;
- prenosljivo znanje in dokumentirane rutine;
- učinkovita delitev dela;
- distribucijski in partnerski sistemi;
- poslovni model z ugodnim razmerjem med mejnimi prihodki in stroški;
- sposobnost organizacije, da se prilagodi večjemu obsegu.

Digitalnost lahko skalabilnost poveča, vendar je sama po sebi ne zagotavlja. Digitalna storitev ima lahko nizke stroške kopiranja, hkrati pa visoke stroške pridobivanja uporabnikov, podpore, računalniške infrastrukture, varnosti ali regulativne skladnosti. Skalabilnost zato ni samo tehnična lastnost izdelka, temveč lastnost celotne organizacije in poslovnega modela.

Sodobne obravnave organizacijskega skaliranja poudarjajo, da mora podjetje pri hitrem povečevanju rezultatov hkrati preoblikovati svojo notranjo organizacijo. Gre za spremembo načina koordiniranja ljudi, odločanja, prenosa znanja in uporabe tehnologije, ne zgolj za povečanje obstoječih aktivnosti (Coviello et al., 2024).

3.5.4 Organizacijske zmogljivosti za skaliranje

Na začetku lahko majhna ustanoviteljska ekipa večino odločitev sprejema neposredno, znanje pa se prenaša z osebnim sodelovanjem. Z večanjem podjetja tak način delovanja postaja ozko grlo. Organizacija mora razviti strukture, ki omogočajo večji obseg, ne da bi pri tem izgubila kakovost, hitrost učenja in osrednjo vrednostno ponudbo. Omejena vodstvena pozornost in hitrost razvijanja novih zmogljivosti sta že v Penrosini teoriji pomembni notranji meji rasti podjetja (Penrose, 1959).

Spremembe so potrebne predvsem na naslednjih področjih:

- **ljudje in vloge** – splošne in prekrivajoče se naloge postopoma dopolnjujejo bolj specializirane vloge in odgovornosti;
- **vodenje in odločanje** – neposredni nadzor ustanovitelja nadomeščajo delegiranje, jasne pristojnosti in razvoj vodij;
- **procesi** – neformalne rešitve se preoblikujejo v ponovljive procese, ki omogočajo zanesljivo izvajanje;
- **informacije in merjenje** – osebni pregled nad dogajanjem dopolnijo podatkovni sistemi, kazalniki in mehanizmi povratnih informacij;
- **tehnologija in infrastruktura** – sistemi morajo prenesti večje število uporabnikov, transakcij in zaposlenih;
- **financiranje in denarni tok** – rast povečuje potrebo po obratnem kapitalu in lahko ustvari časovni razkorak med izdatki ter prihodki;
- **kultura in usklajevanje** – organizacija mora ohraniti skupne vrednote in usmeritev tudi po vključevanju večjega števila ljudi.

Standardizacija ne pomeni, da mora podjetje postati togo ali birokratsko. Njen namen je razbremeniti zaposlene ponavljajočega se reševanja istih problemov ter omogočiti, da se vodstvena pozornost usmeri k učenju, inoviranju in novim izzivom. Prevelika formalizacija lahko zavre prilagodljivost, premajhna pa povzroči napake, podvajanje dela in odvisnost od posameznikov.

Rast zato ustvarja napetost med nadzorom in podjetniško prožnostjo. Podjetje mora določene dejavnosti standardizirati, druge pa ohraniti dovolj odprte za eksperimentiranje in odzivanje na spremembe. Spreminjanje prevladujočih problemov med razvojem podjetja so poudarjali že klasični modeli organizacijske rasti (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Kazanjian, 1988), sodobne raziskave pa poudarjajo pomen hkratnega učinkovitega izvajanja obstoječega poslovanja in raziskovanja novih priložnosti (Tushman & O'Reilly, 1996). V dinamičnem okolju je pomembna tudi sposobnost zaznavanja sprememb, izkoriščanja priložnosti in preoblikovanja virov (Teece, 2007).

KLASIČNI POGLED: CHURCHILL–LEWISOV MODEL RAZVOJA MALEGA PODJETJA

Digita Churchill in Lewis (1983) sta razvoj malega podjetja razdelila na pet stopenj:

- **obstoj** – osrednji izziv sta pridobivanje kupcev in sposobnost zagotavljanja ponudbe;
- **preživetje** – podjetje preverja, ali lahko ustvarja dovolj prihodkov in denarnega toka za nadaljevanje poslovanja;
- **uspeh** – lastnik se odloča med ohranjanjem doseženega obsega in nadaljnjo rastjo;
- **vzlet** – najpomembnejša izziva postaneta delegiranje in financiranje hitre rasti;
- **zrelost virov** – podjetje razvije profesionalizirano vodenje, sisteme in nadzor nad večjim obsegom.

Vrednost modela ni v napovedovanju univerzalne poti, temveč v opozorilu, da se z razvojem podjetja spreminjajo relativni pomen denarja, ljudi, sistemov, načrtovanja ter sposobnosti lastnika za delegiranje.

Model ima tudi pomembne omejitve. Podjetja ne prehajajo nujno skozi vse stopnje ali v enakem zaporedju. Lahko ostanejo manjša zaradi značilnosti poslovnega modela ali ciljev lastnikov, se vrnejo v prejšnje stanje, hitro preskočijo določene organizacijske rešitve ali razvijajo različne dejavnosti z različno hitrostjo. Model zato uporabljamo kot zemljevid značilnih organizacijskih vprašanj, ne kot univerzalen življenjski cikel podjetja (Levie & Lichtenstein, 2010).

3.5.5 Nevarnost prezgodnjega skaliranja

Prezgodnje skaliranje nastane, ko podjetje povečuje prodajo, zaposlovanje, stroške ali geografsko prisotnost, preden je dovolj preverilo ujemanje izdelka in trga ter razvilo ponovljiv in ekonomsko vzdržen način pridobivanja strank.

Zunanje financiranje lahko začasno prikrije težave, ker omogoči hitro zaposlovanje in trženje tudi ob neustrezni ekonomiki poslovnega modela. Povečanje prihodkov lahko zato spremljajo še hitrejša povečevanja izgub, slabšanje kakovosti, preobremenjenost zaposlenih in naraščanje nezadovoljstva uporabnikov.

PRIMER ZA RAZMISLEK: RAST BREZ POTRJEANE PONOVLJIVOSTI

Digitalno podjetje z intenzivnim oglaševanjem hitro poveča število uporabnikov. Podatki pa pokažejo, da mnogi storitev po kratkem času opustijo, stroški pridobivanja novih uporabnikov so višji od pričakovanih, podpora pa ne zmore obravnavati njihovega števila.

Nadaljnje povečevanje oglaševalskega proračuna bi povečalo obseg, ne bi pa rešilo temeljnega problema. Podjetje se mora vrniti k preverjanju uporabniške vrednosti, izboljšati zadržanje uporabnikov in poiskati učinkovitejši prodajni kanal. Šele nato lahko presodi, ali je pripravljeno za ponovno pospešitev rasti.

Primer pokaže, da začasna zaustavitev rasti ni nujno neuspeh. Konsolidacija lahko podjetju omogoči, da odpravi omejitve in zgradi zmogljivosti za kakovostnejšo naslednjo epizodo rasti.

3.5.6 Povratne zanke med ujemanjem in skaliranjem

Ujemanje izdelka in trga, ponovljiv način vstopa na trg in organizacijska skalabilnost niso tri povsem ločene stopnje. Med njimi potekajo povratne zanke:

- če uporabniki ponudbe ne uporabljajo ali jo hitro opuščajo, se podjetje vrne k preverjanju problema in vrednostne ponudbe;
- če je povpraševanje potrjeno, vendar so prodajni stroški previsoki, podjetje prilagodi segment, cene ali prodajne kanale;
- če prodaja raste, kakovost izvedbe pa se slabša, mora okrepiti procese, ljudi in infrastrukturo;
- če se spremeni trg, se lahko že doseženo ujemanje izdelka in trga zmanjša ali izgubi;
- če rast povzroča nesprejemljive ekonomske, družbene ali okoljske posledice, mora podjetje prilagoditi obseg ali način skaliranja.



Slika 3.4: Od ujemanja izdelka in trga do organizacijskega skaliranja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

3.5.7 Kdaj je podjetje pripravljeno na skaliranje?

Popolne gotovosti ni mogoče doseči. Podjetje je za skaliranje razmeroma dobro pripravljeno, ko razpolaga z medsebojno skladnimi dokazi, da:

- rešuje dovolj pomemben problem dovolj jasno opredeljene skupine uporabnikov;
- uporabniki ponudbo dejansko uporabljajo, jo ponovno izberejo ali priporočajo;
- obstaja dovolj velik in dosegljiv trg;
- je način pridobivanja ter oskrbe strank ponovljiv;
- je ekonomika posamezne stranke ali transakcije dolgoročno vzdržna;
- procesi, ljudje in infrastruktura lahko prenesejo večji obseg;
- ima podjetje dostop do potrebnih finančnih virov in obvladuje denarni tok;
- rast ne zmanjšuje kakovosti ponudbe ali povzroča nesprejemljivih posledic.

Pripravljenost za skaliranje zato ni določena samo s prihodki, starostjo podjetja ali številom zaposlenih. Pomeni skladnost med povpraševanjem, poslovnim modelom in organizacijskimi zmogljivostmi. Če se ena od teh sestavin razvija počasneje od drugih, lahko postane omejitev celotne rasti.

3.6 Povezovanje modelov: diagnostični okvir za analizo rasti

Obravnavani modeli in koncepti se dopolnjujejo, vendar jih ne moremo združiti v eno samo univerzalno krivuljo ali zaporedje faz. Linearna, eksponentna in logistična rast opisujejo gibanje izbranega kazalnika. Teorija difuzije inovacij in mrežni učinki pojasnjujejo možne mehanizme širjenja povpraševanja oziroma uporabniške baze. Ujemanje izdelka in trga, ponovljiv način vstopa na trg in organizacijska skalabilnost pa usmerjajo presojo, ali je podjetje pripravljeno obvladati večji obseg poslovanja.

Vsak pogled odgovarja na drugačno vprašanje. Njegova uporabnost je zato odvisna od tega, kaj želimo pojasniti. Napaka nastane, ko iz oblike krivulje neposredno sklepamo o vzrokih rasti ali ko model, razvit za določen pojav, uporabimo kot splošno napoved razvoja podjetja.

Za celovitejšo analizo rasti predlagamo šest medsebojno povezanih diagnostičnih vprašanj.

1. Kaj v podjetju raste?

Najprej moramo določiti opazovani kazalnik. Podjetje lahko istočasno povečuje prihodke, število uporabnikov in zaposlenih z različnimi hitrostmi. Rast enega kazalnika ne pomeni nujno izboljšanja drugih.

Med pogostejšimi kazalniki so:

- prihodki in prodaja,
- število kupcev ali uporabnikov.
- število zaposlenih,
- obseg proizvodnje ali transakcij,
- tržni delež,
- dodana vrednost in produktivnost,
- denarni tok in dobiček,
- družbeni ali okoljski učinki.

Izbira kazalnika vpliva na interpretacijo. Hitro povečevanje prihodkov ob še hitrejšem povečevanju zaposlenosti lahko kaže na rast obsega, vendar tudi na zmanjševanje produktivnosti. Rast uporabnikov ob nizki stopnji njihovega zadržanja lahko prikriva, da podjetje izgublja skoraj toliko uporabnikov, kot jih pridobiva. Zato rast vedno opredelimo z navedbo kazalnika, obdobja in izhodiščne vrednosti.

2. Kakšna je pot rasti?

Drugo vprašanje se nanaša na obliko gibanja skozi čas. Preverjamo, ali so absolutni prirasti približno enaki, ali se povečujejo oziroma ali se rast približuje določeni meji.

Pri tem lahko uporabimo tri idealizirane oblike:

- linearno rast, pri kateri so absolutni prirasti približno enaki;
- eksponentno rast, pri kateri je približno enaka odstotna stopnja rasti;
- logistično rast, pri kateri začetnemu pospeševanju sledi upočasnjevanje zaradi omejitev.

Dejanske poti so navadno manj premočrtne. Podjetje lahko doživi kratko epizodo hitre rasti, nato obdobje konsolidacije, upad in poznejšo ponovno rast. Enaka povprečna stopnja v daljšem obdobju

lahko zato prikriva bistveno različne poti in organizacijske izkušnje. Oblika krivulje je opis rezultata, ne pojasnilo njegovega vzroka.

3. Kaj rast poganja?

Ko poznamo pot rasti, moramo ugotoviti, kateri mehanizem jo ustvarja. Med možnimi gonili so:

- širjenje inovacije med novimi skupinami uporabnikov,
- neposredni ali posredni mrežni učinki,
- povečanje proizvodnih in prodajnih zmogljivosti,
- ponovljivi prodajni in distribucijski kanali,
- razvoj novega izdelka ali vstop na nov trg,
- geografska širitev,
- partnerstva, franšizing ali licenciranje,
- prevzemi in združitve,
- rast povpraševanja v celotni panogi.

Različni mehanizmi imajo različne zahteve in omejitve. Rast, ki temelji na dodatnem zaposlovanju, se razlikuje od rasti digitalne platforme z nizkimi mejnimi stroški. Rast z organskim pridobivanjem novih strank zahteva drugačne zmogljivosti kot rast s prevzemom drugega podjetja.

V tem poglavju smo podrobneje obravnavali difuzijo inovacij in mrežne učinke. Druge strateške poti, kot so razvoj izdelkov in trgov, diverzifikacija, internacionalizacija ter prevzemi, bomo obravnavali v poglavju o strategijah rasti.

4. Kateri pogoji rast omogočajo ali omejujejo?

Noben mehanizem ne deluje neodvisno od okolja in notranjih zmogljivosti podjetja. Ista ponudba se lahko na različnih trgih širi z različno hitrostjo zaradi razlik v povpraševanju, infrastrukturi, regulaciji, konkurenci in dostopu do komplementarnih storitev.

Pomembni zunanji pogoji so:

- velikost, rast in dostopnost trga,
- intenzivnost konkurence,
- tehnološki standardi in infrastruktura,
- regulacija in institucionalno okolje,
- razpoložljivost kapitala, ljudi in partnerjev,
- delovanje dobavnih verig in poslovnega ekosistema.

Notranje omejitve so lahko povezane s financiranjem, vodstvom, znanjem, organizacijsko strukturo, procesi, tehnologijo in kulturo podjetja. Rast se pogosto upočasni, ker organizacija ne zmore dovolj hitro razviti zmogljivosti, ki jih zahteva povečan obseg poslovanja.

Digitalne tehnologije, avtomatizacija in umetna inteligenca lahko zmanjšajo stroške nekaterih aktivnosti ter pospešijo razvoj, eksperimentiranje in oskrbo uporabnikov. Vendar same po sebi ne ustvarijo povpraševanja in ne odpravijo organizacijskih omejitev. Povzročijo lahko tudi nove stroške, odvisnost od podatkov in infrastrukture ter sprožijo vprašanja kakovosti, varnosti, odgovornosti in regulativne skladnosti. Tehnologija zato spreminja pogoje skaliranja, ne predstavlja pa samostojnega modela rasti.

5. Ali poslovni model in organizacija omogočata skaliranje?

Naslednje vprašanje je, ali lahko podjetje večji obseg doseže brez povsem sorazmernega povečevanja vseh vložkov in brez izgube kakovosti. Pri tem presojamo skladnost med:

- potrjenim povpraševanjem,
- načinom pridobivanja in zadržanja strank,
- prihodkovnim modelom in strukturo stroškov,
- ljudmi, procesi in tehnologijo,
- financiranjem in denarnim tokom,
- sposobnostjo vodenja in koordinacije.

Podjetje lahko ima skalabilen izdelek, vendar neskalabilen prodajni proces. Programsko rešitev je mogoče razmeroma poceni ponuditi dodatnemu uporabniku, toda če vsaka prodaja zahteva večmesečno individualno svetovanje in obsežne prilagoditve, je skalabilnost celotnega poslovnega modela omejena.

Podobno lahko podjetje razvije ponovljiv način prodaje, vendar nima infrastrukture ali ljudi, ki bi zagotovili kakovost izvedbe. Skalabilnost moramo zato presojati na ravni celotnega sistema, ne samo izdelka ali tehnologije.

6. Kakšna je kakovost in kakšne so posledice rasti?

Model, ki dobro opiše hitrost ali mehanizem rasti, sam po sebi ne presoja njene kakovosti. Rast lahko izboljša produktivnost, odpornost in sposobnost inoviranja, lahko pa povzroči izgube, organizacijsko preobremenitev ter negativne družbene ali okoljske učinke (Freel & Gordon, 2022).

Kakovost rasti presojamo z več vidikov:

- **ekonomski vidik** – produktivnost, marže, denarni tok, donosnost in sposobnost financiranja;
- **organizacijski vidik** – kakovost, zanesljivost procesov, razvoj zaposlenih, obremenjenost in sposobnost učenja;
- **tržni vidik** – zadovoljstvo in zadržanje uporabnikov, ugled ter trajnost konkurenčne prednosti;
- **družbeni vidik** – kakovost dela, dostopnost ponudbe, učinki na skupnosti in porazdelitev ustvarjene vrednosti;
- **okoljski vidik** – poraba energije in materialov, emisije, odpadki ter učinki povečanega obsega proizvodnje in potrošnje.

Izboljšanje učinkovitosti na enoto proizvoda še ne pomeni nujno zmanjšanja skupnega okoljskega vpliva. Če se obseg poveča hitreje, kot se izboljšuje učinkovitost, se lahko skupna poraba virov in emisije povečajo. Podobno lahko platforma poveča dostopnost dela ali storitev, hkrati pa ustvari negotovost za izvajalce, koncentracijo tržne moči ali težave z varovanjem podatkov.

Trajnostna rast zato ni posebna oblika krivulje. Pomeni sposobnost podjetja, da rast ekonomsko financira, organizacijsko obvladuje ter njene dolgoročne družbene in okoljske učinke ohranja znotraj sprejemljivih meja.



Slika 3.5: Šest diagnostičnih vprašanj za analizo rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

3.6.1 Enaki modeli, različni konteksti

Uporabnost modela ni določena samo s panogo. Pomembni so poslovni model, vrsta ponudbe, način ustvarjanja vrednosti in omejitve konkretnega podjetja. To lahko ponazorimo s tremi različnimi situacijami.

DIGITALNA TRŽNICA

Rast uporabnikov lahko v določenem obdobju izkazuje eksponentno dinamiko. Posredni mrežni učinki povezujejo kupce in ponudnike, kritična masa pa omogoči pozitivno povratno zanko. Osrednji izzivi so doseganje začetne likvidnosti, zagotavljanje zaupanja, obvladovanje kakovosti in razvoj ekonomike, pri kateri povečanje transakcij ustvarja pozitiven denarni tok.

Za takšno podjetje so posebej uporabni koncepti mrežnih učinkov, kritične mase, večplatformnosti in organizacijskega skaliranja.

PROIZVAJALEC MEDICINSKE OPREME

Sprejemanje nove naprave lahko sledi S-oblikovani poti, vendar ga ne določajo le posamezni uporabniki. Na odločanje vplivajo klinični dokazi, regulativne odobritve, financiranje zdravstvenih storitev, usposabljanje zaposlenih in združljivost z obstoječimi sistemi.

Za analizo so uporabni teorija difuzije, ekosistemske omejitve in organizacijska skalabilnost. Tudi ob močnem povpraševanju podjetje proizvodnje ne more povečevati brez zagotavljanja kakovosti, sledljivosti in regulativne skladnosti.

OBRATNIŠKO PROIZVODNO PODJETJE

Prihodki in zaposlenost se lahko povečujejo približno linearno, ker je večji obseg neposredno povezan z dodatnimi usposobljenimi ljudmi in proizvodnimi zmogljivostmi. Ključna omejitev ni

nujno povpraševanje, temveč razpoložljivost specifičnega znanja in sposobnost prenosa kakovosti na nove zaposlene.

Mrežni učinki za takšno podjetje morda niso pomembni, zelo pomembna pa so vprašanja standardizacije, delegiranja, razvoja ljudi in ohranjanja kakovosti. Podjetje lahko uspešno in trajnostno raste tudi brez eksponentne dinamike.

Primeri kažejo, da posameznega modela ne izberemo na podlagi splošne oznake panoge, temveč glede na proces, ki ga želimo razumeti.

3.6.2 Kako diagnostični okvir uporabimo?

Pri analizi konkretnega podjetja je smiselno napredovati od opisa k pojasnjevanju in presoji:

1. določimo kazalnik in obdobje rasti;
2. opišemo dejansko pot ter prepoznamo morebitne epizode;
3. ugotovimo, kateri mehanizmi so rast povzročili;
4. preučimo zunanje pogoje in notranje omejitve;
5. ocenimo pripravljenost poslovnega modela in organizacije za nadaljnje skaliranje;
6. presodimo ekonomsko kakovost ter organizacijske, družbene in okoljske posledice.

Takšen pristop preprečuje, da bi model uporabili samo zato, ker je krivulja vizualno podobna dejanskim podatkom. Namen analize ni podjetja uvrstiti v eno kategorijo, temveč razumeti povezavo med potjo rasti, njenimi vzroki, potrebnimi zmogljivostmi in posledicami.

Ker se te povezave skozi čas spreminjajo, mora podjetje svoje predpostavke redno ponovno preverjati. Modeli so najbolj uporabni, kadar usmerjajo vprašanja in opozarjajo na omejitve. Manj uporabni postanejo, kadar jih obravnavamo kot nespremenljive recepte ali napovedi prihodnjega razvoja.

Sklepna spoznanja

- **Modeli rasti so poenostavljene analitične leče. Posamezen model praviloma pojasni samo določen vidik rasti, zato ga moramo izbrati glede na vprašanje, ki ga želimo raziskati.**
- **Linearna, eksponentna in logistična oziroma S-oblikovana rast opisujejo različne oblike gibanja izbranega kazalnika. Linearna rast temelji na približno enakih absolutnih prirastih, eksponentna na približno enaki odstotni stopnji, logistična pa upošteva pospeševanje in poznejše približevanje določeni meji.**
- **Oblika krivulje ne pojasni vzroka rasti. Podobna rastna pot je lahko posledica različnih mehanizmov, kot so povečanje zmogljivosti, širjenje inovacije, mrežni učinki, vstop na nov trg ali prevzem drugega podjetja.**
- **Teorija difuzije inovacij pojasnjuje, kako se inovacija skozi čas širi med uporabniki. Zvonasta krivulja prikazuje nove uporabnike v posameznem obdobju, S-krivulja pa njihovo kumulativno število. Hitrost sprejemanja je odvisna od zaznane relativne prednosti, združljivosti, kompleksnosti, možnosti preizkusa in opaznosti rezultatov.**

- **Mrežni učinek** nastane, ko sodelovanje dodatnih uporabnikov spremeni vrednost za druge udeležence. Neposredni mrežni učinki nastajajo znotraj iste skupine, posredni pa med različnimi skupinami na večstranski platformi.
- **Metcalfejev zakon** ponazarja potencialno kvadratno povečevanje števila možnih povezav, ne meri pa dejanske ekonomske vrednosti mreže. Ta je odvisna od relevantnosti uporabnikov, kakovosti interakcij, dejavnosti, zaupanja in upravljanja platforme.
- **Ujemanje izdelka in trga** (angl. Product–Market Fit) pomeni preverjeno ujemanje ponudbe s pomembnim problemom dovolj jasno opredeljene skupine uporabnikov. **Ponovljiv način vstopa na trg** (angl. Go-to-Market Fit) pomeni, da lahko podjetje uporabnike pridobiva, oskrbuje in zadržuje na dovolj predvidljiv in ekonomsko vzdržen način.
- **Skaliranje** ni samo povečanje obsega. Zahteva sposobnost hitrega povečevanja rezultatov s preoblikovanjem odnosov med vložki, procesi in rezultati. Skalabilnost je lastnost celotnega poslovnega modela in organizacije, ne samo izdelka ali tehnologije.
- Z rastjo se spreminjajo potrebe po ljudeh, vodenju, procesih, informacijskih sistemih, financiranju in koordinaciji. Klasični fazni modeli, kot je Churchill–Lewisov model, pomagajo prepoznati značilne organizacijske izzive, ne predstavljajo pa univerzalne razvojne poti.
- **Prezgodnje skaliranje** lahko poveča obseg poslovanja, hkrati pa okrepi neustrezno ekonomiko, slabosti ponudbe in organizacijska ozka grla. Obdobje konsolidacije zato ni nujno neuspeh, ampak lahko ustvari pogoje za kakovostnejšo naslednjo epizodo rasti.
- **Modeli sami po sebi ne presojujejo kakovosti rasti.** Rast moramo vrednotiti glede na produktivnost, marže, denarni tok, organizacijsko obvladljivost ter njene dolgoročne učinke na zaposlene, družbo in okolje.
- **Celovita analiza rasti** zahteva povezovanje šestih vprašanj: kaj raste, kakšna je pot rasti, kateri mehanizem jo poganja, kateri pogoji jo omogočajo ali omejujejo, ali je podjetje pripravljeno na skaliranje ter kakšna je kakovost in kakšne so posledice rasti.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj modelov rasti ne smemo obravnavati kot univerzalnih razvojnih poti podjetij?
2. Kakšna je razlika med obliko rasti, mehanizmom rasti in procesom skaliranja?
3. V čem se linearna rast razlikuje od eksponentne? Pojasnite razliko med konstantnim absolutnim prirastom in konstantno odstotno stopnjo rasti.
4. Katere omejitve upošteva logistična oziroma S-oblikovana rast? Kaj pomeni prelomna točka S-krivulje?
5. Zakaj je treba pri uporabi S-krivulje vedno opredeliti spremenljivki na vodoravni in navpični osi?
6. Katere štiri sestavine procesa difuzije inovacij izpostavlja Rogers?
7. katerih pet zaznanih lastnosti inovacije vpliva na hitrost njenega sprejemanja?
8. Kako se zvonasta krivulja novih uporabnikov razlikuje od S-krivulje kumulativnega sprejemanja inovacije?
9. Katere skupine uporabnikov razlikuje Rogers in zakaj jih ne smemo obravnavati kot trajne osebnostne kategorije?
10. Kakšna je razlika med neposrednimi in posrednimi mrežnimi učinki? Za vsakega navedite primer.
11. Kaj prikazuje Metcalfejev zakon in katere so njegove najpomembnejše omejitve?
12. Kaj pomeni kritična masa mreže in zakaj se nove platforme srečujejo s problemom začetne mreže?
13. Kako večplatformnost vpliva na moč mrežnih učinkov in konkurenco med platformami?
14. Kako se ujemanje izdelka in trga razlikuje od ponovljivega načina vstopa na trg?
15. Zakaj prvih kupcev, hitre prodaje ali rasti števila uporabnikov še ne moremo samodejno razumeti kot dokaz pripravljenosti za skaliranje?
16. Kakšna je razlika med rastjo in skaliranjem podjetja?
17. Katere organizacijske zmogljivosti mora podjetje razvijati med skaliranjem?
18. Katere razvojne stopnje razlikuje Churchill–Lewisov model in kako ga lahko danes kritično uporabimo?
19. Kaj pomeni prezgodnje skaliranje in kakšne posledice lahko povzroči?
20. katerih šest diagnostičnih vprašanj uporabimo pri celoviti analizi rasti podjetja?

Vprašanja za razpravo

1. Izberite podjetje in poiščite dva njegova kazalnika rasti, na primer prihodke in število zaposlenih ali uporabnikov. Ali kazalnika izkazujeta enako pot? Kaj razlika pove o kakovosti in načinu rasti podjetja?
2. Izberite inovacijo, ki se še ni razširila med večinski trg. Presodite njeno relativno prednost, združljivost, kompleksnost, možnost preizkusa in opaznost rezultatov. kateri dejavnik najbolj zavira njeno difuzijo?
3. Analizirajte izbrano digitalno platformo. Kdo so njene ključne skupine udeležencev, kateri neposredni in posredni mrežni učinki nastajajo ter kateri negativni učinki lahko z večanjem mreže zmanjšujejo njeno vrednost?
4. Podjetje je v enem letu podvojilo število uporabnikov, vendar večina novih uporabnikov storitev v treh mesecih opusti. Ali ima podjetje ujemanje izdelka in trga? Katere dodatne informacije bi potrebovali pred odločitvijo o nadaljnjem skaliranju?
5. Primerjajte dve podjetji iz iste panoge, ki uporabljata različna poslovna modela. Kako se razlikujejo njune možnosti za skaliranje, ključne omejitve in potrebne organizacijske zmogljivosti?

6. Presodite trditev: *Digitalni izdelek je že po svoji naravi skalabilen*. Kateri stroški in organizacijske zahteve lahko omejijo skaliranje digitalnega podjetja?
7. Kako lahko uporaba umetne inteligence poveča skalabilnost podjetja? Katere nove stroške, tveganja ali omejitve lahko pri tem ustvari?
8. Izberite primer podjetja, ki je hitro raslo in nato prešlo v obdobje konsolidacije ali upada. Ali lahko njegovo pot bolje pojasnimo z eno krivuljo ali s kombinacijo več modelov in mehanizmov?
9. Lastnik uspešnega manjšega podjetja se odloči, da podjetja ne želi bistveno povečati. Ali to pomeni, da podjetje ni podjetniško oziroma uspešno? Odgovor povežite s cilji lastnika, kakovostjo rasti in omejitvami poslovnega modela.
10. Za izbrano podjetje uporabite vseh šest diagnostičnih vprašanj. Na njihovi podlagi presodite, ali je njegova rast ekonomsko vzdržna, organizacijsko obvladljiva ter družbeno in okoljsko sprejemljiva.

Literatura in viri

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40–47.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic Management Journal*, 37(4), 625–648. <https://doi.org/10.1002/smj.2363>
- Bass, F. M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215–227. <https://doi.org/10.1287/mnsc.15.5.215>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch.
- Bohan, S., Tippmann, E., Levie, J., Igoe, J., & Bowers, B. (2024). What is scaling? *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106355>
- Briscoe, B., Odlyzko, A., & Tilly, B. (2006). Metcalfe's law is wrong. *IEEE Spectrum*, 43(7), 34–39.
- Chou, C. K., & Shy, O. (1990). Network effects without network externalities. *International Journal of Industrial Organization*, 8(2), 259–270.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L. D. W. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 39(5), 106419. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419>
- Foster, R. N. (1986). *Innovation: The Attacker's Advantage*. Summit Books.
- Freel, M., & Gordon, I. (2022). On the consequences of firm growth. *International Small Business Journal*, 40(6), 684–709. <https://doi.org/10.1177/02662426221074053>
- Gatignon, H., & Robertson, T. S. (1985). A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 849–867.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Hamilton, R. T., & Ng, P. Y. (2025). What we know about high-growth firms, and what we do not: A systematic review. *International Small Business Journal*, 43(4), 420–451. <https://doi.org/10.1177/02662426251316441>
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Metcalfe, B. (1995). Metcalfe's law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*, 17(40), 53–54.
- Metcalfe, B. (2013). Metcalfe's law after 40 years of Ethernet. *Computer*, 46(12), 26–31.
- Moore, G. A. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperBusiness.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.

- OECD. (2021). *Understanding Firm Growth: Helping SMEs Scale Up*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129–146.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sanasi, S., Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2023). What happens after market validation? Experimentation for scaling in technology-based startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122839. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122839>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.

4. POGLAVJE

OD PODJETNIKA DO VODJE RASTOČEGA POSŁA

Razumevanje vodstvenih izzivov in
organizacijskih sprememb med
rastjo podjetja

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. pojasniti, zakaj rast podjetja spreminja vlogo ustanovitelja in povečuje potrebo po vodenju prek drugih ljudi, dogovorjenih odgovornosti in organizacijskih sistemov;
2. razlikovati med managementom in vodenjem ter presoditi, kako se njune naloge dopolnjujejo v rastočem podjetju;
3. prepoznati znake, da ustanovitelj postaja ozko grlo, ter presoditi, katere naloge, informacije in pravice odločanja je smiselno prenesti na druge;
4. analizirati napetosti med avtonomijo in nadzorom, hitrostjo in vključevanjem ter improvizacijo in formalizacijo;
5. pojasniti vlogo vodstvene ekipe, deljenega vodenja in podjetniškega vodenja pri ohranjanju pobude ter organizacijske obvladljivosti;
6. ovrednotiti pomen vizije, vrednot, kulture, organizacijskega učenja ter osebnih in odnosnih zmožnosti vodje;
7. presoditi, kdaj mora ustanovitelj svojo vlogo razviti, razdeliti ali prepustiti ter kako te odločitve vplivajo na kakovost in trajnost rasti.

4.1 Uvod

Rast podjetja ne pomeni le več prihodkov, zaposlenih, strank ali poslovnih enot. Poveča tudi število povezav med ljudmi in nalogami, količino informacij, ki jih je treba obdelati, ter posledice posameznih odločitev. Na začetku lahko ustanovitelj večino pomembnih vprašanj rešuje osebno. Neposredno pozna stranke, nadzira delo, razlaga prioritete in hitro poseže, kadar nastane problem. Tak način omogoča odzivnost, vendar ima omejen domet. Ko podjetje raste, lahko prav ustanoviteljeva osrednja vloga, ki je sprva pomenila prednost, postane omejitev nadaljnjega razvoja.

Zato prehod od podjetnika do vodje rastočega podjetja ni preprosta zamenjava operativnega dela z oblikovanjem vizije. Ustanovitelj mora še vedno razumeti posel, spremljati rezultate in sprejemati zahtevne odločitve. Spremeni pa se način, kako vpliva na delovanje podjetja. Namesto da bi sam reševal večino problemov, mora zagotoviti, da jih lahko pravočasno in kakovostno rešujejo tudi drugi. To zahteva jasne odgovornosti, dostop do informacij, ustrezna pooblastila, vodstveno ekipo, procese sodelovanja ter skupna načela odločanja.

Razvoj vodstvene vloge ni linearen in nima enakega poteka v vseh podjetjih. Nekateri ustanovitelji zgodaj oblikujejo močno vodstveno ekipo, drugi dolgo ohranjajo centralizirano odločanje. Nekateri se uspešno premaknejo v strateško ali strokovno vlogo, drugi ostanejo izvršni vodje, tretji pa vodenje prepustijo osebi z drugačnimi izkušnjami. Ključno vprašanje zato ni, ali je ustanovitelj po osebnosti »pravi vodja«, temveč ali se način vodenja razvija skladno s potrebami podjetja, ljudi in okolja.

Poglavje najprej pojasni, zakaj rast spreminja delo podjetnika. Nato poveže management in vodenje ter obravnava delegiranje, razporeditev pravic odločanja, vodstveno ekipo in deljeno vodenje. V nadaljevanju predstavi pomen vizije, vrednot, organizacijske kulture in učenja ter osebne in medosebne kompetence vodje. Sklepni del obravnava profesionalizacijo in vprašanje, kdaj mora ustanovitelj svojo vlogo spremeniti ali prepustiti.

4.2 Zakaj rast spreminja vlogo podjetnika

V začetnem obdobju podjetja je močna vpetost ustanovitelja pogosto racionalna. Poslovni model še ni stabilen, naloge se hitro spreminjajo, znanje je večinoma izkustveno in težko zapisljivo, podjetje pa si ne more privoščiti velikega števila specialistov. Ustanovitelj zato hkrati razvija ponudbo, pridobiva stranke, išče vire, zaposluje in rešuje operativne težave. Neposredno usklajevanje je hitro, ker je med odločitvijo in izvedbo malo organizacijskih ravni.

Z rastjo se ta prednost zmanjšuje. Več ljudi pomeni več specializiranih vlog in več medsebojne odvisnosti. Odločitev v prodaji lahko vpliva na proizvodnjo, denarni tok, podporo strankam in ugled podjetja. Informacije niso več zbrane pri eni osebi, temveč so razpršene med zaposlenimi, sistemi in zunanjimi partnerji. Če morajo vse pomembne odločitve še vedno čakati na ustanovitelja, se odzivnost podjetja zmanjša. Zaposleni se navadijo preverjati vsako pobudo, odgovornost postane nejasna, vodja pa vse več časa namenja nujnim vprašanjem in vse manj razvoju podjetja.

Organizacijsko skaliranje zato ni zgolj dodajanje ljudi in sredstev. Shepherd in Patzelt (2022) ga razumeta kot širjenje odličnosti v organizaciji med njeno rastjo. Kakovostno delo, znanje in načini reševanja problemov se morajo prenesti na več ljudi in enot, ne da bi bilo treba vsako izvedbo osebno nadzorovati. DeSantola in Gulati (2017) pri tem izpostavljata osrednjo napetost skaliranja: podjetje mora razviti več strukture, specializacije in koordinacije, hkrati pa ohraniti dovolj prilagodljivosti za podjetniško delovanje.

Sprememba ustanoviteljeve vloge se zato začne še pred izrazito rastjo. Raziskava Van Lancker in sodelavcev (2023) kaže, da se vloge ustanoviteljev razvijajo v interakciji z novimi člani podjetja. Novi sodelavci ne prevzemajo le vnaprej določenih nalog, temveč s svojim znanjem in pobudami preoblikujejo delitev dela. Ustanovitelji postopoma opuščajo vlogo univerzalnih izvajalcev, nekateri zaposleni pa prevzemajo širše odgovornosti in postajajo nosilci posameznih področij. Prehod zato ni izključno odločitev ustanovitelja od zgoraj navzdol, temveč proces soustvarjanja vlog.

4.2.1 Ustanovitelj kot možno ozko grlo

Ustanovitelj postane ozko grlo, kadar organizacija hitreje povečuje obseg dela, kot povečuje svojo sposobnost samostojnega odločanja in koordinacije. Značilni znaki so:

- večina pomembnih odločitev čaka na isto osebo;
- zaposleni imajo naloge, nimajo pa jasnih pooblastil;
- enake težave se ponavljajo, ker rešitve niso prenesene v procese ali znanje ekipe;
- informacije se pretakajo predvsem prek ustanovitelja, ne neposredno med odgovornimi osebami;
- sestanki so namenjeni predvsem poročanju vodji, manj pa skupnemu reševanju problemov;
- ustanovitelj posega v podrobnosti, medtem ko strateška vprašanja ostajajo odprta;
- rast spremljajo preobremenjenost, pogoste spremembe prioritet in odvisnost od neformalnih dogovorov.

Ti pojavi ne pomenijo, da je ustanovitelj nesposoben. Pogosto kažejo, da je podjetje preraslo način dela, ki je bil v zgodnejšem obdobju učinkovit. Rešitev tudi ni avtomatično dodatna hierarhija. Najprej je treba razjasniti, katere odločitve res zahtevajo ustanoviteljevo presojo, katere lahko sprejemajo drugi in kakšne informacije potrebujejo za to.

4.2.2 Krize rasti kot ponavljajoče se vodstvene napetosti

Greiner (1972) je rast organizacij opisal kot izmenjavanje obdobij razvoja in kriz. Med njimi je izpostavil krize vodenja, avtonomije, nadzora in birokracije.

- **Kriza vodenja** nastane, ko neformalno usklajevanje in osebno delo ustanovitelja ne zadoščata več.
- **Kriza avtonomije** se pojavi, ko odgovornosti rastejo, odločitve pa ostajajo pretirano centralizirane.
- **Kriza nadzora** nastane, kadar se odločanje razprši brez ustreznih informacij, skupnih meril in odgovornosti.
- **Kriza birokracije** se pojavi, ko pravila in usklajevanje začnejo ovirati presojo, sodelovanje in odzivnost.

Model je še vedno uporaben, če ga ne razumemo kot nespremenljivo zaporedje stopenj, skozi katere mora preiti vsako podjetje. V praksi se lahko podjetje z istim izzivom sreča večkrat, pri različnih funkcijah in v različnih obdobjih. Prodaja je lahko že decentralizirana, zaposlovanje pa še vedno povsem v rokah ustanovitelja. Ena enota lahko potrebuje več standardizacije, druga več prostora za raziskovanje. Model zato ni časovnica razvoja, temveč diagnostični okvir za presojo, kaj posamezen del podjetja v danem trenutku potrebuje.



Slika 4.1: Spreminjanje vloge ustanovitelja med rastjo

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK: KO VSAKA ODLOČITEV ČAKA NA USTANOVITELJICO

Podjetje je v dveh letih povečalo število zaposlenih z 12 na 55. Vodje prodaje, razvoja in podpore so imenovani, vendar morajo cene, zaposlitve, spremembe ponudbe in odgovore večjim strankam še vedno potrditi pri ustanoviteljici. Ta dela pozno v večer in meni, da ekipa ne prevzema dovolj odgovornosti; ekipa pa meni, da ji odgovornost nikoli ni bila zares dana. Problem ni le v zaupanju ali osebem slogu, temveč v nejasni razporeditvi odločitev, informacij in posledic.

4.3 Management in vodenje rastočega podjetja

Management in vodenje označujeta različne, vendar medsebojno povezane naloge. Management je usmerjen v načrtovanje, razporeditev virov, koordinacijo, spremljanje rezultatov in obvladovanje odstopanj. Vodenje oblikuje smer, vpliva na razumevanje prioritet, povezuje ljudi in ustvarja pogoje, v katerih lahko prevzamejo odgovornost. Bennisovo razlikovanje, da managerji »delajo stvari pravilno«, vodje pa »delajo prave stvari«, je uporabna ponazoritev, vendar v praksi ne pomeni stroge ločitve obeh vlog (Bennis, 2009).

Rastoče podjetje potrebuje oboje. Brez managementa se lahko privlačna vizija spremeni v nepovezane pobude, neracionalno porabo virov in nenehno gašenje težav. Brez vodenja lahko dobro urejeni procesi ohranjajo obstoječe delovanje, ne da bi se podjetje pravočasno odzvalo na spremembe. Ustanovitelj in drugi vodje morajo zato povezovati štiri vrste vprašanj:

- **smer:** kaj želi podjetje doseči in čemu bo namenilo omejene vire;
- **usklajenost:** kako se povezujejo naloge, odločitve in prispevki različnih delov podjetja;
- **zavzetost in odgovornost:** zakaj naj ljudje prispevajo ter za kaj so pripravljeni prevzeti odgovornost;
- **izvedbena zanesljivost:** kako bo podjetje spremljalo kakovost, roke, stroške, denarni tok in druge pomembne rezultate.

Razmerje med temi nalogami je odvisno od okoliščin. V krizi likvidnosti so potrebne hitre odločitve, jasne prioritete in tesnejši nadzor nad denarnim tokom. Pri razvoju nove ponudbe so pomembnejši raziskovanje, izmenjava različnih pogledov in hitro učenje. Med stabilizacijo po obdobju hitre rasti je lahko več pozornosti namenjene procesom, odgovornostim in odpravljanju podvajanj. Noben vodstveni pristop zato ni učinkovit neodvisno od naloge, usposobljenosti ekipe, časovnega pritiska in posledic napake.

Vodenje tudi ni lastnost posameznika, ločena od ljudi, ki jih vodi. Haslam in soavtorji (2020) poudarjajo, da vpliv vodje temelji na odnosu in skupni identiteti. Ljudje lažje sprejmejo smer in odločitve vodje, kadar ga razumejo kot predstavnika skupnih interesov in kadar njegovo ravnanje utrjuje občutek »mi«. To je za rastoče podjetje pomembno, ker se osebni odnosi z ustanoviteljem postopoma redčijo, v organizacijo pa vstopajo ljudje, ki niso sodelovali pri njenem nastanku.

Z rastjo se spreminja tudi nosilec vodenja. Ustanovitelj ostaja pomemben, vendar se vodstvene naloge porazdelijo med vodje funkcij, projektov in ekip. Vodenje zato ni nujno vezano samo na formalni položaj. Strokovnjak lahko prevzame vodilno vlogo pri reševanju problema, vodja projekta pri povezovanju različnih funkcij, član ekipe pa pri opozarjanju na tveganje. Formalna avtoriteta ostaja potrebna za nekatere odločitve, vendar sama po sebi ne zagotavlja kakovostnega vpliva.

Pri presoji vodenja ne zadošča vprašanje, ali je podjetje doseglo načrtovano rast. Vodstvene odločitve vplivajo tudi na kakovost dela, razvoj zaposlenih, odnose s strankami, denarni tok ter družbene in okoljske posledice. Raziskava zaposlenih v rastočih novih podjetjih je na primer pokazala povezavo med skaliranjem, večjo izgorelostjo in nižjim zadovoljstvom pri delu, pri čemer učinki niso enaki za vse skupine zaposlenih (Genedy et al., 2024). Rast zato ni dokaz dobrega vodenja sama po sebi. Dobro vodenje mora omogočati rezultate, ki jih je mogoče organizacijsko in človeško vzdrževati.

4.4 Od osebnega nadzora k delegiranju in odgovornosti

Delegiranje je eden prvih odgovorov na omejen domet ustanoviteljevega neposrednega dela, vendar je pogosto napačno razumljeno. Prenos naloge še ni delegiranje, če oseba nima informacij, pooblastil, virov ali jasnih meril, po katerih bo presojala. Prav tako delegiranje ne pomeni, da vodja izgubi zanimanje za rezultat ali se odpove končni odgovornosti za delovanje organizacije.

Celovito delegiranje vključuje vsaj šest povezanih elementov:

- **pričakovani rezultat:** kaj mora biti doseženo in zakaj je pomembno;
- **pristojnost:** katere odločitve lahko oseba sprejme samostojno;
- **informacije:** do katerih podatkov in pojasnil mora imeti dostop;
- **viri:** katere ljudi, čas, sredstva in podporo lahko uporabi;
- **meje in tveganja:** kdaj se mora posvetovati ali odločitev predati na višjo raven;
- **povratna informacija:** kako in kdaj se preverjajo napredek, kakovost ter pridobljeno znanje.

Če manjka pričakovani rezultat, zaposleni ne vedo, kaj pomeni uspeh. Če manjka pristojnost, postanejo zgolj posredniki med problemom in vodjo. Če manjkajo informacije ali viri, nosijo odgovornost brez realne možnosti ukrepanja. Če ni jasnih meja, lahko vodja po odločitvi presodi, da je oseba prekoračila pooblastila, čeprav ta niso bila nikoli opredeljena. Če ni povratne informacije, podjetje izgublja priložnost za učenje.

4.4.1 Pravice odločanja

Pri rasti postane pomembno razlikovati med sodelovanjem pri odločitvi in pravico do končne odločitve. Pri zahtevnejših vprašanjih je koristno določiti:

- kdo zazna in oblikuje problem;
- kdo pripravi predlog;
- kdo mora biti vključen zaradi znanja ali posledic odločitve;
- kdo sprejme končno odločitev;
- kdo jo izvede in spremlja rezultate;
- kdaj se vprašanje stopnjuje na višjo raven.

Vse odločitve ne zahtevajo enakega postopka. Nekatere morajo biti hitre in lokalne, druge imajo dolgoročne posledice za celotno podjetje. Odločitve o vsakodnevni obravnavi stranke je smiselno približati tistim, ki stranko poznajo. Odločitve o večji investiciji, spremembi poslovnega modela ali prevzemu pomembnega tveganja običajno zahtevajo širšo presojo. Dobra razporeditev pravic odločanja zmanjša čakanje in podvajanje, ne da bi podjetje izgubilo nadzor nad ključnimi tveganji.

Digitalni informacijski sistemi lahko takšno razporeditev podprejo. Nadzorne plošče, skupne zbirke podatkov in analitična orodja zmanjšujejo odvisnost od informacij, ki jih ima samo ustanovitelj. Tudi umetna inteligenca lahko pomaga pri povzemanju informacij, pripravi scenarijev ali prepoznavanju odstopanj. Ne more pa prevzeti organizacijske odgovornosti. Vodje morajo določiti, kdo preveri kakovost podatkov in rezultatov, katere odločitve zahtevajo človeško presojo ter kako se preprečijo nepregledne ali avtomatizirane odločitve z nesprejemljivimi posledicami.

4.4.2 Avtonomija in nadzor

Avtonomija ne pomeni odsotnosti usmeritve. Ljudje lahko samostojno odločajo, kadar razumejo namen, imajo potrebne zmožnosti in poznajo meje sprejemljivega tveganja. Nadzor pa ne pomeni nujno predhodnega odobrevanja vsakega koraka. Lahko temelji na preglednosti informacij, dogovorjenih merilih, rednih povratnih zankah in pravočasnem opozarjanju na odstopanja.

Izziv je vzpostaviti toliko strukture, kolikor je potrebno za zanesljivo sodelovanje, ne pa toliko, da bi organizacija izgubila pobudo. Procesi so koristni, kadar zmanjšujejo ponavljajoče se napake, omogočajo prenos znanja in razjasnjujejo povezave. Postanejo birokratski, kadar se izvajajo ne glede na namen, podvajajo informacije ali preprečujejo razumno presojo. Formalizacija zato ni nasprotje podjetništva. Dobro oblikovana pravila lahko sprostijo čas in pozornost za vprašanja, pri katerih sta presoja in inovativnost zares potrebni.



Slika 4.2: Delegiranje kot celovit sistem

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK: DELEGIRANA NALOGA BREZ DEJANSKE PRISTOJNOSTI

Vodja prodaje dobi nalogo povečati prodajo v novem segmentu. Lahko pripravi načrt in se pogaja s strankami, vendar mora ustanovitelj potrditi vsak popust, marketinški izdatek in spremembo ponudbe. Ko prodajni rezultati zaostanejo, ustanovitelj očita vodji pomanjkanje pobude. Primer pokaže razliko med prenosom cilja in prenosom realne možnosti odločanja.

4.5 Vodstvena ekipa in razpršeno podjetniško vodenje

Rastoče podjetje potrebuje več kot zbirko funkcijskih vodij, ki vsak obvladuje svoje področje. Potrebuje vodstveno ekipo, ki razume medsebojne povezave in prevzema skupno odgovornost za podjetje. Če vodje optimizirajo samo prodajo, razvoj, finance ali proizvodnjo, lahko dosežejo lokalne cilje in hkrati poslabšajo skupni rezultat. Vodstvena ekipa mora zato reševati vprašanja, ki presegajo posamezno funkcijo: prioritete, razporeditev virov, ključna tveganja, organizacijske zmogljivosti in posledice rasti.

Oblikovanje takšne ekipe zahteva komplementarno znanje in jasno razmerje med individualno ter skupno odgovornostjo. Ustanovitelj mora sprejeti, da drugi vodje ne bodo zgolj izvajali njegovih navodil, ampak bodo v razpravo prinašali drugačne informacije in presoje. Hkrati člani ekipe ne smejo vsakega nesoglasja vračati ustanovitelju. Dogovoriti se morajo, katera vprašanja rešujejo skupaj, kako ravnaajo ob konfliktu in kdo po razpravi sprejme odločitev.

Vodstvena ekipa se ne oblikuje že s tem, da podjetje zaposli več izkušenih managerjev. Novi vodje lahko prinesejo znanje, ki ga podjetje potrebuje, vendar tudi različne predstave o hitrosti, tveganju, kakovosti in primernem načinu dela. Če ustanovitelj od njih pričakuje samostojnost, hkrati pa poseže vsakič, ko bi sam odločil drugače, se formalna odgovornost in dejanska moč razideta. Če se novi vodje prehitro oprejo na prakse iz večjih organizacij, lahko uvedejo procese, ki niso prilagojeni velikosti in negotovosti poslovanja podjetja.

Zato je pomembna zavestna integracija vodstvene ekipe. Ta vključuje dogovor o skupnih prioritetah, razjasnitev medsebojnih pričakovanj, način obravnave konfliktov in redno presojo, ali razporeditev vlog še ustreza potrebam podjetja. Komplementarnost ne pomeni, da se člani nikoli ne prekrivajo, ampak da se njihove zmožnosti in pogledi dopolnjujejo pri vprašanjih, ki jih posameznik ne more kakovostno presoditi sam.

Dobro delujoča vodstvena ekipa tudi zmanjšuje tveganje, da bi se podjetje preveč opiralo na intuicijo ene osebe. Ustanoviteljeva presoja je lahko zaradi izkušenj izjemno dragocena, vendar je izpostavljena enakim kognitivnim omejitvam kot presoja drugih. Razprava več različnih, dobro informiranih pogledov lahko izboljša odločitve, če ekipa razlikuje med vsebinskim nestrinjanjem in osebnim konfliktom. Namen ni odlašanje odločitve, temveč dovolj kakovostna presoja pred prevzemom pomembnega tveganja.

4.5.1 Deljeno vodenje

Deljeno oziroma razpršeno vodenje pomeni, da vpliv in vodstvena odgovornost nista trajno skoncentrirana pri eni osebi. Glede na problem, znanje in položaj lahko pobudo prevzamejo različni člani. Pregled raziskav kaže, da je deljeno vodenje nastajajoč proces med člani ekipe in ne zgolj formalna razdelitev položajev (Zhu et al., 2018).

Deljeno vodenje ne pomeni organizacije brez formalnega vodje, niti ne zahteva soglasja pri vsaki odločitvi. Vertikalno in deljeno vodenje se lahko dopolnjujeta. Formalni vodja določa okvir odgovornosti, skrbi za povezavo s celotno organizacijo in odloča tam, kjer je to potrebno. Hkrati ustvarja pogoje, da pobuda, vpliv in strokovna presoja ne ostanejo omejeni na njegov položaj.

Za učinkovito deljeno vodenje so pomembni:

- skupno razumevanje namena in prioritet;
- dovolj pregledne informacije;

- zaupanje v strokovnost in namene drugih;
- jasnost vlog in pravic odločanja;
- pripravljenost izraziti dvom, opozoriti na tveganje in sprejeti povratno informacijo;
- odgovornost za skupni rezultat, ne le za lastno področje.

Brez teh pogojev se deljeno vodenje lahko spremeni v nejasnost: več ljudi vpliva, nihče pa ne prevzame odločitve. Druga nevarnost je navidezna vključitev, pri kateri vodja posluša predloge, odločitev pa je vnaprej sprejeta. Zaposleni se tedaj hitro naučijo, da pobuda nima realnega učinka.

4.5.2 Podjetniško vodenje kot usmerjanje k priložnostim

Podjetniško vodenje povezuje vplivanje na ljudi z iskanjem in uresničevanjem podjetniških priložnosti. Renko in sodelavci (2015) ga opredeljujejo kot usmerjanje članov k organizacijskim ciljem, povezanim s prepoznavanjem in izkoriščanjem priložnosti. V rastočem podjetju zato ni dovolj, da vodja samo ohranja red. Spodbujati mora zaznavanje sprememb, eksperimentiranje in učenje ter hkrati omogočiti, da se uspešne rešitve prenesejo v zanesljivo delovanje.

Koryak in sodelavci (2015) podjetniško vodenje povezujejo z organizacijskimi zmožnostmi. Rast ni rezultat ene vodstvene lastnosti, temveč povezave med motivacijo za rast, odločitvami o investiranju ter zmožnostmi podjetja, da priložnosti dejansko izvede. Vodja, ki spodbuja veliko novih pobud, ne da bi razvijal ljudi, procese in vire, lahko poveča obremenitev brez ustreznih rezultatov. Vodja, ki zagotovi samo učinkovito izvajanje obstoječega, pa lahko spregleda spremembe in nove priložnosti.

Uhl-Bien in Arena (2018) zato razlikujeta med operativnim sistemom, ki zagotavlja zanesljivost, ter prilagodljivim prostorom, v katerem se nove ideje povezujejo, soočajo z omejitvami in razvijejo v rešitve, ki jih je mogoče razširiti. Naloga vodje ni, da osebno ustvari vse odgovore, ampak da omogoči produktivno povezovanje podjetniške pobude in operativne discipline.

Metafora jazzovske zasedbe to logiko ponazori preprosto. Glasbeniki potrebujejo skupno tonaliteto, ritem in poznavanje skladbe, vendar vrednost nastaja tudi z njihovim poslušanjem, odzivanjem in improvizacijo. Vodja ne določa vsakega tona. Izbere ljudi, pojasni okvir in zagotovi, da individualni prispevki tvorijo smiselno celoto. Podobno mora vodja rastočega podjetja povezati jasen okvir z dovolj prostora za strokovno presojo in pobudo.



Slika 4.3: Sistem vodenja rastočega podjetja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

4.6 Vizija, vrednote, kultura in organizacijsko učenje

Ko je podjetje majhno, se strateška usmeritev pogosto prenaša z vsakodnevnimi pogovori in osebnim zgledom ustanovitelja. Z rastjo to ne zadošča. Ljudje potrebujejo skupno razumevanje, kaj podjetje želi doseči, katere probleme rešuje, komu ustvarja vrednost in katere omejitve pri tem spoštuje. Vizija, vrednote in kultura postanejo pomembni mehanizmi usklajevanja, vendar samo, če so povezani z dejanskimi odločitvami.

4.6.1 Od ustanoviteljeve k skupni viziji

Začetna vizija je pogosto tesno povezana z ustanoviteljevo izkušnjo in prepričanju. Daje energijo in pomaga pridobiti prve sodelavce. Toda z rastjo mora postati dovolj skupna, da lahko drugi prevzamejo odgovornost za njeno uresničevanje. To ne pomeni, da se o vsaki sestavini vizije glasuje. Pomeni pa, da jo zaposleni razumejo, jo lahko povežejo s svojim delom in sodelujejo pri njenem sprotnem preverjanju.

Bartlett in Ghoshal (1995) sta spremembo vloge vrhnjega managementa opisala kot premik od upravljanja sistemov k ustvarjanju namena, procesov in ljudi. V rastočem podjetju je ta premik posebej opazen: vodja ne more več usklajevati vseh odločitev, lahko pa oblikuje jasno smer in pogoje, v katerih drugi presojujejo skladno s skupnim namenom.

Uporabna vizija mora biti ambiciozna, vendar verodostojna. Če je preveč splošna, ne pomaga pri izbiri med možnostmi. Če obljublja rast brez upoštevanja virov in tveganj, lahko spodbuja kratkoročne odločitve z dolgoročnimi posledicami. Vizija postane vodstveno orodje, ko odgovarja tudi na vprašanja, čemu se bo podjetje odpovedalo, kakšno rast šteje za kakovostno in katerih posledic ne želi ustvarjati.

4.6.2 Vrednote kot načela odločanja

Vrednote niso učinkovite zato, ker so zapisane, temveč ker vplivajo na ravnanje. Vrednota »stranka na prvem mestu« ne pove dovolj, dokler podjetje ne pojasni, kako ravna, kadar so zahteve stranke v nasprotju z varnostjo zaposlenih, kakovostjo izdelka ali dolgoročno vzdržnostjo. Vrednota »hitrost« lahko spodbuja odzivnost, lahko pa tudi površnost. Vrednota »odgovornost« lahko pomeni samostojnost ali pa se spremeni v individualno krivdo za sistemske probleme.

Vodje vrednote prevajajo v organizacijsko prakso z vprašanji, ki jih postavljajo, z odločitvami, ki jih nagrajujejo, ter s tem, kako ravna ob napaki ali pritisku. Pomembni so tudi zaposlovanje, uvajanje novih članov, napredovanje, razporeditev virov in način obravnave nesprejemljivega vedenja. Schein in Schein (2017) poudarjata, da kultura vključuje vidne prakse, izražene vrednote in globlje predpostavke o tem, kako organizacija deluje. Če so te ravni v neskladju, zaposleni praviloma verjamejo ravnanju, ne zapisanim načelom.

Pripovedovanje zgodb je lahko uporabno pri prenosu pomena, ker konkretna situacija pokaže, kako je podjetje razumelo svojo vrednoto in kakšno odločitev je sprejelo. Toda zgodba ne more nadomestiti doslednega ravnanja. Če vodja govori o zaupanju, nato pa kaznuje vsako slabo novico, organizacija prevzame drugo sporočilo. Pri vodenju identitete je zato pomembna skladnost med razlago, odločitvami in vsakodnevno izkušnjo članov (Haslam et al., 2020).

4.6.3 Psihološka varnost in učenje

Rastoče podjetje se pogosto uči med delovanjem. Procesi še niso dokončno oblikovani, novi zaposleni prinašajo drugačne izkušnje, poslovni model pa se prilagaja. Podjetje zato potrebuje informacije o napakah, dvomih in zgodnjih znakih težav. Če ljudje ocenijo, da je opozarjanje osebno tvegano, se lahko navzven ohrani vtis usklajenosti, problemi pa ostanejo skriti.

Psihološka varnost pomeni prepričanje, da je mogoče izraziti vprašanje, dvom, napako ali nestrinjanje brez nesorazmernega medosebnega tveganja. Ne pomeni udobja brez zahtev ali odsotnosti odgovornosti. Njena vrednost je v tem, da omogoča zgodnejše zaznavanje problemov, izmenjavo znanja in učenje v negotovih ter medsebojno odvisnih okoliščinah (Edmondson & Bransby, 2023).

Vodja psihološko varnost podpira, kadar:

- prizna negotovost in omejitve lastnega znanja;
- aktivno povabi k različnim pogledom;
- slabo novico najprej obravnava kot informacijo, ne kot neposlušnost;
- razlikuje med odgovorno napako, malomarnostjo in premišljenim tveganjem;
- po odločitvi preveri rezultate in pridobljeno znanje;
- zagotovi, da razprava ne ostane brez jasne odločitve in nadaljnjega ukrepanja.

Organizacijsko učenje zahteva tudi povratne zanke. Podjetje mora vnaprej opredeliti, katere predpostavke preverja, katere kazalnike bo spremljalo in kdaj bo odločitev ponovno presodilo. S tem se zmanjša nevarnost, da se uspeh naknadno pripiše pravilni presoji, neuspeh pa zgolj slabemu izvajanju. Pregledi po projektih, kratke refleksije po pomembnih odločitvah in sistematična obravnava skorajšnjih napak pomagajo pretvarjati posamične izkušnje v skupno znanje.

Pri tem ni treba zapisati vsakega ravnanja. Nekatero znanje se bolje prenaša z mentorstvom, skupnim reševanjem problemov ali opazovanjem izkušenega sodelavca. Drugo mora biti kodificirano, ker bi bila cena različnih izvedb previsoka. Vodstvena naloga je presoditi, katero znanje mora postati standard, pri čem je potreben prostor za strokovno presojo in kako se bodo naučene rešitve razširile po organizaciji.

4.6.4 Ravnotežje med raziskovanjem in zanesljivo izvedbo

Rastoče podjetje mora hkrati izboljševati obstoječe delovanje in iskati nove možnosti. March (1991) je to napetost opisal kot razmerje med izkoriščanjem obstoječega znanja ter raziskovanjem novih možnosti. Pretirano raziskovanje ustvarja veliko pobud, malo pa zanesljivih rezultatov. Pretirano osredotočanje na učinkovitost lahko kratkoročno izboljša izvedbo, vendar zmanjša prilagodljivost.

Vodja mora zato znati odpirati in zapirati prostor delovanja. Odpirajoča ravnanja spodbujajo raziskovanje, različne zamisli in preizkušanje. Zapirajoča ravnanja pojasnjujejo cilje, določajo standarde in usmerjajo izvedbo. Rosing in soavtorji (2011) poudarjajo, da je uspešno vodenje sposobnost prilagajanja med obema pristopoma glede na okoliščine. Bistvo ni v iskanju srednje poti pri vsaki odločitvi, temveč v sposobnosti prepoznati, kdaj podjetje potrebuje več raziskovanja in kdaj več osredotočenosti.

4.6.5 Vizija kakovostne in odgovorne rasti

Vizija rasti ne sme odgovoriti samo na vprašanje, kako veliko želi podjetje postati. Opredeliti mora tudi, kakšno podjetje želi med rastjo postajati. Način doseganja ciljev vpliva na kakovost ponudbe, odnose z zaposlenimi in partnerji, uporabo virov ter družbene in okoljske učinke. Vodja mora zato v razpravo o rasti vključiti tudi posledice, ki se v običajnih količinskih kazalnikih ne pokažejo takoj.

To ne pomeni, da mora vodja sam izračunati ali nadzirati vsak učinek. Njegova naloga je zagotoviti, da so pomembni deležniki in posledice vključeni v odločanje, da so odgovornosti določene ter da kratkoročni pritisk ne izrine dogovorjenih meja. Če podjetje na primer povečuje prodajo na račun nerealnih obljub strankam, stalnih nadur ali prenosa nesprejemljivih tveganj na dobavitelje, visoka stopnja rasti zakriva slabšanje njene kakovosti.

Odgovorno vodenje rasti zahteva tudi pripravljenost upočasniti, preoblikovati ali opustiti pobudo, ki je finančno privlačna, vendar organizacijsko neobvladljiva ali ustvarja nesprejemljive posledice. S tem se vizija poveže s konceptom kakovosti rasti iz prejšnjih poglavij: rast je vodstveni dosežek šele, ko podjetje povečuje vrednost brez sistematičnega izčrpavanja svojih finančnih, človeških, družbenih ali naravnih osnov.



Slika 4.4: Ključne napetosti vodenja rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

4.7 Osebnostne in medosebne kompetence vodje

Vodenja rasti ni mogoče pojasniti samo z organizacijsko strukturo. Pomembno je tudi, kako vodja presoja, komunicira, ravna pod pritiskom in uporablja svojo moč. Vendar ni smiselno iskati univerzalnega seznama osebnostnih lastnosti uspešnega podjetniškega vodje. Ista lastnost ima lahko različne učinke: samozavest lahko omogoči odločnost ali zmanjša poslušanje; vztrajnost lahko podpira dolgoročno prizadevanje ali podaljšuje napačno smer; optimizem lahko mobilizira ljudi ali prikrije tveganje. Primerneje je govoriti o kompetencah, ki jih je mogoče razvijati in katerih učinkovita uporaba je odvisna od okoliščin.

4.7.1 Strateška pozornost in presoja

Ustanovitelj, ki je bil dolgo vpet v vse podrobnosti, se mora naučiti usmerjati pozornost. Strateško razmišljanje ne pomeni odmika od operativne realnosti, temveč sposobnost povezovanja podrobnosti s širšimi vzorci in posledicami. Vodja mora razlikovati med problemom, ki zahteva njegovo neposredno posredovanje, ter problemom, pri katerem mora izboljšati sistem ali razviti drugo osebo.

Pomembna je tudi sposobnost spreminjanja lastnega mnenja. Rast povečuje negotovost, zato kakovost odločitve ni odvisna samo od začetne presoje, temveč tudi od tega, kako hitro vodja zazna nova dejstva in popravi smer. Vodja, ki mora vedno delovati nezmotljivo, lahko nehote spodbuja prikrivanje dvomov in slabih novic.

4.7.2 Čustvena inteligenca

Čustvena inteligenca se nanaša na sposobnost zaznavanja, uporabe, razumevanja in uravnavanja čustev pri sebi in drugih. Za vodjo rastočega podjetja so pomembni predvsem:

- samozavedanje lastnih odzivov, močnih strani in omejitev;
- uravnavanje vedenja v konfliktu, časovnem pritisku in negotovosti;
- prepoznavanje čustev ter interesov drugih brez prehitrega sklepanja;
- vzpostavljanje odnosov, ki omogočajo odkrito komunikacijo in sodelovanje.

Čustvene inteligence ne smemo obravnavati kot prirojene lastnosti ali univerzalnega »recepta« za uspeh. Literatura razlikuje med sposobnostnimi in samoocenjevalnimi pristopi k njenemu opredeljevanju in merjenju, njeni učinki pa so odvisni od vrste dela, osebnih značilnosti in organizacijskega konteksta (Côté, 2014). Tudi sposobnost razumevanja čustev sama po sebi ne zagotavlja etičnega ravnanja; mogoče jo je uporabiti za sodelovanje ali manipulacijo. Zato jo je treba povezati z vrednotami, odgovornostjo in posledicami odločitev.

4.7.3 Zaupanje, doslednost in odgovornost

Delegiranje zahteva pripravljenost sprejeti, da drugi ne bodo vsega izvedli na enak način kot ustanovitelj. Zaupanje pa ni slepa vera. Gradi se na zaznani strokovnosti, dobronamernosti in doslednosti. Vodja prispeva k zaupanju, ko jasno pove pričakovanja, se drži dogovorov, razloži pomembne odločitve in uporablja podobna merila tudi pod pritiskom.

Doslednost ne pomeni nespremenljivosti. Vodja lahko odločitev spremeni, kadar se spremenijo informacije, vendar mora spremembo pojasniti. Če se pravila nepredvidljivo spreminjajo glede na osebo ali trenutno razpoloženje, zaposleni svojo pozornost preusmerijo od dela k ugibanju, kaj vodja pričakuje.

4.7.4 Avtentičnost brez idealiziranja

Koncept avtentičnega vodenja opozarja na pomen samozavedanja, vrednot in skladnosti med besedami ter dejanji. Vendar je predstava, da mora vodja vedno izražati neki nespremenljivi »pravi jaz«, preveč poenostavljena. Vodenje se oblikuje v odnosih in je odvisno od konteksta, vodja pa se mora učiti in razvijati. Tudi literatura opozarja na konceptualne in metodološke omejitve teorije avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2021).

Za rastoče podjetje je uporabneje avtentičnost razumeti kot:

- poznavanje lastnih vrednot, interesov in omejitev;
- skladnost med izraženimi načeli in ravnanjem;
- odprtost za povratne informacije in drugačne poglede;
- pripravljenost priznati napako ali konflikt interesov;
- prevzemanje odgovornosti za posledice svojega ravnanja za druge;
- odgovornost za učinek svojega ravnanja na druge.

Takšna opredelitev ne zahteva popolnosti. Zahteva pa preglednost pri pomembnih odločitvah in pripravljenost, da vodja svoje vedenje spreminja na podlagi povratnih informacij in spreminjajočih se okoliščin.

4.7.5 Dolgoročna vzdržnost vodstvenega dela

Ustanovitelji pogosto doživljajo osebno odgovornost za podjetje, kar lahko spodbuja vztrajnost, hkrati pa oteži postavljanje meja. Kronična preobremenjenost vodje ni le osebni problem. Povečuje verjetnost impulzivnih odločitev, zmanjšuje kakovost poslušanja in krepí odvisnost podjetja od presoje ter zmogljivosti ene osebe. Vodja mora zato obvladovati tudi lastno energijo, ritem odločanja in način uporabe časa. Organizacija, ki lahko deluje samo ob stalnem izrednem naporu ustanovitelja in zaposlenih, ni zares skalabilna.

4.8 Meje ustanoviteljeve vloge in profesionalizacija

Profesionalizacija se pogosto napačno razume kot nadomestitev podjetniškega duha z birokracijo ali kot prihod »pravih managerjev«, ki popravijo delo ustanovitelja. V resnici pomeni razvoj zmožnosti, s katerimi podjetje usklajuje več ljudi, prenaša znanje, spremlja posledice odločitev in zmanjšuje odvisnost od posameznikov. Profesionalizacija je kakovostna, kadar podpira podjetniško delovanje, ne kadar ga zamenja z nepotrebnimi postopki.

Ustanovitelj ima pri tem več možnosti. Lahko razvije lastne vodstvene in managerske zmožnosti, zaposli osebe s komplementarnim znanjem, razdeli vodenje med člane ustanoviteljske ekipe, prevzame ožjo strateško ali strokovno vlogo ali izvršno vodenje prepusti drugi osebi. Možnosti niso hierarhično razvrščene. Primerna izbira je odvisna od potreb podjetja, ustanoviteljevih zmožnosti in motivacije, sestave ekipe, lastništva ter zahtev okolja.

Pri tej presoji ima lahko pomembno vlogo tudi upravni odbor, nadzorni organ ali skupina zunanjih svetovalcev. Ustanovitelj in vodstvena ekipa sta neposredno vpletena v vsakodnevne odločitve, zato težje ocenita, ali sedanja razporeditev vlog še deluje. Kakovosten organ upravljanja ne nadomešča izvršnega vodenja, ampak odpira zahtevna vprašanja, preverja pomembne predpostavke, pomaga pri izbiri ključnih vodij in spremlja, ali rast presega organizacijske ter finančne zmogljivosti podjetja.

Zunanja presoja pa je koristna le, če so vloge jasne. Svetovalec, investitor ali član odbora ne sme neformalno posegati v vsakodnevno vodenje brez odgovornosti za posledice. Enako mora ustanovitelj po prenosu izvršne vloge spoštovati dogovorjeni način odločanja. Prekrivanje vodstvenih vlog, pri katerem zaposleni formalno odgovarjajo novi vodji, dejansko pa še vedno iščejo potrditev ustanovitelja, podaljšuje negotovost in zmanjšuje legitimnost novega vodstva.

Raziskave potrjujejo, da se z rastjo povečuje verjetnost sprememb v ustanoviteljevi vlogi, vendar odhod ustanovitelja ni avtomatičen ali vedno koristen (Boeker & Karichalil, 2002). Ustanovitelj ima lahko edinstveno znanje, odnose in legitimnost. Hkrati lahko vztrajanje v izvršni vlogi, ki mu ne ustreza več, omejuje razvoj vodstvene ekipe in organizacije.

Odločitev je zahtevna tudi zaradi identitete. Podjetje je za ustanovitelja pogosto pomemben del osebnega občutka smisla, dosežka in pripadnosti. Lee in soavtorji (2020) kažejo, da je prostovoljno nasledstvo povezano tudi z močjo ustanoviteljeve identifikacije s podjetjem. Zato racionalna razprava o potrebnih kompetencah ne zadošča vedno. Sprememba vloge lahko pomeni izgubo statusa, vpliva ali vsakodnevnega stika z delom, ki je ustanovitelja prvotno motiviralo.

4.8.1 Kdaj je treba vlogo ponovno presoditi?

Ustanovitelj mora svojo vlogo posebej premisliti, kadar:

- podjetje ne more sprejemati pravočasnih odločitev brez njegove osebne vključitve;
- vodstvena ekipa obstaja formalno, vendar ne prevzema skupne odgovornosti;
- njegova največja strokovna vrednost ni več na področjih, ki zasedajo večino njegovega časa;
- organizacija potrebuje znanje in izkušnje, ki jih sam ne more dovolj hitro razviti;
- konflikti glede nadzora ovirajo sodelovanje z vodji, lastniki ali financerji;
- osebna preobremenjenost zmanjšuje kakovost odločanja in odnosov;
- se želena prihodnja vloga ustanovitelja ne ujema več s potrebami podjetja.

Sprememba vloge ne pomeni nujno popolnega odhoda. Ustanovitelj lahko ostane lastnik, član upravnega ali nadzornega organa, nosilec razvoja izdelka, odnosov s ključnimi partnerji ali dolgoročne vizije. Bistveno je, da so pooblastila in odgovornosti jasno opredeljeni ter da nova izvršna direktorica oziroma direktor ali vodstvena ekipa pridobijo dovolj avtonomije za učinkovito vodenje.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

KO JE ODGOVORNA ODLOČITEV PREPUSTITI IZVRŠNO VODENJE

Ustanovitelj tehnološkega podjetja ima največ znanja in izkušenj pri razvoju izdelka in odnosih s ključnimi partnerji. Ko podjetje vstopi na več trgov, večino časa porabi za usklajevanje funkcij, kadrovska vprašanja in finančno načrtovanje. Namesto da bi svojo vlogo razumel kot izbiro med popolnim nadzorom in odhodom, skupaj z lastniki imenuje izvršno direktorico, sam pa prevzame jasno opredeljeno vlogo pri produktu in strateških partnerstvih. Uspeh takšne rešitve je odvisen od dejanskega prenosa pooblastil, ne le od novega naziva.

Sklepna spoznanja

- Rast povečuje kompleksnost in preseže domet neposrednega ustanoviteljevega dela. Ključna sprememba je širjenje sposobnosti odločanja in reševanja problemov v organizaciji.
- Management in vodenje sta različna, vendar povezana. Rastoče podjetje potrebuje smer in prilagodljivost ter hkrati koordinacijo, preglednost in izvedbeno zanesljivost.
- Delegiranje ni zgolj prenos naloge. Zahteva usklajen prenos pričakovanega rezultata, pooblastil, informacij, virov, meja in povratne informacije.
- Avtonomija in nadzor nista nasprotji. Avtonomija potrebuje jasen namen in meje, nadzor pa lahko temelji na informacijah in povratnih zankah namesto na predhodnem odobravanju vsakega koraka.
- Vodstvena ekipa mora prevzemati skupno odgovornost za podjetje. Deljeno vodenje omogoča, da pobudo in vpliv prevzemajo ljudje z ustreznim znanjem, ne pomeni pa odsotnosti jasnih odločitev.
- Vizija, vrednote in kultura usklajujejo delovanje samo, kadar so povezane z dejanskimi prioritetami, kadrovskimi odločitvami, procesi in zgledom vodij.
- Psihološka varnost omogoča zgodnje opozarjanje, učenje in izmenjavo znanja. Ne izključuje visokih pričakovanj ali odgovornosti.
- Osebne in odnosne zmožnosti vodje so pomembne, vendar njihov učinek ni neodvisen od okoliščin. Samozavedanje, čustvene zmožnosti in avtentičnost je treba povezati z odgovornostjo in posledicami ravnanja.
- Ustanovitelj ni dolžan za vedno ostati glavni izvršni vodja. Razvoj, razdelitev ali predaja njegove vloge je lahko odgovorna odločitev za nadaljnjo rast podjetja.
- Kakovost vodenja se ne presoja samo po hitrosti rasti, temveč tudi po organizacijski obvladljivosti, denarnem toku, učenju, dobrobiti ljudi ter družbenih in okoljskih posledicah.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj lahko ustanoviteljeva močna osebna vpetost med rastjo iz prednosti postane omejitev?
2. Kako se management in vodenje razlikujeta ter zakaj rastoče podjetje potrebuje oboje?
3. Kateri elementi morajo biti usklajeni, da lahko govorimo o celovitem delegiranju?
4. Kako se razlikujeta avtonomija in odsotnost odgovornosti?
5. Kaj je deljeno vodenje in zakaj ne pomeni, da morajo biti vse odločitve sprejete s soglasjem?
6. Kako vizija in vrednote postanejo dejanska načela odločanja?
7. Zakaj psihološka varnost ni isto kot nizka zahtevnost ali izogibanje konfliktom?
8. Kako se podjetniško vodenje povezuje z organizacijskimi zmožnostmi za rast?
9. Katere osebne in odnosne zmožnosti so posebej pomembne pri vodenju rasti?
10. Kdaj je smiselno ponovno presoditi izvršno vlogo ustanovitelja?

Vprašanja za razpravo

1. Podjetje hitro raste, vendar zaposleni vse pomembne odločitve še vedno preverjajo pri ustanovitelju. Kako bi ugotovili, ali je težava v ljudeh, zaupanju, znanju ali zasnovi odločanja?
2. Ali je mogoče ohraniti podjetniško odzivnost in hkrati povečati formalizacijo? Navedite primer procesa, ki podjetniško delovanje podpira, in procesa, ki ga lahko ovira.
3. Vodja trdi, da zaposlenim daje popolno avtonomijo, vendar so cilji in odgovornosti nejasni. Kakšne posledice lahko nastanejo?
4. V katerih okoliščinah je bolj primerno centralizirano in v katerih deljeno odločanje? Katere vrste odločitev bi razporedili različno?
5. Kako lahko vodstvena ekipa prepreči, da bi vsak vodja optimiziral samo svoje funkcijsko področje?
6. Kako naj vodja ravna, kadar je eksperiment neuspešen? Kdaj naj spodbuja učenje in kdaj zahteva osebno odgovornost?
7. Kdaj je vztrajnost ustanovitelja prednost in kdaj postane ovira za podjetje?
8. Kako bi presodili, ali je imenovanje zunanjega izvršnega direktorja znak profesionalizacije ali zgolj formalna sprememba brez dejanskega prenosa vodenja?
9. Kako lahko uporaba podatkovnih in umetnointeligenčnih orodij izboljša odločanje, ne da bi se odgovornost prenesla na tehnologijo?
10. Na primeru izbranega rastočega podjetja ocenite, ali njegov sistem vodenja omogoča kakovostno in trajnostno rast.

Literatura in viri

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, 72(6), 132–142.
- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 818–826. <https://doi.org/10.5465/3069314>
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459–488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640–668. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Genedy, M., Hellerstedt, K., Naldi, L., & Wiklund, J. (2024). Growing pains in scale-ups: How scaling affects new venture employee burnout and job satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 39(2), 106367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106367>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2nd ed.). Routledge.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89–105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Lee, J. M., Yoon, D., & Boivie, S. (2020). Founder CEO succession: The role of CEO organizational identification. *Academy of Management Journal*, 63(1), 224–245. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0091>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2022). A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 255–268. <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van Lancker, E., Knockaert, M., Collewaert, V., & Breugst, N. (2023). Preparing for scaling: A study on founder role evolution. *Journal of Business Venturing*, 38(4), 106315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106315>
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

5. POGLAVJE

OBLIKOVANJE IN PREVERJANJE STRATEGIJE RASTI

Oblikovanje strateških odločitev za
trajnostno in dolgoročno rast podjetja

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. razložiti strategijo rasti kot povezan sistem odločitev o ustvarjanju vrednosti, konkurenčnem položaju, virih, ekonomiki in posledicah rasti;
2. razlikovati med strategijo, poslovnim modelom in operativnim načrtom ter pojasniti njihove medsebojne povezave;
3. primerjati namerno in nastajajočo strategijo ter ju povezati s kavzalnim in efektivnim podjetniškim odločanjem;
4. izvesti strateški pregled, ključne predpostavke preoblikovati v preverljive hipoteze ter kritično presoditi kakovost pridobljenih dokazov;
5. razlikovati med izboljšavo, pivotiranjem in opustitvijo strateške možnosti ter utemeljiti odločitev o nadaljevanju ali spremembi smeri;
6. uporabiti logiko strategije modrega oceana, strateško platno in okvir štirih ukrepov za iskanje nove vrednosti za kupce in nekupce;
7. presoditi vlogo digitalnih podatkov in generativne umetne inteligence pri strateškem odločanju ter prepoznati njihove omejitve;
8. ovrednotiti strateško možnost z vidika tržne privlačnosti, izvedljivosti, finančne vzdržnosti, organizacijske obvladljivosti ter družbenih in okoljskih posledic.

5.1 Uvod

Rast podjetja ni rezultat ene same odločitve, temveč zaporedja izbir o tem, katere priložnosti bo podjetje razvijalo, komu bo ustvarjalo vrednost, v čem se bo razlikovalo in čemu se bo zavestno odpovedalo. Z rastjo se posledice teh izbir povečujejo. Odločitev, ki jo je mogoče v majhnem obsegu hitro popraviti, lahko po zaposlitvi novih ljudi, naložbi v zmogljivosti ali vstopu vlagatelja postane draga in težko spremenljiva. Strategija rasti zato ni zgolj opis želenega povečanja prihodkov, temveč logika, po kateri podjetje izbira in povezuje svoje odločitve.

V podjetniškem okolju strategije praviloma ni mogoče oblikovati samo z napovedovanjem. Informacije so nepopolne, odzivi kupcev in konkurentov negotovi, tehnologije se hitro spreminjajo, številne zmožnosti pa nastajajo šele med izvajanjem. Podjetje mora zato povezati jasno usmeritev z učenjem. Potrebuje dovolj osredotočenosti, da uskladi ljudi in vire, ter dovolj prilagodljivosti, da ob novih dokazih spremeni svoje predpostavke. Ta povezava med namero, izvedbo in učenjem je osrednja tema poglavja.

Poglavje najprej opredeli strategijo rasti ter jo razmeji od poslovnega modela in operativnega načrta. Nato pojasni preplet namerne in nastajajoče strategije ter kavzalnega in efektivnega odločanja. Posebna pozornost je namenjena strateškemu pregledu, eksperimentiranju in uporabi dokazov ter odločitvam o vztrajanju, izboljšavi, spremembi smeri ali opustitvi možnosti. Strategija modrega oceana je predstavljena kot okvir za iskanje drugačne kombinacije vrednosti in stroškov, poglavje pa se zaključi z integrirano presojo strateških možnosti. Konkretni smeri in načini rasti so obravnavani v naslednjem poglavju.

5.2 Strategija rasti kot povezan sistem odločitev

5.2.1 Kaj je strategija – in kaj ni?

Strategija odgovarja na vprašanje, kako bo podjetje v danih okoliščinah doseglo pomemben cilj in pri tem ustvarilo vrednost, ki je konkurenti ne morejo preprosto izničiti. Dobra strategija ne našteva vseh želenih rezultatov, temveč poveže diagnozo položaja, vodilno usmeritev in usklajena dejanja (Rumelt, 2011). Rast prihodkov za 20 odstotkov je cilj. Uvedba novega informacijskega sistema je projekt. Znižanje cene je posamezen ukrep. Strategija pa mora pojasniti, komu bo podjetje ponudilo kakšno vrednost, zakaj jo bo lahko ustvarilo bolje ali drugače ter katere vire in dejavnosti bo temu prilagodilo.

Pri strategiji rasti so posebej pomembne naslednje medsebojno povezane odločitve:

- kateri problem oziroma potrebo bo podjetje reševalo in za katere skupine kupcev ali uporabnikov;
- kakšno vrednost bo ponudilo in po katerih merilih jo bodo kupci prepoznali;
- v katerem tržnem, tehnološkem in institucionalnem prostoru bo delovalo;
- na katerih virih, zmožnostih, odnosih ali podatkih bo temeljila razlikovalnost podjetja;
- kako bo ustvarjeno vrednost pretvorilo v prihodke, denarni tok in možnost nadaljnjih vlaganj;
- katere dejavnosti bo izvajalo samo, katere s partnerji in katerih ne bo izvajalo;
- kako bo rast vplivala na zaposlene, druge deležnike, družbo in naravno okolje.

Odgovori morajo biti skladni. Podjetje ne more hkrati obljubljati najvišje stopnje prilagoditve vsakemu kupcu, najnižje cene in popolnoma standardizirane izvedbe, ne da bi pojasnilo, kako bo takšno kombinacijo ekonomsko in organizacijsko podprlo. Bistvo strategije so zato tudi kompromisi in opustitve. Če podjetje vsako novo priložnost doda obstoječim pobudam, ne da bi določilo prednostne naloge, ne razvija portfelja strategij, temveč razpršuje pozornost.



Slika 5.1: Strategija rasti kot sistem povezanih odločitev

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

5.2.2 Strategija, poslovni model in operativni načrt

Strategijo, poslovni model in operativni načrt pogosto obravnavamo kot sopomenke, vendar odgovarjajo na različna vprašanja. Strategija določa smer in logiko ustvarjanja prednosti: kje bo podjetje delovalo, kakšno vrednost bo ponudilo in kako bo obvladovalo konkurenco, negotovost in spremembe. Poslovni model opisuje arhitekturo ustvarjanja, zagotavljanja in zajemanja vrednosti: ključne udeležence, dejavnosti, vire, tokove prihodkov in strukturo stroškov (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2018). Operativni načrt pa strategijo in poslovni model prevede v naloge, odgovornosti, roke, proračune in kazalnike.

Razmejitev ne pomeni ločenosti. Strategija, ki je poslovni model ne more ekonomsko podpreti, ostane želja. Poslovni model brez strateške izbire se lahko spremeni v opis trenutnega poslovanja brez jasne razvojne smeri. Operativno odlično podjetje pa lahko zelo učinkovito izvaja dejavnosti, ki izgubljajo tržni pomen. Povezava poteka tudi v nasprotni smeri: težave pri izvedbi lahko razkrijejo napačno strateško predpostavko ali potrebo po spremembi poslovnega modela.

Poslovni model je zato začasna, vendar celovita razlaga, kako naj bi strategija delovala v praksi. Njegova inovacija pomeni pomembno in načrtovano spremembo ključnih sestavin ali povezav med njimi, ne vsake manjše izboljšave procesa (Foss & Saebi, 2017). Prehod od enkratne prodaje opreme k naročniški storitvi na primer ni le sprememba cenika. Spreminja odnos s kupcem, odgovornost za delovanje opreme, denarne tokove, podatkovne potrebe, servisne zmogljivosti in porazdelitev tveganja.

5.2.3 Kakovost strategije rasti

Strategije ni mogoče presoјati samo po tem, koliko rasti obljublja. Kakovostna strategija rasti mora hkrati prestati več preskusov. Obstajati mora dovolj pomembna potreba in dovolj prepričljiva vrednost za kupca. Podjetje mora imeti ali razviti zmožnosti za izvedbo. Prihodki, stroški in denarni tok morajo omogočati financiranje rasti. Organizacija mora rast obvladovati brez trajne odvisnosti od izrednih naporov posameznikov. Poleg tega je treba presoditi, kdo pridobiva, kdo nosi tveganja in kakšni so širši učinki.

PRIMER ZA RAZMISLEK: OD PRODAJE NAPRAVE K ZAGOTAVLJANJU REZULTATA

Majhno podjetje izdeluje naprave za spremljanje porabe energije v proizvodnji. Rast lahko išče z večjo prodajo naprav ali pa ponudbo preoblikuje v storitev, pri kateri kupcu zaračunava preverjene prihranke energije. Druga možnost lahko kupcu ustvari večjo vrednost, vendar zahteva zanesljive podatke, sposobnost financiranja opreme, dolgoročneje pogodbe in prevzem dela izvedbenega tveganja. Strateško vprašanje zato ni samo, katera ponudba je privlačnejša, temveč ali so vrednostna obljuba, poslovni model, zmožnosti in denarni tok medsebojno skladni.

Trajnostna usmeritev ni dodatek, ki ga podjetje preveri šele po izbiri strategije. Lahko spremeni samo opredelitev vrednosti, stroškov in tržnih priložnosti. Poslovni modeli, ki povečujejo učinkovitost rabe materialov, ustvarjajo vrednost iz odpadnih tokov, ponujajo funkcionalnost namesto lastništva ali širijo rešitve z družbeno koristjo, lahko odprejo nove možnosti rasti (Bocken et al., 2014). Vendar oznaka »trajnostno« sama po sebi ne zagotavlja dejanskega pozitivnega učinka. Potrebni so merljivi rezultati, upoštevanje celotnega življenjskega cikla in previdnost pred tveganjem, da povečanje obsega izniči izboljšanje učinkovitosti.

5.3 Kako se strategija oblikuje v negotovosti

5.3.1 Namerna in nastajajoča strategija

Namerna oziroma premišljena strategija temelji na vnaprej opredeljenih ciljih, prednostnih nalogah in načrtovanih dejavnostih. Njena prednost je usklajevanje: ljudje vedo, kam podjetje usmerja vire in po katerih merilih bo presojalo napredek. Posebej pomembna je pri odločitvah, ki zahtevajo velike naložbe, ki jih je pozneje težko spremeniti ali razveljaviti, pri usklajevanju različnih organizacijskih enot ter v dejavnostih z zahtevnimi varnostnimi ali regulatornimi pogoji.

Nastajajoča strategija se pokaže kot vzorec odločitev in dejanj, ki ni bil v celoti načrtovan vnaprej. Nastane iz odzivov kupcev, eksperimentov, nepričakovanih priložnosti, novih povezav ali spremenjenih okoliščin. Mintzberg in Waters (1985) namerne in nastajajoče strategije ne obravnavata kot dve medsebojno izključujoči možnosti, temveč kot skrajnosti kontinuuma. Uresničena strategija praviloma vsebuje del prvotne namere in del učenja med izvedbo.

V manjšem podjetju odsotnost obsežnega strateškega dokumenta zato še ne pomeni odsotnosti strategije. Strategija je lahko razvidna iz doslednih odločitev o kupcih, ponudbi, partnerjih in porabi virov. Težava nastane, kadar je usmeritev samo v glavi ustanovitelja, odločitve pa niso razumljive drugim. Po drugi strani formalni načrt še ne pomeni strateške jasnosti, če vsebuje veliko podatkov in ciljev, ne pa tudi jasnih izbir.

Oba pristopa imata nevarnosti. Pretirana zavezanost načrtu lahko podjetje zaslepi za nove dokaze. Nenehno odzivanje na vsako priložnost pa povzroča oportunistično tavanje, pri katerem se podjetje veliko spreminja, vendar se malo nauči. Naloga vodstva je ustvariti stabilno jedro in prilagodljiv rob: pojasniti, katere usmeritve so dovolj trdne za usklajevanje, katere predpostavke pa ostajajo odprte za preverjanje.

5.3.2 Kavzalna in efektivna logika odločanja

Razlikovanje med namerno in nastajajočo strategijo je povezano, vendar ni enako razlikovanju med kavzalnim in efektivnim odločanjem. Pri kavzalni logiki podjetje začne z razmeroma jasno opredeljenim ciljem, analizira možnosti in izbere sredstva za njegovo doseganje. Pri efektivni logiki začne z razpoložljivimi sredstvi – kdo smo, kaj znamo in koga poznamo – ter raziskuje, katere cilje je z njimi mogoče soustvariti (Sarasvathy, 2001).

Efektivno odločanje je uporabno, kadar je prihodnost težko napovedati, podjetje pa lahko z omejenimi zavezami vpliva na njen razvoj. Namesto maksimiranja pričakovanega donosa se osredotoča na sprejemljivo izgubo; namesto iskanja popolnega načrta vključuje partnerje, katerih dejanske zaveze zmanjšujejo negotovost. To ne pomeni delovanja brez analize. Pomeni, da podjetje ne predpostavlja, da je prihodnost že določena in jo mora samo pravilno napovedati.

V praksi se logiki dopolnjujeta. Podjetje lahko pri iskanju začetne uporabe nove tehnologije ravna efektivno, saj raziskuje možnosti z obstoječimi znanji in partnerji. Ko se pokaže ponovljivo povpraševanje, pa uporabi bolj kavzalen pristop za načrtovanje zmogljivosti, prodajnih ciljev in financiranja. Napačno bi bilo vsako intuitivno odločitev razglasiti za efektivno ali vsak načrt za tog. Ključno vprašanje je, ali način odločanja ustreza stopnji negotovosti, razpoložljivim dokazom in reverzibilnosti odločitve.

5.3.3 Dinamične zmožnosti in strateško učenje

Prilagajanje strategije ni samo pripravljenost vodje, da si premisli. Podjetje potrebuje zmožnosti za sistematično zaznavanje sprememb, izkoriščanje izbranih priložnosti in preoblikovanje virov, procesov ter poslovnega modela. Teece (2007, 2018) te sposobnosti pojasnjuje z dinamičnimi zmožnostmi. Njihov pomen je posebej velik v okoljih, kjer se tehnologije, potrebe kupcev in razmerja med udeleženci hitro spreminjajo.

Zaznavanje pomeni več kot zbiranje velike količine podatkov. Podjetje mora prepoznati, katere spremembe so pomembne, ter razlikovati med šibkim signalom in naključnim odklonom. Izkoriščanje priložnosti zahteva izbiro, oblikovanje poslovnega modela in dodelitev virov. Preoblikovanje pa vključuje spremembo rutin, odnosov, odgovornosti in sredstev, da nova smer ne ostane samo na ravni zamisli. Dinamične zmožnosti so zato povezava med strateškim učenjem in dejansko organizacijsko spremembo, ne sinonim za pogosto spreminjanje smeri.



Slika 5.2: Od strateške namere do uresničene strategije

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

5.3.4 Strateška osredotočenost in disciplina pri izbiri priložnosti

Rast praviloma povečuje število zaznanih priložnosti. Obstoječi kupci predlagajo nove prilagoditve, potencialni partnerji odpirajo dodatne trge, tehnologija omogoča nove funkcije, uspeh pa spodbuja podjetje, da vstopi na področja zunaj svojega prvotnega jedra. Problem pogosto ni pomanjkanje idej, temveč pomanjkanje meril za njihovo zavračanje.

Pred resnejšo zavezo je smiselno preveriti:

- ali možnost rešuje dovolj pomemben problem jasno prepoznavne skupine uporabnikov;
- ali se ujema z namenom podjetja in krepi ali slabi njegovo razlikovalnost;
- kateri dokazi podpirajo pričakovano povpraševanje in pripravljenost za plačilo;
- katere nove zmožnosti, investicije in partnerstva zahteva;
- kaj mora podjetje zaradi te možnosti odložiti, zmanjšati ali opustiti;
- koliko odločitve je mogoče preveriti z omejeno in povratno zavezo;
- kakšni so možni finančni, organizacijski, družbeni in okoljski učinki.

Strategija zahteva tudi odgovor na vprašanje: česa ne bomo naredili? Brez te odločitve se prednostne naloge ne pretvorijo v dejansko razporeditev časa, kapitala in vodstvene pozornosti.

5.4 Strateški pregled: od predpostavk do dokazov

5.4.1 Namen in sprožilci strateškega pregleda

Strateški pregled je strukturirana presoja, ali so ključne predpostavke strategije še utemeljene in ali izvedba ustvarja pričakovane rezultate. Ni nujno vezan na enoletni rok. Pogostost je odvisna od hitrosti sprememb, dolžine povratnih zank in velikosti zavez. Podjetje z večletnimi investicijskimi cikli potrebuje drugačen ritem kot digitalna storitev, ki vsak teden pridobi nove podatke o uporabi.

Pregled je smiseln v rednih intervalih, pa tudi ob pomembnih sprožilcih:

- ko se povpraševanje, zadržanje kupcev ali pripravljenost za plačilo pomembno razlikujejo od pričakovanj;
- ko rast prihodkov ne izboljšuje marže ali denarnega toka;
- ko se spremenijo tehnologija, regulacija, vedenje kupcev ali struktura konkurence;
- ko podjetje pred večjo investicijo, zaposlovanjem ali internacionalizacijo poveča nepovratne zaveze;
- ko izvajanje strategije povzroča ponavljajoče se organizacijske težave;
- ko se pojavi priložnost, ki bi pomembno spremenila sedanjo usmeritev.

Strateški pregled ni iskanje napak zaradi nadzora. Njegov namen je izboljšati odločitev, dokler ima podjetje še možnost ukrepanja. Začne se z vprašanjem, kaj bi moralo biti res, da bi strategija delovala. Nato preverja, katere predpostavke so potrjene, katere ostajajo negotove in katere so dosedanji dokazi ovrgli.

5.4.2 Pet področij strateške diagnoze

Pregled mora povezati pet področij. Prvo predstavljata problem in trg: ali je potreba dovolj pomembna, segment dovolj jasen in trg dostopen? Sledita vrednost in razlikovalnost: ali uporabniki prepoznajo pomembno prednost in ali jo je težko hitro posnemati? Tretje je poslovna ekonomika: ali prihodki, stroški, marža in denarni tok zagotavljajo finančno osnovo za rast? Četrto so zmožnosti in izvedba: ali podjetje zmore zanesljivo dostaviti obljubljeno vrednost pri večjem obsegu? Peto so posledice in legitimnost: ali način rasti ohranja zaupanje ključnih deležnikov ter sprejemljive družbene in okoljske učinke?

Šibkost enega področja lahko spremeni pomen rezultatov drugega. Hitra rast uporabnikov je lahko pozitiven tržni signal, vendar ne potrjuje poslovne vzdržnosti, če stroški pridobivanja in oskrbe uporabnika presegajo ustvarjeno vrednost. Visoka marža ne zagotavlja dolgoročnega položaja, če

temelji na praksi, ki povzroča regulatorno tveganje ali izgubo zaupanja. Strateška diagnoza mora zato iskati povezave, ne le posameznih kazalnikov.

5.4.3 Hipoteze, kazalniki in kakovost dokazov

Vsaka strategija vsebuje predpostavke. Nekatere se nanašajo na vedenje kupcev, druge na tehnologijo, stroške, partnerje, konkurenco ali zmožnost organizacije. Če predpostavke ostanejo implicitne, jih je težko preveriti, neuspešen rezultat pa je mogoče vedno razložiti za nazaj. Koristna hipoteza jasno pove pričakovano povezavo in pod katerimi pogoji bi jo šteli za podprto ali ovrženo.

Primer: trditev *Kupci potrebujejo našo rešitev* je preširoka. Bolj preverljiva je hipoteza: *Proizvodna podjetja z več kot tremi energetskega intenzivnimi obrati bodo po trimesečnem pilotu sklenila letno pogodbo, če rešitev dokaže vsaj desetodstotni prihranek in se povrne v manj kot osemnajstih mesecih*. Tak zapis opredeli segment, pričakovani rezultat in merilo odločitve.

Dokazi nimajo enake teže. Izraženo zanimanje v intervjuju je šibkejši dokaz od vloženega časa, posredovanih podatkov, podpisanega pisma o nameri, izvedenega pilota ali dejanskega plačila. Veliko ogledov spletne strani lahko kaže na doseg, ne pa na zadržanje uporabnikov ali pripravljenost za plačilo. Podjetje mora zato razlikovati med kazalniki dejavnosti, ki opisujejo, kaj je naredilo, in kazalniki izida, ki pokažejo odziv trga ter ekonomske posledice.

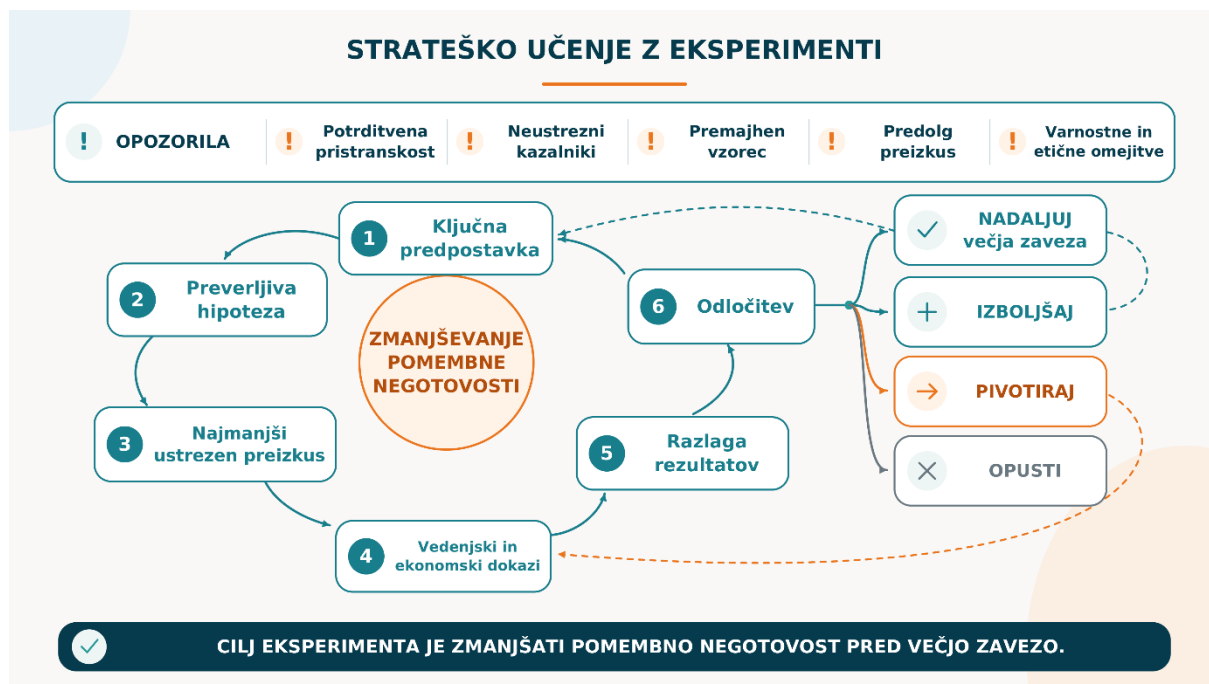
Pri interpretaciji se je treba izogniti potrditveni pristranskosti. Če vodstvo išče samo podatke, ki podpirajo izbrano smer, strateški pregled postane ritual potrjevanja. Koristno je vnaprej določiti merila uspeha in neuspeha, poiskati alternativne razlage ter vključiti ljudi, ki niso osebno vezani na prvotno zamisel.

5.4.4 Eksperimentiranje in potrjeno učenje

Eksperiment je namensko oblikovan preizkus pomembne predpostavke. Njegov cilj ni dokazati, da ima podjetnik prav, temveč zmanjšati negotovost pred večjo zavezo. Pristop vitkega zagonskega podjetja povezuje poslovni model, razvoj kupcev, najmanjši sprejemljivi izdelek (angl. *Minimum Viable Product* – MVP), potrjeno učenje ter odločanje med vztrajanjem in pivotiranjem (Ries, 2011; Shepherd & Gruber, 2021). Njegova uporabnost ni omejena na nova podjetja, vendar mora biti način preizkusa prilagojen panogi in posledicam napake.

Najmanjši sprejemljivi izdelek oziroma MVP ni nujno zelo poenostavljen končni izdelek. Je najmanj obsežen preizkus, ki lahko ustvari dovolj zanesljiv dokaz o ključni predpostavki. Pri programski rešitvi je to lahko prototip ali omejena funkcionalnost. Pri medicinskem pripomočku, finančni storitvi ali industrijskem sistemu pa varnosti, skladnosti in strokovne kakovosti ni dovoljeno obravnavati kot odvečne lastnosti. V takšnih primerih se najprej preizkusijo koncept, delovni tok, pripravljenost za sodelovanje ali simulirana uporaba, ne neustrezno varen izdelek.

Raziskava med italijanskimi zagonskimi podjetji je pokazala, da lahko poučevanje bolj znanstvenega pristopa – jasnega oblikovanja napovedi in discipliniranega preverjanja hipotez – izboljša kakovost podjetniškega odločanja in poveča verjetnost pravočasnega pivotiranja (Camuffo et al., 2020). Iz tega ne sledi, da je mogoče podjetniško negotovost odpraviti ali da je vsak preizkus laboratorijski eksperiment. Pomeni pa, da vnaprejšnja opredelitev predpostavk in meril zmanjšuje možnost, da bi vsak rezultat razglasili za uspeh.



Slika 5.3: Strateško učenje z eksperimenti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK: PILOT, KI PREVERI VEČ KOT TEHNIČNO DELOVANJE

Podjetje razvija digitalno rešitev za napovedovanje okvar industrijske opreme. Tehnično natančnost algoritma je že dokazalo z zgodovinskimi podatki, vendar to še ne potrjuje strategije. V pilotu mora preveriti, ali vzdrževalci opozorila vključijo v delovni proces, ali vodstvo zaupa rezultatom, kdo je pripravljen podpisati pogodbo in kolikšen prihranek rešitev dejansko ustvari. Če pilot meri samo natančnost napovedi, lahko potrdi tehnologijo, ne pa tudi vrednostne ponudbe, poslovnega modela ali sposobnosti uvedbe.

5.4.5 Digitalni podatki in generativna umetna inteligenca pri strateškem delu

Digitalna orodja povečujejo hitrost zbiranja podatkov, simuliranja možnosti in izvajanja preizkusov. Generativna umetna inteligenca lahko pomaga pri iskanju alternativnih segmentov, oblikovanju scenarijev, povzemanju velike količine besedila, pripravi nasprotnih argumentov in primerjavi strateških možnosti. Eksperimentalni izsledki kažejo, da lahko sodobni jezikovni modeli pri nekaterih nalogah ustvarjanja in vrednotenja strategij dosegajo primerljivo raven kot podjetniki in vlagatelji ter s tem razširijo iskanje možnih rešitev (Csaszar et al., 2024).

To ne pomeni, da model pozna konkretni trg ali da lahko prevzame odgovornost za odločitev. Njegovi odgovori temeljijo na vzorcih v podatkih, lahko vsebujejo izmišljene informacije, prikrite pristranskosti ali navidezno prepričljive, vendar generične predloge. Umetna inteligenca lahko hkrati avtomatizira del analize in okrepi človeško presojo; teh dveh vlog ni mogoče preprosto ločiti, zato mora podjetje določiti, katere naloge prepušča orodju in kje je nujna človeška presoja (Raisch & Krakowski, 2021).

Pri strateški uporabi generativne umetne inteligence veljajo štiri zahteve:

- izhod modela je predlog ali hipoteza, ne tržni dokaz;
- pomembne podatke, vire in izračune je treba neodvisno preveriti;
- zaupnih podatkov in intelektualne lastnine ni dopustno vnašati brez ustreznega upravljanja;
- odgovornost za presojo učinkov na kupce, zaposlene in druge deležnike ostane pri ljudeh.

Ker so podobna orodja dostopna številnim konkurentom, sama uporaba generativne umetne inteligence praviloma ni trajna prednost. Večjo vrednost ustvarijo kakovost lastnih podatkov, domensko znanje, sposobnost izvajanja, hitrost učenja in zaupanje uporabnikov.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

UMETNA INTELIGENCA KOT STRATEŠKI SOGOVORNIK, NE KOT DOKAZ

Vodstvena ekipa lahko jezikovni model uporabi, da pripravi tri alternativne razlage upada ponovnih nakupov in za vsako predlaga podatke, s katerimi bi jo preverili. Takšna uporaba razširi iskanje in zmanjšuje nevarnost, da bi ekipa prehitro sprejela prvo razlago. Model pa ne more potrditi, katera razlaga velja za konkretne kupce. Za to so še vedno potrebni podatki o vedenju, pogovori, preizkusi in strokovna presoja.

5.5 Vztrajati, izboljšati, pivotirati ali opustiti

5.5.1 Izboljšava ni isto kot pivotiranje

Podjetje se ob novih dokazih lahko odzove na več načinov. Vztrajanje pomeni, da jedro strategije ostane utemeljeno in podjetje nadaljuje z njeno izvedbo. Izboljšava oziroma iteracija spremeni posamezno lastnost, proces ali sporočilo, ne pa osnovne logike ustvarjanja vrednosti. Pivotiranje pomeni pomembnejšo strateško preusmeritev: spremeni se ključni element ali povezava med elementi strategije in poslovnega modela. Opustitev pa pomeni, da podjetje možnosti ne razvija naprej in vire preusmeri drugam.

Meja med iteracijo in pivotom ni vedno ostra. Kirtley in O'Mahony (2023) pokažeta, da pivot pogosto ni ena dramatična odločitev, temveč rezultat zaporedja manjših sprememb, s katerimi podjetje preusmerja dejavnosti, vire in pozornost. Posamezna sprememba prodajnega kanala je lahko izboljšava; če pa zaradi nje podjetje zamenja ciljni segment, način ustvarjanja prihodkov in ključne zmožnosti, gre za strateško preusmeritev.

Pivotiranje se lahko nanaša na:

- problem ali skupino uporabnikov, ki jo podjetje naslavlja;
- vrednostno ponudbo in osnovno uporabo rešitve;
- način dostopa do trga in odnos s kupcem;
- prihodkovni model ali enoto plačevanja;
- tehnologijo ali arhitekturo izvedbe;
- razmerje med lastnimi dejavnostmi, partnerji in platformami;
- osnovni mehanizem pridobivanja, zadržanja ali širjenja uporabnikov.

Pivot ni sinonim za uspeh. Sprememba, ki temelji na slabo razumljenih signalih, lahko samo zamenja eno nedokazano predpostavko z drugo. Prav tako ni vsaka težava razlog za pivotiranje. Slaba izvedba dobre strategije zahteva izboljšanje izvedbe, ne nujno nove smeri.

5.5.2 Kdaj je sprememba smeri utemeljena?

Pivotiranje je smiselno, kadar ponavljajoči se in dovolj kakovostni dokazi spodkopljajo predpostavko, brez katere sedanja strategija ne more delovati, hkrati pa obstaja razumno utemeljena alternativa. Posebej pomembni so vedenjski in ekonomski dokazi: uporabniki rešitve ne uporabljajo ali je ne želijo plačati, stroški pridobivanja in oskrbe ne omogočajo vzdržne ekonomike, pomemben partner se ne zaveže, ali pa organizacija obljubljenе vrednosti ne more zanesljivo zagotavljati.

Pri odločanju je treba upoštevati tudi čas in preostala sredstva. Predolgo vztrajanje lahko temelji na učinku potopljenih stroškov: podjetje nadaljuje, ker je že veliko vložilo, čeprav prihodnji donosi naložbe ne upravičujejo. Prepogosto pivotiranje ima nasprotno težavo. Podjetje spremeni smer, preden je izvedlo dovolj kakovosten preizkus ali razvilo sposobnost izvedbe. V obeh primerih manjka vnaprej opredeljena logika odločanja.

Koristna vprašanja za presojo potrebe po strateškem preobratu so:

- katera ključna predpostavka je bila ovržena in s kakšnimi dokazi;
- ali težava izvira iz strategije, poslovnega modela ali izvedbe;
- katera nova usmeritev je verjetnejša in kaj mora biti res, da bi delovala;
- kateri deli dosedanjih virov, znanja, odnosov ali blagovne znamke ostajajo uporabni;
- koliko časa in sredstev je potrebnih za preverjanje alternative;
- kakšna so merila, po katerih bomo nadaljevali, ponovno prilagodili ali možnost opustili.



Slika 5.4: Od dokazov do strateške odločitve

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK:**SLACK: PREUSMERITEV POZORNOSTI IN VIROV**

Ekipo podjetja Tiny Speck je razvijala spletno igro Glitch, pri sodelovanju pa je uporabljala lastno komunikacijsko orodje. Ko igra ni dosegla pričakovanega tržnega odziva, ekipa ni le spremenila nekaj funkcij izdelka. Opustila je igro ter osrednje znanje, tehnologijo in pozornost preusmerila v komunikacijsko rešitev, ki je postala Slack. Primer ponazarja, da pivotiranje lahko ohrani dragocene zmožnosti, vendar spremeni problem, uporabnika in logiko ustvarjanja vrednosti. Ne dokazuje pa, da je vsak notranji pripomoček samostojna poslovna priložnost; to je bilo treba ponovno preveriti na trgu.

5.6 Ustvarjanje nove vrednosti: strategija modrega oceana

5.6.1 Konkuriranje na obstoječem trgu in ustvarjanje novega tržnega prostora

Klasični konkurenčni pogled podjetje usmerja v razumevanje panoge, položaja tekmecev in dejavnosti, s katerimi lahko doseže nižje stroške ali razlikovanje. Porter (1996) strategijo povezuje z izbiro drugačnega sklopa dejavnosti in opozarja, da operativna učinkovitost sama ne zagotavlja trajne prednosti. Takšna analiza ostaja pomembna, saj tudi inovativno podjetje tekmuje za pozornost kupcev, dobavitelje, talente, kapital in legitimnost.

Strategija modrega oceana pozornost premakne od premagovanja neposrednih tekmecev k ustvarjanju novega tržnega prostora in novega povpraševanja. Obstoječi trgi z znanimi pravili in intenzivno konkurenco so metaforično »rdeči oceani«, možnosti, pri katerih podjetje pomembno preoblikuje dejavnike vrednosti in nagovori tudi nekupce, pa »modri oceani« (Kim & Mauborgne, 2015). Meja med njima ni trajna. Uspešna nova ponudba privabi posnemovalce, zato lahko nekdanji modri ocean sčasoma postane konkurenčen trg.

Pristopa zato nista preprosta izbira »ali konkurenca ali inovacija«. Podjetje mora razumeti obstoječa pravila konkuriranja, da lahko presodi, katere dejavnike je smiselno opustiti, zmanjšati ali preoblikovati. Empirična primerjava v nizozemski maloprodaji prav tako kaže, da se logiki ustvarjanja novega tržnega prostora in konkuriranja prekrivata, ne pa popolnoma izključujeta (Burke et al., 2009).

5.6.2 Vrednostna inovacija

Jedro strategije modrega oceana je vrednostna inovacija: hkratno povečanje vrednosti za kupca in preoblikovanje stroškovne logike. Ne gre nujno za tehnološko novost in tudi ne samo za nižjo ceno. Podjetje lahko odstrani lastnosti, ki jih panoga tradicionalno ponuja, vendar jih izbrani uporabniki malo cenijo, ter sredstva preusmeri v nove elemente vrednosti. Tako poskuša preseči običajni kompromis med razlikovanjem in nizkimi stroški.

Pri vrednostni inovaciji je pomembna beseda »vrednost«. Tehnično izvirna rešitev brez dovolj pomembne koristi za uporabnika ni dobra strategija. Enako velja za rešitev, ki ustvarja veliko uporabniško vrednost, vendar podjetju ne omogoča zajemanja dela te vrednosti ali zahteva stroškovno neobvladljivo izvedbo. Inovacija mora povezati korist za kupca, ceno oziroma pripravljenost za plačilo, stroške ter organizacijsko sposobnost izvedbe.

Strateško platno pomaga primerjati, v katerih dejavnikih panoga običajno tekmuje in koliko jim namenja. Vodoravna os strateškega platna prikazuje ključne dejavnike ponudbe, navpična pa relativno raven, ki jo podjetje ali skupina konkurentov zagotavlja. Krivulja vrednosti ne meri objektivne kakovosti vseh lastnosti, temveč strateški profil ponudbe. Strateško platno je uporabno predvsem za razpravo o tem, ali nova zamisel res spreminja kombinacijo vrednosti ali samo dodaja še več elementov obstoječi ponudbi.

5.6.3 Okvir štirih ukrepov

Okvir štirih ukrepov usmerja iskanje z vprašanji:

- **odpraviti:** katere dejavnike, ki jih panoga jemlje za samoumevne, je mogoče opustiti;
- **zmanjšati:** kateri dejavniki so razviti čez raven, ki jo uporabniki dejansko potrebujejo;
- **povečati:** katere dejavnike je treba okrepiti pomembno nad običajno ravno panoge;
- **ustvariti:** katere nove koristi, načine uporabe ali odnose je mogoče ponuditi, čeprav jih panoga doslej ni?

Zaporedje ni namenjeno mehanskemu izpolnjevanju štirih polj. Njegova vrednost je v tem, da podjetje prisili k hkratnemu razmišljanju o uporabniški vrednosti in stroških. Če samo povečuje in ustvarja, se ponudba zaplete in podraži. Če samo odpravlja in zmanjšuje, lahko nastane cenejša, vendar manj privlačna različica obstoječega izdelka.



Slika 5.5: Od strateškega platna do vrednostne inovacije

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

5.6.4 Nekupci in meje obstoječega povpraševanja

Podjetja trg pogosto segmentirajo vedno bolj podrobno in tekmujejo za iste kupce. Strategija modrega oceana predlaga pogled čez sedanjo bazo: kdo ponudbo uporablja redko, kdo jo zavrača in kdo je zaradi cene, zahtevnosti, dostopa, navad ali vrednot sploh ne obravnava kot možnost? Nekupci niso nujno

homogena skupina. Razlogi za neuporabo se razlikujejo, zato mora podjetje preveriti, ali jih je mogoče nagovoriti z dovolj skupno vrednostno ponudbo.

Iskanje nekupcev ne pomeni, da mora podjetje nagovoriti vse. Preširoko opredeljen trg lahko povzroči nejasno ponudbo. Namen je prepoznati skupne ovire in koristi, ki presegajo tradicionalno segmentacijo. Tudi tu so potrebni dokazi: dejstvo, da ljudje sedanje ponudbe ne uporabljajo, še ne pomeni, da bodo sprejeli novo.

PRIMER ZA RAZMISLEK: CIRQUE DU SOLEIL: NOVA KOMBINACIJA VREDNOSTI

Cirque du Soleil je klasičen primer vrednostne inovacije. Namesto da bi s tradicionalnimi cirkusi neposredno tekmoval z več živalmi, znanimi nastopajočimi in cenovnimi promocijami, je odpravil drage živalske točke, zmanjšal pomen klasičnih cirkuških elementov ter povečal gledališko kakovost, glasbo, scenografijo in celovito zgodbo. S tem ni nagovoril samo družin z otroki, temveč tudi odrasle obiskovalce in poslovne kupce, ki so bili pripravljeni plačati več za drugačno obliko doživetja. Bistvo primera ni odsotnost konkurence, temveč usklajena sprememba koristi, ciljnega občinstva in stroškovne strukture (Kim & Mauborgne, 2015).

5.6.5 Uporabnost in omejitve strategije modrega oceana

Strategija modrega oceana je konceptualno in pedagoško uporabna, ker podjetje odmika od avtomatičnega primerjanja z neposrednimi konkurenti. Zlasti strateško platno in okvir štirih ukrepov pomagata razkriti, da panoga morda vlaga v dejavnike, ki jih kupci ne cenijo sorazmerno s stroški. Toda okvir štirih ukrepov ne zagotavlja, da novi trg obstaja, da bo povpraševanje dovolj veliko ali da bo novo kombinacijo mogoče zaščititi pred posnemanjem.

Raziskava zgodnjih podjetnikov v Podonavju je pokazala povezanost omejene zaznane konkurence z inovativnostjo izdelkov in procesov ter z višjimi pričakovanji glede ustvarjanja delovnih mest (Širec & Močnik, 2016). Rezultat podpira pomen inovativnosti in ambicij pri iskanju manj zasedenega tržnega prostora, vendar ne dokazuje, da odsotnost zaznane konkurence povzroči uspeh. Podjetniki lahko konkurente tudi spregledajo, novi trg lahko ostane premajhen, uspešna inovacija pa sčasoma pritegne posnemovalce.

Okvir štirih ukrepov je zato smiselno povezati s strateškim pregledom in eksperimentiranjem. Nova vrednostna krivulja je hipoteza o tem, kaj bodo kupci in nekupci cenili ter kaj je mogoče stroškovno opustiti. Pred večjo investicijo je treba preveriti pripravljenost za uporabo in plačilo, vpliv na ekonomiko, izvedbene zahteve ter odzive konkurentov in drugih deležnikov.

Trajnostni vidik zahteva dodatno previdnost. Odpravljanje nepotrebnih materialov ali ustvarjanje vrednosti iz odpadkov lahko hkrati zniža stroške in okoljske obremenitve. Nasprotno pa lahko cenovno dostopnejša ponudba tako poveča obseg uporabe, da skupni vpliv naraste. Vrednostne inovacije zato ne presojamo samo po privlačnosti za kupca in dobičku podjetja, temveč tudi po tem, kako spreminja porabo virov, delo, dostopnost, tveganja in porazdelitev koristi.

5.7 Od strateške možnosti do zaveze

5.7.1 Presoja možnosti brez navidezne natančnosti

Pri pomembnih strateških odločitvah so lahko podatki nepopolni, ocene prihodnjih prihodkov in stroškov pa vsebujejo veliko negotovosti. To ne upravičuje odločanja brez števil, temveč zahteva jasno ločitev med podatkom, predpostavko in scenarijem. Ena sama projekcija lahko ustvari lažen občutek gotovosti. Bolj uporabna je primerjava več smiselnih scenarijev ter vprašanje, katere predpostavke najbolj vplivajo na rezultat.

Strateško možnost je smiselno presoditi po povezanih merilih:

- **pomembnost problema:** ali rešujemo dovolj pomembno potrebo;
- **dokazana vrednost:** ali vedenje uporabnikov potrjuje uporabo in pripravljenost za plačilo;
- **razlikovalnost:** ali ponudba ustvarja pomembno razliko in kako hitro jo je mogoče posnemati;
- **ekonomska vzdržnost:** ali marža, denarni tok in potrebne investicije omogočajo nadaljevanje;
- **izvedljivost:** ali imamo oziroma lahko pravočasno razvijemo potrebne ljudi, tehnologijo, procese in partnerstva;
- **skalabilnost:** ali je mogoče obseg povečati brez nesorazmernega povečanja stroškov in kompleksnosti;
- **prilagodljivost:** koliko zaveze je reverzibilne in kako hitro bomo dobili povratne informacije;
- **kakovost in posledice:** kakšni so učinki na zanesljivost, zaposlene, deležnike, družbo in okolje.

Merila niso preprosti seštevki. Zelo privlačen trg ne nadomesti nevzdržnega denarnega toka; tehnična izvedljivost ne nadomesti odsotnosti pomembnega problema. Ocene in uteži lahko pomagajo strukturirati razpravo, ne smejo pa prikriti kritične predpostavke, brez katere celotna možnost odpove.

5.7.2 Zaveze, mejniki in zaporedje odločitev

Strategija postane resnična, ko podjetje zanjo razporedi omejene vire. Zaveze so lahko finančne, organizacijske, pogodbene, tehnološke ali ugledne. Nekatere je mogoče hitro preklicati, druge oblikujejo prihodnje možnosti. Dolgoročna najemna pogodba, specializirana proizvodna linija ali obljuba ključnemu kupcu lahko povečajo sposobnost izvedbe, hkrati pa zmanjšajo prilagodljivost.

V negotovosti je zato koristno večjo odločitev razdeliti na zaporedje zavez. Podjetje naj najprej preveri predpostavke, ki so hkrati najbolj negotove in najpomembnejše. Nato določi mejnike, ob katerih bo povečalo investicijo, smer prilagodilo ali projekt ustavilo. Takšno postopno odločanje ni odlašanje, če so merila in časovni okvir jasni. Omogoča ohranjanje možnosti, dokler novi dokazi ne upravičijo večje zaveze.

Vseh strateških odločitev ni mogoče preizkusiti z majhnim eksperimentom. Gradnja tovarne, razvoj zahtevne tehnologije ali vstop v regulirano dejavnost zahtevajo dolgoročno vlaganja, preden je mogoče opazovati popoln tržni rezultat. A tudi tedaj je mogoče preverjati posamezne predpostavke, primerjati scenarije, oblikovati partnerstva, uporabiti fazno financiranje in vnaprej določiti točke ponovne presoje.

5.7.3 Integrirana presoja strategije rasti

Končna presoja mora povezati tri ravni. Prva je strateška logika: komu, kakšno in zakaj razlikovalno vrednost ustvarjamo. Druga je dokazna podlaga: katere predpostavke so potrjene, katere negotove in katere ovržene. Tretja je sposobnost izvedbe: ali lahko podjetje možnost financira, organizira, prilagaja in odgovorno poveča njen obseg.



Slika 5.6: Integrirani okvir oblikovanja in preverjanja strategije rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Strategija ni kakovostna zato, ker se zdi drzna ali ker jo podpira veliko podatkov. Kakovostna je, kadar jasno opredeli problem, izbire in odpovedi, poveže vrednost za uporabnika z ekonomsko in organizacijsko logiko, navede ključne negotovosti, določi način njihovega preverjanja ter omogoči spremembo smeri, preden napačna zaveza ogrozi podjetje.

S tem poglavje odgovarja na vprašanje, kako podjetje oblikuje in preverja strateško logiko rasti. Naslednje poglavje bo obravnavalo, v katero smer in na kakšen način lahko podjetje raste, ko izbira med razvojem obstoječega poslovanja, novimi trgi in ponudbami ter različnimi načini izvedbe.

Sklepna spoznanja

- Strategija rasti ni stopnja rasti ali seznam ciljev, temveč povezan sistem odločitev o uporabnikih, vrednosti, razlikovalnosti, virih, ekonomiki, izvedbi in posledicah.
- Strategija določa smer in logiko prednosti, poslovni model arhitekturo ustvarjanja in zajemanja vrednosti, operativni načrt pa konkretne dejavnosti, odgovornosti in roke.
- Uresničena strategija praviloma združuje namerne izbire in nastajajoče vzorce, ki se oblikujejo med izvedbo in učenjem.
- Kavzalna in efektivna logika sta primerni za različne vrste negotovosti in se lahko v istem podjetju smiselno dopolnjujeta.
- Dinamične zmožnosti povezujejo zaznavanje sprememb, izbiro priložnosti in dejansko preoblikovanje virov, procesov ter poslovnega modela.
- Strateški pregled preverja ključne predpostavke o problemu, vrednosti, poslovni ekonomiki, izvedbi in posledicah; ni le periodično poročanje o doseženih ciljih.
- Eksperiment je uporaben, če zmanjšuje pomembno negotovost, uporablja ustrezne kazalnike in ima vnaprej opredeljena merila za nadaljevanje, spremembo ali opustitev.
- Pivotiranje je pomembnejša strateška preusmeritev, ki se lahko oblikuje tudi skozi zaporedje manjših odločitev; razlikovati ga moramo od izboljšave in slabe izvedbe.
- Generativna umetna inteligenca lahko razširi iskanje in analizo možnosti, vendar njeni odgovori niso tržni dokazi in ne nadomestijo človeške presoje ter odgovornosti.
- Strategija modrega oceana pomaga iskati novo kombinacijo vrednosti in stroškov, vendar ne odpravi potrebe po preverjanju povpraševanja, konkurence, izvedljivosti in možnosti posnemanja.
- Kakovostna strategija rasti mora biti tržno smiselna, finančno vzdržna, organizacijsko izvedljiva, prilagodljiva ter odgovorna do zaposlenih, drugih deležnikov, družbe in okolja.

Vprašanja za ponavljanje

1. Kako se strategija rasti razlikuje od cilja rasti, poslovnega modela in operativnega načrta?
2. Zakaj so opustitve in kompromisi sestavni del strategije?
3. Kakšna je razlika med namerno in nastajajočo strategijo in kako se v praksi povezujeta?
4. Kako se kavzalna logika odločanja razlikuje od efektivne in v katerih okoliščinah je posamezna primernejša?
5. Katere tri skupine dejavnosti vključujejo dinamične zmožnosti?
6. Kaj je namen strateškega pregleda in kateri dogodki ga lahko sprožijo?
7. Kako se preverljiva hipoteza razlikuje od splošne predpostavke?
8. Zakaj vsi podatki o zanimanju uporabnikov niso enako kakovosten dokaz?
9. Kakšna je razlika med iteracijo, pivotiranjem in opustitvijo strateške možnosti?
10. Kaj pomeni vrednostna inovacija in kako jo podpira okvir štirih ukrepov?
11. Zakaj strategija modrega oceana ne pomeni trajne odsotnosti konkurence?
12. Kako lahko generativna umetna inteligenca podpre strateško odločanje in katerih nalog ji ne smemo nekritično prepustiti?

Vprašanja za razpravo

1. Izberite rastoče podjetje in iz njegovih dejanskih odločitev rekonstruirajte strategijo. Katere odločitve so bile očitno namerne in katere so nastale med izvedbo?
2. Ali je lahko podjetje zelo prilagodljivo, vendar strateško šibko? Utemeljite odgovor in navedite opozorilne znake oportunističnega tavanja.
3. Podjetje dosega hitro rast števila uporabnikov, vendar se denarni tok slabša in zadržanje uporabnikov upada. Katere hipoteze bi preverili pred nadaljnjim povečevanjem marketinških izdatkov?
4. Na primeru po lastni izbiri razložite, ali je določena sprememba ponudbe iteracija ali pivot. Kateri dodatni podatki bi bili potrebni za presojo?
5. Za izbrano panogo določite ključne dejavnike konkuriranja. Nato uporabite vprašanja *odpraviti-zmanjšati-povečati-ustvariti* in oblikujte novo vrednostno krivuljo. Katere predpostavke bi morali najprej preveriti?
6. Kritično presodite trditev: *Če podjetje nima konkurentov, je odkrilo modri ocean*. Katere druge razlage so mogoče?
7. Kako bi v strateški delavnici uporabili generativno umetno inteligenco, da bi razširili nabor možnosti, ne da bi njene odgovore zamenjali za dokaze?
8. Podjetje lahko z digitalizacijo močno zniža stroške storitve in jo ponudi širšemu krogu uporabnikov. Katere družbene in okoljske učinke bi morali vključiti v strateško presojo?
9. Kdaj je postopno povečevanje zavez smiselno in kdaj lahko postane izgovor za odlašanje z jasno odločitvijo?
10. Uporabite integrirani okvir s slike 5.6 za presojo ene konkretne možnosti rasti. Katero vprašanje predstavlja največjo negotovost in kako bi jo zmanjšali?

Literatura in viri

- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Burke, A. E., van Stel, A. J., & Thurik, A. R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2009-030-ORG. Erasmus Research Institute of Management.
- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, 66(2), 564–586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249>
- Csaszar, F. A., Ketkar, H., & Kim, H. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 322–345. <https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0190>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2023). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197–230. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967–998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>
- Širec, K., & Močnik, D. (2016). Indicators of start-ups' adoption of Blue Ocean Strategy: Empirical evidence for the Danube Region. *International Review of Entrepreneurship*, 14(3), 265–288.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

6. POGLAVJE

STRATEŠKE POTI IN NAČINI RASTI PODJETJA

Izbira najprimernejših smeri in načinov
uresničevanja rasti podjetja

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. razlikovati med smerjo rasti, načinom njene uresničitve in zaporedjem strateških zavez;
2. kritično uporabiti Ansoffovo matriko ter pojasniti prodor na obstoječi trg, razvoj trga, razvoj ponudbe in diverzifikacijo;
3. presoditi razvoj novih segmentov, kanalov in geografskih trgov ter primerjati temeljne načine vstopa na tuje trge;
4. razlikovati med izboljšavo, razširitvijo in razvojem nove ponudbe ter presoditi posledice za portfelj podjetja;
5. razložiti povezano in nepovezano diverzifikacijo, sosednjo rast ter povratno in napredno vertikalno integracijo;
6. primerjati organsko, sodelovalno in zunanjo rast glede na hitrost, nadzor, potrebne vire, možnost umika in integracijsko tveganje;
7. utemeljiti izbiro med lastnim razvojem, partnerstvom in prevzemom glede na vrzeli v zmožnostih in okoliščine priložnosti;
8. oblikovati povezano priporočilo o poti rasti, ki upošteva tržne dokaze, ekonomiko, organizacijsko obvladljivost ter posledice za deležnike in okolje.

6.1 Uvod

Ko podjetje opredeli strateško usmeritev in preveri njene ključne predpostavke, mora odgovoriti na naslednje vprašanje: **kam in kako bo dejansko raslo?** Rast lahko pogloblja na obstoječem trgu, obstoječo ponudbo prenese do novih skupin uporabnikov, razvije novo ponudbo ali se poda v novo dejavnost. Izbrano smer lahko uresniči z lastnimi ljudmi in viri, skupaj s partnerji ali s prevzemom drugega podjetja. Te odločitve se pogosto obravnavajo ločeno, v praksi pa tvorijo povezano arhitekturo rasti.

Poti rasti se ne razlikujejo samo po pričakovanem obsegu. Različno spreminjajo profil tveganj, potrebno znanje, denarni tok, meje podjetja in odnose z deležniki. Hitra pridobitev novega trga s prevzemom lahko skrajša čas vstopa, vendar ustvari integracijske težave. Postopni organski razvoj omogoča več učenja, vendar lahko podjetje zamudi časovno omejeno priložnost. Partnerstvo zmanjša nekatere potrebe po virih, hkrati pa zahteva delitev odločanja in obvladovanje medsebojne odvisnosti.

Pri izbiri poti rasti zato ni univerzalno najboljše rešitve. Ključna je skladnost med priložnostjo, izbrano smerjo rasti, načinom njene izvedbe ter razpoložljivimi viri in zmožnostmi podjetja. Poglavje najprej obravnava smeri rasti z uporabo Ansoffove matrike, nato različne načine njihovega uresničevanja ter jih na koncu poveže v celovit okvir za presojo možnosti rasti.

6.2 Izbira poti rasti: smer, način in zaporedje

Rast podjetja lahko merimo s prihodki, zaposlenimi, uporabniki, sredstvi ali drugimi kazalniki, vendar ti kazalniki še ne povedo, kako je rast nastala. Enako povečanje prihodkov je lahko rezultat večje prodaje obstoječim kupcem, vstopa na nov trg, uvedbe nove ponudbe ali prevzema drugega podjetja. Za

razumevanje vzrokov, zahtev in posledic rasti moramo zato poleg stopnje rasti proučiti tudi njeno vsebino in način (Achtenhagen et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010).

Prvo vprašanje je smer rasti: kaj se glede na sedanje poslovanje spremeni? Podjetje lahko spremeni ciljni trg, ponudbo, geografijo, položaj v vrednostni verigi ali kombinacijo navedenega. Drugo vprašanje je način rasti: ali bo potrebne aktivnosti in zmožnosti razvilo samo, jih povezalo s partnerjevimi ali jih pridobilo s prevzemom. Tretje vprašanje je zaporedje zavez: ali bo v novo smer vstopilo postopoma ali bo že na začetku sprejelo večjo, težko povratno odločitev.

Te tri odločitve so povezane, vendar niso enake. Diverzifikacija je smer rasti, prevzem pa način njene uresničitve. Podjetje se lahko diverzificira organsko, s skupnim podjetjem ali s prevzemom. Enako lahko prevzem uporabi za prodor na obstoječi trg, pridobitev novega izdelka, internacionalizacijo ali vertikalno integracijo. Če smer in način pomešamo, težko prepoznamo dejanske vire tveganja.

Izbira mora vključevati še kakovost rasti. Povečanje obsega, ki sistematično zmanjšuje maržo, izčrpa denarni tok, povečuje odvisnost od ene platforme ali temelji na nevzdržni obremenitvi zaposlenih, ni enakovredno rasti, ki krepi produktivnost, odpornost in sposobnost nadaljnega razvoja. Raziskovanje skaliranja zato vse bolj poudarja, da moramo poleg obsega presojati organizacijske in družbene učinke rasti (Shepherd & Patzelt, 2022; OECD, 2025).

Pri začetni presoji so koristna štiri vprašanja:

- **smer:** kateri trg, uporabniki, ponudba ali del vrednostne verige se spreminja;
- **način:** katere zmožnosti bomo razvili sami, katere povezali s partnerji in katere pridobili;
- **zaporedje:** katere odločitve lahko sprejmemo postopoma in katere zahtevajo zgodnjo večjo zavezo;
- **kakovost:** kako bo pot vplivala na ekonomiko, obvladljivost, odpornost in ključne deležnike?



Slika 6.1: Smer, način in zaporedje rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

6.2.1 Povezanost priložnosti, zmožnosti in zavez

Smer rasti ne izhaja samo iz privlačnosti trga. Penrose (1959) je rast podjetja povezala z uporabo in razvojem njegovih produktivnih virov, poznejša literatura pa je poudarila pomen redkih in težko posnemljivih zmožnosti (Barney, 1991). To ne pomeni, da mora podjetje ostati omejeno na tisto, kar že zna. Pomeni pa, da mora razumeti, katere zmožnosti lahko prenese na novo področje, katere lahko pravočasno razvije in katere mora pridobiti od zunaj.

Pomembna je predvsem vrzel med zahtevami priložnosti in dejanskimi zmožnostmi podjetja. Majhna vrzel lahko omogoča organsko rast. Večja vrzel lahko zahteva partnerstvo, licenco, zaposlitev nove ekipe ali prevzem. Vendar zunanja pridobitev zmožnosti ne odpravi potrebe po učenju: kupljeno znanje mora podjetje razumeti, povezati z obstoječim poslovanjem in ga uporabiti brez uničenja njegove vrednosti.

Tudi čas je strateški dejavnik. Če se priložnost razvija počasi, lahko podjetje z lastnim razvojem gradi znanje in ohrani nadzor. Če je tržno okno kratko, lahko počasnost povzroči večjo izgubo kot tveganje partnerstva ali prevzema. Odločitev zato ni samo vprašanje *Kaj je ceneje* temveč tudi *Kaj se moramo naučiti, koliko časa imamo in kako težko bo odločitev pozneje spremeniti?*

PRIMER ZA RAZMISLEK: ISTA SMER, TRIJE NAČINI RASTI

Podjetje razvija programsko rešitev za načrtovanje proizvodnje in želi vstopiti v živilsko industrijo. Lahko zaposli panožne strokovnjake in rešitev prilagodi samo; lahko se poveže s svetovalnim podjetjem, ki že pozna ciljne kupce; lahko pa prevzame majhnega ponudnika specializirane rešitve. Smer rasti je v vseh treh primerih podobna, drugačni pa so hitrost, potrebni kapital, nadzor, tveganje integracije in način učenja

6.3 Smeri rasti po Ansoffovi matriki

Ansoffova matrika razvrsti smeri rasti glede na dve razsežnosti: ali podjetje deluje z obstoječo ali novo ponudbo ter na obstoječem ali novem trgu. Iz kombinacije nastanejo štiri osnovne možnosti: prodor na obstoječi trg, razvoj trga, razvoj ponudbe in diverzifikacija (Ansoff, 1957). Njena prednost je preprostost, saj omogoča jasno presojo, kaj je glede na dosedanje poslovanje podjetja dejansko novo.

V tem poglavju izraz *ponudba* uporabljamo širše od fizičnega izdelka. Vključuje storitev, digitalno rešitev, naročniški paket ali povezano kombinacijo izdelkov in storitev. Tudi trg ni samo država ali panoga, temveč skupina uporabnikov s primerljivim problemom, nakupnim procesom in kriteriji vrednosti. Takšna razlaga omogoča uporabo matrike v proizvodnih, storitvenih in digitalnih podjetjih.

Štiri smeri niso strogo ločeni predali. Nova ponudba lahko postopoma pritegne nove skupine uporabnikov, razvoj trga pa lahko zahteva večje prilagoditve ponudbe. Matrika zato ne določa, kdaj sprememba postane dovolj velika, da jo označimo kot novo. Njena vrednost je predvsem diagnostična: opozori na oddaljevanje od dosedanjega tržnega in tehnološkega znanja ter na naraščanje števila predpostavk, ki jih mora podjetje obvladati.



Slika 6.2: Posodobljena Ansoffova matrika smeri rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

6.3.1 Prodor na obstoječi trg

Prodor na obstoječi trg pomeni povečevanje prodaje oziroma uporabe obstoječe ponudbe med obstoječimi ciljnim uporabniki. Ne smemo ga zamenjati z začetnim vstopom novega podjetja na trg. V Ansoffovem smislu podjetje že ima opredeljeno ponudbo in trg, rast pa išče s poglobljanjem položaja v znanem prostoru.

Rast lahko dosega z večjo pogostostjo uporabe, višjo vrednostjo posameznega nakupa, pridobivanjem kupcev od konkurentov, zmanjševanjem odhoda uporabnikov ali učinkovitejšim pokrivanjem obstoječega segmenta. Pri digitalni ponudbi so lahko posebej pomembni aktivacija, zadržanje in širjenje uporabe med ekipami iste organizacije. Pri storitvah se prodor pogosto opira na ponovljivost izvedbe in ugled, pri fizičnih izdelkih pa tudi na razpoložljivost, distribucijo in proizvodno zmogljivost.

Najpogostejši vzvodi prodora na obstoječi trg so:

- izboljšanje dosega in učinkovitosti prodajnih oziroma digitalnih kanalov;
- povečevanje ponovnih nakupov, zadržanja in priporočil obstoječih uporabnikov;
- prilagoditev cenovne arhitekture, paketov ali pogojev uporabe;
- odpravljanje ovir v uporabniški poti in povečanje znane vrednosti;
- povečevanje razpoložljivosti in zanesljivosti dobave;
- selektivno pridobivanje tržnega deleža od konkurentov.

Prodor je pogosto manj oddaljen od sedanjega poslovanja, ni pa brez tveganja. Agresivno zniževanje cen lahko poveča prihodke in hkrati poslabša maržo. Prekomerna prodajna prizadevanja lahko pritegnejo kupce z nizko stopnjo zadržanja ali povzročijo obljube, ki jih podjetje operativno ne zmore izpolniti. Na zrelem trgu so lahko dodatni stroški pridobivanja kupcev višji od ustvarjene vrednosti. Zato mora podjetje ločiti med rastjo obsega in izboljšanjem ekonomike obstoječega posla.

6.3.2 Negotovost in omejitve matrike

Ansoffova matrika pogosto ustvarja vtis, da se tveganje enakomerno povečuje od prodora proti diverzifikaciji. To je koristno začetno opozorilo, ne pa univerzalni zakon. Slabo izveden prodor na nasičen trg je lahko bolj tvegan kot skrbno pripravljen vstop v sosednji segment, kjer podjetje že ima kupce, podatke in potrebne zmožnosti. Ključno ni samo, koliko elementov je novih, temveč kako dobro podjetje razume njihove povezave.

Matrika tudi ne pove, ali naj podjetje razvije ponudbo samo, sodeluje s partnerjem ali izvede prevzem. Ne presoja hitrosti, financiranja, organizacijske integracije in posledic za deležnike. Zato jo bomo uporabili kot prvi zemljevid smeri, poznejše odločitve pa povezali z načini rasti in zaporedjem zavez.

Pri digitalnih platformah je dodatna posebnost njihova večstranskost, saj povezujejo dve ali več različnih skupin uporabnikov, med katerimi nastajajo medsebojni učinki. Vstop v novo skupino ponudnikov lahko tako hkrati spremeni vrednost za obstoječe kupce, strukturo interakcij in ekonomiko platforme. Pri digitalnih ponudbah lahko ena tehnološka rešitev dosega uporabnike v številnih državah, vendar se dejanski trg razlikuje glede na jezik, plačilne navade, regulacijo in dostop do lokalnega omrežja. Meja med razvojem trga in razvojem ponudbe je zato analitična odločitev, ki jo je treba pojasniti.

6.4 Razvoj trga in internacionalizacija

Razvoj trga pomeni, da podjetje obstoječo oziroma le zmerno prilagojeno ponudbo usmeri k novim uporabnikom. Novi trg je lahko geografsko območje, demografski ali poslovni segment, nova uporaba ponudbe ali nov prodajni kanal. Skupna značilnost je, da podjetje poskuša že razvito jedro vrednosti prenesti v drugačen kontekst.

Privlačnost razvoja trga je v možnosti izkoriščanja obstoječega znanja, blagovne znamke, tehnologije ali proizvodnih zmogljivosti. Vendar prenos ni samoumeven. Uporabniki imajo lahko drugačne kriterije nakupa, kanali drugačno ekonomiko, posredniki pa drugačno moč. Podjetje mora zato preveriti, kateri deli ponudbe so prenosljivi in kateri zahtevajo prilagoditev.

6.4.1 Novi segmenti, načini uporabe in kanali

Geografska širitev je samo ena oblika razvoja trga. Podjetje lahko isto rešitev prilagodi večjim ali manjšim organizacijam, zasebnim ali javnim uporabnikom, strokovnjakom ali končnim potrošnikom. Lahko odkrije nov način uporabe, ki ga prvotno ni predvidelo, ali obstoječo ponudbo prenese iz neposredne prodaje v partnerski oziroma digitalni kanal.

Vsaka možnost zahteva ponovno presojo dostopnosti trga. Navidezno velik segment je lahko praktično nedosegljiv zaradi dolgih nabavnih postopkov, certificiranja, visokih stroškov prodaje ali odsotnosti referenc. Nov kanal lahko poveča doseg, vendar zniža maržo in oddalji podjetje od informacij o uporabniku. Razvoj trga zato ni zgolj marketinška odločitev, temveč sprememba sistema ustvarjanja in dostavljanja vrednosti.

Za presojo so koristna vprašanja:

- Ali novi uporabniki rešujejo dovolj podoben problem, da je jedro ponudbe prenosljivo?
- Kdo odloča o nakupu in po katerih merilih?
- Kateri del ponudbe, prodaje, podpore ali cen je treba prilagoditi?
- Ali novi kanal povečuje doseg ali ustvarja nevarno odvisnost?
- Kakšni so stroški pridobivanja, oskrbe in zadržanja novih uporabnikov?

- Katera dokazila, certifikati, partnerji ali reference so potrebni za legitimnost?

6.4.2 Postopna in pospešena internacionalizacija

Klasični procesni pogled internacionalizacijo razume kot postopno povečevanje zavez, ki temelji na izkustvenem učenju. Podjetje pogosto začne na bližnjih trgih in z manj kapitalsko zahtevnimi oblikami, nato pa z znanjem in odnosi povečuje prisotnost (Johanson & Vahlne, 1977). Poznejša dopolnitev modela je poudarila, da podjetje ne premaguje le ovir, povezanih z delovanjem na tujem trgu, temveč tudi omejitve, ki izhajajo iz njegovega položaja zunaj relevantnih poslovnih omrežij (Johanson & Vahlne, 2009).

Takšna pot ni univerzalna. Nekatera podjetja že zgodaj ustvarjajo pomemben del poslovanja na tujih trgih. Mednarodno usmerjeni ustanovitelji, specializirano znanje, ozki domači trgi in digitalni kanali lahko omogočijo pospešeno internacionalizacijo. Raziskave globalno rojenih podjetij (angl. *born global*), ki so posebna oblika mednarodnih novih podjetij, kažejo, da je zgodnja internacionalizacija povezana predvsem z inovativnostjo, mednarodnimi zmožnostmi in uporabo znanja, ne zgolj z mladostjo podjetja (Knight & Cavusgil, 2004).

Postopna in pospešena pot se ne izključujeta popolnoma. Podjetje lahko hitro doseže kupce v več državah, vendar postopoma gradi lokalne prodajne, podporne in organizacijske zmožnosti. Lahko je zgodaj mednarodno po prihodkih, a še vedno omejeno glede globine prisotnosti, dostopa do omrežij ali razumevanja lokalnih institucij. Internacionalizacijo je zato smiselno presojati po obsegu, geografskem razponu, načinu vstopa in globini zavezanosti.

Mednarodna širitev lahko poveča prodajo, inovacijske spodbude in učenje, vendar odnos z uspešnostjo ni avtomatičen. Stroški koordinacije, prilagajanja in delovanja na tujih trgih se lahko pokažejo pred koristmi, učinki pa so odvisni od izkušenj, zmožnosti in načina vstopa (Lu & Beamish, 2001).

6.4.3 Digitalna internacionalizacija

Digitalne tehnologije zmanjšujejo nekatere stroške iskanja kupcev, distribucije in čezmejnega sodelovanja. Digitalna ponudba lahko doseže uporabnika brez lastne fizične distribucije, platforme pa podjetju odprejo dostop do že oblikovanega občinstva. Pri digitalno rojenih podjetjih (angl. *born digitals*) sta digitalna zasnova in zgodnja internacionalizacija pogosto tesno povezani (Monaghan et al., 2020).

Digitalnost kljub temu ne odpravlja nacionalnih meja. Varstvo podatkov, potrošniška pravila, obdavčitev, avtorske pravice, plačilna infrastruktura, jezik in družbeno zaupanje ostajajo lokalno pogojeni. Digitalna in internacionalizacijska strategija sta zato soodvisni: podjetje mora hkrati obvladovati globalne tehnološke možnosti in razlike med institucionalnimi okolji (Meyer et al., 2023).

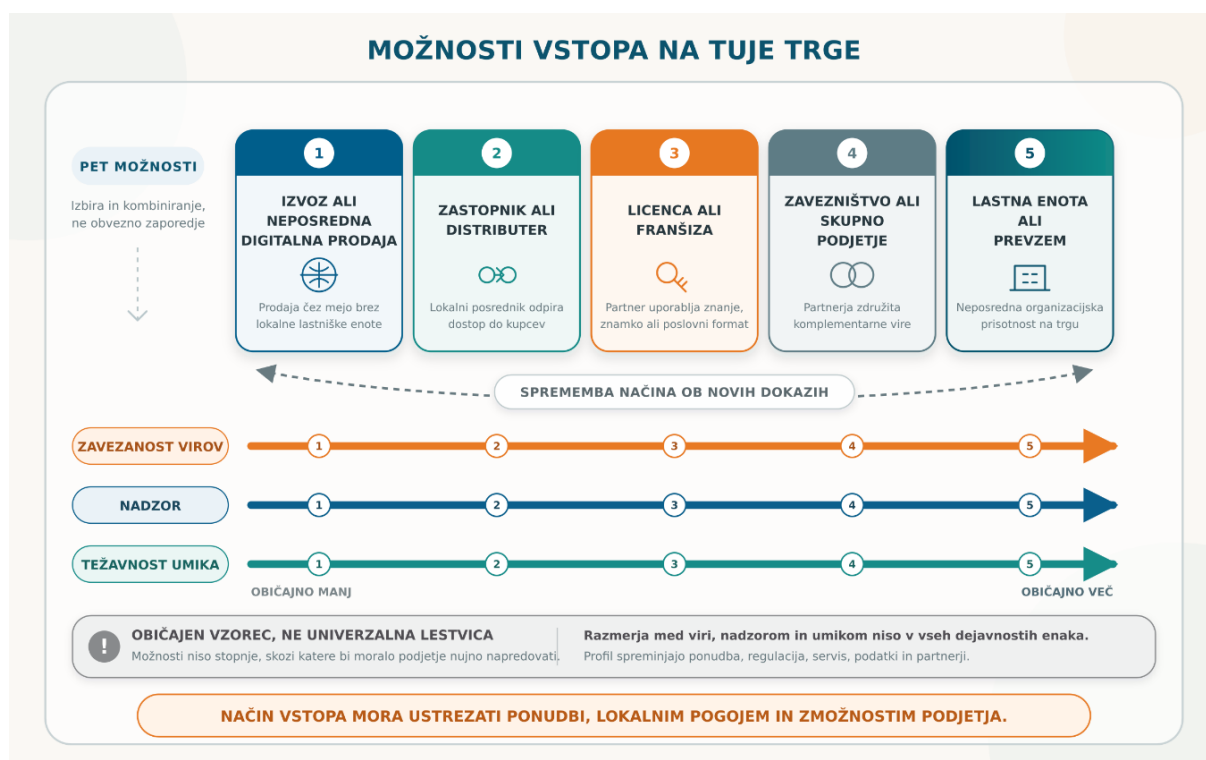
Poseben primer so digitalne platforme. Njihova vrednost je odvisna od relevantnih udeležencev na različnih straneh, zato tehnično odprtje države še ne pomeni delujočega lokalnega trga. Platforma mora doseči dovolj gosto mrežo, zagotoviti kakovost interakcij in obvladovati lokalna pravila. Strategije digitalnih platform se zato razlikujejo od klasičnega izvoza in pogosto zahtevajo hkratno globalno standardizacijo tehnologije ter lokalno razvojno delo (Stallkamp & Schotter, 2021).

6.4.4 Načini vstopa na tuje trge

Podjetje lahko mednarodni trg doseže z različnimi kombinacijami nadzora, zavezanosti virov in lokalnega sodelovanja. Posamezne možnosti niso zaporedne stopnje, skozi katere mora preiti vsako podjetje. Izbira je odvisna od narave ponudbe, zaščite znanja, regulacije, potrebe po lokalnem prilagajanju, hitrosti in razpoložljivih partnerjev.

- **Izvoz in neposredna digitalna prodaja:** podjetje ohrani osrednje aktivnosti doma, tuje kupce pa dosega neposredno ali prek spletnih kanalov. Začetna zaveza je lahko manjša, vendar ostajajo logistika, podpora, plačila in lokalna skladnost.
- **Zastopnik ali distributer:** lokalni partner prispeva dostop do kupcev, poznavanje trga in distribucijo. Podjetje pridobi hitrost, vendar ima manj neposrednih informacij in nadzora nad odnosom s kupcem.
- **Licenciranje ali franšizing:** partner uporablja intelektualno lastnino oziroma poslovni format podjetja. Rast zahteva manj lastnega kapitala, uspešnost pa je odvisna od prenosljivosti sistema, nadzora kakovosti in usklajenosti spodbud.
- **Strateško zavezništvo ali skupno podjetje:** partnerja združita komplementarne vire, znanje ali dostop do omrežij. Delita koristi in tveganja, hkrati pa morata uskladiti cilje, prispevke, odločanje in izstop.
- **Lastna enota ali prevzem:** podjetje pridobi več nadzora in neposredne prisotnosti, vendar sprejme večjo kapitalsko, organizacijsko in regulativno zavezo. Pri prevzemu se temu pridruži integracijsko tveganje.

Sodelovanje je za MSP pogosto nadomestek za manjkajoče vire. Partnerji lahko prispevajo legitimnost, tržno znanje, tehnologijo ali distribucijo, uspeh pa je odvisen od izbire partnerjev in sposobnosti usvajanja njihovega znanja, zlasti pri internacionalizaciji (Zahoor et al., 2020).



Slika 6.3: Možnosti vstopa na tuje trge
Vir: lastna podgoritev na podlagi obravnavane literature.

6.4.5 Standardizacija, prilagajanje in tveganja

Mednarodna rast odpira napetost med standardizacijo in prilagajanjem. Standardizacija omogoča ekonomije obsega, enotno znamko in ponovljivost procesov. Prilagajanje povečuje lokalno ustreznost, vendar ustvarja stroške in kompleksnost. Kakovostna odločitve ne izbere ene skrajnosti za celotno podjetje, temveč določi, kateri elementi morajo ostati skupni in katere je smiselno prilagoditi.

Med najpomembnejša tveganja sodijo:

- napačna presoja potreb in nakupnega vedenja lokalnih uporabnikov;
- regulativne zahteve, certificiranje, varstvo podatkov in davčna obravnava;
- kulturne in jezikovne razlike pri prodaji, vodenju ter oblikovanju odnosov;
- valutna, politična, geopolitična in plačilna tveganja;
- zapletenejša dobavne verige, servisiranje in zagotavljanje kakovosti;
- odvisnost od zastopnika, distributerja ali digitalne platforme;
- prehitro geografsko širjenje brez zadostne vodstvene in finančne zmogljivosti.

Podjetje se tveganjem ne izogne zgolj z izbiro manj kapitalsko zahtevnega načina. Izvoz prek ene platforme lahko zahteva malo začetnih naložb, vendar ustvari veliko koncentracijo in šibek neposredni odnos s kupcem. Nasprotno lahko lastna enota zahteva več virov, vendar podjetju omogoči globlje učenje in nadzor nad uporabniško izkušnjo. Pomemben je celoten profil odvisnosti, ne samo višina začetne naložbe.

PRIMER ZA RAZMISLEK: DIGITALNA PONUDBA, NEDIGITALNE MEJE

Ponudnik digitalne naročniške storitve lahko tehnično odpre dostop v novi državi skoraj takoj. Toda rast se lahko ustavi zaradi neustreznih načinov plačila, lokalnih vsebin, pravil varstva podatkov, podpore v jeziku uporabnikov ali odsotnosti lokalnih partnerjev. Digitalni kanal skrajša distribucijsko pot, ne odpravi pa potrebe po razumevanju trga.

6.5 Razvoj ponudbe in upravljanje portfelja

Razvoj ponudbe pomeni, da podjetje obstoječim oziroma dobro poznanim uporabnikom ponudi pomembno spremenjeno ali novo rešitev. Izhodišče je lahko neizpolnjena potreba kupca, tehnološka možnost, pritisk konkurence, sprememba regulacije ali možnost boljše uporabe obstoječih zmožnosti. Razvoj ne pomeni nujno radikalne inovacije; obsega kontinuum od izboljšave do povsem nove ponudbe.

Za učenje je koristno razlikovati štiri ravni:

- **izboljšanje ali preoblikovanje obstoječe ponudbe:** sprememba zmogljivosti, uporabniške izkušnje, kakovosti, embalaže, izvedbe ali stroškovne učinkovitosti brez bistvene spremembe ciljnega problema;
- **različice in razširitev linije:** dodatne velikosti, konfiguracije, paketi ali stopnje storitve, namenjene različnim potrebam znotraj poznane trga;
- **komplementarna oziroma sosednja ponudba:** nov element, ki poveča vrednost obstoječe rešitve ali razširi odnos z uporabnikom na soroden problem;

- **nova ponudba za obstoječe uporabnike:** rešitev temelji na novem znanju, tehnologiji ali izvedbenem sistemu, vendar podjetje že pozna kupce in njihove procese.

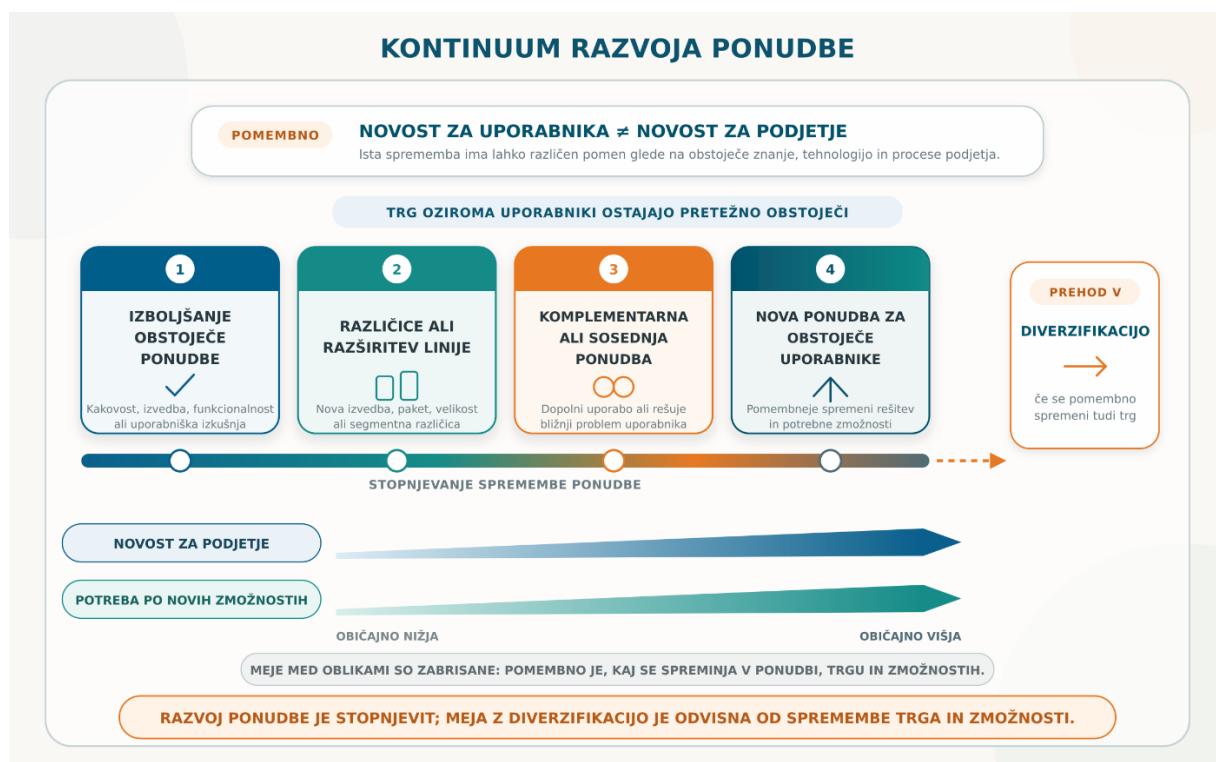
Meje med ravnmi so odvisne od podjetja. Funkcija, ki je za tehnološko podjetje manjša nadgradnja, lahko za tradicionalnega proizvajalca zahteva novo podatkovno infrastrukturo, prodajne kompetence in model podpore. Novost je zato treba presojati glede na spremembo vrednosti za uporabnika in glede na vrzel v zmožnostih podjetja.

6.5.1 Od razširitve do diverzifikacije

Razvoj ponudbe se približa diverzifikaciji, ko nova rešitev podjetje vodi do drugačnih kupcev, kanalov, tehnologij in ekonomike. Če podjetje obstoječim industrijskim kupcem poleg naprave ponudi spremljanje delovanja, je to lahko sosednja storitev. Če pa na isti tehnološki osnovi vstopi na potrošniški trg z drugačnim načinom prodaje, znamko in podporo, hkrati spreminja ponudbo in trg.

Praktično vprašanje ni samo, v kateri kvadrant umestimo možnost, temveč katere predpostavke in zmožnosti se spreminjajo. Bolj ko nova ponudba zahteva drugačen prodajni proces, operativni sistem, regulativno znanje in vedenje uporabnika, manj se lahko podjetje zanaša na uspeh obstoječega posla.

Razvoj nove ponudbe lahko tudi kanibalizira sedanje prihodke. Kanibalizacija ni nujno napaka: podjetje lahko z novo rešitvijo zaščiti odnos s kupcem pred konkurenti ali preide na kakovostnejšo ekonomiko. Problem nastane, če vodstvo vpliv spregleda, če se nova in stara ponudba borita za iste vire ali če sistem spodbud zaposlene sili, da ščitijo sedanje prihodke in zavirajo prihodnjo rast.



Slika 6.4: Kontinuum razvoja ponudbe

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

6.5.2 Portfeljsko razmišljanje

Rastoče podjetje praviloma ne upravlja samo ene pobude. Obstoječa ponudba ustvarja denarni tok, nekatere nadgradnje krepijo njen položaj, bolj oddaljene pobude pa odpirajo prihodnje možnosti. Portfeljsko razmišljanje pomeni, da podjetje ne presoja vsake ponudbe izolirano, temveč tudi vlogo posamezne ponudbe v celotnem portfelju, potrebe po virih, medsebojne učinke in časovni horizont.

Matrika tržne rasti in relativnega tržnega deleža, bolj znana kot bostonska matrika, razvršča poslovne enote ali ponudbe v štiri skupine: vprašaje, zvezde, molzne krave in pse. Prvotni namen je bil usmerjati razporejanje denarnih sredstev med hitro rastočimi in zrelejšimi dejavnostmi. Orodje ostaja uporabno za ponazoritev različnih potreb po financiranju in položajev v portfelju, vendar ga ne smemo razumeti kot avtomatično navodilo.

Tržna rast ni popoln približek privlačnosti, relativni delež pa ne zagotavlja konkurenčne prednosti. Ni nujno, da vsaka ponudba sledi poti od vprašaja do zvezde, molzne krave in psa. Majhna ponudba lahko omogoča dostop do strateško pomembnega kupca, dopolnjuje jedro ali ustvarja podatke in znanje. Tudi dejavnost z visokim deležem lahko postane ranljiva zaradi tehnološke ali regulativne spremembe. Kritike portfeljskih matrik zato že dolgo opozarjajo na nevarnost poenostavljene uporabe dveh kazalnikov (Day, 1977).

Sodobnejše upravljanje portfelja mora povezati vsaj tržno privlačnost, strateško skladnost, kakovost dokazov, ekonomiko, zmožnosti, tveganje in medsebojne odvisnosti. Pomembno je tudi ravnotežje med izboljševanjem obstoječih prihodkovnih virov in razvojem prihodnjih možnosti. Raziskave upravljanja portfelja novih izdelkov poudarjajo, da je treba hkrati skrbeti za vrednost, ravnotežje in povezanost projektov s strategijo (Cooper et al., 1999).



Slika 6.5: Kritična uporaba bostonske matrike

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

6.6 Diverzifikacija, sosednja rast in meje podjetja

Diverzifikacija pomeni vstop z novo ponudbo na nov trg glede na sedanje poslovanje podjetja. Ker se hkrati povečujeta tržna in ponudbena novost, praviloma vsebuje več predpostavk kot druge smeri Ansoffove matrike. Kljub temu ni vsaka diverzifikacija enako oddaljena od jedra. Osrednje vprašanje je, katere vire, zmožnosti, odnose in ugled lahko podjetje dejansko prenese v novo dejavnost.

6.6.1 Povezana in nepovezana diverzifikacija

Pri povezani diverzifikaciji nova dejavnost deli z obstoječo pomembne trge, tehnologije, znamko, podatke, kanale, procese ali vodstvene zmožnosti. Vrednost lahko nastane z ekonomijami razpona, ko isti vir ali zmožnost podpira več dejavnosti, ali s prenosom znanja in izboljšanjem skupne ponudbe (Teece, 1980). Povezanost mora biti operativno uresničljiva; zgolj podobnost na ravni splošnega opisa ne ustvarja sinergije.

Nepovezana diverzifikacija vključuje dejavnosti z malo pomembnimi operativnimi povezavami. Njena logika je lahko razpršitev tveganja, uporaba finančnih ali vodstvenih zmožnosti in razporejanje kapitala med različnimi priložnostmi. Toda vlagatelji lahko finančno tveganje pogosto razpršijo sami. Podjetje mora zato pojasniti, zakaj skupno lastništvo ustvarja več vrednosti kot ločeno delovanje dejavnosti (Montgomery, 1994).

Raziskave razmerja med diverzifikacijo in uspešnostjo ne podpirajo pravila, da več ali manj diverzifikacije vedno izboljša rezultat. Koristi povezane diverzifikacije se lahko zmanjšajo, ko koordinacijski stroški, notranja politika in razpršena pozornost presežejo sinergije. Učinek je odvisen od vrste povezav, sposobnosti njihovega upravljanja in institucionalnega okolja (Rumelt, 1974; Palich et al., 2000).

Pri presoji povezav moramo razlikovati med potencialno in uresničeno sinergijo. Skupna znamka, tehnologija ali baza kupcev pomenijo možnost, ne rezultat. Za uresničitev so potrebni prenosi znanja, usklajeni procesi, jasne odgovornosti in pogosto dodatne investicije. Če povezovanje uniči avtonomijo, hitrost ali strokovno identiteto nove dejavnosti, lahko stroški presežejo koristi.

6.6.2 Sosednja rast in postopno povečevanje zavez

Med razvojem jedra in oddaljeno diverzifikacijo je širok prostor sosednjih priložnosti. Sosednja rast uporablja vsaj eno pomembno obstoječo oporo, na primer skupino kupcev, tehnologijo, distribucijo, podatke ali znamko, hkrati pa zahteva razvoj drugega elementa. Bližina zmanjšuje nekatere neznanke, ne odpravi pa potrebe po preverjanju novega trga in izvedbene logike.

Podjetje lahko zaveze povečuje postopoma: začne z omejeno ponudbo, pilotnim trgom, manjšinsko naložbo, licenco ali partnerstvom ter ob novih dokazih poveča sredstva. Logika realnih možnosti poudarja vrednost ohranjanja nadaljnje izbire v razmerah negotovosti. Manjša začetna zaveza ustvari možnost nadaljevanja, ne pa obveznosti, da mora podjetje projekt za vsako ceno razširiti (Bowman & Hurry, 1993).

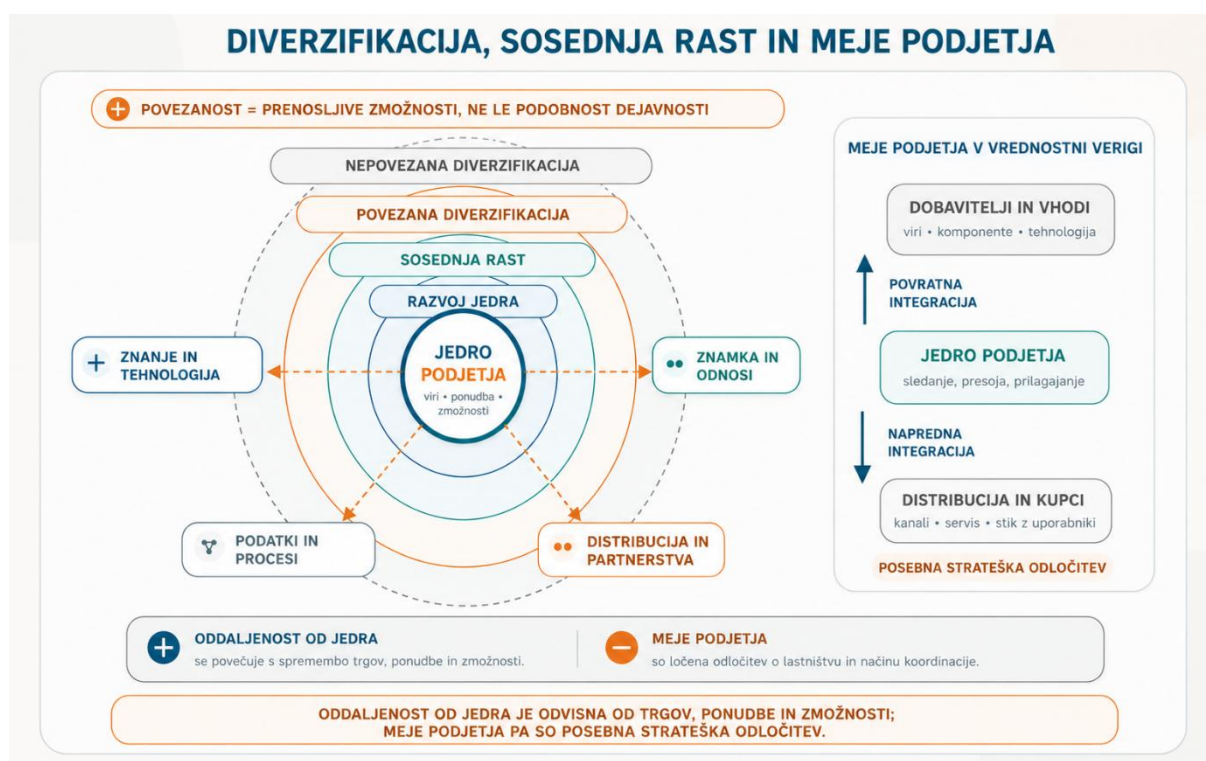
Postopnost pa ni vedno prednost. Premajhen preizkus lahko ustvari neuporabne dokaze, razdrobljene pobude pa porabljajo vodstveno pozornost brez resnega napredka. Nekatere priložnosti zahtevajo minimalno kritično maso, dovolj veliko mrežo ali pravočasno kapaciteto. Podjetje mora zato določiti, katero negotovost zmanjšuje posamezna stopnja, katera merila upravičujejo prehod v naslednjo fazo in kdaj je potreben jasen umik.

6.6.3 Vertikalna integracija in meje podjetja

Vertikalna integracija spremeni položaj podjetja v vrednostni verigi. Povratna integracija pomeni prevzem aktivnosti, ki jih običajno izvajajo dobavitelji, napredna integracija pa približevanje distribuciji, prodaji ali končnemu uporabniku. Horizontalna širitev se nanaša na povečanje prisotnosti na isti oziroma sorodni ravni dejavnosti in je konceptualno drugačna.

Vertikalna integracija ni vedno diverzifikacija. Podjetje lahko prevzame ključno proizvodno fazo, da zaščiti kakovost ali dobavo, ne da bi spremenilo ciljni trg. Lahko pa z lastno prodajno mrežo in storitvami vstopi v novo dejavnost ter se približa diverzifikaciji. Zato je koristneje najprej vprašati, kako se spreminjajo meje podjetja in katere nove zmožnosti zahteva odločitev.

Odločitev med lastnim izvajanjem, tržnim nakupom in hibridnim sodelovanjem je mogoče pojasnjevati s stroški usklajevanja in pogodbenimi tveganji ter z zmožnostmi podjetja. Kadar je aktivnost strateško specifična, kakovost težko pogodbeno opredeljiva ali dobava nezanesljiva, se lahko poveča privlačnost integracije. Toda notranje izvajanje prinaša birokratske stroške in zahteva sposobnost vodenja nove aktivnosti (Williamson, 1985; Argyres & Zenger, 2012).



Slika 6.6: Diverzifikacija, sosednja rast in meje podjetja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER ZA RAZMISLEK:**LVMH: POVEZANOST NI SAMO PRIPADNOST ISTI PANOGI**

Portfelj LVMH obsega različne kategorije luksuznih izdelkov in doživetij. Njihova povezanost ni v enaki proizvodni tehnologiji, temveč predvsem v upravljanju blagovnih znamk, oblikovanju simbolne vrednosti, distribuciji, odnosu s kupci in razporejanju vodstvenih talentov. Primer ponazarja, da je treba pri diverzifikaciji poiskati konkretne prenosljive zmožnosti; oznaka »luksuz« sama po sebi še ne dokazuje sinergije.

6.6.4 Nevarnosti diverzifikacije

Diverzifikacija lahko omogoči nove vire prihodkov, uporabo presežnih zmožnosti in zmanjšanje odvisnosti od enega trga. Hkrati povečuje raznolikost odločitev, potrebo po strokovnem znanju in težavnost primerjanja uspešnosti različnih dejavnosti. Vodstvo se lahko oddalji od kupcev, razprši pozornost in predolgo financira šibke projekte zaradi ugleda ali potopljenih stroškov.

Posebej nevarne so navidezne sinergije. Podjetje pogosto preceni vrednost skupne znamke, baze kupcev ali tehnologije, podceni pa razlike v prodajnem ciklu, regulaciji, servisiranju in kulturi. Če koristi niso vezane na določene aktivnosti, odgovornosti in merljive učinke, ostanejo retorična utemeljitev širitve.

Diverzifikacija ima lahko tudi družbene in okoljske posledice. Vstop v dejavnost z drugačnimi dobavnimi verigami, uporabo podatkov ali vplivom na skupnost spremeni profil odgovornosti podjetja. Presoja zato ne sme vključevati le rasti prihodkov in razpršitve poslovnega tveganja, temveč tudi legitimnost, sledljivost učinkov in sposobnost podjetja, da nove posledice dejansko obvladuje.

6.7 Načini uresničevanja rasti

Ko podjetje izbere smer, mora določiti način, s katerim bo pridobilo potrebne aktivnosti in zmožnosti. Temeljne možnosti so organska rast, sodelovalna rast in zunanja rast s prevzemi ali združitvami. V praksi jih podjetja kombinirajo. Pomembno je, da način izhaja iz narave vrzeli in ne iz splošne naklonjenosti vodstva določenemu pristopu.

Capron in Mitchell (2009) razlikujeta med notranjim razvojem in zunanjimi načini strateške prenove glede na manjkajoče zmožnosti in notranje ovire njihove uporabe. Če ima podjetje pomembne gradnike, vendar jih mora na novo povezati, je lahko smiselni lasten razvoj. Če so ključne zmožnosti zunaj podjetja in jih je mogoče učinkovito povezati, je primernejše partnerstvo. Če je potrebna tesna koordinacija in prenos celotnega sistema, lahko prevzem postane privlačnejši.

6.7.1 Organska rast

Organska rast temelji pretežno na lastnem razvoju ponudbe, prodaje, ljudi, procesov in zmogljivosti. Omogoča postopno učenje, ohranjanje kulture in večji nadzor nad tem, kako nastajajo nove zmožnosti. Podjetje lahko rast prilagaja denarnemu toku ter sproti spreminja obseg zavez.

Njena omejitev je hitrost. Zaposlovanje, razvoj tehnologije, pridobivanje dovoljenj in vzpostavljanje distribucije zahtevajo čas. Če manjkajoče znanje temelji na dolgoletnih izkušnjah ali odnosih, ga ni mogoče hitro ustvariti samo z investicijo. Organska rast je lahko navidezno varna, vendar postane tvegana, kadar podjetje podcenjuje čas do potrebne kakovosti ali izgubi tržno okno.

Organska rast je posebej smiselna, kadar:

- so potrebne zmožnosti blizu obstoječega znanja in jih podjetje lahko razvije;
- je ohranjanje lastniškega znanja in nadzora bistveno;
- se priložnost razvija dovolj počasi za postopno gradnjo;
- na trgu ni ustreznih partnerjev ali prevzemnih tarč;
- je mogoče projekt razdeliti na učljive in finančno obvladljive korake.

6.7.2 Sodelovalna rast

Sodelovalna rast povezuje komplementarne vire več organizacij brez popolne lastniške združitve. Vključuje licence, franšize, pogodbeni partnerstva, strateška zavezništva, skupna podjetja ter sodelovanje v platformah in ekosistemih. Omogoča hitrejši dostop do trga ali znanja in razdelitev nekaterih tveganj, vendar zahteva delitev odločanja in koristi.

Licenciranje je primerno, kadar je znanje mogoče dovolj jasno opredeliti, zaščititi in prenesti. Franšizing poleg znamke prenaša širši poslovni format, zato zahteva standardizacijo, podporo in nadzor kakovosti. Raziskave franšiznih sistemov kažejo, da takšna hibridna ureditev omogoča hitrejšo rast, vendar uspeh temelji na ustrezni razdelitvi pravic, spodbud in odgovornosti (Shane, 1996; Combs et al., 2004).

Zavezništva in skupna podjetja so posebej koristna, ko partnerja prispevata različne, medsebojno odvisne zmožnosti. Vendar partnerstvo ne odpravi konkurence med interesi. Dogovor mora določiti cilje, prispevke, pravice odločanja, uporabo intelektualne lastnine, merila uspeha in možnost izstopa. Enako pomembna je sposobnost upravljanja odnosov: reševanje sporov, izmenjava informacij in prilagajanje dogovorov novim okoliščinam.

Ekosistemi razširijo sodelovanje na več povezanih udeležencev, katerih ponudbe skupaj ustvarjajo vrednost za uporabnika. Nobeno podjetje ne nadzira vseh virov, zato rast zahteva usklajevanje standardov, vlog, dopolnil in pravil sodelovanja. Ekosistem ni samo seznam partnerjev, temveč struktura medsebojne odvisnosti okoli skupne vrednostne ponudbe (Jacobides et al., 2018).

6.7.3 Prevzemi in združitve

Prevzem omogoči hiter dostop do trga, tehnologije, ljudi, podatkov, znamke ali distribucije. Podjetje lahko pridobi sklop medsebojno povezanih zmožnosti, ki bi jih bilo težko sestaviti posamično. Hkrati je prevzem velika in težko povratna zaveza, pri kateri plačilo kupnine še ne pomeni uresničene vrednosti.

Najpogostejši razlogi vključujejo:

- hitrejši vstop na nov geografski ali produkti trg;
- pridobitev tehnologije, podatkov, intelektualne lastnine ali strokovne ekipe;
- povečanje tržnega deleža in ekonomij obsega;
- vertikalno integracijo ter večji nadzor nad dobavo ali dostopom do kupca;
- povezano diverzifikacijo in oblikovanje širšega portfelja.

Prevzemi pogosto ne dosežejo pričakovanj zaradi preplačila, napačno ocenjenih sinergij, odhoda ključnih ljudi, kulturnih trenj in težav pri integraciji. Pregledi raziskav zato opozarjajo, da sama pretekla prevzemna izkušnja ne zagotavlja uspeha; pomembno je, kaj se je podjetje iz nje naučilo in kako podobna je nova situacija (Haleblian et al., 2009).

Ključna integracijska napetost je med koordinacijo in avtonomijo. Več integracije lahko omogoči skupne sisteme, prodajo in ekonomije obsega, vendar lahko uniči hitrost, odnose ali inovacijsko sposobnost prevzetega podjetja. Več avtonomije ohranja njegove posebnosti, vendar otežuje uresničevanje skupnih koristi. Ustrezen pristop je odvisen od vira vrednosti prevzema (Puranam et al., 2006).

Pred prevzemom mora podjetje zato jasno odgovoriti na vprašanja, katere zmožnosti kupuje, zakaj jih ne more dovolj hitro razviti ali pridobiti s partnerstvom, katere povezave so nujne in kaj mora ostati samostojno. Če odgovor ostane pri splošnih izrazih, kot sta sinergija ali strateška ustreznost, obstaja velika nevarnost, da je utemeljitev preslaba za obseg zaveze.

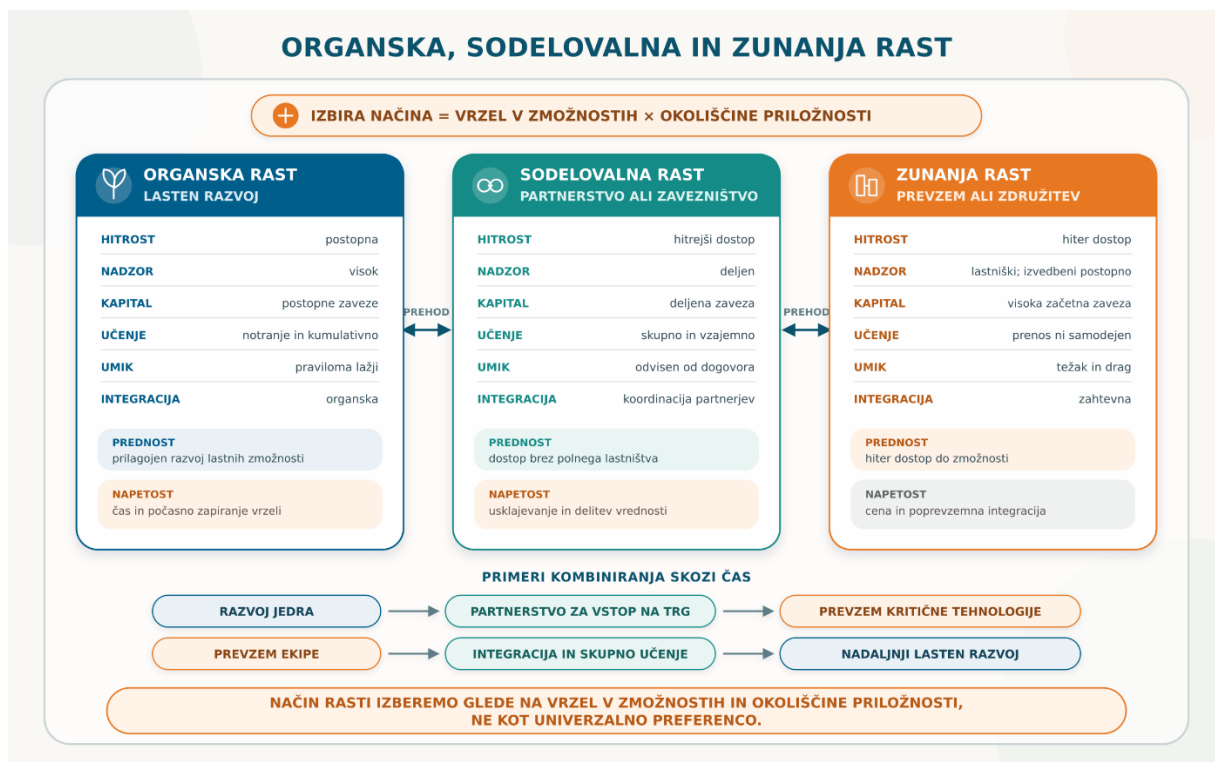
PRIMER ZA RAZMISLEK: PREVZEM KOT INTEGRACIJSKA IZBIRA

Microsoft je ob prevzemu LinkedIna pridobil profesionalno omrežje, podatke in odnose z uporabniki, vendar vrednost ni zahtevala popolnega zlitja blagovne znamke in uporabniške skupnosti v Microsoftove obstoječe izdelke. Primer odpira pomembno vprašanje: katere elemente mora prevzemnik povezati zaradi sinergij in katere mora namenoma pustiti dovolj samostojne, da ohranijo svojo vrednost?

6.7.4 Primerjava in kombiniranje načinov

Organska rast, partnerstvo in prevzem niso razvrščeni od najboljšega do najslabšega. Organska rast običajno omogoča več notranjega učenja in nadzora, vendar zahteva čas. Partnerstvo poveže dopolnilne vire in ohranja možnost prilagajanja, vendar ustvarja odvisnost in stroške usklajevanja. Prevzem omogoči hiter in celovit dostop, vendar zahteva kapital ter sposobnost integracije.

Podjetje lahko načine kombinira skozi čas. Najprej lahko z licenco ali zavezništvom preveri trg, nato ustanovi skupno podjetje in pozneje odkupi partnerjev delež. Lahko razvije jedrno tehnologijo samo, distribucijo pa gradi s partnerji. Lahko prevzame manjše podjetje in nato nadaljuje organsko rast njegove ponudbe. Zaporedje naj sledi učenju in naravi zmožnosti, ne predstavi, da mora vsaka rast napredovati po isti lestvici. Pri izbiri so pomembne tudi notranje socialne ovire. Podjetje lahko potrebno znanje formalno že ima, vendar ga zaradi konfliktov, organizacijskih silosov (medsebojno ločenih enot) ali napačnih spodbud ne zna uporabiti. V takem primeru prevzem dodatne organizacije ne odpravi problema in ga lahko še poveča. Kakovostna presoja mora zato razlikovati med resnično vrzeljo v zmožnostih in nezmožnostjo povezovanja že razpoložljivih virov.



Slika 6.7: Organska, sodelovalna in zunanja rast

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

6.8 Integrirana izbira poti rasti

Končna odločitev mora povezati smer, način in zaporedje. Privlačen trg še ne določa, katera ponudba bo uspešna. Jasna smer še ne pove, ali je boljši lasten razvoj, partnerstvo ali prevzem. Razpoložljiv način pa ni zadosten razlog za rast, dejstvo, da je neko podjetje naprodaj ali da partner ponuja sodelovanje, ne dokazuje strateške smiselnosti.

Odločitev je smiselno oblikovati kot primerjavo celovitih poti. Namesto možnosti vstopiti na trg A podjetje primerja na primer: organski vstop z omejeno ponudbo, vstop z lokalnim distributerjem, skupno podjetje ali prevzem lokalnega ponudnika. Vsaka pot ima drugačen časovni profil, zahteve po virih, učne možnosti, denarni tok in posledice.

Pri presoji naj podjetje poveže naslednja merila:

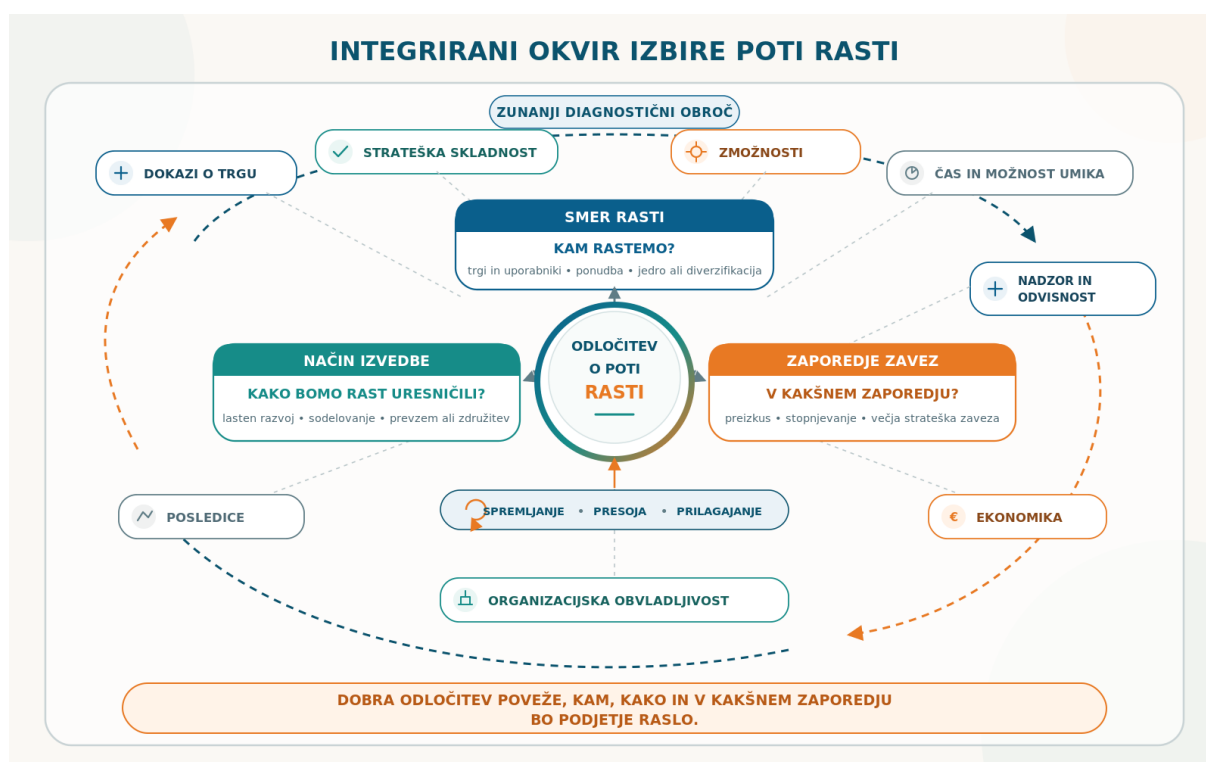
- **problem in trg:** ali obstajajo dovolj kakovostni dokazi o potrebi, dostopnosti in pripravljenosti za plačilo;
- **strateška skladnost:** kako se možnost povezuje z vrednostno ponudbo, konkurenčno logiko in zavestnimi opustitvami;
- **zmožnosti:** katere vire lahko prenesemo, katere razvijemo in katere moramo pridobiti;
- **čas in možnost umika:** kako dolgo traja gradnja ter kako drage in nepovratne so posamezne zaveze;
- **nadzor in odvisnost:** nad katerimi aktivnostmi moramo ohraniti odločanje in kje lahko sprejmemo partnerjevo moč;
- **ekonomika in financiranje:** kakšni so naložba, marža, denarni tok, potreba po obratnem kapitalu in scenarij neuspeha;
- **organizacijska obvladljivost:** ali lahko vodstvo, ljudje, procesi in kultura prenesejo dodatno kompleksnost;

- **kakovost in posledice:** kako pot vpliva na odpornost, zaposlene, partnerje, družbo in okolje?

Merila niso neodvisna. Hitrejši način lahko zahteva več kapitala in hkrati zmanjša možnost umika. Več nadzora lahko izboljša varovanje znanja, vendar poveča organizacijsko breme. Partnerstvo lahko zmanjša finančno zavezo, vendar poveča odvisnost od kakovosti odnosa. Naloga vodstva je prepoznati te povezave in jasno navesti, katere kompromise sprejema.

Podjetje naj ne odpira več pobud, kot jih zmore kakovostno spremljati. Portfelj rasti potrebuje različne horizonte, vendar tudi jasne prioritete, nosilce odločitev in merila za nadaljevanje. Pobuda brez zadostnih virov ni poceni možnost; lahko postane vir motenj, potopljenih stroškov in lažnega občutka napredka.

Izbira poti rasti je začasna strateška zaveza, ne enkratna dokončna odločitev. Spremembe trga, novi dokazi in izvedbeni rezultati lahko zahtevajo prilagoditev smeri, načina ali hitrosti. Vendar prilagajanje ne pomeni stalnega odpiranja novih možnosti. Povezati mora učenje iz 5. poglavja z disciplino razporejanja virov in odgovornostjo za sprejete posledice.



Slika 6.8: Integrirani okvir izbire poti rasti
Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Sklepna spoznanja

- Pot rasti sestavljajo smer, način uresničitve in zaporedje strateških zavez.
- Ansoffova matrika pokaže, kaj se glede na sedanje trge in ponudbo spreminja, ne določa pa načina izvedbe.
- Prodor na obstoječi trg je polnopravna smer rasti in ga ne smemo zamenjati z začetnim vstopom novega podjetja na trg.
- Razvoj trga vključuje nove segmente, kanale, načine uporabe in geografske trge; internacionalizacija je samo ena, vendar pomembna oblika.
- Digitalne tehnologije znižujejo nekatere stroške mednarodnega dosega, ne odpravljajo pa institucionalnih, regulativnih in odnosnih razlik.
- Razvoj ponudbe poteka od izboljšav prek razširitev in komplementov do nove ponudbe; novost za uporabnika in novost za podjetje nista nujno enaki.
- Bostonska matrika je izhodišče za strateško razpravo o portfelju, ne avtomatično pravilo investiranja ali opuščanja.
- Pri diverzifikaciji vrednost ustvarjajo uresničene povezave in prenosljive zmožnosti, ne zgolj navidezna sorodnost dejavnosti.
- Vertikalna integracija je predvsem odločitev o mejah podjetja in ni nujno enaka diverzifikaciji.
- Organska rast, sodelovanje in prevzem imajo različne profile hitrosti, nadzora, učenja, financiranja in integracijskega tveganja.
- Postopno povečevanje zavez je smiselno, kadar posamezna stopnja res zmanjšuje pomembno negotovost in ohranja možnost kakovostne odločitve.
- Kakovostna pot rasti mora poleg obsega povezati ekonomiko, organizacijsko obvladljivost, odpornost ter posledice za deležnike in okolje.

Vprašanja za ponavljanje

1. Kako se smer rasti razlikuje od načina njene uresničitve in zaporedja zavez?
2. Katere štiri smeri prikazuje Ansoffova matrika?
3. Zakaj prodora na obstoječi trg ne smemo enačiti z začetnim vstopom podjetja na trg?
4. Katere oblike razvoja trga poleg geografske širitve lahko uporabi podjetje?
5. Kako se postopna internacionalizacija razlikuje od zgodnje oziroma pospešene internacionalizacije?
6. Zakaj digitalna distribucija ne odpravi vseh razlik med nacionalnimi trgi?
7. Kako se razlikujejo izvoz, licenciranje, skupno podjetje in lastna enota na tujem trgu?
8. Katere ravni razvoja ponudbe lahko razlikujemo?
9. Katere so najpomembnejše omejitve bostonske matrike?
10. Kako se povezana diverzifikacija razlikuje od nepovezane?
11. Kaj pomeni sosednja rast in kakšna je vloga postopnega povečevanja zavez?
12. Kako se povratna in napredna vertikalna integracija razlikujeta?
13. Katere so glavne prednosti in omejitve organske, sodelovalne in zunanje rasti?
14. Zakaj uspešen prevzem zahteva odločitev o ravnotežju med integracijo in avtonomijo?
15. Katera merila vključuje integrirana presoja izbire poti rasti?

Vprašanja za razpravo

1. Izberite rastoče podjetje in opredelite njegovo prevladujočo smer rasti ter način, s katerim jo uresničuje. Bi lahko isto smer izvedlo drugače?
2. Ali je diverzifikacija vedno bolj tvegana od prodora na obstoječi trg? Oblikujte primera, v katerih preprosta razvrstitev tveganja ne velja.
3. Podjetje prek globalne platforme že prodaja kupcem v desetih državah. Ali ga lahko štejemo za globoko internacionalizirano? Katere dodatne podatke potrebujete?
4. Za izbrano ponudbo oblikujte tri možne nove trge: nov segment, nov kanal in novo državo. Kako se razlikujejo potrebne prilagoditve?
5. Na konkretnem primeru presodite, ali gre za razvoj ponudbe, povezano diverzifikacijo ali spremembo poslovnega modela. Katera merila ste uporabili?
6. Kritično uporabite bostonsko matriko za portfelj izbranega podjetja. Katere pomembne informacije model izpusti?
7. Podjetje želi pridobiti novo tehnologijo. Primerjajte lasten razvoj, zavezništvo in prevzem glede na čas, nadzor, učenje in integracijsko tveganje.
8. Kdaj je vertikalna integracija smiselna in kdaj lahko podjetje z njo samo prenese tržni problem v svojo organizacijo?
9. Ali partnerstvo vedno zahteva manjšo zavezo kot prevzem? Razpravljajte o odvisnosti, ugledu, podatkih in možnosti izstopa.
10. Uporabite okvir s slike 6.8 za presojo konkretne poti rasti izbranega podjetja ter opredelite najpomembnejši kompromis in negotovost, ki bi lahko odločitev spremenila.

Literatura in viri

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business growth"—Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Argyres, N. S., & Zenger, T. R. (2012). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. *Organization Science*, 23(6), 1643–1657. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0736>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of Management Review*, 18(4), 760–782. <https://doi.org/10.2307/258597>
- Capron, L., & Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294–312. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0328>
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006>
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: Practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1640333>
- Day, G. S. (1977). Diagnosing the product portfolio. *Journal of Marketing*, 41(2), 29–38. <https://doi.org/10.1177/002224297704100213>
- Halebian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502. <https://doi.org/10.1177/0149206308330554>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>

- Meyer, K. E., Li, J., Brouthers, K. D., & Jean, R. J. (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*, 54, 577–598. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0>
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163–178. <https://doi.org/10.1257/jep.8.3.163>
- OECD. (2025). *Unleashing SME Potential to Scale Up: Helping SMEs Scale Up*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ea948a58-en>
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155–174.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination–autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263–280. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786062>
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234. <https://doi.org/10.2307/256637>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2022). A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(2), 255–268. <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58–80. <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223–247. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427–456. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12238>

7. POGLAVJE

FINANCIRANJE RASTI PODJETA

Zagotavljanje finančnih virov za odgovorno
in vzdržno rast podjetja

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. **pojasniti, zakaj lahko rast poveča potrebo po denarju tudi v dobičkonosnem podjetju, ter razlikovati med dobičkom, denarnim tokom in likvidnostjo;**
2. **oceniti namen, velikost, časovni razpored in negotovost finančne potrebe podjetja;**
3. **presoditi ujemanje med finančno potrebo in virom glede na ročnost, sposobnost odplačevanja, zavarovanja, prilagodljivost, nadzor, razvodenitev lastništva in druge posledice;**
4. **primerjati notranje in poslovno ustvarjene vire, dolžniško, lastniško, hibridno, množično in javno podprto financiranje;**
5. **pojasniti, kako isto podjetje presojata posojilodajalec in lastniški vlagatelj;**
6. **oblikovati zaporedje in kombinacijo virov, ki podpirata strategijo ter kakovostno in obvladljivo rast;**
7. **kritično presoditi dostopnost, trajnostne učinke in odgovornost finančnih odločitev.**

7.1 Uvod

Rast podjetja zahteva sredstva, še preden ustvari dodatne denarne prilive. Podjetje mora razviti ponudbo, zaposliti in usposobiti ljudi, povečati zaloge, financirati terjatve, pridobiti opremo ali vstopiti na nov trg. Več prodaje zato ne pomeni nujno več razpoložljivega denarja. Nasprotno, uspešno rastoče podjetje lahko postane plačilno nesposobno, če se izdatki povečajo hitreje kot denarni prilivi.

Financiranje rasti zato ni predvsem iskanje »najcenejšega denarja«. Je strateška odločitev o tem, katere obveznosti, tveganja in pravice je podjetje pripravljeno sprejeti, da bi uresničilo izbrano pot rasti. Posojilo ohrani lastništvo, vendar ustvari obvezna plačila. Lastniški kapital razbremeni kratkoročni denarni tok, vendar spremeni lastniška razmerja in pravice odločanja. Predprodaja lahko hkrati zagotovi denar in preveri trg, vendar podjetje zaveže k izpolnitvi obljub kupcem. Javni instrument lahko zmanjša tveganje, vendar prinaša pogoje, upravičene stroške in obveznosti poročanja.

Odločitev je kakovostna, kadar se vir financiranja ujema z namenom, časom in negotovostjo potrebe ter s sposobnostjo podjetja, da obvladuje njegove posledice. Pri tem ni dovolj oceniti le finančnega stroška. Pomembni so tudi prilagodljivost, možnost umika, zavarovanja, razvodenitev lastništva, vpliv financerja, dostop do znanja in mrež ter učinki financirane rasti na zaposlene, druge deležnike in okolje.

Poglavje najprej pojasni, kako rast ustvarja finančne potrebe ter kakšno vlogo imata pri tem denarni tok in obratni kapital. Nato obravnava različne vire financiranja in merila za njihovo izbiro, vključno s trajnostnim, zelenim in vplivnim financiranjem. Posamezne možnosti na koncu poveže v finančno arhitekturo rasti, ki upošteva kombiniranje in zaporedje različnih virov.

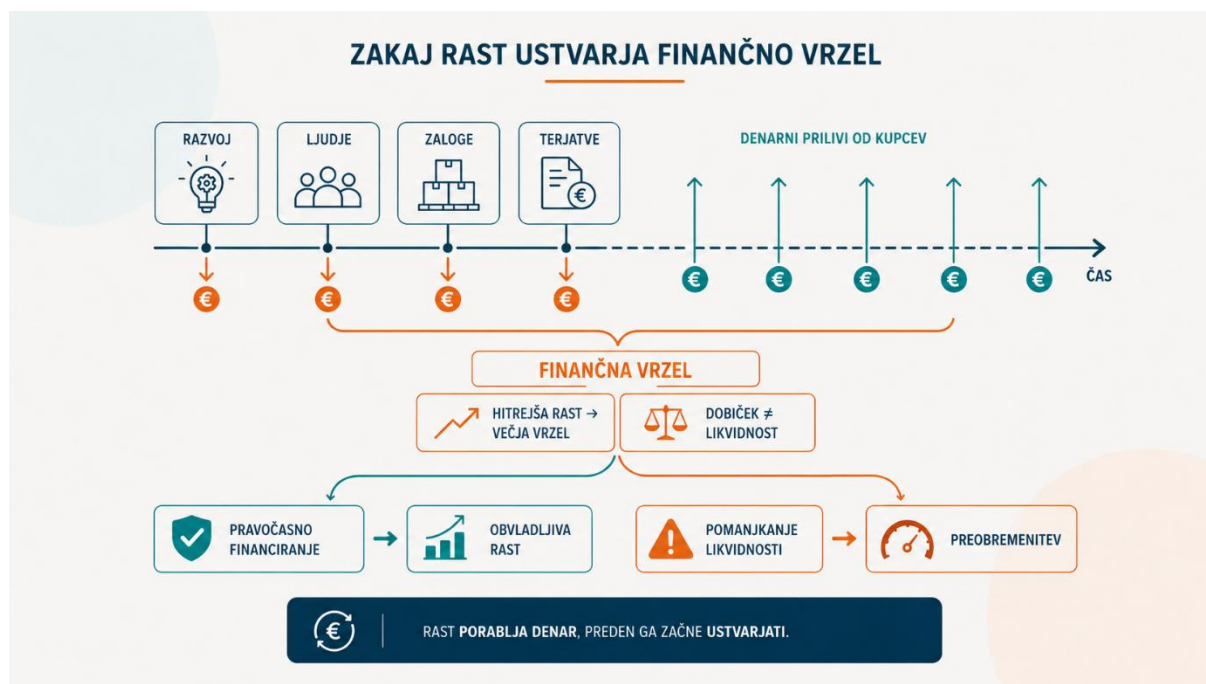
7.2 Financiranje rasti kot strateška odločitev

Finančne odločitve so neločljivo povezane s strategijo rasti. Smer in način rasti, obravnavana v prejšnjem poglavju, določata, kaj bo treba financirati. Organska širitev proizvodnje ustvarja drugačne potrebe kot prevzem podjetja. Neposredna digitalna prodaja v tujino zahteva drugačno kombinacijo kapitala kot postavitve lastne enote. Razvoj programske rešitve, pri katerem je mogoče posamezne funkcionalnosti preverjati postopoma, omogoča drugačno zaporedje zavez kot gradnja proizvodnega obrata.

Pred iskanjem vira mora podjetje odgovoriti na tri vprašanja:

- **Kaj financiramo?** Razvoj ponudbe, opremo, zaloge, terjatve, trženje, internacionalizacijo, prevzem ali pokrivanje začasnega denarnega primanjkljaja?
- **Kdaj se pričakuje denarni učinek?** Bo naložba hitro ustvarila prilive, se bo vračala več let ali je izid izrazito negotov?
- **Kaj se zgodi, če se pričakovanja ne uresničijo?** Ali je mogoče zavezo zmanjšati, sredstvo prodati, projekt ustaviti ali financiranje prestrukturirati?

Ta vprašanja razlikujejo financiranje rasti od financiranja trajnih izgub. Začasni primanjkljaj je lahko posledica velikega naročila, sezonske zaloge ali naložbe, ki bo prihodke ustvarila pozneje. Če pa osnovno poslovanje dalj časa ne ustvarja dovolj denarja in podjetje nima verodostojne poti do vzdržne ekonomike, novo financiranje predvsem odloži problem. Dodatni kapital ne more nadomestiti nevzdržnega poslovnega modela.



Slika 7.1: Zakaj rast ustvarja finančno vrzel

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Podjetja imajo različne preference glede financiranja. Teorija vrstnega reda financiranja predpostavlja, da zaradi informacijskih razlik in stroškov zunanjega financiranja praviloma najprej uporabijo notranja sredstva, nato dolg in šele zatem nov lastniški kapital (Myers in Majluf, 1984). Pri novih in rastočih podjetjih to ni univerzalna časovnica. Podjetje z zanesljivimi denarnimi tokovi lahko smiselno uporabi

dolg, visokotehnološko podjetje brez premoženja in s še negotovim trgom pa bo morda potrebovalo lastniški kapital že zelo zgodaj. Pomembnejše od domnevno pravilnega vrstnega reda je ujemanje vira s finančno potrebo in strategijo.

Razvoj možnosti financiranja je povezan tudi z informacijami, ki jih podjetje lahko ponudi financerjem. Mlajše podjetje ima malo zgodovine, manj preverjenih denarnih tokov in pogosto malo sredstev za zavarovanje. Z rastjo lahko pridobi podatke o kupcih, pogodbe, sredstva, procese in vodstveno ekipo, zato postanejo dostopni novi instrumenti. Berger in Udell (1998) sta to pojasnila kot finančni življenjski cikel podjetja. Koncept ostaja uporaben, če ga ne razumemo kot univerzalno finančno lestev: digitalno podjetje lahko zelo zgodaj pridobi mednarodni lastniški kapital, družinsko proizvodno podjetje pa desetletja raste z zadržanim dobičkom, leasingom in bančnimi posojili.

7.3 Kako določimo finančne potrebe rasti?

Finančne potrebe niso samo znesek, ki ga podjetje želi pridobiti. Opredeliti je treba njihov namen, čas nastanka, trajanje, negotovost in način vračanja. Če je ocena prenizka, se podjetje kmalu vrne na trg kapitala v slabšem pogajalskem položaju. Če je previsoka, lahko plačuje nepotrebne obresti, se prezgodaj odpove prevelikemu deležu lastništva ali porabi denar brez zadostne discipline. Tudi preveč kapitala je lahko problem, saj zmanjša pritisk za preverjanje predpostavk in podjetje prezgodaj zaveže k prevelikemu obsegu (Murray in Fisher, 2023).

7.3.1 Dobiček, denarni tok in likvidnost

Dobiček meri razliko med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju, ne glede na to, ali je podjetje denar že prejelo ali plačalo. Denarni tok prikazuje dejanske prilive in odlive. Likvidnost pa pomeni sposobnost podjetja, da ob zapadlosti poravna obveznosti. Podjetje je lahko dobičkonosno, vendar nelikvidno, če kupci plačujejo pozno, zaloge rastejo ali je treba dobavitelje in zaposlene plačati pred prejemom kupnine.

Pri rasti je posebej pomemben **denarni cikel**. Ta povezuje čas, ko podjetje plača vhodne vire, s časom, ko prejme denar od kupca. Poenostavljeno ga lahko izrazimo kot:

$$\text{čas vezave denarja} = \text{dnevi zalog} + \text{dnevi terjatev} - \text{dnevi obveznosti do dobaviteljev.}$$

Daljši kot je cikel in hitreje kot prodaja raste, več denarja je vezanega v obratnem kapitalu. Podjetje lahko vrzel zmanjša z boljšim načrtovanjem zalog, hitrejšim izdajanjem računov in izterjavo, predplačili kupcev, pogajanji o dobaviteljskih rokih ali financiranjem terjatev. Vendar vseh izboljšav ni mogoče izvajati brez posledic: prenizka zaloga lahko poslabša zanesljivost dobav, pritisk na kupce lahko oslabi odnos, podaljševanje plačil dobaviteljem pa lahko prenese težave na manjše partnerje.

Kadar podjetje povečuje prodajo hitreje, kot lahko zagotavlja obratni kapital, vodstvene in operativne zmožnosti, govorimo o nevarnosti finančno nevzdržne prehitre rasti (angl. overtrading). Značilni opozorilni znaki so nenehno izkoriščena kratkoročna posojila, zamude pri plačilih, rast zapadlih terjatev, izčrpavanje zalog, slabšanje kakovosti, izredni popusti za takojšnje plačilo ter stalno krizno odločanje. Rešitev ni vedno več kapitala. Podjetje mora morda spremeniti plačilne pogoje, cene, izbor kupcev, hitrost rasti ali organizacijo izvedbe.

PRIMER ZA RAZMISLEK: DOBIČKONOSNA RAST BREZ DENARJA

Podjetje poveča mesečno prodajo s 100.000 na 180.000 evrov. Bruto marža ostane dobra, vendar mora material plačati v 20 dneh, kupci pa račune poravnajo v 75 dneh. Poleg tega mora povečati zalogo in zaposliti dve osebi. Izkaz poslovnega izida kaže rast prihodkov in dobička, denarni račun pa se prazni. Problem ni nujno nedobičkonosnost, temveč financiranje časovnega zamika. Pred novim posojilom mora podjetje presoditi, koliko vrzeli je začasne, koliko stalne ter katere pogoje lahko spremeni v poslovnem modelu.

7.3.2 Vrste finančnih potreb

Za izbiro vira je koristno razlikovati med naslednjimi potrebami:

- **začetni razvoj in preverjanje:** razvoj prototipa, raziskovanje trga, pridobivanje prvih dokazov; izid je negotov in denarni tok še ni stabilen;
- **obratni kapital:** zaloge, terjatve in kratkoročna nihanja; potreba je povezana z ritmom poslovanja;
- **osnovna sredstva in infrastruktura:** oprema, prostori, informacijski sistemi; uporaba in vračanje sta praviloma daljša;
- **pospešena širitev:** prodajna ekipa, trženje, internacionalizacija, organizacijska nadgradnja; pričakovana vrednost je odvisna od izvedbe in trga;
- **strateška transakcija:** prevzem, odkup deleža ali pomembno partnerstvo; potreba je večja in pogosto zahteva kombinacijo virov;
- **prestrukturiranje ali premostitev:** začasen primanjkljaj do pričakovanega dogodka; smiselno je le, če je ta dogodek dovolj verjeten in ima podjetje rezervni scenarij.

Razlika med stalno in začasno potrebo je bistvena. Sezonsko povečanje zalog je mogoče financirati z obnovljivo kreditno linijo, stalno povečanje obratnega kapitala zaradi trajno višje ravni poslovanja pa potrebuje stabilnejši vir. Dolgoročne naložbe ni varno financirati z virom, ki ga lahko financer hitro odpove.

7.3.3 Napovedi, scenariji in varnostna rezerva

Finančna potreba mora izhajati iz napovedi denarnega toka, ne samo iz načrtovanega dobička. Napoved naj pokaže, kdaj nastanejo ključni odlivi, kdaj so pričakovani prilivi in koliko negotovosti je v posamezni predpostavki. Koristno je pripraviti vsaj osnovni, ugodni in neugodni scenarij. Cilj ni ustvariti navidežno natančno napoved, ampak razumeti, kateri dogodki najbolj vplivajo na denar in kako dolgo lahko podjetje prenese odstopanje.

Pri mladih podjetjih se pogosto uporabljata pojma **mesečna poraba denarja** (angl. *burn rate*) in **čas do izčrpanja razpoložljivega denarja** (angl. *runway*). Kazalnika sta koristna, vendar ju je treba razlagati skupaj z mejniki. Šestmesečna rezerva ni enako vredna, če podjetje v tem času doseže ponovljivo prodajo, kot če zgolj nadaljuje razvoj brez novih dokazov. Pri poslovnih modelih z večjo negotovostjo je zato smiselno financiranje povezati z zaporednimi mejniki, ki zmanjšujejo tržno, tehnološko ali izvedbeno tveganje.

Pomembna je tudi ekonomika posamezne transakcije oziroma kupca. Če vsaka dodatna prodaja ustvarja negativni prispevek ali je strošek pridobivanja in oskrbe kupca trajno višji od ustvarjene vrednosti, hitrejša rast povečuje finančno vrzel. Financiranje je upravičeno, kadar podjetje verodostojno pojasni, kako bo obseg izboljšal ekonomiko ali kdaj bodo ključni kazalniki postali vzdržni.

7.4 Merila za izbiro vira financiranja

Načelo usklajenosti ročnosti ostaja izhodišče: dolgoročna sredstva in stalni del obratnega kapitala praviloma zahtevajo dolgoročnejše vire, kratkoročna nihanja pa je mogoče pokrivati s kratkoročnimi instrumenti. Toda sama ročnost ne zadošča. Izbira mora povezati več meril.

Preglednica 7.1: Ujemanje finančne potrebe in vira

Finančna potreba	Denarni profil in negotovost	Običajno primerni viri	Posebna presoja	Finančna potreba
Razvoj in preverjanje nove ponudbe	odlivi nastanejo pred stabilnimi prihodki; tržna in tehnološka izvedljivost sta še negotovi	lastna sredstva, predprodaja, javne spodbude, angelski ali semenski kapital	mejniki, možnost postopnega preizkusa, razvojenitev lastništva	razvoj in preverjanje nove ponudbe
Obratni kapital	kratek ali ponavljajoč se zamik med plačili in prilivi; vplivajo zaloge, sezonskost in plačilna disciplina kupcev	dobaviteljski kredit, kreditna linija, faktoring, financiranje dobavne verige	kakovost terjatev, strošek, stalni ali začasni del potrebe	obratni kapital
Oprema in druga osnovna sredstva	učinki nastajajo več let; pomembni sta izkoriščenost in preostala vrednost sredstva	dolgoročno posojilo, leasing, lastna sredstva, javna garancija	ročnost, zavarovanje, tehnološko zastaranje, možnost zamenjave	oprema in druga osnovna sredstva
Pospešena tržna širitev	večji začetni odlivi; povračilo je odvisno od ponovljivosti prodaje in organizacijske izvedbe	zadržani dobiček, posojilo ob stabilnem toku, lastniški ali hibridni kapital	kakovost dokazov, hitrost, nadzor, potreba po znanju in mrežah	pospešena tržna širitev
Prevzem ali večja strateška transakcija	enkratni večji izdatek ter stroški integracije; negotovi so vrednotenje, sinergije in izvedba	lastna sredstva, dolg, lastniški kapital, financiranje prodajalca	sposobnost servisiranja dolga, nadzor, integracijska rezerva	prevzem ali večja strateška transakcija
Zeleni ali trajnostni projekt	profil je odvisen od sredstva, prihrankov in doseganja tehničnih ter trajnostnih učinkov	zeleni kredit ali leasing, nepovratna sredstva, garancije, kombinirano financiranje	upravičenost, merljivi učinki, dodatni učinek financiranja, poročanje	zeleni ali trajnostni projekt

Pri presoji je treba povezati naslednje razsežnosti:

- **strošek:** obresti, nadomestila, popusti, zahtevani donos vlagatelja in posredni stroški postopka;
- **odplačilna sposobnost:** ali denarni tok z zadostno rezervo pokriva obresti in glavnico;
- **tveganje in zavarovanje:** kdo nosi izgubo, katero premoženje ali jamstva so izpostavljena;
- **lastništvo in nadzor:** razvodenitev lastniškega deleža, glasovalne pravice, sedeži v organih in soglasja za pomembne odločitve;
- **prilagodljivost:** možnost črpanja po potrebi, predčasnega odplačila, podaljšanja, ponovnega pogajanja ali umika;
- **hitrost in transakcijski stroški:** čas skrbnega pregleda, pravna dokumentacija, poročanje in notranja pozornost vodstva;
- **strateška vrednost:** znanje, ugled, dostop do partnerjev, kupcev, dobaviteljev in naslednjih financerjev;
- **posledice:** vpliv izbrane poti na zaposlene, dobavitelje, okolje, odpornost podjetja in prihodnje možnosti financiranja.

Najnižja nominalna obrestna mera zato ni nujno najcenejša rešitev. Posojilo z zahtevnimi zavarovanji, neustrezno kratko ročnostjo ali omejevalnimi pogodbenimi določili lahko bistveno zmanjša strateško prilagodljivost. Tudi lastniški kapital ni »brezplačen«, ker vlagatelj pridobi delež prihodnje vrednosti in določene pravice. Kakovostna odločitev primerja celoten sveženj ekonomskih in upravljavskih posledic.



Slika 7.2: Diagnostika ujemanja finančne potrebe in vira

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

7.5 Notranji in poslovno ustvarjeni viri

Prva skupina možnosti ne temelji nujno na pridobivanju novega zunanjega kapitala. Podjetje lahko rast financira z zadržanim dobičkom, vložki ustanoviteljev, sproščanjem denarja iz poslovanja ali zmanjševanjem potreb po sredstvih. Takšno financiranje ohranja lastniški nadzor in je pogosto hitrejše, vendar ni brez stroškov. Ustanoviteljeva sredstva imajo alternativno uporabo, zadržani dobiček ni na voljo za druge naložbe ali varnostno rezervo, prevelik pritisk na obratni kapital pa lahko oslabi odnose s kupci, zaposlenimi in dobavitelji.

7.5.1 Lastna sredstva in zadržani dobiček

Lastna sredstva ustanovitelja imajo pri novih podjetjih posebno vlogo, ker pokažejo zavezanost projektu in omogočajo prve korake, preden obstaja dovolj podlag za presojo zunanjih financierjev. Empirične raziskave začetne kapitalske strukture hkrati kažejo, da se podjetja zelo razlikujejo ter da izbiro določajo značilnosti podjetja, sredstev, ustanoviteljev in priložnosti, zato novega podjetja ne smemo avtomatično enačiti z izključno samofinanciranim podjetjem (Cassar, 2004; Robb in Robinson, 2014). Vendar osebnega in poslovnega tveganja ne smemo nekritično združevati. Ustanovitelj mora presoditi, koliko izgube lahko prenese, ne da bi ogrozil osnovno finančno varnost svoje družine. Posojilo družine ali prijatelj je smiselno pisno urediti: določiti je treba znesek, ročnost, obresti, vrstni red vračila in ravnanje ob zamudi. Formalizacija ne izraža nezaupanja, temveč zmanjšuje možnost poznejših konfliktov.

Zadržani dobiček je pomemben vir financiranja rasti uveljavljenih podjetij. Ne povzroča neposrednih obveznih plačil ali razvodenitve lastništva, vendar ga ni smiselno obravnavati kot brezplačnega. Kapital bi bilo mogoče izplačati lastnikom, ohraniti kot likvidnostno rezervo ali uporabiti za drugo naložbo. Odločitev o reinvestiranju je utemeljena, kadar pričakovana vrednost in strateški pomen naložbe upravičujeta to alternativno uporabo.

Teorija vrstnega reda financiranja pojasnjuje, zakaj podjetniki pogosto dajejo prednost notranjim virom: o podjetju vedo več kot zunanji financierji, razkritja so manjša, postopek je hitrejši in nadzor ostane nespremenjen (Myers in Majluf, 1984). Vendar lahko prevelika odvisnost od notranjih sredstev zavira dobro priložnost ali podjetje pusti brez rezerve za nepričakovane dogodke. Finančna samostojnost je prednost le, če ne pomeni podfinanciranosti.

7.5.2 Finančni bootstrapping

Finančni bootstrapping pomeni ustvarjalne in disciplinirane načine, s katerimi podjetje zmanjša potrebo po zunanjem denarju ali hitreje sprostí sredstva iz poslovanja. Ne pomeni zgolj financiranja z osebnimi kreditnimi karticami. Winborg in Landström (2001) med takšne prakse uvrščata uporabo odnosov z lastniki, kupci in dobavitelji, skupno uporabo sredstev, prilagajanje plačil ter omejevanje kapitala, vezanega v poslovanju.

Med značilne pristope sodijo:

- prodaja osnovne različice ponudbe pred popolnim razvojem vseh funkcionalnosti;
- predplačila, naročnine ali predprodaja;
- najem, delitev ali zunanje izvajanje namesto takojšnjega nakupa sredstev;
- hitrejše obračanje zalog in terjatev;
- postopno zaposlovanje in uporaba partnerstev, kadar to ne ogroža ključnih zmožnosti;

- pogajanje o plačilnih rokih ter usklajevanje prilivov in odlivov;
- ponovno vlaganje prvih denarnih presežkov.

Bootstrapping je lahko vir inovativne discipline, ker spodbuja zgodnje preverjanje povpraševanja in premišljeno uporabo virov. Lahko pa postane škodljiv, če podjetje podcenjuje kakovost, varnost, razvoj ljudi ali zaščito intelektualne lastnine. Prav tako ni primeren za vsako dejavnost. Biotehnološki razvoj, proizvodni obrat ali regulirana medicinska rešitev zahtevajo drugačen obseg in časovno strukturo kapitala kot svetovalna ali digitalna storitev.

7.5.3 Dobaviteljski kredit, leasing in financiranje sredstev

Dobaviteljski kredit nastane, ko dobavitelj omogoči plačilo po dobavi. Za kupca zmanjša takojšnjo potrebo po denarju, za dobavitelja pa pomeni financiranje terjatve in prevzem kreditnega tveganja. Ni nujno brezplačen: kupec se lahko odpove popustu za zgodnje plačilo, plača višjo ceno ali tvega zamudne stroške in poslabšanje odnosa. Uporaben je, kadar se plačilni rok ujema s časom prodaje zaloge ali prejema kupnine, ne pa kot trajno prikrivanje likvidnostnih težav.

Pri leasingu financer kupi oziroma zagotovi sredstvo, podjetje pa ga uporablja proti periodičnim plačilom. Sredstvo samo praviloma zmanjšuje potrebo po dodatnem zavarovanju, vendar pogoji, davčna obravnava, možnosti predčasnega prenehanja in prenos lastništva niso enaki pri vseh pogodbah. Leasing je posebej uporaben, kadar podjetje potrebuje opremo ali vozilo, želi ohraniti denar za obratni kapital oziroma se želi zaščititi pred hitrim tehnološkim zastaranjem. Primerjava s posojilom mora vključevati celotne stroške in pogodbeno prilagodljivost, ne samo višino mesečnega obroka.

7.5.4 Faktoring in financiranje dobavne verige

Pri faktoringu podjetje terjatve proda oziroma odstopi specializiranemu financerju. Tako del prihodnjih prilivov prejme prej, financer pa zaračuna obresti in nadomestilo. Dogovor lahko vključuje tudi upravljanje terjatev in prevzem kreditnega tveganja ali pa podjetje tveganje neplačila še vedno nosi samo. Primernost je odvisna od kakovosti terjatev, koncentracije kupcev, sporov glede dobav in stroška v primerjavi z drugimi viri.

Financiranje dobavne verige oziroma povratni faktoring izhaja iz potrjene obveznosti večjega kupca. Dobavitelj lahko od finančne institucije prejme plačilo pred zapadlostjo, cena financiranja pa se opira predvsem na kreditno kakovost kupca. Instrument lahko izboljša likvidnost manjšega dobavitelja in omogoči kupcu daljši plačilni rok. Vendar je kakovost ureditve odvisna tudi od tega, ali se koristi pravično porazdelijo in ali večji kupec ne uporablja svoje pogajalske moči zgolj za podaljševanje rokov.

Notranji in poslovno ustvarjeni viri torej niso omejeni na začetno razvojno fazo podjetja. Uveljavljeno podjetje lahko z njimi financira pomemben del rasti, medtem ko jih tehnološki startup kombinira z lastniškim kapitalom. Njihova prednost je tesna povezava s poslovnim modelom; slabost pa je, da lahko podjetje zaradi želje po popolnem nadzoru zamudi priložnost ali preveč obremeni denarni tok.

7.6 Dolžniško financiranje in javno deljenje tveganja

Dolžniško financiranje temelji na pogodbeni obveznosti plačila obresti in vračila glavnice. Posojilodajalec praviloma nima neposredne pravice do preostalega dobička, zato je njegov potencialni donos omejen, izguba ob neplačilu pa je lahko velika. Zaradi te asimetrije ga predvsem zanima verjetnost, da bo podjetje obveznosti poravnalo, ne pa samo možnost izjemne rasti.

7.6.1 Posojila, kreditne linije in prekoračitve

Terminsko posojilo je primerno za jasno opredeljeno naložbo z daljšo dobo uporabe in dovolj predvidljivim denarnim tokom. Glavnica se lahko odplačuje v obrokih ali po drugače dogovorjenem načrtu; obrestna mera je lahko fiksna ali spremenljiva. Pri spremenljivi obrestni meri mora podjetje oceniti tudi neugodni scenarij rasti stroška financiranja.

Kreditna linija oziroma dovoljeno negativno stanje je prilagodljivejše pri kratkoročnih in ponavljajočih se potrebah. Podjetje črpa sredstva po potrebi ter praviloma plačuje obresti na uporabljeni znesek. Nevarno postane, kadar začasni instrument trajno financira osnovna sredstva ali stalni obratni kapital. Ob obnovi se lahko spremenijo cena, limit, zavarovanja ali drugi pogoji, zato podjetje ne sme enačiti trenutno razpoložljive linije s trajnim kapitalom.

Dolga ne ocenjujemo samo z razmerjem med donosnostjo sredstev in obrestno mero. Potrebni so denarni tok, časovni razpored obveznosti in varnostna rezerva. Naložba je lahko dolgoročno donosna, vendar ne ustvari denarja dovolj zgodaj za prvi obrok. Višji dolg lahko poveča donos lastnikov v ugodnem scenariju, hkrati pa zmanjša odpornost podjetja ob padcu prodaje, zamudi projekta ali rasti obrestnih mer.

7.6.2 Kako posojilodajalec presoja podjetje?

Pri kreditni presoji se prepletajo kvantitativni podatki, kakovost informacij in poslovna presoja. Posojilodajalca običajno zanimajo:

- namen, znesek in ročnost financiranja;
- zgodovina prihodkov, marž, denarnih tokov in poravnavanja obveznosti;
- napovedi ter predpostavke, na katerih temeljijo;
- sposobnost denarnega toka za pokrivanje obrokov tudi v manj ugodnem scenariju;
- višina lastnega vložka in kapitalska struktura;
- kakovost ter likvidnost zavarovanj in morebitna jamstva;
- odvisnost od posameznih kupcev, dobaviteljev ali oseb;
- izkušnje vodstva, notranje kontrole in pravočasnost poročanja;
- namen ter verjetne posledice financirane rasti.

Pogodba lahko vsebuje **kovenante**, torej dogovorjene finančne ali poslovne omejitve. Podjetje se lahko zaveže k ohranjanju določene zadolženosti, kritja obresti ali ravni kapitala, k omejitvi dodatnega zadolževanja oziroma k rednemu poročanju. Kovenanti posojilodajalcu omogočajo zgodnje ukrepanje ob poslabšanju položaja, podjetju pa zmanjšujejo svobodo odločanja. Pomembno je razumeti način izračuna, pogostost preverjanja in posledice kršitve, ne le začetno obrestno mero.

Dolgoročnejši odnos med banko in podjetjem ostaja pomemben, zlasti kadar vseh informacij o podjetju ni mogoče zajeti s standardnimi kazalniki. Takšen odnos lahko banki omogoči boljše razumevanje kakovosti in tveganj podjetja, vendar lahko poveča tudi njegovo odvisnost od enega financerja (Petersen in Rajan, 1994). Sodobna presoja vse pogosteje vključuje centralizirano bonitetno ocenjevanje, podatke o transakcijah in digitalne postopke. Ti lahko skrajšajo obravnavo in vključijo več aktualnih informacij, vendar avtomatizirana odločitev ni nujno nevtralna. Kakovost je odvisna od podatkov, modela, možnosti pojasnila in človeškega nadzora.

Podatki ECB za drugo četrtoletje 2026 kažejo, da se potrebe in pogoji financiranja spreminjajo tudi v kratkih obdobjih; anketirana podjetja so financiranje najpogosteje uporabljala za zaloge in obratni kapital, MSP pa so zaznala slabšo razpoložljivost bančnih posojil kot velika podjetja (ECB, 2026). Posameznih odstotkov zato ni smiselno obravnavati kot trajno značilnost financiranja. Pomembnejše je spremljanje aktualnih podatkov in razumevanje, kako gospodarske razmere vplivajo na potrebe po financiranju in izbiro njegovih virov.



Slika 7.3: Kako isto podjetje presojata posojilodajalec in lastniški vlagatelj

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

7.6.3 Javni instrumenti in deljenje tveganja

Javni instrumenti so utemeljeni, kadar dober projekt zaradi informacijskih vrzeli, pomanjkanja zavarovanj, visoke začetne negotovosti ali širših družbenih koristi ne pridobi ustreznega tržnega financiranja. Podpora lahko vključuje garancije, neposredna posojila, subvencioniranje stroškov financiranja, lastniško ali kvazilastniško financiranje, nepovratna sredstva in svetovalno podporo. OECD priporoča raznolik nabor instrumentov, prilagojen finančnim potrebam MSP, ter skrbno presojo, ali podpora ustvarja učinke, ki brez nje ne bi nastali (OECD, 2023; OECD, 2026a).

Garancija ne odpravi obveznosti podjetja, temveč del kreditnega tveganja prenese z banke na javno institucijo. S tem lahko omogoči posojilo podjetju, ki ima dober projekt in sposobnost odplačevanja, vendar ne dovolj zavarovanj. Nepovratna sredstva zmanjšajo zasebni finančni vložek, vendar so praviloma vezana na upravičen namen, stroške, čas izvedbe in dokazovanje rezultatov. Podjetje mora paziti, da projekt ni zasnovan predvsem zato, ker je zanj odprt razpis.

V Sloveniji Slovenski podjetniški sklad uporablja različne skupine finančnih spodbud, med drugim kredite, garancije, zagonske spodbude ter kapital za rast v zgodnjih fazah, programi pa se skozi čas spreminjajo (Slovenski podjetniški sklad, 2026). Zato je pomembnejše razumeti namen in delovanje posameznega instrumenta kot poznati trenutno poimenovanje posameznega programa. Pri konkretni odločitvi je treba preveriti aktualne pogoje, dovoljene stroške, pravila državnih pomoči, čas izplačila in zahteve poročanja.

Javno in zasebno financiranje se lahko dopolnjujeta. Garancija lahko omogoči bančno posojilo, nepovratna sredstva zmanjšajo tehnično tveganje razvojnega projekta, javni soinvestitor pa pritegne zasebni kapital. Dobra ureditev deli tveganje, ne da bi odpravila presojo kakovosti projekta ali odgovornost podjetja.

7.7 Lastniško in hibridno financiranje

Pri lastniškem financiranju vlagatelj zagotovi kapital v zameno za delež podjetja in pravico do dela prihodnje vrednosti. Podjetje praviloma nima vnaprej določenega obroka ali roka vračila, zato je lastniški kapital primeren za projekte z visoko negotovostjo, dolgim razvojem ali denarnim tokom, ki ga v zgodnjih fazah ni mogoče varno obremeniti z dolgom. Cena te prilagodljivosti so razvodenitev lastništva, delitev odločanja in pričakovanje, da bo podjetje ustvarilo možnost unovčenja naložbe.

Lastniški kapital ni primeren samo zato, ker banka zavrne posojilo. Poklicni vlagatelji iščejo podjetja, pri katerih lahko izjemna rast vrednosti nadomesti neuspehe drugih naložb. Velik del MSP zato ne ustreza logiki tveganega kapitala in ga tudi ne potrebuje. Stabilno podjetje z omejenim trgom in predvidljivim denarnim tokom lahko kakovostneje raste z zadržanim dobičkom in dolgom. Različni viri niso hierarhija prestiža, temveč pogodbeni odgovori na različne potrebe. Razvoj poslovnih angelov, množičnega financiranja, pospeševalnikov in korporativnega tveganega kapitala je razširil nabor možnosti, vendar je hkrati povečal potrebo po razumevanju njihovih različnih spodbud in pravic (Block et al., 2018; Drover et al., 2017).

7.7.1 Poslovni angeli in skladi tveganega kapitala

Poslovni angeli praviloma vlagajo lastna sredstva ter se lahko vključijo z izkušnjami, stiki in mentorsko podporo. Pogosto investirajo v zgodnejših fazah, ko je znesek manjši in je presoja močno povezana z ustanovitelji. Skladi tveganega kapitala upravljajo sredstva svojih vlagateljev, izvajajo bolj formaliziran skrbni pregled, spremljajo portfelj in načrtujejo nadaljnje kroge ter izstop. Meje niso ostre: angeli se združujejo v sindikate, skladi pa se razlikujejo po fazi, panogi, velikosti naložbe in stopnji vključenosti.

Raziskave odločanja vlagateljev kažejo, da presojajo kombinacijo ekipe, trga, ponudbe, poslovnega modela, dokazov in pogojev transakcije; posamezna privlačna lastnost praviloma ne zadošča (Kaplan in Strömberg, 2004; Gompers et al., 2020). Za rastoče podjetje je pomembno predvsem:

- ali je problem pomemben in je dostopen trg dovolj velik;
- ali ponudba ustvarja razlikovalno vrednost in jo je težko posnemati;
- ali obstajajo vedenjski dokazi o uporabi, zadržanju kupcev in pripravljenosti plačati;
- ali je model mogoče ponoviti in organizacijsko skalirati;
- ali ima ekipa potrebno znanje ter se zna učiti in dopolnjevati;
- koliko kapitala je potrebnega do naslednjega pomembnega mejnika;
- kakšna so ključna tveganja in kako jih je mogoče zmanjšati;
- ali je med podjetjem in vlagateljem skladnost glede ambicij, tempa in izstopa.

Vlagatelj v lastniški kapital nima zavarovanega donosa. Ker se vrednost portfelja pogosto skoncentrira v majhnem številu zelo uspešnih naložb, potrebuje možnost dovolj velike rasti. Zato ga praviloma bolj kot dividende zanima povečanje vrednosti deleža in verodostojna možnost prihodnje prodaje. Izstop je lahko prodaja strateškemu kupcu, prodaja drugemu vlagatelju, odkup deleža ali redkeje javna ponudba delnic. Čas in način izstopa nista gotovost, vendar bistveno vplivata na usklajenost med ustanoviteljem in vlagateljem.

7.7.2 Postopno financiranje in mejniki

Zaradi negotovosti se lastniško financiranje pogosto izvaja v krogih. Podjetje ne pridobi takoj vsega kapitala za končni obseg, temveč dovolj sredstev za doseg naslednjega sklopa dokazov: tehnične izvedljivosti, regulatorne potrditve, ujemanja ponudbe in trga, ponovljive prodaje ali organizacijskega skaliranja. Postopno financiranje omejuje izgubo vlagatelja in ustvarja priložnost za novo vrednotenje, podjetju pa omogoči, da se ne odpove prevelikemu deležu, preden zmanjša ključne negotovosti. Hkrati povečuje tveganje, da bo naslednji krog potreben v neugodnem času.

Kaplan in Strömberg (2003) pokažeta, da pogodbe tveganega kapitala ločeno urejajo denarne, glasovalne, upravljske in likvidnostne pravice. Zato vrednotenja ni mogoče razumeti samo kot ceno odstotka podjetja. Pogajanja vključujejo tudi sestavo organov nadzora, soglasja za pomembne odločitve, pravice pri prihodnjih krogih, zaščito ob nižjem vrednotenju, prednost pri izplačilu in pogoje izstopa. Mednarodni institucionalni in pravni okvirji se razlikujejo, zato je treba konkretne pogodbe presojati v njihovem okolju (Cumming in Johan, 2013).

Povzetek ključnih pogojev naložbe (angl. *term sheet*) še ni celotna investicijska pogodba, vendar opredeli njene najpomembnejše elemente in usmeri njeno pripravo. Ustanovitelji morajo razumeti vsaj:

- vrednotenje pred in po naložbi ter delež, ki ga pridobi vlagatelj;
- ali se pred naložbo oblikuje oziroma poveča opcijski sklad za zaposlene;
- glasovalne pravice, sestavo organov in odločitve, ki zahtevajo soglasje vlagatelja;
- likvidacijsko prednost in njeno sodelovanje pri preostanku vrednosti;
- zaščito pred razvodenitvijo lastniškega deleža v prihodnjih krogih financiranja;
- pravice do informacij, nadaljnjega vlaganja, skupne prodaje in zahteve po prodaji;
- pogoje postopnega pridobivanja pravice do lastniškega deleža ustanoviteljev oziroma ključnih zaposlenih (angl. *vesting*).

Ti pogoji niso zgolj pravne podrobnosti. Določajo porazdelitev vrednosti in odločanja v različnih prihodnjih scenarijih. Strokovna pravna in finančna pomoč je zato pri konkretni transakciji nujna.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

ENAKA NALOŽBA, DRUGAČNA RAZVODENITEV; 25 ODSOTKOV NE POVE VSEGA

Podjetje je pred naložbo vrednoteno na tri milijone evrov, vlagatelj pa vanj vloži en milijon evrov. Vrednost podjetja po naložbi tako znaša štiri milijone evrov, vlagatelj pa pridobi 25-odstotni lastniški delež. Obstoječim lastnikom skupaj ostane 75 odstotkov.

Če vlagatelj zahteva, da se pred naložbo oblikuje še 10-odstotni opcijski sklad za zaposlene, se deleži obstoječih lastnikov dodatno razvodenijo, saj se sklad oblikuje iz njihovega dotedanjega lastništva. Če vlagatelj pridobi še likvidacijsko prednost in pravico veta pri pomembnih odločitvah, njegov 25-odstotni delež ne pove več celotne zgodbe. Pri presoji naložbe je zato treba poleg odstotka lastništva upoštevati tudi ekonomske in upravljske pravice vlagatelja.

7.7.3 Hibridni instrumenti

Med dolžniškim in lastniškim financiranjem obstajajo tudi hibridni instrumenti, ki združujejo značilnosti obeh oblik. Podjetju omogočajo pridobitev sredstev, ne da bi bilo treba že ob sklenitvi financiranja dokončno določiti vse pogoje prihodnjega lastništva.

Pogost primer je konvertibilno posojilo, ki se lahko ob vnaprej dogovorjenih pogojih pozneje pretvori v lastniški delež. Takšna oblika je uporabna predvsem takrat, ko podjetje potrebuje vmesno financiranje, njegovo vrednost pa je še težko zanesljivo določiti. Ob pretvorbi se spremenijo lastniški deleži, zato je treba vnaprej razumeti možen vpliv na obstoječe lastnike.

Med hibridne oblike sodijo tudi instrumenti, pri katerih je donos financerja deloma odvisen od uspešnosti podjetja. Pri izbiri zato ni pomembna le cena financiranja, temveč tudi, kako se instrument ob različnih prihodnjih scenarijih spremeni ter kako vpliva na lastništvo, obveznosti in pravice odločanja.



Slika 7.4: Postopno lastniško financiranje

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

7.8 Množično financiranje in digitalne platforme

Množično financiranje poveže podjetje ali projekt z večjim številom podpornikov oziroma vlagateljev prek digitalne platforme. Njegove oblike imajo zelo različne pravne in ekonomske posledice, zato jih ni smiselno obravnavati kot enoten vir.

- **Donacijsko financiranje** ne predvideva finančnega ali stvarnega povračila in je najbližje podpori cilju ali skupnosti.
- **Nagradno financiranje in predprodaja** podporniku obljubita izdelek, storitev ali drugo nagrado. Za podjetje pomenita tudi obveznost razvoja, proizvodnje in dostave.
- **Posojilno množično financiranje** ustvarja obveznost vračila glavnice in obresti.
- **Lastniško množično financiranje** vlagateljem daje lastniške ali z njimi primerljive pravice.

Prvi dve obliki predstavljata predvsem poslovni odnos s podpornikom oziroma kupcem, drugi dve pa sta naložbeno financiranje. V Evropski uniji skupna pravila za ponudnike investicijskih množičnih storitev določa Uredba (EU) 2020/1503. Regulacija ureja dovoljenja ponudnikov, razkritja, obvladovanje konfliktov interesov in zaščito vlagateljev, ne odpravlja pa poslovnega tveganja projekta (Evropski parlament in Svet EU, 2020).

Množično financiranje lahko opravlja več funkcij hkrati:

- zagotovi denar;
- preveri pripravljenost kupcev ali vlagateljev za dejansko zavezo;
- ustvari vidnost in skupnost zgodnjih uporabnikov;
- prinese povratne informacije za razvoj ponudbe;
- drugim financerjem posreduje signal o zanimanju trga.

Raziskave opozarjajo, da uspeh ni odvisen samo od ideje. Pomembni so kakovost predstavitve, pripravljenost ekipe, realističen cilj, zgodnja podpora, mreže in sposobnost poznejše izvedbe (Mollick, 2014). Murray in soavtorji (2020) pokažejo, da podjetniki mobilizirajo skupnost z njenim grajenjem, vključevanjem ter širjenjem dokazov do novih podpornikov. Kampanja je zato intenziven organizacijski in komunikacijski projekt, ne pasivna objava na platformi.

Tveganja vključujejo javno razkritje ideje, neuspeh kampanje, platformne stroške, podcenjene stroške dostave, zamude, kakovostne napake in upravljanje velikega števila podpornikov ali malih vlagateljev. Pri nagradni kampanji zbrani znesek ni enak prostemu kapitalu: od njega je treba odšteti provizije, davke, razvoj, proizvodnjo, logistiko, reklamacije in podporo kupcem. Prevelik uspeh je lahko enako zahteven kot premajhen, če podjetje ne more izpolniti obljub.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

BIRD BUDDY: KAMPANJA KOT DENAR IN TRŽNI DOKAZ

Slovenski projekt pametne ptičje hišice Bird Buddy je z množično kampanjo pridobil veliko mednarodno skupnost podpornikov. Za analizo ni najpomembnejši rekordni znesek, temveč dvojna vloga kampanje: zagotovila je sredstva in močan dokaz zanimanja za novo kategorijo izdelka. Hkrati je ustvarila obveznosti razvoja strojne in programske opreme, proizvodnje, logistike in podpore številnim zgodnjim kupcem. Primer pokaže, da množično financiranje zmanjša tržno negotovost, vendar lahko poveča izvedbeno in organizacijsko tveganje.

7.9 Trajnostno, zeleno in vplivno financiranje

Trajnostno financiranje ni en sam instrument. Povezuje finančne odločitve z okoljskimi in družbenimi cilji, vendar se posamezne oblike razlikujejo glede na namen sredstev, način merjenja in pogodbeno posledico.

Zeleno financiranje je praviloma namenjeno določenemu projektu ali sredstvu, na primer energetski sanaciji, obnovljivemu viru energije, učinkovitejši opreми, zmanjšanju odpadkov ali čistejši mobilnosti. Posojilodajalec presoja, ali je uporaba sredstev upravičena in kako se bodo dokazovali učinki. Instrument je lahko zeleno posojilo, zeleni leasing, javna garancija ali kombinacija posojila in nepovratnih sredstev.

Trajnostno vezano financiranje ni nujno omejeno na posamezen projekt. Pogoji financiranja so povezani z doseganjem dogovorjenih kazalnikov podjetja, na primer zmanjšanjem emisijske intenzivnosti, porabe energije ali poškodb pri delu. Kazalniki morajo biti pomembni, merljivi, dovolj ambiciozni in preverljivi. Če so cilji prelahki ali nepovezani z bistvenimi učinki, instrument ne spremeni ravnanja in poveča nevarnost zelenega zavajanja.

Vplivno investiranje želi poleg finančnega donosa namerno ustvariti merljiv družbeni ali okoljski učinek. Uporabno je pri poslovnih modelih, pri katerih je učinek del jedra vrednostne ponudbe, ne le stranski rezultat. Socialna podjetja lahko glede na prihodkovni model kombinirajo tržne prihodke, javna

sredstva, donacije, posojila in vplivni kapital. Pravna oznaka socialnega podjetja sama po sebi ne določa primerne vira; odločilni so sposobnost ustvarjanja denarnega toka, razporeditev učinkov in pravice financerja.

Kombinirano oziroma *blended* financiranje uporablja javna, razvojna ali človekoljubna sredstva za zmanjšanje tveganja ter privabljanje zasebnega kapitala. Lahko vključuje garancijo, podrejeni vložek, tehnično pomoč ali plačilo glede na dosežene rezultate. Namen ni trajno nadomestiti tržno financiranje, temveč omogočiti projekt, pri katerem so širše koristi pomembne, zasebno razmerje med tveganjem in donosom pa brez dodatnega mehanizma ni sprejemljivo.

OECD med instrumenti za trajnostne naložbe MSP izpostavlja zelena posojila, zeleni leasing, kombinirano financiranje in modele, povezane z uspešnostjo, hkrati pa opozarja, da podjetja potrebujejo tudi znanje, podatke in tehnično podporo (OECD, 2025a). Financiranje samo ne odpravi pomanjkanja projektne priprave ali merilnih zmožnosti.

7.9.1 Podatki, kazalniki in VSME

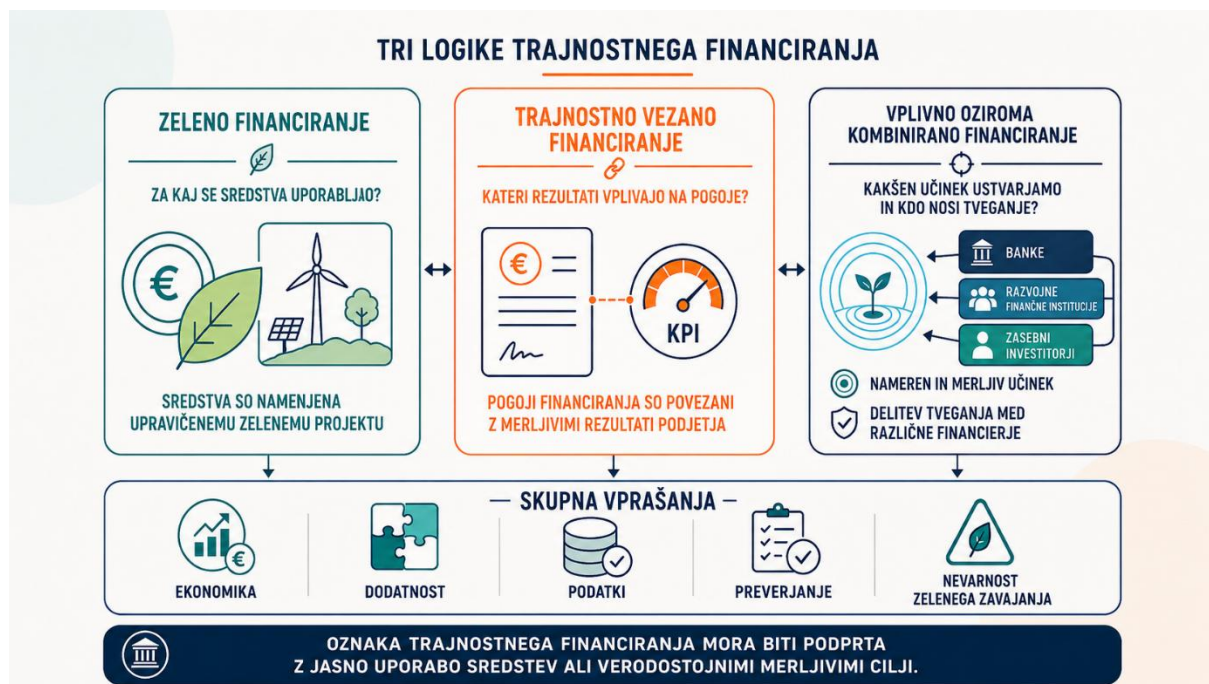
Banke, vlagatelji, večji kupci in javne institucije vse pogosteje potrebujejo podatke o trajnostnih tveganjih in učinkih. Za MSP je problem, da lahko različni deležniki zahtevajo različne informacije, njihovo zbiranje pa je nesorazmerno zahtevno. Evropska komisija je leta 2025 priporočila prostovoljni standard trajnostnega poročanja za MSP, VSME (angl. *Voluntary Sustainability Reporting Standard for small and medium-sized enterprises*), ki naj bi poenostavil in poenotil odzivanje na zahteve iz vrednostnih verig ter finančnega sektorja (Evropska komisija, 2025).

VSME ni dokaz trajnosti sam po sebi in ne zagotavlja ugodnejšega financiranja. Podjetju lahko pomaga vzpostaviti osnovni nabor podatkov o energiji, emisijah, delovni sili, upravljanju in drugih pomembnih področjih. Kakovost informacije je odvisna od meja merjenja, metod, notranjih kontrol in razlage. OECD poudarja potrebo po primerljivih, sorazmernih in uporabnih okvirih, ki finančnim institucijam zagotovijo relevantne podatke brez pretiranega bremena za MSP (OECD, 2025b).

PRIMER ZA RAZMISLEK:

ZELENI KREDIT ALI TRAJNOSTNO VEZANO POSOJILO?

Proizvodno podjetje želi zamenjati energetska potratna oprema. Če je financiranje vezano na nakup te opreme in dokazovanje prihrankov projekta, gre za logiko zelenega kredita ali leasinga. Če podjetje pridobi splošno posojilo, njegova cena pa je povezana z doseganjem več kazalnikov celotnega podjetja, gre za trajnostno vezano financiranje. Pri obeh je treba preveriti ekonomiko naložbe, kakovost izhodiščnih podatkov, zahtevnost poročanja in to, ali bi bila okoljska izboljšava izvedena tudi brez posebnega instrumenta.



Slika 7.5: Tri logike trajnostnega financiranja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

7.10 Dostopnost in odgovornost pri financiranju

Podjetje lahko ima ekonomsko smiselno potrebo, vendar do primernega financiranja ne pride. Finančna vrzel ni samo razlika med zahtevanim in odobrenim zneskom. Vključuje tudi previsoko ceno, neustrezno ročnost, pretirana zavarovanja, dolgotrajen postopek ali odločitev podjetnika, da zaradi pričakovane zavrnitve sploh ne zaprosi. ECB (Evropska centralna banka) zato med ovire pri financiranju vključuje zavrnitev, odobritev prenizkega zneska, zavrnitev ponudbe zaradi previsokih stroškov in odvrčanje od prijave zaradi strahu pred zavrnitvijo (ECB, 2026).

MSP imajo praviloma manj javno dostopnih informacij, krajšo zgodovino, manj razpršene denarne tokove in manj premoženja za zavarovanje kot velika podjetja. Informacijske asimetrije zato lahko povečajo stroške ter omejijo ponudbo financiranja (Beck in Demirgüç-Kunt, 2006). Vendar ovire niso enake za vsa podjetja. Na dostop vplivajo panoga, starost, lokacija, vrsta premoženja, izvozna usmerjenost, kakovost vodenja in značilnosti ustanoviteljev.

Razlike med podjetnicami in podjetniki ni mogoče pojasniti z enim vzrokom. Pomembni so razpoložljivo osebno premoženje, panoge, velikost in ambicije podjetij, mreže, izkušnje z vlagatelji, pričakovanje zavrnitve ter neposredne ali posredne pristranskosti. EIB (Evropska investicijska banka) opozarja, da podjetnice v Evropi še vedno prejemajo nesorazmerno majhen delež tveganega kapitala in se srečujejo s strukturnimi ovirami ter pristranskostmi (EIB, 2020). V letu 2025 je bil zato vzpostavljen tudi InvestEU Gender Finance Lab za izboljšanje praks bank in skladov pri financiranju podjetnic (Evropska komisija in EIB, 2025).

Digitalno ocenjevanje lahko razširi dostop z uporabo aktualnih podatkov in nižjimi stroški obdelave. Ne zagotavlja pa avtomatične nepristranskosti. Model lahko reproducira vzorce iz zgodovinskih podatkov, uporabljene spremenljivke pa lahko posredno predstavljajo zaščitene osebne okoliščine. Odgovoren

sistem zahteva kakovostne podatke, preverjanje razlik v rezultatih, razložljivost, varstvo podatkov ter možnost človeške presoje in pritožbe.

Odgovornost je potrebna tudi na strani podjetja. Vloga mora temeljiti na verodostojnih podatkih in realističnih scenarijih; zamolčanje pomembnih tveganj kratkoročno izboljša možnost financiranja, dolgoročno pa poveča verjetnost konflikta in neuspeha. Podjetje mora presoditi tudi, ali bo rast, ki jo financira, povzročila nesprejemljiv pritisk na zaposlene, dobavitelje ali okolje. Dostop do kapitala še ne pomeni, da je vsaka uporaba kapitala kakovostna.

7.11 Oblikovanje finančne arhitekture rasti

Rastoče podjetje redko financira vse potrebe z enim instrumentom. **Finančna arhitektura rasti** je premišljena kombinacija virov, pogojev in časovnega zaporedja, ki podpira strategijo ter ohranja dovolj odpornosti in možnosti prilagajanja. Ne gre za enkratno odločitev. Dokazi, denarni tokovi, vrednost podjetja, pogoji na finančnih trgih in organizacijske zmožnosti se spreminjajo, zato je treba arhitekturo spremljati in prilagajati.

Pri oblikovanju so koristna naslednja vprašanja:

- **katera potreba se financira?** Različni deli načrta lahko zahtevajo različne vire. Oprema je lahko financirana z leasingom, obratni kapital s kreditno linijo, negotov razvoj pa z lastniškim kapitalom ali javno spodbudo;
- **kateri dokaz bo financiranje pomagalo doseči?** Kapital naj podjetje pripelje do vrednostno pomembnega mejnika, ne samo do naslednjega datuma;
- **kako in kdaj nastane vračilo?** Pri dolgu so potrebni denarni prilivi za pogodbeni plačila; pri lastniškem kapitalu mora obstajati možnost rasti vrednosti in izstopa;
- **katera tveganja se prenašajo in katera ostajajo podjetju?** Zavarovanje, jamstvo, fiksna plačila, razvodenitev lastništev in upravljalvske pravice porazdelijo tveganja različno;
- **koliko prilagodljivosti ostane?** Podjetje mora razumeti, kaj lahko spremeni, če je rast počasnejša, hitrejša ali drugačna od načrta;
- **kaj bo ta odločitev pomenila za naslednji vir?** Sedanje zavarovanje, kovenanti, konvertibilni instrumenti, opcijski sklad ali pravice vlagatelja lahko pomembno določijo prihodnje možnosti.

7.11.1 Kombiniranje virov

Kombiniranje je smiselno, kadar ima vsak vir jasno vlogo. Lastna sredstva lahko financirajo pripravo, javna spodbuda tehnični razvoj, predprodaja tržni preizkus, leasing opremo, bančna linija obratni kapital in lastniški vlagatelj mednarodno širitev. Nevarnost nastane, če podjetje z več instrumenti financira isto negotovost, ne razume vrstnega reda pravic ali razprši poročanje med preveč financerjev.

Kombinacija dolga in lastniškega kapitala je odvisna od denarnega profila. Stabilnejši del potrebe je mogoče obremeniti z dolgom, bolj negotov del pa potrebuje kapital, ki prenese odstopanje. Vendar lastniški vlagatelj lahko zahteva omejitve dodatnega dolga, posojilodajalec pa minimalno kapitalsko osnovo. Instrumentov zato ni mogoče sestavljati ločeno; njihove pogodbe morajo biti medsebojno skladne.

Pri javno podprtem financiranju mora podjetje upoštevati tudi časovni zamik. Nepovratna sredstva se lahko izplačajo po nastanku in dokazovanju stroškov, zato projekt kljub odobreni podpori potrebuje premostitveno financiranje. Prav tako je treba razlikovati med upravičeno vrednostjo projekta in dejanskim denarnim tokom.

7.11.2 Zaporedje zavez in možnost umika

V negotovosti je smiselno najprej financirati dejavnosti, ki poceni pridobijo pomembne dokaze, večje in težje povratne zaveze pa sprejeti pozneje. To je povezano z logiko realnih opcij: majhen začetni vložek ohrani možnost nadaljevanja, povečanja, spremembe ali opustitve, ko so informacije boljše. Takšno zaporedje ni vedno možno – nakup strateškega podjetja ali gradnja obrata zahtevata veliko začetno zavezo. Takrat mora biti večja tudi kakovost skrbnega pregleda, rezerva in pripravljenost na neugodne scenarije.

Možnost umika je finančna in organizacijska. Leasing je lahko prilagodljivejši od nakupa, vendar le, če pogodba omogoča prekinitve ali zamenjavo sredstva. Zunanji izvajalec lahko zmanjša začetno naložbo, vendar poveča odvisnost. Lastniški kapital nima roka vračila, toda usklajevanje z novim solastnikom ni preprosto reverzibilno. Dober načrt zato izrecno pokaže, katere odločitve je mogoče spremeniti in katere bodo podjetje dolgoročno zavezale.

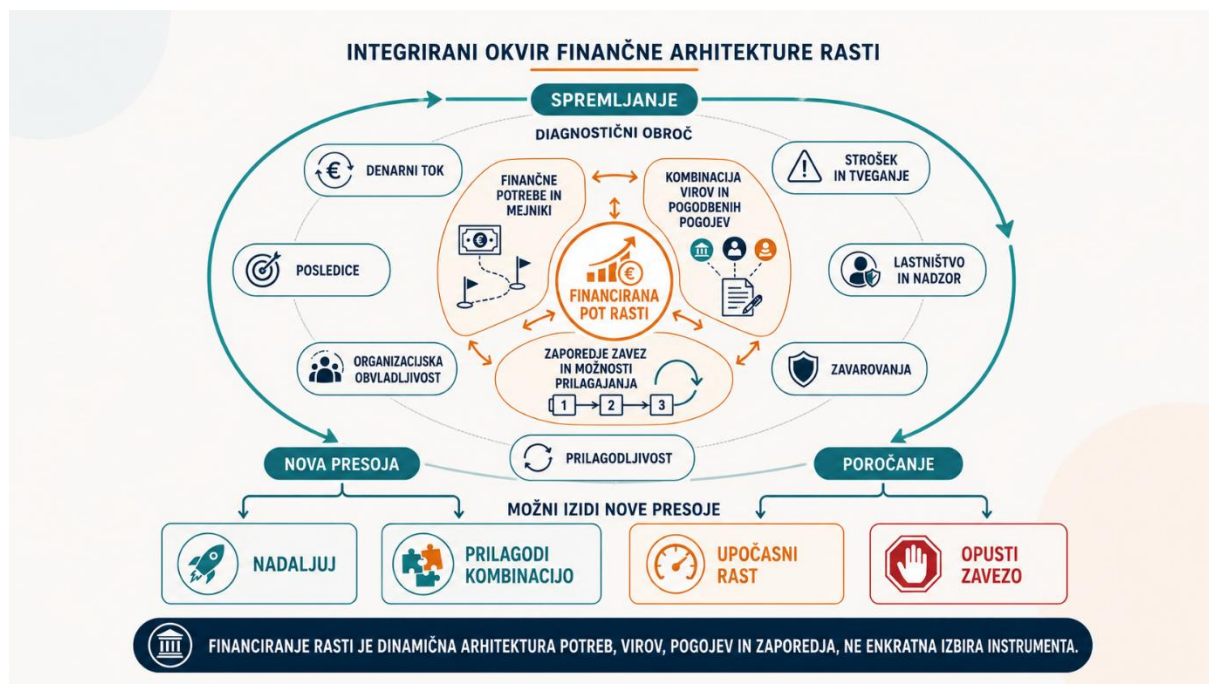
7.11.3 Spremljanje po pridobitvi financiranja

Financiranje ni zaključeno z nakazilom. Podjetje mora spremljati uporabo sredstev, doseganje mejnikov, denarni tok, pogodbeno skladnost in kakovost rasti. Koristen pregled vključuje:

- stanje denarja in pričakovani čas do kritične meje;
- gibanje zalog, terjatev in obveznosti;
- odstopanja od scenarijev in njihove vzroke;
- ekonomiko pridobivanja ter oskrbe kupcev;
- izkoriščenost financiranih sredstev;
- izpolnjevanje kovenantov, pogojev razpisa in obveznosti do vlagateljev;
- organizacijske, družbene in okoljske posledice doseženega tempa;
- potrebo po naslednjem viru ter čas, potreben za njegovo pridobitev.

Težave je treba financerju sporočiti pravočasno. Zgodnje odstopanje je mogoče obravnavati s spremembo načrta, dodatnim zavarovanjem, mirovanjem odplačil, novim mejnikom ali drugim ukrepom. Pozno razkritje zmanjša zaupanje in možnosti dogovora. Enako velja za dobre rezultate: kakovostno poročanje gradi zgodovino, ki lahko izboljša prihodnji dostop do kapitala.

OECD-jevo spremljanje skoraj petdesetih držav kaže, da se ponudba dolžniškega, lastniškega in financiranja na podlagi sredstev spreminja skozi gospodarski cikel, zato je razpršenost možnosti pomemben del odpornosti MSP (OECD, 2026a). Finančna arhitektura ne sme temeljiti na predpostavki, da bo današnji vir vedno na voljo pod enakimi pogoji.



Slika 7.6: Integrirani okvir finančne arhitekture rasti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Sklepna spoznanja

- Rast lahko poveča finančno vrzel, ker izdatki za ljudi, razvoj, zaloge, terjatve in sredstva nastanejo pred dodatnimi denarnimi prilivi. Dobiček zato ne zagotavlja likvidnosti.
- Pred izbiro vira je treba določiti namen, čas, trajanje in negotovost potrebe ter razlikovati med začasnim primanjkljajem, stalnim obratnim kapitalom, naložbo in financiranjem nevzdržnih izgub.
- Primeren vir se ujema z ročnostjo in denarnim tokom, hkrati pa je treba presoditi zavarovanja, prilagodljivost, razredčenje lastništva, nadzor, strateško vrednost in posledice.
- Bootstrapping pomeni zmanjševanje potrebe po zunanjem denarju in sproščanje sredstev iz poslovanja. Je pomembna disciplina, ne pa univerzalna zamenjava za kapital.
- Dolg ohrani lastništvo, vendar ustvari pogodbeno plačila in lahko zmanjša odpornost. Posojilodajalec zato presoja predvsem odplačilno sposobnost in možnost omejitve izgube.
- Lastniški vlagatelj prevzame več negotovosti, vendar pridobi delež prihodnje vrednosti in upravljske pravice. Vrednotenje, razvodenitev lastništva in pogodbene pogoje je treba presojati skupaj.
- Postopno financiranje poveže kapital z mejniki in novimi dokazi. Zmanjšuje nekatere negotovosti, vendar ustvarja odvisnost od pravočasnega naslednjega kroga.
- Množično financiranje lahko združi kapital, tržno preverjanje in gradnjo skupnosti, vendar kampanja ustvarja stroške, javne obljube in izvedbena tveganja.
- Trajnostno financiranje zahteva jasno uporabo sredstev ali verodostojne kazalnike. Oznaka sama ne dokazuje dodatnega družbenega ali okoljskega učinka.
- Dostop do financiranja je odvisen od podatkov, zavarovanj, omrežij, panoge, značilnosti podjetja in postopkov financerja. Digitalizacija lahko razširi dostop, vendar zahteva nadzor kakovosti in pristranskosti.
- Finančna arhitektura rasti poveže različne potrebe, vire, pogoje in njihovo zaporedje. Njena kakovost se pokaže tudi v tem, koliko možnosti prilagajanja in odpornosti podjetju ostane.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj lahko hitrorastoče in računovodsko dobičkonosno podjetje ostane brez denarja?
2. Kako se razlikujejo dobiček, denarni tok in likvidnost?
3. Kako denarni cikel vpliva na potrebo po financiranju obratnega kapitala?
4. Kaj je finančno nevzdržna prehitra rast (angl. overtrading) in kateri so njeni opozorilni znaki?
5. Katera merila poleg ročnosti in cene določajo ujemanje finančne potrebe in vira?
6. Kako se finančni bootstrapping razlikuje od financiranja z osebnimi sredstvi?
7. Kdaj so primerni dobaviteljski kredit, faktoring in financiranje dobavne verige?
8. Zakaj posojilodajalec in lastniški vlagatelj isto podjetje presojata različno?
9. Kakšno vlogo imajo kovenanti pri dolžniškem financiranju?
10. Zakaj lastniški kapital ni brezplačen, čeprav nima obveznega mesečnega obroka?
11. Kako postopno financiranje povezuje kapital, mejnike in razredčenje lastništva?
12. Katere so glavne oblike množičnega financiranja in kako se razlikujejo njihove obveznosti?
13. Kako se razlikujejo zeleno, trajnostno vezano in vplivno financiranje?
14. Kaj vključuje finančna arhitektura rasti?

Vprašanja za razpravo

1. Podjetje je prejelo veliko naročilo, vendar mora zalogo plačati 60 dni pred prejemom kupnine. Katere informacije bi potrebovali pred izbiro vira in katere možnosti bi primerjali?
2. Kdaj je vztrajanje pri popolnem lastniškem nadzoru znak finančne discipline in kdaj zavira dobro rastno priložnost?
3. Ali je hitra odobritev posojila na podlagi transakcijskih podatkov nujno kakovostnejša od presoje bančnega svetovalca? Utemeljite prednosti in tveganja obeh pristopov.
4. Podjetje lahko kupi opremo, jo vzame v leasing ali proizvodnjo odda partnerju. Kako bi primerjali finančne in strateške posledice treh možnosti?
5. Ustanovitelji izbirajo med višjim vrednotenjem vlagatelja brez panožnih izkušenj ter nižjim vrednotenjem vlagatelja z močnimi mrežami. Katere dodatne pogoje bi morali preveriti?
6. Kdaj je množična kampanja verodostojen dokaz povpraševanja in kdaj predvsem rezultat uspešne komunikacije?
7. Oblikujte primer, pri katerem lahko pretirano uspešna predprodaja ogrozi podjetje.
8. Ali bi morala banka ponuditi ugodnejše financiranje podjetju, ki poroča po VSME? Katere dodatne dokaze bi potrebovala?
9. Kako lahko javna garancija odpravi finančno vrzel, ne da bi spodbujala financiranje slabih projektov?
10. Za izbrano rastoče podjetje oblikujte finančno arhitekturo za naslednjih 24 mesecev. Pojasnite namen vsakega vira, mejnike, rezervni scenarij in posledice za lastništvo ter odpornost.

Literatura in viri

- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50, 239–250. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9826-6>
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261–283. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6)
- Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2013). *Venture Capital and Private Equity Contracting: An International Perspective* (2nd ed.). Elsevier.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: Venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820–1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- ECB. (2026). *Survey on the Access to Finance of Enterprises in the Euro Area – Second Quarter of 2026*. European Central Bank. https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202607.en.html
- EIB. (2020). *Funding Women Entrepreneurs: How to Empower Growth*. European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/publications/why-are-women-entrepreneurs-missing-out-on-funding-report>
- Evropska komisija. (2025). *Commission Recommendation on a Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small and Medium-Sized Undertakings*. https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-presents-voluntary-sustainability-reporting-standard-ease-burden-smes_en
- Evropska komisija in EIB. (2025). *InvestEU Gender Finance Lab*. https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/new-eu-programme-launched-banking-sector-support-women-entrepreneurs-across-europe-2025-03-05_en
- Evropski parlament in Svet EU. (2020). Uredba (EU) 2020/1503 o evropskih ponudnikih storitev množičnega financiranja za podjetja. *Uradni list Evropske unije*, L 347, 1–49. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj>
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of Financial Economics*, 135(1), 169–190. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.06.011>
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003). Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *Review of Economic Studies*, 70(2), 281–315. <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00245>
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2004). Characteristics, contracts, and actions: Evidence from venture capitalist analyses. *Journal of Finance*, 59(5), 2177–2210. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00696.x>

- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>
- Murray, A., & Fisher, G. (2023). When more is less: Explaining the curse of too much capital for early-stage ventures. *Organization Science*, 34(1), 246–282. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1568>
- Murray, A., Kotha, S., & Fisher, G. (2020). Community-based resource mobilization: How entrepreneurs acquire resources from distributed non-professionals via crowdfunding. *Organization Science*, 31(4), 960–989. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1339>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- OECD. (2023). *Recommendation of the Council on SME Financing*. OECD/LEGAL/0493. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0493>
- OECD. (2025a). *Scaling Up Public Financing and Non-Financial Support for SME Sustainability*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bf835159-en>
- OECD. (2025b). *Fostering Convergence in SME Sustainability Reporting*. OECD SME and Entrepreneurship Papers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ffbf16fb-en>
- OECD. (2026a). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2026: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/075d8058-en>
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1994). The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *Journal of Finance*, 49(1), 3–37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1994.tb04418.x>
- Robb, A. M., & Robinson, D. T. (2014). The capital structure decisions of new firms. *Review of Financial Studies*, 27(1), 153–179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>
- Slovenski podjetniški sklad. (2026). *Finančne spodbude*. <https://www.podjetniskisklad.si/vloga-sps/financne-spodbude/>
- Winborg, J., & Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)

8. POGLAVJE

LJUDJE, TALENTI IN ORGANIZACIJSKA KULTURA PRI RASTI PODJETJA

Razumevanje vloge ljudi in organizacijske
kulture pri ustvarjanju trajnostne rasti

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. **pojasniti, zakaj rast podjetja ustvarja kadrovske vrzeli ter vrzeli v znanju in vlogah in sposobnosti koordinacije;**
2. **razlikovati med talentom posameznika, kritičnimi vlogami in kolektivnimi organizacijskimi zmožnostmi;**
3. **presoditi, kako naj rastoče podjetje načrtuje pridobivanje, uvajanje, razvoj, razporejanje in zadrževanje zaposlenih;**
4. **analizirati organizacijsko kulturo kot sistem norm, odločitev in praks, ki podpira ali omejuje rast;**
5. **uporabiti kazalnike in diagnostična vprašanja za presojo kakovosti ter posledic upravljanja zaposlenih med rastjo.**

8.1 Uvod

Rast podjetja spremeni naravo kadrovskih izzivov. V majhnem podjetju je znanje pogosto zgoščeno pri ustanovitelju in nekaj ključnih sodelavcih, komunikacija je neposredna, vloge so široke in velik del koordinacije poteka neformalno. Ko se povečujejo število kupcev, obseg ponudbe, geografska razpršenost in število zaposlenih, tak način delovanja praviloma ne zadošča več. Podjetje lahko zaposluje hitreje, kot lahko prenaša znanje, razjasnjuje odgovornosti in razvija sposobnost sodelovanja. Rast števila zaposlenih zato še ne pomeni enake rasti organizacijske zmogljivosti.

Osrednje vprašanje poglavja ni samo, kako privabiti in zadržati »najboljše talente«. Pomembneje je razumeti, katere zmožnosti podjetje potrebuje za naslednji korak rasti, v katerih vlogah so te zmožnosti odločilne ter kako jih povezati v delujoč organizacijski sistem. Posameznik z odličnim znanjem lahko ustvari veliko vrednost, vendar njegov prispevek ni neodvisen od kakovosti ekipe, dostopa do informacij, procesov, tehnologije, pravic odločanja in organizacijske kulture. Človeški kapital postane organizacijska zmožnost šele, ko je znanje ljudi dostopno in uporabno za skupne naloge (Ployhart et al., 2014).

Poglavje zato povezuje upravljanje talentov in organizacijsko kulturo z dinamiko rasti podjetja. Najprej pojasnjuje, kako rast ustvarja vrzeli v zmožnostih in koordinaciji. Nato obravnava različna razumevanja talenta ter sistem pridobivanja, uvajanja, razvoja, razporejanja in zadrževanja zaposlenih. V nadaljevanju predstavi kulturo kot sistem, ki zaposlenim pomaga presojati in delovati tudi takrat, ko vseh odločitev ni mogoče vnaprej predpisati. Sklepni del poveže ključne napetosti, kazalnike in posledice v diagnostični okvir kakovostne rasti.

8.2 Rast podjetja kot problem ljudi, zmožnosti in koordinacije

Rastoče podjetje potrebuje več dela, vendar težave praviloma ne reši že z večjim številom zaposlenih. Rast spreminja tudi vsebino dela. Pojavijo se specializirane naloge, nove vodstvene odgovornosti, zahtevnejše povezovanje funkcij in potreba po znanju, ki ga podjetje prej ni potrebovalo. Prodajno usmerjena ekipa lahko na primer uspešno pridobi veliko novih strank, toda rast se ustavi, če podjetje pravočasno ne razvije podpore strankam, obvladovanja kakovosti, finančnega načrtovanja ali

podatkovne infrastrukture. Raziskave skaliranja zato obravnavajo rast kot organizacijski problem, pri katerem se morajo skupaj razvijati struktura, procesi, ljudje in koordinacija (DeSantola & Gulati, 2017).

Za razumevanje tega problema je koristno razlikovati med štirimi ravni:

1. **znanje in zmožnosti posameznika**, ki vključujejo strokovno znanje, spretnosti, izkušnje, presojo, motivacijo in sposobnost učenja;
2. **vloga**, ki določa, za kateri rezultat je posameznik odgovoren, katere odločitve lahko sprejema in s kom mora sodelovati;
3. **kolektivna zmožnost**, ki nastane s povezovanjem komplementarnega znanja več ljudi v ponovljiv način delovanja;
4. **organizacijski sistem**, ki vključuje procese, informacije, tehnologijo, spodbude, kulturo in način usklajevanja dela.

Te ravni se med seboj dopolnjujejo. Podjetje lahko zaposli izkušenega strokovnjaka, vendar ga ne bo učinkovito uporabilo, če njegova vloga ni jasna ali nima dostopa do podatkov in sodelavcev. Nasprotno lahko dobro zasnovan proces podpira zanesljivo izvedbo, vendar ne more nadomestiti presoje in ustvarjalnosti, kadar podjetje vstopa na novo področje. Strateški pristop k človeškim virom zato ne išče univerzalno »najboljših praks«, temveč usklajen sveženj praks, ki razvija zmožnosti, motivacijo in možnosti zaposlenih za prispevanje (Jiang et al., 2012).

8.2.1 Vrzeli, ki jih ustvarja rast

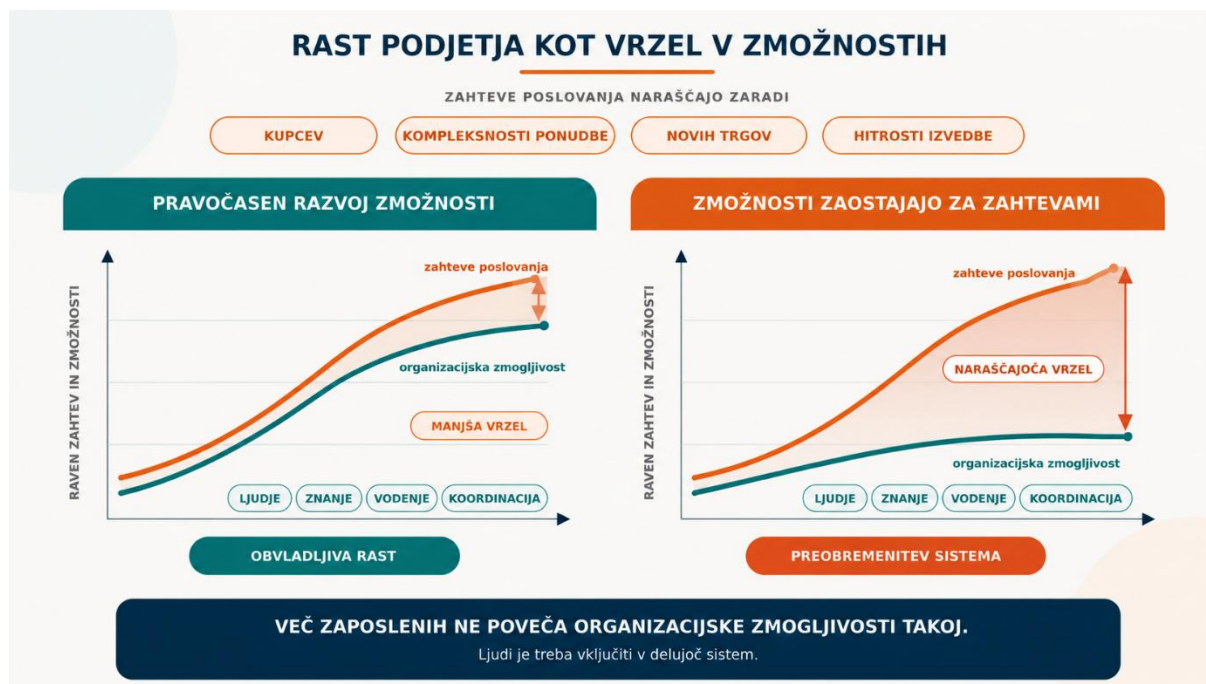
Pri rasti se pogosto pojavijo štiri povezane vrzeli. **Vrzeli v zmogljivosti** nastanejo, ko obseg nalog preseže razpoložljivi čas in število ljudi. **Vrzeli v zmožnostih** pomenijo, da podjetje nima dovolj znanja ali izkušenj za nove naloge. **Vrzeli v koordinaciji** se pojavijo, ko se povečajo medsebojne odvisnosti, informacije pa ne potujejo več dovolj hitro in zanesljivo. **Vrzeli v vodenju** nastanejo, ko se od ljudi, ki so bili uspešni strokovnjaki, nenadoma pričakuje tudi usmerjanje sodelavcev, postavljanje prioritet in reševanje konfliktov.

Vrzeli se ne pojavijo istočasno v vseh delih podjetja. Prodaja je lahko že organizirana po trgih, razvoj ponudbe pa še vedno temelji na neposrednih dogovorih med ustanoviteljem in nekaj razvijalci. Vstop v novo državo lahko zahteva lokalno poznavanje kupcev, medtem ko se podpora in tehnologija še vedno učinkovito zagotavljata centralno. Naloga vodstva je zato prepoznati, katera vrzel je za naslednji mejnik rasti najpomembnejša, in ne zgolj povečevati števila zaposlenih.

8.2.2 Kadrovska rast ima stroške prilagajanja

Nova zaposlitev ne poveča organizacijske zmogljivosti takoj. Iskanje in izbor porabita čas obstoječih zaposlenih, novi sodelavec pa mora spoznati naloge, odnose, stranke, nepisana pravila in način odločanja. Tudi drugi člani ekipe vlagajo čas v pojasnjevanje, mentorstvo in popraviljanje začetnih napak. Raziskave organizacijskega vključevanja kažejo, da jasnost vloge, poznavanje organizacije, občutek sprejetosti in samozaupanje pri opravljanju nalog pomembno vplivajo na prilagoditev novega zaposlenega (Bauer et al., 2007).

To pomeni, da ima podjetje omejeno **absorpcijsko zmogljivost za nove ljudi**: v določenem obdobju lahko kakovostno zaposli, uvede in poveže samo omejeno število novih sodelavcev. Če zaposlovanje preseže to zmogljivost, se čas do samostojnega prispevka podaljšuje, obstoječi zaposleni so bolj obremenjeni, napake se množijo, kultura pa se prenaša naključno. Hitra rast zaposlenosti je zato smiselna le, če jo spremljajo zmogljivosti za izbor, uvajanje, vodenje in koordinacijo.



Slika 8.1: Rast podjetja kot vrzel med potrebnimi in razpoložljivimi zmožnostmi
Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

8.3 Kaj pomeni talent v rastočem podjetju

Pojem talent je v managerski literaturi različno opredeljen. Lahko označuje posebne zmožnosti posameznika, visoko doseženo uspešnost, potencial za zahtevnejše vloge ali vse zaposlene, katerih zmožnosti je mogoče razvijati. Gallardo-Gallardo in soavtorji (2013) zato razlikujejo med talentom kot lastnostjo človeka in talentom kot skupino ljudi. Nejasna uporaba pojma lahko vodi v program, ki ga podjetje imenuje upravljanje talentov, ne da bi bilo jasno, katere potrebe naj bi reševal; literatura prav zaradi tega opozarja na konceptualne razlike in praktične omejitve različnih pristopov (Cappelli & Keller, 2014).

8.3.1 Ekskluzivni in inkluzivni pristop

Ekskluzivni pristop razvojna sredstva osredotoča na manjšo skupino visoko uspešnih ali perspektivnih zaposlenih. Prednost je koncentracija omejenih virov na ljudi, od katerih podjetje pričakuje nesorazmeren prihodnji prispevek. Slabosti so nevarnost napačnega označevanja, zaznana nepravičnost, notranje tekmovanje in zanemarjanje zaposlenih, katerih delo je za sistem nujno, čeprav ni posebej vidno.

Inkluzivni pristop izhaja iz predpostavke, da imajo vsi zaposleni zmožnosti, ki jih je mogoče razvijati. Podpira širše učenje in ne omejuje potenciala na vnaprej izbrano skupino, vendar lahko ob omejenih sredstvih postane premalo osredotočen. Sistematični pregled literature kaže, da inkluzivni razvoj talentov pomembno dopolnjuje tradicionalni ekskluzivni pristop, zlasti kadar želi podjetje razvijati široko sposobnost učenja in prilagajanja (Kaliannan et al., 2023).

Za rastoče podjetje je smiselna kombinacija obeh pristopov. Razvojna kultura in dostop do učenja naj vključujeta vse zaposlene, dodatna pozornost pa naj bo namenjena kritičnim vlogam, redkim zmožnostim in nasledstvu. Takšno razlikovanje ne temelji na prepričanju, da so nekateri zaposleni

pomembni, drugi pa ne. Izhaja iz vprašanja, pri katerih vlogah bi primanjkljaj ali odhod najbolj ogrozil izvedbo strategije.

8.3.2 Od posameznikov h kritičnim vlogam in kolektivnim zmožnostim

Strateško upravljanje talentov se začne z opredelitvijo položajev, ki nesorazmerno vplivajo na uresničitev strategije, ter z oblikovanjem skupine ljudi, ki lahko te vloge kakovostno prevzamejo (Collings & Mellahi, 2009). Kritična vloga ni nujno najvišja ali najbolj plačana. V tehnološkem podjetju je lahko odločilna arhitektura programske rešitve, v proizvodnem podjetju obvladovanje specifičnega procesa, v storitvenem podjetju pa odnos s ključno skupino strank.

Osredotočanje na vloge zmanjšuje nevarnost heroiziranja posameznikov. Vrednost znanja je pogosto odvisna od komplementarnosti: razvijalec potrebuje razumevanje uporabnika, prodaja zanesljivo izvedbo, podatkovni strokovnjak pa kakovostne podatke in dostop do poslovnega konteksta. Človeški kapital postane strateški vir s povezovanjem znanja, odnosov in organizacijskih pogojev, ne samo z zaposlitvijo posameznika z impresivnim življenjepisom (Ployhart et al., 2014).

Pri presoji talentov in kritičnih vlog naj si podjetje zastavi štiri vprašanja:

- Kateri rezultati in zmožnosti so nujni za naslednji mejnik rasti?
- Katere vloge imajo največji vpliv na te rezultate in kje obstaja nevarna odvisnost od ene osebe?
- Katere zmožnosti lahko razvijemo interno ter katere moramo pridobiti od zunaj?
- Kako bomo znanje povezali v ekipo, proces ali sistem, da ne bo ostalo vezano samo na posameznika?

Talent tudi ni nespremenljiva oznaka. Uspešnost je odvisna od naloge, podpore, ekipe in faze razvoja podjetja. Človek, ki je odličen v nejasnem začetnem okolju, ni nujno najboljši za standardizirano izvedbo, in obratno. Z rastjo se spreminjajo vloge, zato mora podjetje omogočati razvoj, preišljeno preračunavanje in po potrebi tudi spoštljiv zaključek sodelovanja.

8.4 Sistem upravljanja ljudi za rast

Upravljanje talentov ni ločena kadrovska dejavnost, temveč sistem odločitev o tem, katere zmožnosti podjetje potrebuje, kako jih bo pridobilo, kje jih bo uporabilo in kako jih bo razvijalo. Lepak in Snell (2002) opozarjata, da različne vrste človeškega kapitala zahtevajo različne oblike zaposlitvenih odnosov. Za rastoče podjetje to pomeni, da vsake vrzeli ni treba zapolniti z zaposlitvijo za nedoločen čas. Zmožnost je mogoče razviti interno, zaposliti, pridobiti prek partnerja ali zunanega izvajalca, podpreti s tehnologijo oziroma združiti več navedenih možnosti.

8.4.1 Načrtovanje potreb po ljudeh in zmožnostih

Klasično kadrovsko načrtovanje pogosto začne z vprašanjem, koliko ljudi bo podjetje potrebovalo. Pri rasti je bolj uporabno začeti z mejniki strategije: katere rezultate mora podjetje doseči, katere dejavnosti bodo zaradi tega nove ali zahtevnejše in katere zmožnosti bodo postale ozko grlo. Šele nato je mogoče presoditi število ljudi, čas pridobivanja in obliko sodelovanja.

Načrt naj vključuje vsaj:

- pričakovane mejnike rasti in ključne predpostavke, na katerih temeljijo;
- naloge in odločitve, ki se bodo po obsegu ali zahtevnosti najbolj spremenile;
- kritične vloge, vrzeli v zmožnostih in nevarne odvisnosti od posameznikov;

- čas, potreben za iskanje, izbor in doseganje samostojnega prispevka;
- zmogljivost vodij in ekip za kakovostno vključevanje novih sodelavcev;
- strošek dela, razvojne naložbe in učinek na denarni tok;
- možnosti za upočasnitev ali drugačno razporeditev zaposlovanja, če se predpostavke rasti ne uresničijo.

Odločitev »razviti, zaposliti, sodelovati ali avtomatizirati« ni samo stroškovna. Lastni razvoj zahteva čas, vendar gradi organizacijsko znanje. Zaposlitev lahko hitreje prinese izkušnje, vendar je uspeh odvisen od vključitve v podjetje. Zunanji partner omogoča prilagodljivost in dostop do specializacije, lahko pa poveča odvisnost. Tehnologija lahko razbremeni rutinske naloge, vendar pogosto zahteva prenovu dela, podatkov in odgovornosti. Ker se negotovost zmanjšuje postopoma, je smiselno tudi zaporedno zavezovanje: najprej projektno sodelovanje ali začasna rešitev, nato trajnejša organizacijska odločitev.

SLOVENSKI KONTEKST: TALENTI SO TUDI EKOSISTEMSKI PROBLEM

Rastoče podjetje na ponudbo znanja, mobilnost ljudi in pogoje zaposlovanja ne more vplivati samo. Slovenska startup strategija, ki jo je Vlada Republike Slovenije sprejela marca 2026, med pomembnimi področji izpostavlja privabljanje globalnih visokotehnoloških talentov in izboljšanje nagrajevanja zaposlenih v startupih (Vlada Republike Slovenije, 2026). Takšni ukrepi lahko povečajo dostop podjetij do ljudi, ne morejo pa nadomestiti notranje sposobnosti podjetja, da jasno opredeli vloge, kakovostno izbira, vključuje in razvija sodelavce. Zunanje okolje določa možnosti, kakovost sistema ljudi pa določa, koliko jih podjetje dejansko izkoristi.

8.4.2 Pridobivanje in selekcija

Privabljanje kandidatov se začne pred objavo prostega delovnega mesta. Na odločitev kandidata vplivajo ugled podjetja, vsebina dela, možnosti razvoja, način vodenja, pravičnost nagrajevanja, prilagodljivost in izkušnje ljudi, ki so s podjetjem že sodelovali. Blagovna znamka delodajalca zato ni predvsem komunikacijska kampanja, temveč obljuba o zaposlitveni izkušnji, ki jo mora podjetje pri vsakodnevnem delu tudi uresničevati.

Kanali iskanja so pomembni, vendar niso osrednji problem. Družbena omrežja, priporočila zaposlenih, specializirane agencije, sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, strokovne skupnosti in neposredno iskanje lahko dosežejo različne skupine kandidatov. Njihova primernost je odvisna od vrste vloge, trga dela, ugleda podjetja in nujnosti potrebe (Breaugh, 2008). Podjetje mora pri vsakem kanalu spremljati ne samo število prijav, temveč kakovost kandidatov, raznolikost dosega, čas do zaposlitve vloge in uspešnost po zaposlitvi.

Selekcija naj preverja zmožnosti, ki so povezane z dejanskim delom. Strukturirani intervjuji, vzorci dela, problemske naloge in ustrezno uporabljeni testi dajejo praviloma bolj primerljive dokaze kot neformalen pogovor in splošni vtis. Nobena metoda ni brez napak, zato je pomembno združevanje več relevantnih dokazov ter enaka merila za vse kandidate. Sodobne ponovne presoje veljavnosti selekcijskih metod tudi opozarjajo, da stare hierarhije »najboljših« metod niso tako enostavne, kot so bile pogosto predstavljene; izbira mora izhajati iz konkretne vloge in kakovosti izvedbe (Sackett et al., 2022).

8.4.3 Kulturna skladnost ali kulturni prispevek

Rastoča podjetja pogosto iščejo kandidate, ki se »ujemajo s kulturo«. Namen je razumljiv: vrednote in pričakovano vedenje vplivajo na sodelovanje. Težava nastane, kadar kulturno ujemanje pomeni osebno podobnost, prijeten neformalen pogovor ali občutek, da bi se kandidat »dobro vključil«. Takšna presoja je težko preverljiva in lahko reproducira socialno podobnost ter zmanjšuje raznolikost (Rivera, 2012).

Primerneje je ločiti tri vprašanja:

1. **ujemanje z delom:** ali ima kandidat potrebne zmožnosti oziroma realen potencial, da jih razvije;
2. **skladnost s temeljnimi vrednotami:** ali njegovo preteklo vedenje kaže spoštovanje načel, ki so za podjetje res nujna, na primer integriteta ali odgovornost do uporabnika;
3. **komplementarni prispevek:** katere drugačne izkušnje, poglede ali načine reševanja problemov kandidat prinaša ekipi.

Na ta način podjetje varuje vrednote, ne da bi zamenjevalo kulturo s homogenostjo. Pri tem mora vrednote prevesti v opazna vedenja. Sodelovanje na primer ne pomeni všečnosti, temveč pripravljenost deliti pomembne informacije, poslušati strokovne ugovore in prevzeti odgovornost za skupen rezultat.

UMETNA INTELIGENCA PRI PRIDOBIVANJU IN SELEKCIJI

Umetna inteligenca (UI) lahko pomaga pri pripravi oglasa, iskanju kandidatov, razvrščanju dokumentov, organizaciji intervjujev in povzemanju informacij. Ne zagotavlja pa objektivnosti že zato, ker uporablja podatke. Rezultat je odvisen od podatkov, meril, načina uporabe in možnosti človeškega nadzora. Posebej problematično je avtomatično sklepanje o osebnosti, čustvih ali prihodnji uspešnosti iz videoposnetkov, glasu ali obrazne mimike. Podjetje mora preveriti povezanost merila z delom, možne diskriminatorne učinke, varstvo podatkov, pojasnljivost in možnost ugovora. Evropski Akt o umetni inteligenci sisteme za zaposlovanje in upravljanje zaposlenih uvršča med področja povečanega tveganja ter zahteva pristop, ki varuje temeljne pravice (Evropski parlament in Svet Evropske unije, 2024). UI naj zato podpira strokovno presojo, ne pa prikriva neustreznih meril za videzom tehnološke natančnosti.

8.4.4 Uvajanje, razporejanje in doseganje samostojnega prispevka

Podpis pogodbe ne zaključí procesa pridobivanja zaposlenega. Uvajanje poveže novega sodelavca z nalogo, ljudmi, informacijami in kulturo. Kakovosten proces ne vsebuje samo predstavitve pravil, temveč pomaga odgovoriti na vprašanja: Kaj je moj pričakovani rezultat? Kako se moje delo povezuje z drugimi? Katere odločitve lahko sprejemem? Kje dobim informacije in povratno informacijo? Kaj se zgodi, ko naletim na problem?

Uvajanje je skupna odgovornost neposrednega vodje, ekipe in podpornih funkcij. Kadrovska služba lahko organizira proces, vendar ne more nadomestiti strokovnega vključevanja v delo. Koristni elementi so jasen načrt prvih tednov, dogovorjeni začetni rezultati, dostop do potrebnih orodij in podatkov, mentor ali sodelavec za vsakodnevna vprašanja, redne kratke povratne informacije ter postopno povečevanje zahtevnosti nalog.

Pri rasti je pomembno spremljati **čas do samostojnega in kakovostnega prispevka**, ne samo čas do zaposlitve. Zelo hitro zapolnjena vloga ni uspeh, če novi zaposleni več mesecev ne razume prioritete ali če je za njegovo vključevanje preobremenjena celotna ekipa. Podjetje mora tudi preverjati, ali človeka uporablja tam, kjer njegovo znanje ustvarja največ vrednosti. Napačna razporeditev se včasih napačno razlaga kot pomanjkanje talenta.

8.4.5 Razvoj, učenje in notranja mobilnost

Rast spreminja naloge hitreje, kot jih je mogoče vedno zapolniti z zunanjim zaposlovanjem. Razvoj zaposlenih zato ni samo ugodnost ali način zadrževanja, temveč mehanizem ustvarjanja prihodnjih zmožnosti. Vključuje formalna usposabljanja, mentorstvo, coaching, učenje ob projektu, rotacije, skupnosti prakse, povratne informacije in prevzemanje zahtevnejših odgovornosti.

Razvoj mora biti povezan z dejanskimi vrzelmi. Splošen katalog izobraževanj lahko poveča zadovoljstvo, ne da bi izboljšal sposobnost podjetja za naslednjo fazo rasti. Uporabnejši je proces:

- opredelitev prihodnje naloge ali vloge;
- presoja razkoraka med potrebnimi in razpoložljivimi zmožnostmi;
- izbira razvojne izkušnje, ki omogoča uporabo znanja;
- podpora vodje ali mentorja;
- preverjanje prenosa v delo in nadaljnja prilagoditev.

Notranja mobilnost omogoča, da podjetje ohrani organizacijsko znanje in zaposlenim ponudi razvoj brez nujne hierarhične promocije. V hitro spreminjajočem se podjetju karierna pot ni vedno navpična. Lahko vključuje prehod med funkcijami, vodenje projekta, strokovno napredovanje ali začasno odgovornost za nov trg. Jasna merila zmanjšujejo nevarnost, da bi bile priložnosti odvisne predvsem od vidnosti zaposlenega ali osebne bližine vodstvu.

8.4.6 Učenje in generativna umetna inteligenca

Generativna umetna inteligenca lahko zaposlenim pomaga pri iskanju idej, pripravi osnutkov, analizi informacij in avtomatizaciji dela nalog. Hkrati spreminja razmerje med rutinskimi in zahtevnejšimi nalogami ter povečuje pomen presoje, preverjanja rezultatov, podatkovne pismenosti in razumevanja poslovnega konteksta. Raziskave opozarjajo na paradoks avtomatizacije in dopolnjevanja: ista tehnologija lahko prevzame del dela ali okrepi zmožnosti zaposlenega, odvisno od zasnove naloge in organizacijskih odločitev (Raisch & Krakowski, 2021).

Raziskava OECD med več kot 5.000 MSP je pokazala, da podjetja generativno UI najpogosteje uporabljajo pri preprostejših in enkratnih nalogah; številna poročajo o izboljšanju uspešnosti zaposlenih in delnem zapolnjevanju vrzeli v znanju, vendar so usposabljanje, pravila uporabe in varovanje podatkov še neenakomerno razviti (OECD, 2025). Podjetje mora zato poleg dostopa do orodij določiti, za katere naloge je uporaba primerna, kako se preverjajo izhodi, kateri podatki se ne smejo vnašati in kdo ostaja odgovoren za odločitve.

8.4.7 Zadrževanje, odhodi in prenos znanja

Zadrževanje zaposlenih ni cilj sam po sebi. Fluktuacija ima stroške, zlasti kadar odidejo ljudje v kritičnih vlogah, vendar lahko premišljena menjava prinese tudi nova znanja in odpravi dolgotrajno neusklajenost. Pomembno je razlikovati med neželenim odhodom ključnih sodelavcev, pričakovano mobilnostjo in funkcionalno fluktuacijo. Pregledi raziskav opozarjajo, da razlogi za odhod niso enotni: vključujejo alternativne priložnosti, odnose, razvoj, način vodenja, obremenitve, pravičnost in osebne okoliščine (Hom et al., 2017).

Podjetje mora najprej vedeti, koga in zakaj želi zadržati. Plačilo je pomembno, vendar ne nadomesti nejasnega dela, slabih odnosov ali odsotnosti razvoja. Pomembni so tudi smiselnost naloge, kakovost vodenja, avtonomija, pravična obravnava, možnost učenja, prilagodljivost in realna delovna obremenitev. Strategije zadrževanja naj zato temeljijo na podatkih o konkretnih skupinah in vlogah, ne na splošnem seznamu ugodnosti (Allen et al., 2010).

Posebno tveganje predstavlja odvisnost od posameznika, ki edini pozna ključnega kupca, sistem ali postopek. Rešitev ni samo preprečevanje njegovega odhoda, temveč dokumentiranje, delo v paru, razvoj naslednikov, rotacije in skupno reševanje problemov. Zadržati človeka in zadržati znanje sta povezani, vendar različni nalogi.



Slika 8.2: Sistem upravljanja ljudi za rast

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER:

OUTFIT7 – RAST, TALENTI IN OHRANJANJE USTVARJALNEGA JEDRA

Outfit7 je z globalnim uspehom franšize Talking Tom & Friends hitro prerasel začetno podjetniško ekipo. Rast je zahtevala tehnične in ustvarjalne profile, globalno iskanje kandidatov, hitrejše vključevanje ljudi ter razvoj notranjih talentov. Podjetje je pri nekaterih težko zapolnljivih vlogah sodelovalo z zunanjimi specializiranimi partnerji, hkrati pa je razvijalo notranje programe, mentorstvo in možnosti prevzemanja zahtevnejših nalog.

Osrednja napetost ni bila samo v tem, kako zaposliti več ljudi, temveč kako hkrati ohraniti ustvarjalnost, sodelovanje in odprto komunikacijo. Širitev, mednarodne ekipe in sprememba lastništva so zahtevale več strukturiranosti, ne da bi podjetje izgubilo prilagodljivost, ki je podpirala razvoj novih vsebin. Primer zato dobro pokaže, da kultura in talenti niso ločeni področji: način izbire, uvajanja, razvoja in obravnavanja napak je hkrati način, kako se kultura ohranja in spreminja. Podrobnejša študija primera je predstavljena v delu Širec in Teskač (2024).

Vprašanje za razmislek: katere prakse lahko podjetje formalizira, ne da bi pri tem zmanjšalo ustvarjalno avtonomijo, in katere elemente kulture mora zavestno na novo opredeliti, ko postane globalna organizacija?

8.5 Organizacijska kultura kot sistem koordinacije in učenja

Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, vrednot in načinov ravnanja, ki se je v skupini razvil pri reševanju problemov ter se prenaša na nove člane kot ustrezen način zaznavanja in delovanja (Schein & Schein, 2017). Kultura zaposlenim pomaga odgovoriti na vprašanja, ki jih formalna pravila ne morejo v celoti urediti: Kaj je tukaj res pomembno? Katere slabe novice je treba takoj povedati? Kdo sme sprejeti odločitev? Kako obravnavamo napako? Kaj pomeni dobro opravljeno delo?

Za rastoče podjetje je ta usmerjevalna vloga pomembna, ker neposreden nadzor ustanovitelja postaja omejen, število odločitev pa narašča. Kultura lahko zmanjša potrebo po podrobnem nadzoru, če ljudje razumejo skupne prioritete in merila. Lahko pa rast tudi ovira, kadar ohranja predpostavke, ki so bile koristne v preteklosti, vendar niso več skladne s strategijo, velikostjo ali odgovornostjo podjetja.

8.5.1 Tri ravni kulture

Schein in Schein (2017) razlikujeta tri povezane ravni kulture:

1. **artefakti** so vidni elementi, kot so jezik, rituali, zgodbe, prostori, simboli, organizacijska struktura in opazni načini sodelovanja;
2. **izražene vrednote** so načela in cilji, za katere organizacija pravi, da jih zagovarja;
3. **temeljne predpostavke** so globlje, pogosto nezavedne predstave o ljudeh, tveganju, kakovosti, avtoriteti in odnosu do okolja.

Artefakte je mogoče opaziti, vendar jih ni vedno mogoče pravilno razložiti brez razumevanja globljih predpostavk. Odprta pisarna na primer sama po sebi ne dokazuje sodelovalne kulture. Prav tako zapisana vrednota inovativnosti ne pomeni veliko, če so zaposleni kaznovani za utemeljen preizkus, ki ni uspel. Najzanesljivejše informacije o kulturi dajejo ponavljajoče se odločitve: komu organizacija zaupa, koga nagradi, kako razporeja čas in sredstva ter katera odstopanja dopušča.

8.5.2 Kultura ni samo to, kar vodstvo razglasi

Ustanovitelj pomembno zaznamuje zgodnjo kulturo s tem, čemu posveča pozornost, kako razlaga uspehe in neuspehe ter koga zaposluje in nagrajuje. Z rastjo pa osebni vpliv ni več dovolj. Vrednote se morajo prevesti v:

- merila zaposlovanja in napredovanja;
- način postavljanja ciljev in ocenjevanja rezultatov;
- razporeditev odgovornosti in pravic odločanja;
- obravnavanje napak, konfliktov in slabih novic;
- nagrajevanje, priznanje in sankcije;
- procese učenja, sodelovanja in vključevanja novih članov.

To je neposredna povezava s 4. poglavjem: ustanovitelj z rastjo ne preneha vplivati na kulturo, vendar jo mora prenehati prenašati samo prek osebne prisotnosti. Če podjetje govori o avtonomiji, vse pomembne odločitve pa ostanejo pri ustanovitelju, zaposleni verjamejo vedenju, ne sloganu. Če

poudarja kakovost, vendar nagraduje samo hitrost in prodajne količine, bo dejanska kultura usmerjena v kratkoročni rezultat.

8.5.3 Enotnost, subkulture in raznolikost

Organizacije nimajo vedno ene povsem enotne kulture. Različne funkcije, lokacije in poklicne skupine razvijejo svoje norme in strokovne poglede. Prodaja lahko daje prednost odzivnosti, razvoj tehnični kakovosti, finance nadzoru, lokalne enote pa prilagajanju trgu. Martin (2002) zato opozarja, da kulturo lahko razumemo kot integracijo skupnih pomenov, kot razlikovanje med subkulturami in kot bolj fragmentiran sistem začasnih razumevanj.

Subkulture niso nujno težava. Omogočajo strokovno odličnost in prilagajanje lokalnim pogojem. Nevarne postanejo, ko onemogočajo sodelovanje ali ko različne skupine različno razumejo temeljne obveznosti do kupcev, zaposlenih in drugih deležnikov. Rastoče podjetje zato potrebuje nekaj jasnih skupnih načel, ob njih pa prostor za funkcionalne in lokalne razlike.

Močna kultura prav tako ni vedno dobra kultura. Velika skladnost lahko pospeši usklajevanje, vendar tudi zmanjša pripravljenost izpodbijati ustaljene predpostavke. Učinek kulture na uspešnost je odvisen od njene vsebine, skladnosti s strategijo in sposobnosti prilagajanja. Metaanalitične ugotovitve kažejo različne povezave posameznih kulturnih tipov z zavzetostjo, inovativnostjo, kakovostjo in finančnimi rezultati, zato ni mogoče ene kulturne usmeritve razglasiti za univerzalno najboljšo (Hartnell et al., 2011).

8.5.4 Kultura učenja in psihološka varnost

Rast povečuje število neznanih situacij, zato podjetje potrebuje informacije o težavah, napakah in spremembah okolja. Psihološka varnost pomeni skupno prepričanje, da je v skupini mogoče postaviti vprašanje, priznati napako ali izraziti strokovni pomislek brez ponižanja oziroma nesorazmernega kaznovanja. Ne pomeni odsotnosti standardov, odgovornosti ali zahtevnih razprav. Prav nasprotno: omogoča, da se odstopanja odkrijejo dovolj zgodaj in da se o njih razpravlja na podlagi dejstev (Edmondson & Bransby, 2023).

Kultura učenja povezuje varnost z odgovornostjo. Podjetje se ne uči že zato, ker dopušča eksperimente. Potrebuje jasne hipoteze, povratne informacije, analizo rezultatov in spremembe ravnanja. Napako, ki je posledica preišljenega preizkusa v negotovosti, je treba razlikovati od ponavljajoče se malomarnosti ali kršitve dogovorjenih varnostnih standardov.



Slika 8.3: Organizacijska kultura kot sistem koordinacije, učenja in odgovornosti

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

PRIMER:

MICROSOFT – KULTURNA PREOBRAZBA KOT PODPORA STRATEŠKI SPREMEMBI

Ko je Satya Nadella leta 2014 prevzel vodenje Microsofta, je kot pomemben problem izpostavil notranjo tekmovalnost in miselnost »vedeti vse«. Spodbujal je premik k »naučiti se vsega«, več sodelovanja med organizacijskimi enotami, poslušanje uporabnikov in večjo odprtost za povratne informacije (Nadella et al., 2017). Sporočilo ni ostalo samo retorično: povezovalo se je s spremembami strateških prioritet, načina sodelovanja in razvoja vodij.

Primer ne smemo razlagati kot dokaz, da je ena kulturna pobuda povzročila poslovni uspeh Microsofta. V istem obdobju so se spreminjali ponudba, poslovni modeli, tehnologija, vodstvena ekipa in trg. Pedagoška vrednost primera je drugače: kultura je podpirala novo strateško usmeritev, ker je vplivala na to, kako so ljudje izmenjevali znanje, sodelovali čez organizacijske meje in se odzivali na spremembe. Kulturna preobrazba je bila del povezanega sistema sprememb, ne samostojen vzvod.

8.6 Ključne napetosti upravljanja ljudi med rastjo

Pri upravljanju ljudi v rastočem podjetju se pojavljajo napetosti, pri katerih nobena skrajnost ni vedno pravilna. Vodstvo mora iskati rešitev, ki ustreza naravi dela, stopnji negotovosti in posledicam napake. Napetosti se lahko v različnih delih podjetja rešujejo različno in se z rastjo ponovno pojavijo.

Hitrost zaposlovanja in kakovost izbire

Predolga selekcija lahko povzroči izgubo priložnosti in preobremeni obstoječe zaposlene. Prehitra izbira pa poveča verjetnost nejasno opredeljene vloge, nezadostne presoje ustreznosti in napačnih pričakovanj na obeh straneh. Rešitev ni nujno več selekcijskih krogov, ampak jasnejša vloga,

strukturirana merila, ustrezen vzorec dela in pravočasna odločitev. Pri zelo negotovi potrebi je smiselno najprej uporabiti projektno sodelovanje ali omejen preizkus, če so pogoji pošteni in pregledni.

Kulturna skladnost in raznolikost

Podjetje potrebuje skupna načela, vendar ne potrebuje ljudi z enakimi ozadji, osebnostmi in pogledi. Prevelik poudarek na podobnosti zmanjšuje nabor kandidatov in povečuje nevarnost skupinskega mišljenja. Premajhna jasnost temeljnih vrednot pa lahko povzroči konflikte glede načina dela in odgovornosti. Naloga selekcije in uvajanja je povezati jasna vedenjska pričakovanja z različnimi izkušnjami in strokovnimi prispevki.

Avtonomija in standardizacija

Avtonomija omogoča hitre lokalne odločitve, uporabo strokovnega znanja in prilagajanje kupcu. Standardizacija zmanjšuje napake, omogoča ponovljivost in olajša sodelovanje. Rastoče podjetje mora razlikovati med elementi, pri katerih je enotnost nujna, in tistimi, pri katerih bi predpisovanje zmanjšalo vrednost. Smiselno je standardizirati kritične vmesnike, podatke, odgovornosti in varnostna pravila, ne pa nujno vseh korakov strokovnega dela.

Zanesljiva izvedba in raziskovanje

Del organizacije mora zanesljivo izvajati obstoječo ponudbo, drugi del pa raziskovati nove možnosti. Raziskovanje zahteva toleranco do negotovosti, izvedba pa stabilnost in disciplino. Težava nastane, kadar podjetje oba načina dela ocenjuje z istimi kratkoročnimi merili. Eksperimenta ni smiselno ocenjevati samo po neposrednem prihodku, zrelega procesa pa ne samo po količini novih idej. Kljub razlikam morata biti obe dejavnosti povezani s strategijo in odgovornostjo za porabljene vire.

Uspešnost in dobro počutje

Hitra rast pogosto poveča tempo dela, nejasnost vlog in občutek časovne nujnosti. Kratkoročen dodaten napor je lahko razumljiv, toda kronična preobremenjenost zmanjšuje sposobnost učenja, kakovost odločanja in zadrževanje ljudi. Model delovnih zahtev in virov pojasnjuje, da visoke zahteve povečujejo tveganje izčrpanosti, medtem ko avtonomija, podpora, povratne informacije in možnosti razvoja lahko ohranjajo motivacijo ter pomagajo obvladovati obremenitve (Bakker & Demerouti, 2017).

Raziskava scaleupov je pokazala, da intenzivno skaliranje lahko povečuje izgorelost in zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih, učinki pa so povezani z organizacijskimi spremembami in zahtevami dela, ne samo z individualno odpornostjo (Genedy et al., 2024). Program dobrega počutja zato ne more nadomestiti realnega načrtovanja zmogljivosti, jasnosti prioritet in dela, ki ga je mogoče kakovostno opravljati v razumnem času.

Zadrževanje in prenova zmožnosti

Kontinuiteta varuje odnose in organizacijsko znanje, novi sodelavci pa lahko prinesejo izkušnje, ki jih podjetje še nima. Brezpogojno zadrževanje vseh ljudi lahko ohranja tudi vloge in načine dela, ki niso več ustrezni. Nasprotno pogosta nenadzorovana fluktuacija razgrajuje zaupanje in povzroča izgubo znanja. Vodstvo mora presoјati, katera znanja in odnose mora zaščititi, katere lahko razvije ter kje je potrebna preišljena prenova.



Slika 8.4: Ključne napetosti upravljanja ljudi med rastjo

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

8.7 Presojanje kakovosti sistema ljudi

Število zaposlenih, število prijav in delež opravljenih usposabljanj opisujejo aktivnosti, ne pa nujno kakovosti sistema ljudi. Kazalniki so uporabni, kadar so povezani s konkretnim vprašanjem in se razlagajo v kontekstu strategije. Kratek čas zaposlovanja je lahko dober rezultat, lahko pa pomeni površno selekcijo. Nizka fluktuacija je lahko znak dobrih odnosov ali pa omejenih alternativ in organizacijske stagnacije. Visoka zavzetost v anketi ne pove, ali ima podjetje zmožnosti, potrebne za novo strategijo.

Pri presoji je zato smiselno povezati vodilne in posledične kazalnike. Vodilni kazalniki, kot so pokritost kritičnih vlog, obremenjenost mentorjev in jasnost odgovornosti, opozarjajo na prihodnje težave. Posledični kazalniki, kot so neželena fluktuacija, odsotnosti, čas do samostojnega prispevka in kakovost izvedbe, pokažejo rezultate preteklih odločitev. Podatke je treba dopolniti s pogovori, opazovanjem dela in razumevanjem razlogov, ne samo z agregatnim povprečjem.

Preglednica 8.1: Diagnostična vprašanja in možni kazalniki sistema ljudi

Področje	Ključno vprašanje	Možni kazalniki	Nevarnost napačne razlage
Zmožnosti	Ali imamo znanje za naslednji mejnik?	pokritost kritičnih vlog; vrzeli v znanju; pripravljenost naslednikov	število izobraževanj ne dokazuje prenosa v delo
Pridobivanje	Ali pravočasno pridobivamo ustrezne ljudi?	čas do zaposlitve; kakovost kandidatov; uspešnost po zaposlitvi; raznolikost dosega	več prijav ne pomeni boljšega nabora

Področje	Ključno vprašanje	Možni kazalniki	Nevarnost napačne razlage
Uvajanje	Kako hitro novi sodelavci kakovostno prispevajo?	čas do samostojnega prispevka; jasnost vloge; doseženi začetni mejniki	hitro opravljen program ni enako uspešni vključitvi
Razvoj in mobilnost	Ali z učenjem ustvarjamo prihodnje zmožnosti?	uporaba novega znanja; notranje zapolnjene vloge; mobilnost; prenos znanja	zadovoljstvo z izobraževanjem ni poslovni učinek
Zadrževanje in prenova	Ali ohranjamo kritično znanje in pravočasno prenavljamo vloge?	neželena fluktuacija; razlogi odhoda; odvisnost od posameznikov; nasledstvo	najnižja možna fluktuacija ni nujno optimalna
Kakovost dela	Ali rast ostaja organizacijsko in človeško obvladljiva?	obremenitve; odsotnosti; izgorelost; napake; psihološka varnost; glas zaposlenih	visoka kratkoročna uspešnost lahko prikrije izčrpavanje sistema

8.7.1 Pravičnost, zasebnost in odgovornost

Odločitve o ljudeh vplivajo na dostop do zaposlitve, razvojnih priložnosti, plačila in napredovanja. Učinkovitost zato ni edino merilo. Podjetje mora preverjati, ali so merila relevantna, postopki pregledni in primerljivi ter ali določene skupine sistematično dosegajo slabše rezultate zaradi nerelevantnih ovir. Posebna previdnost je potrebna pri analitiki zaposlenih in UI, saj velika količina podatkov ne odpravlja pristranskosti ter lahko posega v zasebnost.

Odgovorna uporaba podatkov zahteva jasen namen, najmanjši potrebni obseg podatkov, ustrezen dostop, čas hrambe, preverjanje kakovosti in možnost človeške presoje. Kazalniki naj podpirajo pogovor in odločitve, ne pa ustvarjajo navidezne natančnosti ali nadomeščajo odgovornost vodij.

8.7.2 Kakovost rasti in posledice za deležnike

Sistem ljudi podpira kakovostno rast, kadar podjetje ne povečuje samo obsega dela, temveč tudi produktivnost, sposobnost učenja, odpornost in kakovost zaposlitve. Posledice je treba presojati za različne skupine: zaposlene, kandidate, zunanje sodelavce, kupce, lokalno okolje in lastnike. Rast, ki je mogoča samo ob kroničnem nadurnem delu, netransparentnih algoritmih ali prenosu tveganj na prekarne sodelavce, ni organizacijsko trajnostna, četudi kratkoročno povečuje prihodke.

Končna presoja zato poveže tri vprašanja:

1. **zmožnost:** ali sistem ljudi omogoča izvedbo izbrane poti rasti;
2. **obvladljivost:** ali lahko podjetje ohranja kakovost odločanja, koordinacije in denarnega toka;
3. **posledice:** kako rast vpliva na delo, pravičnost, zdravje, znanje in druge deležnike.



Slika 8.5: Integrirani diagnostični okvir za presojo upravljanja ljudi in organizacijske kulture med rastjo podjetja

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Sklepna spoznanja

- Rast povečuje potrebe po delu, hkrati pa spreminja vloge, zahtevano znanje in način koordinacije. Več zaposlenih zato ne pomeni avtomatično večje organizacijske zmogljivosti.
- Talent ni samo skupina izjemnih posameznikov. Za rast so pomembni tudi kritične vloge, komplementarne ekipe in sposobnost pretvoriti individualno znanje v kolektivno zmožnost.
- Upravljanje zaposlenih je sistem povezanih odločitev o razvoju, zaposlovanju, sodelovanju, tehnološki podpori, razporejanju, uvajanju, notranji mobilnosti, zadrževanju in prenosu znanja.
- Hitrost zaposlovanja je treba uskladiti z absorpcijsko zmogljivostjo organizacije. Uspeh ni samo zapolnjeno delovno mesto, temveč kakovosten in samostojen prispevek novega sodelavca.
- Kulturna skladnost ne pomeni osebne podobnosti. Podjetje mora varovati ključne vrednote in hkrati iskati različne izkušnje ter komplementarne prispevke.
- Organizacijska kultura se kaže v ponavljajočih se odločitvah, spodbudah in načinu obravnavanja napak. Zapisane vrednote vplivajo na vedenje le, če so skladne z dejanskimi praksami.
- Generativna UI lahko dopolnjuje zmožnosti in zmanjšuje nekatere vrzeli, vendar zahteva prenovo dela, usposabljanje, varovanje podatkov, preverjanje kakovosti in jasno človeško odgovornost.
- Zadrževanje vseh zaposlenih ni univerzalen cilj. Pomembno je varovati kritično znanje, razumeti neželjeno fluktuacijo in hkrati omogočati prenovo zmožnosti.
- Kakovostna rast ne temelji na kronični preobremenjenosti. Dobro počutje, pravičnost in psihološka varnost niso dodatki, temveč pogoji dolgoročne sposobnosti učenja in izvedbe.
- Kazalniki upravljanja zaposlenih imajo vrednost samo, če so povezani s strateškim vprašanjem, razloženi v kontekstu in dopolnjeni z razumevanjem vzrokov.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj povečanje števila zaposlenih ne pomeni takojšnjega povečanja organizacijske zmogljivosti?
2. Kakšna je razlika med zmožnostjo posameznika, kritično vlogo in kolektivno organizacijsko zmožnostjo?
3. V čem se razlikujeta ekskluzivni in inkluzivni pristop k upravljanju talentov?
4. Katera vprašanja mora podjetje preveriti pred odločitvijo, ali bo zmožnost razvilo, zaposlilo, pridobilo prek partnerja ali podprlo s tehnologijo?
5. Zakaj je čas do samostojnega prispevka pomembnejši od samega časa do zaposlitve?
6. Kako se kulturna skladnost razlikuje od kulturne podobnosti?
7. Katere tri ravni organizacijske kulture razlikujeta Schein in Schein?
8. Zakaj močna kultura ni nujno vedno koristna za rast podjetja?
9. Kako lahko generativna UI hkrati zmanjšuje in ustvarja vrzeli v zmožnostih?
10. Katere kazalnike bi uporabili za presojo, ali sistem ljudi podpira kakovostno rast?

Vprašanja za razpravo

1. Podjetje namerava v dvanajstih mesecih podvojiti število zaposlenih. Katere vrzeli v zmogljivosti, zmožnostih, koordinaciji in vodenju mora preveriti pred začetkom zaposlovanja?
2. Ali bi morale rastoče podjetje razvojna sredstva enako razdeliti med vse zaposlene ali jih usmeriti v manjšo skupino talentov? Utemeljite merila za odločitev.
3. Kako bi zasnovali selekcijski proces, ki hkrati preverja strokovne zmožnosti, temeljne vrednote in komplementarni prispevek kandidata?
4. Kdaj lahko uporaba UI pri zaposlovanju izboljša odločitev in kdaj lahko samo avtomatizira slaba ali diskriminatorna merila?
5. Podjetje ima zelo nizko fluktuacijo, vendar težko uvaja nove načine dela. Kako bi presodili, ali je nizka fluktuacija prednost ali opozorilni znak?
6. Katere elemente kulture mora podjetje ohraniti enotne pri mednarodni širitvi in kje naj dopušča lokalne subkulture?
7. Kako lahko vodstvo loči psihološko varnost od zmanjševanja standardov in odgovornosti?
8. Na primeru Outfit7 pojasnite napetost med formalizacijo in ohranjanjem ustvarjalne avtonomije.
9. Izberite rastoče podjetje in oblikujte pet kazalnikov, ki bi vodstvu dovolj zgodaj pokazali preobremenitev sistema ljudi.
10. Kdaj bi bilo z vidika ljudi smiselno upočasniti rast ali spremeniti izbrano pot rasti?

Literatura in viri

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640–668. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0125>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Evropski parlament in Svet Evropske unije. (2024). Uredba (EU) 2024/1689 o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci (Akt o umetni inteligenci). *Uradni list Evropske unije*, L 2024/1689, 12. 7. 2024. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Genedy, M., Hellerstedt, K., Naldi, L., & Wiklund, J. (2024). Growing pains in scale-ups: How scaling affects new venture employee burnout and job satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 39(2), 106367. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106367>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications.
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. HarperBusiness.
- OECD. (2025). *Generative AI and the SME Workforce: New Survey Evidence*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2d08b99d-en>
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Širec, K., & Teskač, N. (2024). Hitro rastoče podjetje Outfit7: Rast podprta z učinkovitim obvladovanjem kulture in talentov. V K. Crnogaj in N. Gajšt (ur.), *Študije primerov EPF: Razvoj, trajnost in inovacije v poslovni praksi 2024* (str. 59–84). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/um.epf.8.2024.3>
- Vlada Republike Slovenije. (2026, 5. marec). *Slovenska startup strategija*. GOV.SI. <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/slovenska-startup-strategija/>

9. POGLAVJE

POSLOVNA KRIZA, NEUSPEH IN PREOBRAT PODJETJA

Razumevanje poslovnih kriz ter poti do
preobrata, učenja in ponovne rasti

Učni izidi

Po študiju tega poglavja boste znali:

1. **razlikovati med upadom, poslovno krizo, finančno stisko, insolventnostjo, poslovnim neuspehom in podjetniškim izhodom;**
2. **pojasniti, kako se ranljivosti podjetja, zunanji sprožilci, vodstveni odzivi in razpoložljivi blažilniki povezujejo v proces nastajanja krize;**
3. **prepoznati zgodnje opozorilne znake na tržnem, strateškem, finančnem, operativnem, organizacijskem in upravljavskem področju;**
4. **razlikovati simptome od temeljnih vzrokov ter presoditi, ali ima podjetje ohranjeno zdravo jedro in sposobnost preživetja;**
5. **oblikovati zaporedje ukrepov od stabilizacije likvidnosti do operativnega in strateškega preobrata;**
6. **presoditi vlogo vodenja, komuniciranja, sodelovanja z deležniki ter vedenjskih pristranskosti pri reševanju podjetja;**
7. **primerjati nadaljevanje poslovanja, prestrukturiranje, prodajo, prenos, urejeno prenehanje in insolvenčni postopek kot različne možne izide;**
8. **kritično ovrednotiti učenje iz neuspeha ter njegove posledice za podjetnika, zaposlene in druge deležnike.**

9.1 Uvod

Rast podjetja ni enosmerna pot. Podjetje lahko po obdobju uspeha izgubi del trga, zaide v likvidnostne težave, preoblikuje poslovni model, proda del dejavnosti ali preneha poslovati. Noben od teh dogodkov sam po sebi še ne pove, ali je šlo za poslovni neuspeh. Prodaja podjetja je lahko uspešen podjetniški izhod, zmanjšanje obsega pa premišljen odgovor na spremembo povpraševanja. Nasprotno lahko podjetje še več let formalno obstaja, čeprav postopno izgublja kupce, znanje in sposobnost ustvarjanja denarnega toka.

Za razumevanje krize zato ni dovolj vprašanje, ali podjetje raste ali ustvarja dobiček. Pomembni so kakovost njegove ekonomike, likvidnost, odpornost poslovnega modela, organizacijska zmogljivost ter sposobnost pravočasnega učenja. Kriza praviloma ni en sam dogodek, temveč proces, v katerem se notranje ranljivosti povežejo z zunanjimi spremembami in odzivi vodstva. Dogodek, kot so izguba pomembne stranke, skok cen energije, kibernetški napad ali tehnološki prelom, lahko proces pospeši, vendar izida ne določi sam. Primerjalne raziskave poslovnih neuspehov zato poudarjajo preplet vzrokov, njihove časovne poti in kontekst podjetja (Amankwah-Amoah & Wang, 2019; Ooghe & De Prijcker, 2008).

Poglavje obravnava tri povezana vprašanja. Prvo je diagnostično: kaj se v podjetju dejansko dogaja in kateri pojmi ustrezno opisujejo položaj? Drugo je odločevalsko: kateri ukrepi ohranjajo sposobnost preživetja in kateri zgolj odlagajo razrešitev težav? Tretje je odgovornostno: kako odločitve vplivajo na zaposlene, kupce, dobavitelje, financerje, lastnike, lokalno okolje in podjetnika? Cilj ni ponuditi univerzalnega recepta, temveč razviti celovit okvir za presojo vzrokov, dokazov, razpoložljivih možnosti in njihovih posledic.

Kriza lahko nastane zaradi upada povpraševanja, pa tudi zaradi prehitre rasti. Rastoče podjetje mora pogosto financirati razvoj, ljudi, opremo, zaloge in terjatve, še preden prejme denar od kupcev. Če obseg poslovanja raste hitreje od denarnega toka in organizacijskih zmogljivosti, se tržni uspeh lahko spremeni v likvidnostne in izvedbene težave. Rast in kriza zato nista nujno nasprotna procesa – razvijata se lahko hkrati.

PRIMER ZA RAZMISLEK: RAST, KI POVZROČI LIKVIDNOSTNO KRIZO

Proizvodno podjetje pridobi veliko naročilo nove trgovske verige. Prihodki se povečujejo, izkaz poslovnega izida pa kaže dobiček. Toda podjetje mora razširiti ekipo, kupiti material in povečati zaloge, kupec pa račune poravnava šele po 90 dneh. Hkrati se zaradi naglice povečajo izmet, reklamacije in nadure. Če podjetje ne zagotovi obratnega kapitala ter ne obvlada izvedbe, lahko postane plačilno nesposobno prav zaradi tržnega uspeha. Problem ni pomanjkanje naročil, temveč časovno in organizacijsko neusklajena rast.

9.2 Kriza, neuspeh, insolventnost in podjetniški izhod

Pojmi na področju težav podjetja niso povsem poenoteni. Različne raziskovalne tradicije uporabljajo različna merila: padec uspešnosti, nezmožnost poravnave obveznosti, uvedbo formalnega postopka, prenehanje pravne osebe ali neuspeh pri doseganju ciljev lastnikov. Če merila pomešamo, primerjamo različne pojave in lahko oblikujemo napačne sklepe o njihovih vzrokih (Balcaen & Ooghe, 2006; Josefy et al., 2017). V nadaljevanju uporabljamo naslednje delovne razmejitve.

Preglednica 9.1: Pregled pojmov

Pojem	Bistvo	Ključno diagnostično vprašanje
Upad	Trajnejše slabšanje enega ali več pomembnih kazalnikov ali zmožnosti.	Kaj se slabša, kako dolgo in glede na katero izhodišče?
Poslovna kriza	Položaj, v katerem so pomembni cilji ali obstoj podjetja resno ogroženi, časa in manevrskega prostora pa je manj.	Ali težave ogrožajo sposobnost nadaljnega poslovanja in zahtevajo izredne odločitve?
Finančna stiska	Povečan pritisk na denarni tok, financiranje ali izpolnjevanje finančnih obveznosti.	Ali podjetje zmore pravočasno financirati poslovanje in poravnati obveznosti?
Insolventnost	Pravno in finančno opredeljen položaj, povezan z nezmožnostjo poravnave obveznosti oziroma drugimi zakonskimi merili.	Ali so izpolnjeni zakonski pogoji in katere dolžnosti imajo odgovorne osebe?
Poslovni neuspeh	Izid, pri katerem podjetje ne more več uresničevati bistvenih ciljev ali ohraniti gospodarsko smiselnega poslovanja.	Kateri cilj oziroma sposobnost ustvarjanja vrednosti je dokončno izgubljena?
Podjetniški izhod	Prenehanje ali pomembno zmanjšanje lastnikove vloge v podjetju.	Ali izstopa podjetnik, preneha dejavnost ali se spremeni lastništvo?
Poslovni preobrat	Proces stabilizacije, okrevanja in prenove podjetja, ki je zašlo v resne težave.	Kako bomo hkrati obnovili kratkoročno sposobnost preživetja in dolgoročno ustvarjanje vrednosti?

9.2.1 Upad in poslovna kriza

Upad označuje smer gibanja, ne pa nujno izrednega položaja. Padeč prodaje v enem četrtnem letu je lahko običajno nihanje, namerna opustitev nedonosnega segmenta ali prvi znak globlje težave. Upad postane krizno pomemben, ko je dovolj velik, dolgotrajen ali povezan z izgubo ključnih zmožnosti, da ogrozi cilje in nadaljnje poslovanje. Kriza zato vključuje tudi časovni pritisk, negotovost in konflikt med deležniki. Raziskovanje kriz razlikuje med krizo kot opaznim dogodkom in krizo kot procesom, ki se razvija pred dogodkom ter nadaljuje po njem (Bundy et al., 2017). Za vodenje podjetja sta potrebna oba pogleda: odziv na neposredno motnjo in razumevanje ranljivosti, zaradi katerih je motnja postala nevarna.

9.2.2 Finančna stiska in insolventnost

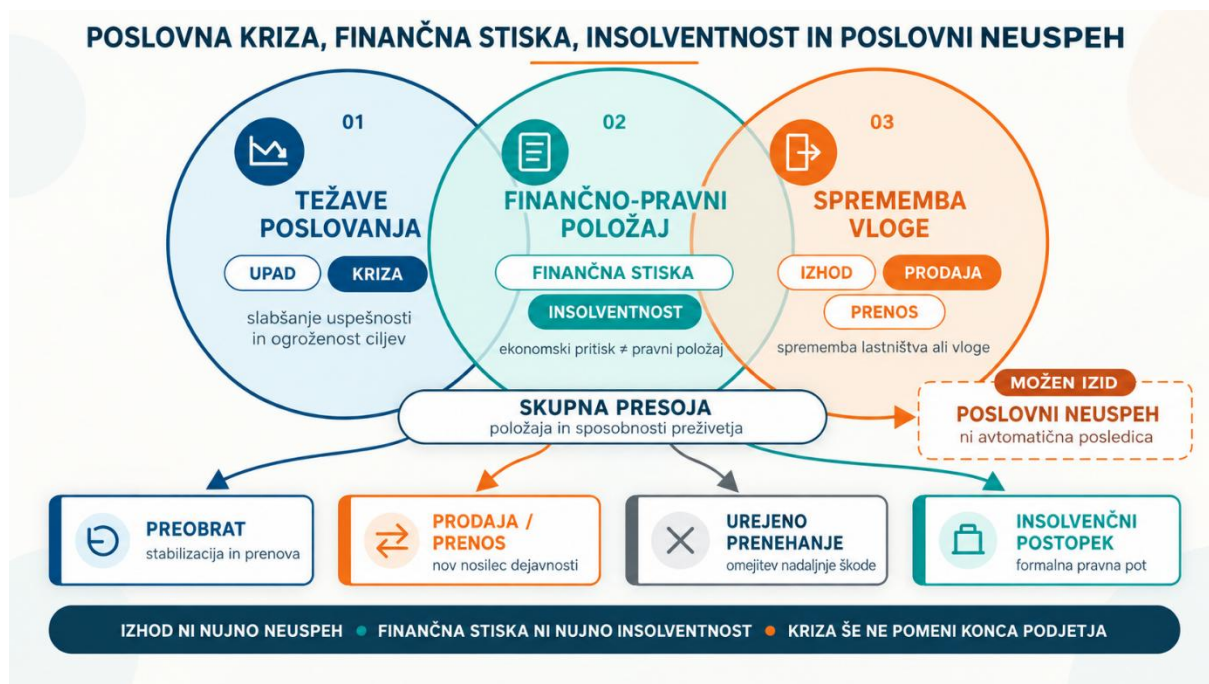
Finančna stiska je širši ekonomski pojem. Podjetje lahko občuti pritisk na likvidnost, ima težave z refinanciranjem ali krši dogovorjene finančne kazalnike, ne da bi bilo že pravno insolventno. Insolventnost pa je pravni položaj, katerega opredelitev, postopki in dolžnosti odgovornih oseb so odvisni od veljavne zakonodaje. Zato managerska presoja ne more nadomestiti pravočasnega pravnega in finančnega svetovanja.

Pomembna je tudi obratna povezava: pomanjkanje denarja je pogosto posledica slabše vrednostne ponudbe, nizkih marž, neobvladane rasti, slabe izterjave ali neustrezne strukture financiranja. Ko nastane, pa postane samostojen ojačevalec krize. Dobavitelji skrajšajo plačilne roke, zaposleni odhajajo, kupci zahtevajo dodatna zagotovila, vodstvo pa začne sprejemati kratkoročne odločitve, ki še zmanjšujejo dolgoročno vrednost. Finančni simptom zato ne sme zakriti poslovnega vzroka, vendar ga tudi ne smemo podceniti.

9.2.3 Poslovni neuspeh in podjetniški izhod

Izhod podjetnika ni sopomenka za propad podjetja. Ustanovitelj lahko delež proda, podjetje prenese nasledniku, se umakne iz vodenja ali dejavnost združi z drugo organizacijo. Podjetje lahko po njegovem izhodu nadaljuje poslovanje. Prav tako lahko podjetnik prostovoljno zapre podjetje, ker ima boljšo priložnost, se upokoji ali ugotovi, da pričakovani donos ne upravičuje nadaljnje zaveze. Raziskave podjetniškega izhoda zato razlikujejo med več potmi in motivi ter izhod obravnavajo kot sestavni del podjetniškega procesa (DeTienne, 2010; Wennberg et al., 2010).

Tudi podatke o prenehanju oziroma izstopanju podjetij je treba razlagati previdno. Izstop podjetja iz statističnih evidenc namreč ne pomeni nujno poslovnega neuspeha, saj lahko vključuje tudi združitve, prevzeme in druge spremembe lastništva (Daepf et al., 2015). Pravno prenehanje, ekonomski neuspeh in sprememba lastništva so zato različni dogodki.



Slika 9.1: Kriza, neuspeh in izhod niso isti pojav

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

9.3 Kako nastaja poslovna kriza

Vzroke poslovnega neuspeha je mamljivo predstaviti kot seznam: konkurenca, recesija, slabo vodenje, pomanjkanje denarja ali neustrezna strategija. Tak seznam je uporaben za začetno orientacijo, vendar ne pojasni, zakaj isti dogodek pri enem podjetju povzroči začasno motnjo, pri drugem pa propad. Za razumevanje potrebujemo procesno logiko, v kateri se povezujejo štirje elementi:

- **ranljivosti:** predhodne slabosti poslovnega modela, financiranja, procesov, kompetenc, upravljanja ali odnosov z deležniki;
- **sprožilci:** dogodki ali spremembe, ki povečajo pritisk, na primer izguba kupca, tehnološki prelom, regulativna sprememba, bolezen ustanovitelja ali dvig stroškov financiranja;
- **ojačevalci:** odzivi in povratne zanke, ki težave stopnjujejo, na primer zanikanje, odhod ključnih ljudi, krčenje kreditnih linij ali slabšanje ugleda;
- **blažilniki:** rezerve in zmožnosti, ki omogočajo prilagoditev, na primer likvidnost, razpršena baza kupcev, nadomestljivost ključnih vlog, kakovostni podatki, odnosi s financerji in sposobnost hitrega učenja.

Krizo lahko zato izrazimo kot diagnostično razmerje: nevarnost se povečuje, ko se velike ranljivosti in močan sprožilec povežejo z ojačevalci, blažilniki pa so šibki. To ni matematični model za izračun verjetnosti, temveč način organiziranja presoje. Tipologije procesov propadanja kažejo, da lahko podjetja v podoben končni položaj pridejo po različnih poteh: zaradi napak ob ustanovitvi, neusklajene rasti, izgube stika z okoljem ali postopnega pešanja vodenja in nadzora (Ooghe & De Prijcker, 2008).

PRIMER ZA RAZMISLEK: ISTI ZUNANJI PRETRES, RAZLIČNA IZIDA

Dva manjša ponudnika poslovne programske opreme izgubita največjo stranko. Prvo podjetje ima razpršene prihodke, šestmesečno denarno rezervo, dokumentirano kodo in prodajni lijak za nov segment. Drugo je odvisno od enega kupca, tehnično znanje pa je skoncentrirano pri ustanovitelju. Izguba stranke je pri obeh sprožilec, vendar so ranljivosti in blažilniki različni. Prvo podjetje zmanjša stroške ter v nekaj mesecih nadomesti del prihodkov; drugo izgubi še ključne zaposlene in ne more pravočasno prilagoditi ponudbe. Zunanji dogodek pojasni začetek težave, ne pa celotnega izida.

9.3.1 Zunanji sprožilci in spremembe okolja

Zunanji sprožilci vključujejo spremembe povpraševanja, vstop novih tekmecev, nihanje cen vhodnih virov, motnje dobavnih verig, obrestne mere, regulacijo, naravne nesreče, geopolitične dogodke in tehnološke premike. Manjša podjetja so pogosto bolj izpostavljena, ker imajo ožjo bazo kupcev, manj finančnih rezerv in večjo odvisnost od posameznikov. Vendar velikost sama po sebi ne določa odpornosti. Večje podjetje lahko razpolaga z več viri, a ima počasnejše odločanje, več podedovanih sistemov in močnejše notranje interese, ki zavirajo prilagoditev.

Digitalizacija in umetna inteligenca lahko delujeta v treh vlogah. Prvič, kot sprožilec: nova tehnologija spremeni pričakovanja kupcev, stroške ali meje panoge. Drugič, kot diagnostično sredstvo: boljši podatki omogočajo hitrejšo odkrivanje odstopanj in simuliranje denarnih scenarijev. Tretjič, kot vzvod prenove: avtomatizacija, nov prodajni kanal ali podatkovno podprta storitev lahko izboljšajo ekonomiko. Toda sama uvedba tehnologije ni preobrat. Če podjetje avtomatizira slab proces, uporabi nekakovostne podatke ali ne spremeni odgovornosti in kompetenc, lahko stroške ter kompleksnost še poveča. Raziskave organizacijskega upada v času digitalizacije zato povezujejo tehnološke spremembe z vodstveno pozornostjo, razporeditvijo virov in sposobnostjo prenove (Barker et al., 2024).

9.3.2 Notranje ranljivosti

Notranji vzroki so pogosto medsebojno povezani. Nejasna strategija vodi v razpršitev virov; šibka ekonomika se prikrija z rastjo prihodkov; prevelika odvisnost od ustanovitelja upočasni odločanje; pomanjkljivi podatki omogočajo, da se težave zaznajo pozno. Pregledi literature med pogostimi skupinami vzrokov izpostavljajo vodenje in upravljanje, strategijo, finance, trženje, operacije, ljudi in organizacijsko kulturo, vendar opozarjajo, da pomen posameznega dejavnika določa njegova povezava z drugimi (Hariyani et al., 2024; Trahms et al., 2013).

Za rastoča podjetja so značilne zlasti naslednje ranljivosti:

- koncentracija prihodkov pri enem kupcu, izdelku, kanalu ali trgu;
- rast brez zadostne marže ali brez financiranja obratnega kapitala;
- visoki fiksni stroški in zaveze, ki jih ni mogoče hitro prilagoditi;
- odvisnost od ustanovitelja ali nekaj ključnih strokovnjakov;
- procesi, informacijski sistemi in nadzor, ki zaostajajo za kompleksnostjo;
- nepregledne pravice odločanja ter odsotnost verodostojnega poročanja;
- kultura, v kateri se slabe novice zadržujejo ali kaznujejo;
- prepozna prilagoditev spremenjenim potrebam kupcev in tehnologiji;
- obljube o trajnosti, kakovosti ali varnosti, ki jih izvedba ne more izpolniti.

9.3.3 Vedenjski ojačevalci

V krizi se ne zmanjša le količina denarja in časa, temveč pogosto tudi kakovost odločanja. Teorija togosti ob grožnji pojasnjuje, da organizacije pod pritiskom zožijo pozornost, centralizirajo nadzor in se oprejo na že znane odzive (Staw et al., 1981). To je lahko koristno pri kratki operativni nevarnosti, vendar škodljivo, ko problem zahteva novo razlago ali eksperimentiranje.

Pogosti vedenjski ojačevalci so:

- **potrditvena pristranskost:** vodstvo išče podatke, ki potrjujejo želeno razlago;
- **učinek potopljenih stroškov:** nadaljuje projekt, ker je vanj že veliko vložilo, in ne ker ima dobre prihodnje možnosti;
- **stopnjevanje zavezanosti:** na slab rezultat odgovori z dodatnimi sredstvi brez novega dokaza;
- **normalizacija odstopanj:** zaporedna manjša odstopanja postanejo sprejemljiva in izgubijo opozorilno funkcijo;
- **pretirana centralizacija:** informacije in odločitve se kopičijo pri nekaj ljudeh, zato se odziv upočasni;
- **iskanje krivca:** energija se preusmeri od razumevanja sistema k obrambi položajev.

Zato je v krizi potreben proces, ki omogoča nasprotno podatke, jasno ločuje dejstva od predpostavk in določa merila za nadaljevanje ali ustavitev ukrepa.



Slika 9.2: Anatomija nastajanja poslovne krize

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

9.4 Diagnoza vzrokov in sposobnosti preživetja

Prva naloga vodstva ni napisati dolgega načrta sprememb, temveč vzpostaviti verodostojno sliko položaja. Diagnoza mora odgovoriti na tri vprašanja: koliko časa ima podjetje, kaj povzroča težave in ali obstaja gospodarsko smiselno jedro, ki ga je mogoče ohraniti. Ta vprašanja so povezana, vendar zahtevajo različne dokaze.

9.4.1 Sistem zgodnjih opozorilnih znakov

Posamezen kazalnik redko zadošča. Zmanjšanje denarnih sredstev je lahko posledica investicije, povečanje fluktuacije pa običajen sezonski pojav. Opozorilo postane močnejše, ko se več kazalnikov premika v neugodno smer, odstopanje traja in zanj ni prepričljive razlage. Sistem zgodnjega opozarjanja naj zato povezuje vodilne in zapoznele kazalnike.

Trg in strategija

- zmanjševanje ponovnih nakupov, uporabe ali zadržanja strank;
- daljšanje prodajnega cikla, več cenovnih popustov in manj kakovosten prodajni lijak;
- izguba pomembnih kupcev ali odvisnost od preozkega segmenta;
- ponudba se razvija počasneje od potreb kupcev, tehnologije ali regulacije;
- rast prihodkov ne ustvarja ustrezne marže ali denarnega toka.

Finance

- krajša denarna vzdržljivost in ponavljajoče se napake v denarnih napovedih;
- rast terjatev, zapadlih obveznosti, zalog ali potrebe po obratnem kapitalu;
- kršenje dogovorjenih pogojev financiranja in izguba dostopa do novih virov;
- dobiček, ki se ne pretvarja v denarni tok;
- financiranje dolgoročnih potreb s kratkoročnimi, negotovimi viri.

Operacije in kakovost

- več reklamacij, vračil, izmeta, zastojev in nujnih posegov;
- padanje produktivnosti kljub večjemu številu zaposlenih;
- odvisnost od enega dobavitelja, sistema ali strokovnjaka;
- vse več ročnega dela, obvozov in podatkovnih neskladij;
- odlaganje vzdrževanja, varnosti ali skladnosti zaradi pomanjkanja denarja.

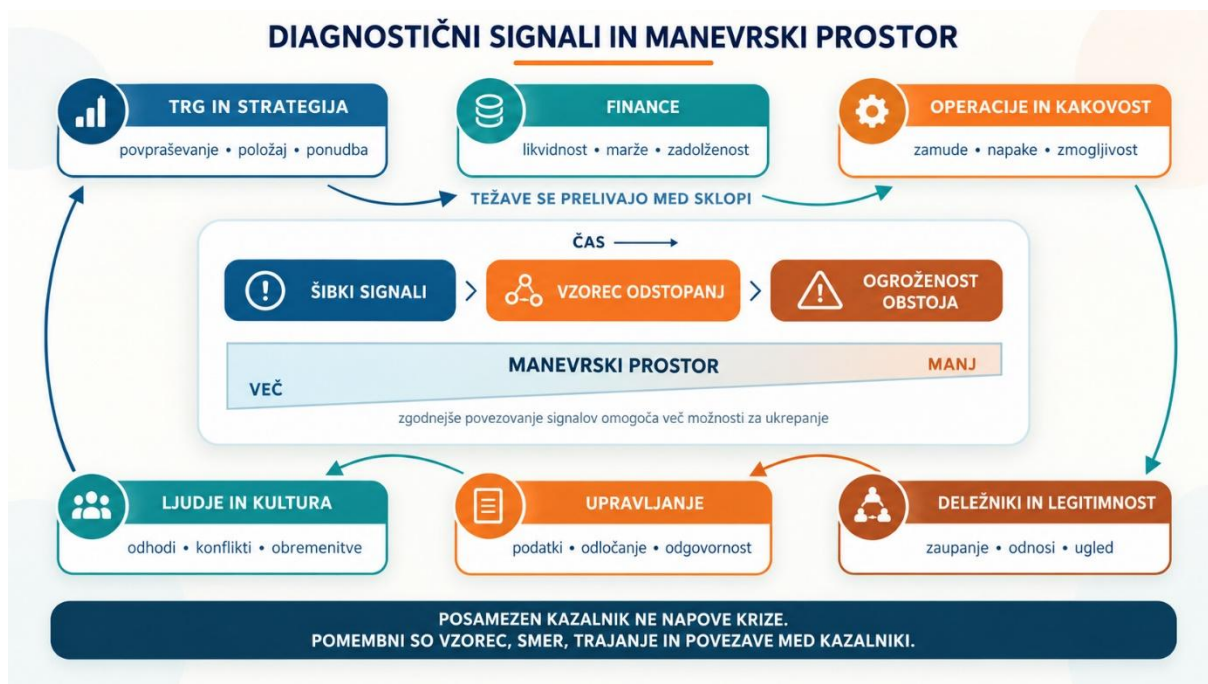
Ljudje, kultura in upravljanje

- odhod ključnih ljudi, rast bolniških odsotnosti in kronična preobremenjenost;
- konflikti o prednostnih nalogah in nejasne pravice odločanja;
- slabe novice do vodstva prihajajo pozno ali v olepšani obliki;
- sestanki nadomeščajo odločitve, odgovornost pa ostaja nejasna;
- upravljavski organi nimajo zanesljivih podatkov ali ne preverjajo predpostavk.

Deležniki in legitimnost

- dobavitelji zaostrejuje pogoje, kupci zahtevajo dodatna jamstva;
- več pritožb regulatorjev, lokalnega okolja ali drugih deležnikov;
- razkorak med javnimi zavezami ter dejanskimi okoljskimi in družbenimi učinki;
- poslabšanje ugleda, ki otežuje prodajo, zaposlovanje ali financiranje.

Klasični modeli napovedovanja stečaja, kot je Altmanov model, pokažejo, da lahko kombinacija finančnih kazalnikov izboljša zgodnje zaznavanje težav (Altman, 1968). Vendar statistični model ni diagnoza posameznega podjetja. Rezultati so odvisni od vzorca, obdobja, panoge, računovodskih podatkov in opredelitve neuspeha. Pregledi opozarjajo tudi na težave pri prenašanju modelov med različnimi okoliščinami ter na nevarnost, da finančni kazalniki pokažejo posledice šele, ko so poslovne težave že napredovale (Balcaen & Ooghe, 2006).



Slika 9.3: Sistem zgodnjih opozorilnih znakov

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

9.4.2 Simptomi, neposredni in temeljni vzroki

Diagnoza mora ločiti tri ravni problema. **Simptom** je opazna posledica, na primer pomanjkanje denarja. **Neposredni vzrok** je mehanizem, ki simptom ustvarja, na primer rast terjatev in zalog. **Temeljni vzrok** pa pojasnjuje, zakaj se ta mehanizem vzpostavi ali ponavlja. To je lahko prodajni sistem, ki nagrajuje rast prihodkov ne glede na plačilne pogoje in doseženo maržo. Ukrepanje samo na ravni simptoma – denimo pridobitev novega kratkoročnega posojila – lahko podjetju kupi čas, ne odpravi pa mehanizma in temeljnega vzroka nastajanja likvidnostne vrzeli.

Temeljnega vzroka tudi ne smemo samodejno pripisati slabemu vodenju. Takšna oznaka je preširoka, saj ne pokaže, katera odločitev, informacijska vrzel, spodbuda ali manjkajoča zmožnost je problematična. Uporabnejša so vprašanja: katera predpostavka se je izkazala za napačno, kdo je razpolagal s pomembnimi informacijami, katera merila so usmerjala odločanje, zakaj odstopanje ni bilo pravočasno zaznано in kaj je omogočilo njegovo ponavljanje?

9.4.3 Presoja sposobnosti preživetja

Sposobnost preživetja pomeni več kot trenutno likvidnost. Podjetje je lahko kratkoročno nelikvidno, a ima zdravo jedro, verodostojen trg in izvedljiv načrt. Lahko pa ima trenutno dovolj denarja, vendar poslovni model trajno uničuje vrednost. Presoja naj združi najmanj naslednja področja:

- **vrednost za kupca:** ali obstaja pomemben problem in dovolj kupcev, ki so pripravljeni plačati;
- **ekonomika:** ali lahko jedro ponudbe po prilagoditvi ustvarja pozitivno prispevno maržo in denarni tok;
- **operativna izvedljivost:** ali so procesi, dobava, tehnologija in kakovost obnovljivi v razpoložljivem času;
- **ljudje in vodenje:** ali ima podjetje ključne kompetence, sposobnost odločanja in zaupanje za izvedbo spremembe;

- **financiranje in čas:** koliko manevrskega prostora je na voljo ter kateri mejniki morajo biti doseženi pred novim financiranjem;
- **pravna in deležniška izvedljivost:** ali je dogovor z upniki in drugimi ključnimi deležniki mogoč;
- **posledice:** ali načrt ne prelaga nesorazmernih stroškov na zaposlene, kupce, dobavitelje, družbo ali okolje.

Pri malih podjetjih so nefinančne informacije še posebej pomembne, ker so računovodski podatki pogosto redkejši, prihodnost pa je močno odvisna od podjetnika in nekaj ključnih odnosov. Raziskava 520 presoj podjetij na robu neuspeha je pokazala, da podjetniške in managerske značilnosti ter druge nefinančne informacije izboljšajo presojo sposobnosti preživetja glede na zgolj statične finančne kazalnike (Dieperink et al., 2025). To ne pomeni, da je značaj podjetnika pomembnejši od števil, temveč da je treba razumeti, kdo in kako bo načrt dejansko izvedel.

9.5 Od stabilizacije do poslovnega preobrata

Poslovni preobrat ni en sam projekt niti sinonim za zniževanje stroškov. Gre za povezovanje kratkoročne stabilizacije, izboljšanja poslovanja in obnove sposobnosti ustvarjanja vrednosti. Pregledi raziskav razlikujejo med krčenjem oziroma omejevanjem izgub ter okrevanjem, ki vključuje tržne, strateške in organizacijske spremembe (Schmitt & Raisch, 2013; Trahms et al., 2013). Če podjetje le zmanjša stroške, lahko preživi naslednji mesec, hkrati pa izgubi ljudi, razvoj in odnose, potrebne za prihodnost. Če pa začne ambiciozno prenovo brez likvidnostne stabilnosti, mu lahko zmanjka časa pred prvimi rezultati.

9.5.1 Prva faza: vzpostavitev nadzora in likvidnostna stabilizacija

V prvi fazi je cilj ustaviti nenadzorovano slabšanje in ustvariti dovolj časa za kakovostnejše odločitve. Običajni ukrepi vključujejo:

- kratkoročno, pogosto tedensko napoved denarnega toka z jasno navedenimi predpostavkami;
- določitev enotne, preverljive baze podatkov o prodaji, naročilih, maržah, terjatvah, zalogah in obveznostih;
- zaščito kritičnih procesov, kupcev, dobav in zakonskih obveznosti;
- začasno ustavitev izdatkov in projektov, ki niso nujni ali nimajo dokazljive vrednosti;
- pogajanja o plačilnih rokih, financiranju in drugih zavezah, preden se zaupanje dokončno izgubi;
- jasno krizno upravljanje z določenimi odločevalci, ritmom spremljanja in potmi eskalacije.

Hitrost je pomembna, vendar ni enaka nepremišljenosti. Enakomeren odstotek rezov po vseh funkcijah je administrativno preprosto, a pogosto strateško škodljiv. Podjetje mora razlikovati med stroški, ki ne prispevajo k prihodnji vrednosti, in zmožnostmi, brez katerih preobrat ni izvedljiv. Pri zmanjševanju zalog na primer ne sme ogroziti dobav izdelkov z največjo maržo, pri zmanjševanju števila zaposlenih pa ne sme izgubiti vsega znanja o ključni tehnologiji.

9.5.2 Druga faza: operativno izboljšanje in osredotočenje

Ko je neposredna likvidnost pod nadzorom, mora podjetje izboljšati ekonomiko jedra. To lahko zahteva opustitev nedonosnih kupcev ali izdelkov, spremembo cen, poenostavitev ponudbe, zmanjšanje kompleksnosti, boljše upravljanje terjatev in zalog ter odpravo ozkih grl kakovosti. Pomembno je meriti denarni učinek in ne le količine aktivnosti.

Operativni preobrat pogosto razkrije konflikte, ki so bili med rastjo zakriti. Prodaja lahko nasprotuje opustitvi velikih kupcev z nizko maržo, razvoj opustitvi priljubljenega projekta, ustanovitelj pa prodaji dejavnosti, na katero je osebno navezan. Zato merila odločanja ne smejo biti določena naknadno za

vsak primer posebej. Vnaprej je treba pojasniti, katere stranke, izdelki, zmožnosti in odnosi sestavljajo zdravo jedro ter kateri dokazi bi takšno presojo spremenili.

9.5.3 Tretja faza: strateška prenova

Če je glavni problem strukturna sprememba trga ali neustrezen poslovni model, operativna učinkovitost ne bo zadostovala. Podjetje mora spremeniti, komu ustvarja vrednost, katero težavo rešuje, kako jo rešuje ali kako vrednost zajema. Strateška prenova lahko vključuje nov segment, drugačno ponudbo, partnerstvo, spremembo kanala, tehnološko prenovo ali prodajo dela dejavnosti. Vendar mora ostati povezana z dokazi, zmožnostmi in razpoložljivim časom iz poglavij o strategiji ter poteh rasti.

Upad lahko inoviranje zavira, ker podjetje zmanjša vire in se zapre v obstoječe rutine, lahko pa ga tudi spodbudi, če pritisk razbije samoumevne predpostavke. Izid je odvisen od virov, vodstvene interpretacije in sposobnosti ločiti raziskovanje od nepovezanega eksperimentiranja (McKinley et al., 2014). V krizi je zato smiselno izbrati manjše število preizkusov z jasnimi mejniki, ne pa odpreti množice novih pobud.

PRIMER ZA RAZMISLEK: TEHNOLOŠKI PRELOM V AVTOMOBILSKI PANOGI

Prehod k elektrificiranim, programsko podprtim in vse bolj povezanim vozilom ne pomeni le zamenjave pogonske tehnologije. Spreminja stroškovno strukturo, potrebne kompetence, odnose z dobavitelji, pomen podatkov in programske opreme ter pričakovanja kupcev. Za tradicionalnega proizvajalca ali dobavitelja je zato napačno vprašanje le, koliko stroškov mora zmanjšati. Presoditi mora, katere obstoječe zmožnosti ostajajo prenosljive, katere mora razviti ali pridobiti, katere dejavnosti niso več sposobne preživetja in kako hitro lahko spremembo financira. Isti tehnološki pritisk lahko vodi v uspešno prenovo, specializacijo, povezovanje ali umik; panoga sama ne določi enotnega izida.

9.5.4 Četrta faza: utrditev in preprečevanje ponovitve

Preobrat ni končan, ko se denarni tok prvič izboljša. Podjetje mora nove prakse vključiti v odgovornosti, merila, sisteme nagrajevanja, upravljavski nadzor in razvoj kompetenc. V nasprotnem primeru se ob popuščanju pritiska vrnejo stare navade. Utrditev zahteva tudi obnovo odnosov z zaposlenimi, kupci, dobavitelji in financerji, ki so med krizo prevzeli dodatno tveganje.



Slika 9.4: Od stabilizacije do poslovnega preobrata

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

9.6 Vodenje ljudi in sprememb v krizi

Kriza poveča potrebo po jasnih odločitvah, ne odpravi pa potrebe po sodelovanju. Vodenje sprememb v tem poglavju zato ni splošen model organizacijskega spreminjanja, temveč vprašanje, kako v razmerah omejenega časa ohraniti kakovost informacij, sposobnost izvedbe in legitimnost težkih odločitev.

9.6.1 Jasna odgovornost in kakovost odločanja

Krizna struktura mora določiti, kdo sprejema katere odločitve, kdo zagotavlja podatke, kdo preverja predpostavke in kdaj je potrebna eskalacija. Centralizacija je smiselna pri denarnih zavezah, pravnih tveganjih in varovanju kritičnih prioritet. Operativno znanje pa pogosto ostaja pri ljudeh bliže kupcu, procesu ali tehnologiji. Če vodstvo centralizira tudi razlago vseh problemov, izgubi informacije, ki jih potrebuje.

Koristne prakse so kratki ritmi odločanja, zapis ključnih predpostavk, vnaprej določeni mejniki ter ločitev med odločitvijo in osebnim statusom njenega predlagatelja. V pomembnih primerih naj nekdo formalno zastopa alternativno razlago. Namen ni podaljševati razprave, temveč zmanjšati nevarnost skupinskega potrjevanja in stopnjevanja zavezanosti.

9.6.2 Komuniciranje brez lažne gotovosti

Zaposleni in drugi deležniki v krizi potrebujejo tri vrste informacij: kaj je znano, kaj še ni znano in kaj se bo zgodilo naslednje. Vodstvo izgubi zaupanje, če težave prikriva ali ponuja obljube, ki jih ne more utemeljiti. Enako škodljiva je nefiltrirana množica podatkov brez razlage posledic.

Verodostojno krizno sporočilo zato vsebuje:

- pošten opis položaja brez dramatiziranja ali olepševanja;
- prednostne naloge in merila, po katerih se odloča;

- konkretne odgovornosti in naslednji rok za posodobitev informacij;
- pojasnilo, kako lahko zaposleni in drugi deležniki prispevajo ali izrazijo tveganje;
- priznanje posledic odločitev in način njihovega obvladovanja.

Komuniciranje ni dodatek k preobratu. Vpliva na to, ali zaposleni ostanejo, ali dobavitelji sodelujejo in ali financerji verjamejo napovedim. Odpornost podjetja nastaja v povezavi med pripravljenostjo, odzivom, prilagajanjem in odnosi z okoljem, ne samo v posedovanju rezerv (Williams et al., 2017).

9.6.3 Vključevanje in pogajanja z deležniki

Različni deležniki imajo različne pogodbe, informacije in izpostavljenost. Lastnik lahko pričakuje rast prihodnje vrednosti, posojilodajalec vračilo glavnice, zaposleni varnost dohodka, dobavitelj poravnavo terjatev, kupec pa neprekinjeno dobavo. V krizi teh interesov ni mogoče vedno popolnoma uskladiti, vendar je mogoče preprečiti, da bi nepregledno ravnanje po nepotrebnem uničilo zaupanje.

Pravočasno vključevanje je pomembno tudi zato, ker imajo nekateri deležniki vire za rešitev: dobavitelj lahko prilagodi dobavo, banka ročnost, zaposleni proces, kupec specifikacijo. Pogajanja pa morajo temeljiti na realističnem načrtu in primerljivi obravnavi, ne na prenašanju celotnega tveganja na stran z najmanj moči.

9.6.4 Etične in trajnostne meje ukrepanja

Krizni položaj ne odpravi odgovornosti za varnost, kakovost, zakonitost in pomembne družbene ali okoljske učinke. Kratkoročno zmanjšanje stroškov z odlaganjem vzdrževanja, prikrivanjem napak ali nepoštenim ravnanjem do dobaviteljev lahko ogrozi ljudi ter uniči zdravo jedro podjetja. Pri vsakem ukrepu je zato treba vprašati, kateri strošek se zmanjšuje, na koga se prenaša tveganje in ali je posledica povratna.

Direktiva EU 2019/1023 izhaja iz dveh povezanih ciljev: sposobnim podjetjem v finančnih težavah naj bo omogočeno pravočasno preventivno prestrukturiranje, poštenim insolventnim podjetnikom pa učinkovitejša druga priložnost (European Parliament & Council of the European Union, 2019). Ekonomska vrednost reševanja podjetja torej ni v ohranjanju vsake pravne osebe za vsako ceno, temveč v ohranitvi sposobnih dejavnosti, delovnih mest, znanja in odnosov, kadar je to izvedljivo in pravično.

9.7 Možni izidi krize

Kakovostna odločitev ni vedno nadaljevanje podjetja v nespremenjeni obliki. Cilj diagnoze je izbrati pot, ki glede na dokaze najbolje ohrani gospodarsko in širšo vrednost ter omeji nadaljnjo škodo. Možni izidi se lahko tudi kombinirajo: podjetje proda eno dejavnost, zapre drugo in z zdravim jedrom nadaljuje v zmanjšanem obsegu.

Nadaljevanje in prilagoditev

Če ima podjetje dovolj maneverskega prostora in so vzroki omejeni, lahko zadostujejo spremembe cen, ponudbe, procesov, financiranja ali odgovornosti. Toda »nadaljuj« mora pomeniti nadaljevanje z jasnimi mejniki, ne vrnitve k prejšnjemu načinu dela. Vsak ukrep mora imeti pričakovani denarni in poslovni učinek, rok ter pogoj, ob katerem ga ponovno presodimo.

Preventivno prestrukturiranje in poslovni preobrat

Ko je sposobno jedro obremenjeno z neustreznimi dolžniškimi, pogodbenimi ali organizacijskimi zavezami, je lahko potrebno formalnejše prestrukturiranje. Poslovni načrt, finančna struktura in dogovor z deležniki morajo biti usklajeni. Zmanjšanje dolga brez izboljšanja poslovne ekonomike odloži

problem, operativna prenova brez dogovora o obveznostih pa morda ne zagotovi dovolj časa za izboljšanje.

Prodaja, prenos ali povezovanje

Prodaja podjetja ali zdrave dejavnosti lahko ohrani kupce, delovna mesta, znanje in dobaviteljske odnose, če novi lastnik zagotovi potrebne zmožnosti ali kapital. Za ustanovitelja je to lahko podjetniški izhod, za podjetje pa nadaljevanje. Prodaja pod časovnim pritiskom praviloma zmanjša pogajalsko moč, zato je razmislek o možnih izhodih smiseln še pred krizo.

Urejeno prenehanje

Če jedro ni sposobno preživetja, je lahko urejeno prenehanje odgovorna odločitev. Pravočasna ustavitev omeji nove obveznosti, omogoči boljše obveščanje kupcev in zaposlenih ter poveča možnost ohranitve preostale vrednosti. Vztrajanje ni vedno znak podjetnosti, lahko pomeni, da lastnik zaradi čustvene navezanosti povečuje izgubo drugih.

Insolvenčni postopek

Kadar so izpolnjeni zakonski pogoji, se managerski manevrski prostor spremeni in nastopijo posebne dolžnosti. Tak položaj zahteva pravočasno strokovno presojo. Formalni postopek ni nujno zgolj »kaznovanje neuspeha«; lahko omogoči organizirano obravnavo zahtevkov, prestrukturiranje sposobnega jedra ali prenos sredstev v produktivnejšo uporabo. Njegov dejanski potek je odvisen od pravnega sistema in okoliščin primera.

PRIMER ZA RAZMISLEK:

PRODAJA ALI UREJENO PRENEHANJE NI NUJNO PORAZ

Podjetje razvija specializirano digitalno rešitev, vendar nima dovolj kapitala in prodajnih zmožnosti za mednarodno širitev. Tehnologija in ekipa imata vrednost za večjega industrijskega partnerja. Prodaja dejavnosti lahko omogoči nadaljnji razvoj rešitve in ohrani delovna mesta, čeprav ustanovitelji izgubijo samostojnost. Če verodostojnega kupca ni, trg pa ne podpira samostojnega poslovanja, je pravočasno urejeno prenehanje lahko bolj odgovorno od novega zadolževanja. Presoja izida mora temeljiti na prihodnji sposobnosti ustvarjanja vrednosti, ne le na želji ohraniti obstoječo pravno obliko.

9.8 Učenje, dobro počutje in druga priložnost

Pogosta podjetniška trditev pravi, da je neuspeh najboljša šola. Ta trditev je preveč enostavna. Izkušnja ustvari možnost za učenje, a ga ne zagotovi. Učenje zahteva dovolj natančno razumevanje vzrokov, čustveno in časovno razdaljo, povratne informacije ter možnost novo spoznanje preizkusiti. Sistematični pregled raziskav kaže, da je učenje iz neuspeha večravenski proces, na katerega vplivajo značilnosti dogodka, posameznika in okolja (Lattacher & Wdowiak, 2020).

9.8.1 Kaj se lahko podjetnik nauči?

Učenje lahko poteka na najmanj treh ravneh:

- **poslovna raven:** boljše razumevanje kupcev, ekonomike, financiranja in operativnih omejitev;
- **vodstvena raven:** drugačen način odločanja, delegiranja, komuniciranja in uporabe podatkov;
- **osebna raven:** realnejše razumevanje lastnih motivov, meja, odzivov na negotovost in odnosa do identitete podjetnika.

Najmanj koristna razlaga je splošna ugotovitev *Premalo smo prodali* ali *Trg ni bil pripravljen*. Uporabnejša so preverljiva vprašanja: kateri signal smo spregledali, katera predpostavka je bila napačna, zakaj je nismo preverili, kateri ukrep je težavo povečal in kaj bi v podobnem položaju naredili drugače?

9.8.2 Čustvene in zdravstvene posledice

Neuspeh podjetja lahko pomeni izgubo prihodka, statusa, odnosov, identitete in osebnega premoženja. Proces žalovanja lahko začasno zmanjšuje sposobnost analize, vendar je njegovo predelovanje del učenja (Shepherd, 2003). Raziskave kažejo, da imajo posledice neuspeha lahko finančno, socialno, psihološko in fiziološko razsežnost (Ucbasaran et al., 2013). Študija podjetnikov v insolvenčnem položaju je zaznala obremenitve tudi z uporabo samoocen, bioloških in fizioloških kazalnikov, zato njihovega dobrega počutja ne smemo obravnavati kot obrobno temo (Wach et al., 2025).

Podpora ne pomeni nekritičnega tolaženja. Vključuje dostop do pravnih in finančnih informacij, psihološko varnost za pošteno refleksijo, socialno oporo ter jasne meje med odgovornostjo za dejanja in stigmatizacijo osebe. Novejše raziskave poudarjajo, da lahko sočutje do sebe skupaj z učenjem pomaga podjetnikom po poslovni stiski ponovno razviti delovanje in dobro počutje, vendar učinek ni avtomatičen in je odvisen od narave izkušnje (Coppens & Knockaert, 2025).

9.8.3 Druga priložnost in odgovornost

Druga priložnost je ekonomsko pomembna, ker znanje, odnosi in podjetniške zmožnosti po neuspehu ne izginejo. Vendar mora biti povezana z odgovornim ravnanjem. Razlikovati je treba med poštenim neuspehom v negotovem okolju, malomarnostjo in zlorabo. Okolje, ki vsak neuspeh stigmatizira, lahko zavira novo podjetniško aktivnost, okolje brez odgovornosti pa povečuje moralno tveganje.

Tudi podatki GEM Slovenija opozarjajo, da je strah pred neuspehom pomemben del podjetniškega konteksta in lahko omejuje prepoznavanje ter uresničevanje priložnosti (Širec et al., 2025). Cilj obravnave te teme zato ni normalizirati nepremišljeno tveganje, temveč razviti sposobnost zgodnjega preverjanja predpostavk, omejevanja izgub, odgovornega izhoda in refleksije.

9.9 Integrirani diagnostični okvir

V resni krizi vodstvo ne more obravnavati vseh vprašanj z enako intenzivnostjo. Potrebuje zaporedje, ki hkrati preprečuje predore pozornosti. Integrirani okvir poveže šest sklopov odločitev.

1. Kaj se dogaja in koliko časa imamo?

Najprej določimo likvidnostni horizont, kritične obveznosti, motnje poslovanja in kakovost podatkov. Jasno ločimo dejstva, ocene ter scenarije. Če podatki niso zanesljivi, je njihova vzpostavitev del stabilizacije.

2. Kaj so simptomi, sprožilci in temeljni vzroki?

Povežemo spremembe trga, poslovnega modela, financiranja, operacij, ljudi in upravljanja. Ne iščemo enega krivca, temveč mehanizem, ki pojasni razvoj težav in njihove povratne zanke.

3. Kaj je zdravo jedro in ali je sposobno preživetja?

Presodimo vrednost za kupce, prispevno ekonomiko, ključne zmožnosti, pravne omejitve, potrebe po financiranju in posledice. Določimo, kateri deli podjetja ustvarjajo prihodnjo vrednost in kateri jo porabljajo.

4. Kaj moramo takoj zaščititi ali ustaviti?

Zaščitimo denar, varnost, kakovost, ključne stranke, znanje in zakonske obveznosti. Ustavimo dejavnosti, ki povečujejo izgube brez verodostojnega učinka. Kratkoročni ukrepi morajo ohraniti možnost izvedbe izbrane prihodnje poti.

5. Katera pot je glede na razpoložljive informacije najprimernejša?

Primerjamo nadaljevanje, prilagoditev, prestrukturiranje, prodajo oziroma prenos, urejeno prenehanje in formalni postopek. Za vsako pot ocenimo potrebni čas, kapital, zmožnosti, podporo deležnikov, možnost umika in posledice. Izbrana pot dobi mejnike, odgovornosti in pogoje za ponovno presojo.

6. Kako bomo spremljali, se učili in prilagajali?

Določimo majhno število vodilnih ter zapoznelih kazalnikov, ritem poročanja in pragove za ukrepanje. Spremljanje ni dokazovanje, da je prvotni načrt pravilen, temveč preverjanje, ali se sposobnost preživetja dejansko izboljšuje. Krizno upravljanje mora sčasoma preiti v redni sistem vodenja, sicer podjetje ostane odvisno od izrednega napora.



Slika 9.5: Integrirani okvir odločanja v poslovni krizi

Vir: lastna ponazoritev na podlagi obravnavane literature.

Sklepna spoznanja

- Upad, kriza, finančna stiska, insolventnost, neuspeh in podjetniški izhod opisujejo različne pojave; njihovo enačenje vodi v napačno diagnozo.
- Kriza navadno nastane v procesu, v katerem se ranljivosti povežejo s sprožilci, ojačevalci in nezadostnimi blažilniki.
- Rast lahko povzroči krizo, kadar poraba denarja in organizacijska kompleksnost prehitita denarne prilive ter razvoj zmožnosti.
- Posamezen finančni ali nefinančni kazalnik ne zadošča. Pomembni so vzorec, smer, trajanje in prelivanje odstopanj med področji.
- Pomanjkanje denarja je lahko simptom globljega poslovnega problema, vendar nato samo postane močan ojačevalec krize.
- Presoja sposobnosti preživetja mora povezati trg, ekonomiko, denarni tok, izvedljivost, ljudi, financiranje, pravni položaj in posledice.
- Poslovni preobrat zahteva tako stabilizacijo in omejevanje izgub kot obnovo sposobnosti prihodnjega ustvarjanja vrednosti.
- Pritisk lahko zoži pozornost, spodbudi centralizacijo in stopnjevanje napačnih zavez, zato so potrebni nasprotni podatki, merila in ponovna presoja.
- Nadaljevanje poslovanja ni vedno najboljši izid. Prodaja, prenos ali urejeno prenehanje lahko ohranijo več vrednosti in omejijo škodo.
- Izkušnja neuspeha omogoča učenje, vendar ga ne zagotavlja. Potrebni so refleksija, kakovostne povratne informacije, čustveno okrevanje in možnost preizkusa novih spoznanj.
- Kakovost kriznega odločanja presojamo tudi po tem, kako se tveganja in posledice razporedijo med zaposlene, kupce, dobavitelje, financerje, lastnike, družbo in okolje.

Vprašanja za ponavljanje

1. Zakaj prenehanje podjetja ni zanesljivo merilo poslovnega neuspeha? Navedite tri različne poti, po katerih lahko podjetje izgine iz registra.
2. Na primeru pojasnite razliko med upadom, poslovno krizo, finančno stisko in insolventnostjo.
3. Kako lahko hitrorastoče in dobičkonosno podjetje postane plačilno ogroženo?
4. Zakaj je pomanjkanje denarja lahko hkrati simptom in vzrok nadaljnjega stopnjevanja krize?
5. Zakaj posamezen zgodnji opozorilni znak ne zadošča za presojo poslovne krize?
6. Kako razlikujemo med simptomom, neposrednim in temeljnim vzrokom krize?
7. Kaj pomeni, da ima podjetje »zdravo jedro«, in kako je to povezano s sposobnostjo preživetja?
8. Zakaj samo zniževanje stroškov praviloma ne zadošča za poslovni preobrat?
9. Zakaj učenje iz neuspeha ni avtomatično in katere razmere ga podpirajo?

Vprašanja za razpravo

1. Izberite zunanji pretres in pojasnite, kako bi različne ranljivosti ter blažilniki vodili do različnih izidov pri dveh podjetjih.
2. Katere kombinacije zgodnjih opozorilnih znakov bi bile za vas posebej zaskrbljujoče? Utemeljite izbiro.
3. Na izbranem primeru razločite simptom, neposredni in temeljni vzrok ter pojasnite, zakaj je razlikovanje pomembno za izbiro ukrepov.
4. Katere dokaze bi potrebovali za presojo, ali ima podjetje zdravo jedro in je sposobno preživetja?
5. Kako bi v krizi uravnotežili hitrost odločanja in vključevanje ljudi z operativnim znanjem?
6. Primerjajte nadaljevanje, prestrukturiranje, prodajo in urejeno prenehanje z vidika ustvarjene oziroma ohranjene vrednosti ter posledic za deležnike.
7. Kdaj lahko uporaba digitalizacije ali umetne inteligence podpre preobrat in kdaj lahko težave poveča?
8. Kako bi zasnovali pregled po krizi, da ne bi postal iskanje krivca ali naknadno upravičevanje odločitev?
9. Uporabite integrirani diagnostični okvir na konkretnem podjetju: določite razpoložljivi čas, možne vzroke, zdravo jedro, nujne ukrepe, možne poti in ključne posledice.

Literatura in viri

- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x>
- Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2019). Business failures around the world: Emerging trends and new research agenda. *Journal of Business Research*, 98, 367–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.064>
- Balcaen, S., & Ooghe, H. (2006). 35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*, 38(1), 63–93. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.09.001>
- Barker, V. L., III, Luger, J., Schmitt, A., & Xin, K. R. (2024). Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*, 57(1), 102211. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102211>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coppens, K., & Knockaert, M. (2025). Entrepreneurs' thriving after venture distress: The role of self-compassion, learning, and venture failure. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(3), 618–634. <https://doi.org/10.1177/23409444241293813>
- Daepf, M. I. G., Hamilton, M. J., West, G. B., & Bettencourt, L. M. A. (2015). The mortality of companies. *Journal of the Royal Society Interface*, 12(106), 20150120. <https://doi.org/10.1098/rsif.2015.0120>
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203–215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.004>
- Dieperink, H., Adriaanse, J., & Dechesne, M. (2025). Predicting viability of small businesses on the edge of failure. *Journal of Small Business Management*, 63(5), 2422–2454. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2435506>
- European Parliament & Council of the European Union. (2019). Directive (EU) 2019/1023 of 20 June 2019 on preventive restructuring frameworks, on discharge of debt and disqualifications, and on measures to increase the efficiency of procedures concerning restructuring, insolvency and discharge of debt, and amending Directive (EU) 2017/1132. *Official Journal of the European Union*, L 172, 18–55.
- Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S., & Sharma, M. K. (2024). Causes of organizational failure: A literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101153. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101153>
- Josefy, M. A., Harrison, J. S., Sirmon, D. G., & Carnes, C. M. (2017). Living and dying: Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development. *Academy of Management Annals*, 11(2), 770–799. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0148>
- Lattacher, W., & Wdowiak, M. A. (2020). Entrepreneurial learning from failure: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1093–1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>

- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0356>
- Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology. *Management Decision*, 46(2), 223–242. <https://doi.org/10.1108/00251740810854131>
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216–1244. <https://doi.org/10.1111/joms.12045>
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Širec, K., Crnogaj, K., Bradač Hojnik, B., Rus, M., & Tominc, P. (2025). *Podjetništvo ob preboju digitalizacije in umetne inteligence: GEM Slovenija 2024*. Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. <https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2025>
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Wach, D., Schermuly, C. C., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2025). How stressful is firm insolvency? Self-reported, biological, and physiological indicators of entrepreneurs' well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(3), 581–599. <https://doi.org/10.1177/23409444241301063>
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.001>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

DINAMIČNO PODJETNIŠTVO IN TRAJNOSTNA RAST PODJETJA

Sodobni pristopi k razumevanju, oblikovanju in vodenju rasti podjetij

Karin Širec

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, Slovenija, karin.sirec@um.si

Učbenik obravnava rast podjetja kot večdimenzionalen, časovno neenakomeren in upravljavsko zahteven proces. Pojasnjuje, zakaj podjetja rastejo, kako se rast kaže, katere notranje in zunanje dejavnike vključuje ter kako vpliva na strategijo, financiranje, vodenje, organizacijo, ljudi, kulturo in tehnologijo. Posebna pozornost je namenjena kakovosti, obvladljivosti in posledicam rasti ter povezovanju ekonomskih, organizacijskih, družbenih in okoljskih vidikov. Teoretična izhodišča so povezana s praktičnimi primeri, grafičnimi ponazoritvami, vprašanji za ponavljanje in razpravo ter diagnostičnimi okviri. Učbenik je namenjen predvsem študentom podjetništva in poslovnih ved, uporaben pa je tudi za podjetnike, managerje, svetovalce in druge, ki sodelujejo pri odločanju o razvoju in rasti podjetij.

Dynamic Entrepreneurship and Sustainable Business Growth: Contemporary Approaches to Understanding, Designing and Managing Business Growth. The textbook examines business growth as a multidimensional, temporally uneven and managerially demanding process. It explains why firms grow, how growth manifests itself, which internal and external factors shape it, and how it affects strategy, finance, leadership, organization, people, culture and technology. Particular attention is paid to the quality, manageability and consequences of growth and to the integration of economic, organizational, social and environmental perspectives. Theoretical foundations are linked to practical examples, visual explanations, review and discussion questions, and diagnostic frameworks. The textbook is primarily intended for students of entrepreneurship and business, while also being useful to entrepreneurs, managers, consultants and others involved in decisions about business development and growth.

Rast podjetja ni le vprašanje, kako postati večji. Je vprašanje, kako razvijati podjetje tako, da rast ostaja ekonomsko vzdržna, organizacijsko obvladljiva in sposobna ustvarjati vrednost tudi na daljši rok.

Učbenik *Dinamično podjetništvo in trajnostna rast podjetja* ponuja celovit pogled na rast kot dinamičen in večdimenzionalen proces. Povezuje podjetniške priložnosti in strategije rasti z vprašanji skaliranja, vodenja, financiranja, razvoja organizacijskih zmogljivosti ter obvladovanja kriz in poslovnih preobratov. Posebna pozornost je namenjena kakovosti in trajnosti rasti ter odločitvam, ki jih podjetja sprejemajo v razmerah negotovosti in sprememb.

Knjiga je namenjena študentom ekonomskih in poslovnih ved, hkrati pa tudi **podjetnikom, managerjem, svetovalcem in vsem, ki želijo bolje razumeti, kako rast nastaja, kako jo usmerjati in kako obvladovati njene posledice.**

Dobra rast ni nujno najhitrejša ali največja rast.



Univerza v Mariboru

Ekonomsko-poslovna fakulteta

