

# Pogled naprej: percepcija prihodnosti vodilnih menedžerjev najuspešnejših slovenskih podjetij

**Dario Berginc**

**Izobraževalni center Tempera d.o.o.**

**e-pošta: dario.berginc@gmail.com**

---

## Povzetek

V prispevku je prikazan koncept naravnosti menedžerjev v prihodnost. Zanima nas, kako daleč v prihodnost seže pogled menedžerjev ter v kolikšni meri le-ti razmišljajo o alternativnih scenarijih razvoja okolja podjetja, ki ga vodijo. Z raziskovanjem percepcije menedžerjev želimo prispevati k boljšemu razumevanju strateške usmeritve slovenskih podjetij v prihodnost. Izvedli smo kvalitativno raziskavo med vodilnimi menedžerji iz vzorca najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Rezultati raziskave so pokazali, da večina menedžerjev in podjetij načrtuje od tri do pet let vnaprej, nekateri pa tudi dlje. Obdobje načrtovanja, za katerega je še mogoče pridobiti uporabne in oprijemljive podatke, znaša okvirno tri leta, operativni načrti pa so v osnovi izdelani za eno leto vnaprej. Menedžerji so si enotni, da bolj naprej, kot podjetje načrtuje, bolj uspešno lahko posluje. Kljub temu načrtovanje dolgoročnih scenarijev razvoja okolja podjetja zanje ni smiselno. Bolj se zavzemajo za strategijo fleksibilnega prilagajanja ter hitrega reagiranja na nepričakovane dogodke v okolju podjetja.

**Ključne besede:** naravnost v prihodnost, scenarijska analiza, vodilni menedžerji, najuspešnejša podjetja, Slovenija

---

## 1 Uvodno izhodišče

Menedžerji imajo zaradi svoje odločevalske vloge ključen vpliv na strateško naravnost podjetij in njihovo uspešnost (Gerbing et al., 1994; Isabella in Waddock, 1994). S tega vidika je raziskovanje njihovih percepcij enako ali celo bolj pomembno od analize okolja podjetja (Arzenšek, 2011), hkrati pa nam lahko poda boljše informacije o naravnosti podjetja v prihodnost.

Ključni problem v povezavi s percepcijo menedžerjev raziskovalci izpostavljajo strateško miopijo. Le-ta predstavlja omejeno odzivanje na spremembe izven prevladujočega miselnega modela menedžerja (Day in Nedungadi, 1994). Menedžerji imajo močna prepričanja v pretekle uspešne strategije in le-te prenašajo tudi na bodoče strategije podjetja, pri čemer premalo upoštevajo spremembe v zunanjem okolju (Garraway, 2008). Tovrstna prepričanja pogosto pomenijo ovire za bodoči uspeh podjetij (Lane in Klenke, 2004). Kot eden ključnih razlogov za neuspešnost podjetij je prav načrtovanje na podlagi preteklih uspehov (Busby, 1999).

Skladno s tem se pojavlja potreba po spreminjanju miselnih modelov menedžerjev z vidika dinamičnosti in proaktivnosti, ki bodo ustrezali jutrišnjemu okolju (Hill in Levenhagen, 1995). Kot rešitev iz zanke strateške miopije avtorji predlagajo proaktivno strateško naravnost menedžerjev, ki ima pozitiven vpliv na dolgoročno uspešnost podjetij (Day in Wensley, 1988; Wiklund, 1999; Morgan in Strong, 2003).

Večina raziskav na področju strateške naravnosti (npr. Miles in Snow, 1978; Venkatraman, 1989; Day in Nedungadi, 1994; Hagen et al., 2012) ni podrobneje raziskala dimenzije naravnosti menedžerjev v prihodnost. Delno se le-ta kaže v tipologiji raziskovalca (Miles in Snow, 1978), dejavniku proaktivne naravnosti (Venkatraman, 1989; Hagen et al., 2012) in dejavniku naravnosti v prihodnost (Venkatraman, 1989). Pri tem omenjene tipologije in dejavniki predstavljajo zgolj del širšega konstrukta strateške naravnosti in se ne obravnavajo toliko kot samostojni koncepti. Prav tako nismo našli povezave med omenjenimi raziskavami s konceptom napovedovanja (npr. Winkelhofer et al., 1996; Armstrong, 2001; Kahn, 2002) ter konceptom

scenarijske analize (npr. Schoemaker, 1995; van der Heijden et al., 2002). Zapolniti želimo tudi metodološko vrzel, saj pri obstoječih raziskavah proučevani vzorec ni bil omejen zgolj na vodilne menedžerje, temveč je ta skupina predstavljala zgolj del celotnega vzorca.

Nadalje ni zaznati raziskav s tega področja v slovenskem prostoru. Naši tematiki sorodne so raziskave strateške naravnosti podjetij, kot je tržna (npr. Jančič, 2001; Bodlaj, 2009) ali podjetniška naravnost (npr. Vidic, 2012), omenimo pa lahko tudi raziskavo vizij slovenskih podjetij (Toman, 2014). Bolj relevantna se kaže raziskava strateško-marketingške usmeritve podjetij (Jančič, 2001), ki razkriva precej kratkoročno naravo strateškega načrtovanja nekaterih uglednih slovenskih podjetij.

Raziskave na vzorcu slovenskih menedžerjev so se usmerile predvsem na vidik vodenja (npr. Bogataj, 2006; Bužinel, 2007; Hrovat, 2008), pri tem pa niso zajele tematike naravnosti menedžerjev v prihodnost. Kot bolj relevantno lahko izpostavimo raziskavo s področja kompetentnosti menedžerjev (Strugar, 2010), ki med drugim potrjuje pozitivno povezanost dejavnika proaktivnosti menedžerjev z uspešnostjo podjetja.

Namen prispevka je raziskati, kako vodilni menedžerji nekaterih najbolj uspešnih slovenskih podjetij gledajo na prihodnost in kateri so dejavniki, ki stojijo za tem. Odkriti želimo, kako daleč v prihodnost seže njihov pogled in zakaj, ter kako gledajo na dolgoročno načrtovanje s pomočjo scenarijev, tudi z vidika pripravljenosti na nepričakovane dogodke, ki prežijo na podjetje iz zunanjega okolja.

## 2 Proaktivna strateška naravnost

Koncept proaktivne strateške naravnosti obravnavamo znotraj širšega področja strateške naravnosti (Miles in Snow, 1978; Venkatraman, 1989; Hagen et al., 2012). Povezana je z aktivnostmi predvidevanja bodočih problemov, potreb in sprememb (Lumpkin in Dess, 1996) ter izkoriščanjem prihodnjih priložnosti in oblikovanjem ubranljivih konkurenčnih prednosti (Covin in Miles, 1999). Nadalje se nanaša na uvajanje novih izdelkov in storitev pred konkurenco ter ukinjanje izdelkov, ki so v zrelih ali padajočih stanjih življenjskega cikla (Venkatraman, 1989). Proaktivno naravnano podjetje bolj vpliva na svoje okolje kot nanj reagira, aktivno

nadzira in modelira zunanje dejavnike okolja ter jih prilagaja potrebam podjetja (Lumpkin in Dess, 1996). Podjetja si lahko s proaktivno naravnostjo povečajo povpraševanje, stopnjo lojalnosti kupcev in dobičkonosnost, predvsem pa oblikujejo bazo za ubranljivo konkurenčno prednost. S tem se pripravijo na bodoče spremembe v okolju (Lumpkin in Dess, 2001).

Proaktivnonaravnostinamzdrugerperspektive razloži koncept proaktivnega kontinuuma. Miles in Snow (1978) sta le-tega oblikovala na osnovi odnosa med podjetjem in njegovim okoljem. Pri tem se na eno stran kontinuuma uvrščajo konzervativni branilci, na drugo pa inovativni raziskovalci, ki so bolj naravnani na spremembe in priložnosti. Nekoliko drugače pa koncept proaktivnega kontinuuma razumeta Lumpkin in Dess (1996), ki kot konceptualno nasprotje proaktivnosti navajata pasivno naravnost. Le-to razumeta kot indiferentnost ali nezmožnost izkoriščanja priložnosti ali prevlade podjetja na trgu.

## 3 Naravnost v prihodnost

Naravnost v prihodnost Venkatraman (1989) loči od proaktivnosti in jo razume kot definiranje zelene prihodnosti podjetja in strategij, s katerimi le-to tudi doseže. Tudi naravnost v prihodnost lahko analiziramo s perspektive časovnega kontinuuma. Le-ta potuje od naravnosti h kratkoročni učinkovitosti podjetja do njegove usmeritve v dolgoročno uspešnost. Dolgoročna naravnost je nadalje povezana z dolžino časovnega horizonta načrtovanja (Winklhofer et al., 1996; Armstrong, 2001) ter širino načrtovanja, in sicer v smislu predvidevanja več možnih alternativnih scenarijev (npr. Schoemaker, 1995; van der Heijden et al., 2002). Skladno s tem želimo ugotoviti, kako daleč vnaprej načrtujejo vodilni menedžerji nekaterih najbolj uspešnih slovenskih podjetij ter v kolikšni meri upoštevajo alternativne scenarije razvoja poslovnega okolja.

### 3.1 Dolžina načrtovanja poslovanja

Raziskave časovnega horizonta načrtovanja izhajajo predvsem iz teorije napovedovanja (Armstrong, 2001; McCarthy et al., 2006). Najbolj pogost kratkoročni načrtovalni horizont podjetij je en mesec, medtem ko se dolgoročni horizonti načrtovanja gibljejo od enega do petih let ter naprej (Winklhofer et al.,

1996; Klassen in Flores, 2001; Jain, 2007). Večina podjetij pripravlja načrte na letni ravni, medtem ko podjetja v povprečju načrtujejo do 7,7 leta naprej, nekatera podjetja pa imajo pri napovedovanju celo petindvajsetletni horizont. Največ vpliva na časovni horizont imajo tip dejavnosti, v kateri nastopa podjetje, njegova tržna usmerjenost in uporabna vrednost načrtovanja (Winklhofer et al., 1996). Proizvodna podjetja načrtujejo v daljšem časovnem horizontu kot storitvena (Kahn, 2002), načrtovanje proizvodnje pa je bolj pogosto kot napovedovanje prodaje (Dalrymple, 1987). Raziskave med drugim ugotavljajo, da dolžina časovnega horizonta pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Winklhofer et al., 2002; Danese in Kalchschmidt, 2011).

Na osnovi obstoječih teoretičnih izhodišč postavljamo prvi dve raziskovalni vprašanji:

- *RV 1: Kakšen je časovni horizont načrtovanja menedžerjev in od česa je odvisen?*
- *RV 2: Ali po mnenju menedžerjev načrtovanje na daljši časovni horizont vpliva na uspešnost in zakaj?*

### 3.2 Širina načrtovanja poslovanja

Nadalje nas bodo zanimala mnenja in stališča menedžerjev do scenarijske analize, ki vsakega od alternativnih scenarijev obravnava kot možno opcijo in na ta način pomaga menedžerjem pri strateških odločitvah (Schoemaker, 1995; van der Heijden et al., 2002). Scenarijska analiza se kaže kot posebej primerna v nestabilnih, negotovih, turbulentnih časih in kompleksnih okoljih. Z njo lahko predvidimo razvoj sedanosti v prihodnost in opredelimo več realnih scenarijev (Jančič in Vujadinovič, 1991), predstavlja pa »disciplino in metodologijo za predpostavlanje možnih prihodnosti, ki pomenijo podporo vodstvu pri odločanju« (Schoemaker, 1995, str. 13). Posamezen scenarij pomeni »notranje konsistenten pogled na to, v katero smer se lahko obrne prihodnost – ni napoved, ampak zgolj možen prihodnji izid« (Porter, 1985, str. 63).

V povezavi s konceptom scenarijske analize postavljamo tretje raziskovalno vprašanje: *RV 3: Kakšna so mnenja in stališča menedžerjev glede dolgoročneega načrtovanja s pomočjo scenarijske analize in kakšni so razlogi za to?*

## 4 Metodologija raziskave

Kvalitativna raziskava je bila izvedena v okviru doktorske raziskave strateške naravnosti

menedžerjev. Vzorec raziskave so predstavljali vodilni menedžerji iz lestvice nekaterih najuspešnejših podjetij v Sloveniji po čistem dobičku v letu 2013. Raziskava je trajala od 21. maja do 23. julija 2014. Vabilo smo po elektronski pošti poslali 80 vodilnim menedžerjem iz vzorca najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Pri sestavi vzorca smo upoštevali načelo heterogenosti, s čemer smo želeli pridobiti čimbolj raznolik vzorec glede na značilnosti dejavnosti, moč konkurence, izvozno usmerjenost in tip lastništva. Za sodelovanje v raziskavi se je odločilo 17 menedžerjev. Z vsemi so bili na podlagi predhodnega dogovora izvedeni globinski intervjuji, ki so trajali v povprečju 54 minut. Najdaljši je trajal 1 uro in 17 minut, najkrajši 23 minut. 15 vodilnih menedžerjev je soglašalo s snemanjem intervjuja, dva pa sta snemanje zavrnila. Pri vseh posnetih intervjujih so bili narejeni transkripti.

Z upoštevanjem dodatnih kriterijev (poleg kriterija uspešnosti) smo pridobili relativno raznolik vzorec. 9 vodilnih menedžerjev (predsednikov uprav) vodi delniško družbo, medtem ko jih 8 (generalnih direktorjev) vodi družbo z omejeno odgovornostjo. 16 od 17 podjetij, iz katerih prihajajo vprašani menedžerji, je velikih, zgolj eno je srednje veliko. Podjetja prihajajo iz 17 različnih dejavnosti, od tega jih je 9 proizvodnih in 8 storitvenih. 8 podjetij iz vzorca je izrazitih izvoznikov, medtem ko jih je 9 izrazito osredotočenih na slovenski trg. Večinski lastnik 3 podjetij iz vzorca je država, 8 podjetij ima večinsko domače (privatno) lastništvo, 5 večinsko tuje, lastništvo enega od podjetij iz vzorca pa je mešano.

3 podjetja iz vzorca se uvrščajo med 6 najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji glede na čisti dobiček v letu 2013 (baza AJPEŠ 2014), 6 podjetij pa se uvršča med 50 najuspešnejših podjetij na isti lestvici. Ostalih 8 podjetij, ki so sodelovali v raziskavi, se uvršča nižje na tej lestvici (do 300), a še vedno dosejajo merila najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji v letu 2013 po čistem dobičku (čisti dobiček teh podjetij je še vedno višji od 1 mio evrov).

16 menedžerjev iz vzorca je moškega spola, zgolj 1 menedžerka je ženskega spola. 2 menedžerja sta tujca, medtem ko je 15 vodilnih menedžerjev, vključenih v raziskavo, Slovencev. V dveh primerih v raziskavi nista sodelovala neposredno vodilna menedžerja in je bil intervju opravljen s enim od članov uprave teh dveh podjetij.

## 5 Rezultati raziskave

### 5.1 Dolžina časovnega horizonta

Večina proučevanih menedžerjev in podjetij načrtuje pet let vnaprej, nekateri pa tudi med pet in deset let vnaprej. Izjema so infrastrukturne družbe v lasti države, ki na podlagi evropske zakonodaje načrtujejo tudi trideset in več let vnaprej. Operativni plan podjetij je navadno izdelan za eno leto vnaprej. Rezultati se delno ujemajo z ugotovitvami obstoječih raziskav, da se dolgoročni horizonti načrtovanja prodaje gibljejo od enega leta do petih let in naprej, večina podjetij pa pripravlja napovedi na letni ravni (Winklhofer et al., 1996). Časovni horizont dolgoročnega načrtovanja slovenskih podjetij pa je znatno krajši od nekaterih raziskav podjetij v tujini (Winklhofer et al., 1996).

Menedžerji, usmerjeni v časovni horizont, dolg pet let in več, kot ključne razloge za to navajajo zavezanost strateškemu načrtu in mandatu uprave (*»Pet let znaša mandat uprave in za to obdobje se pričakuje, da se pripravi, kaj se bo naredilo.«*), na pet let imajo nastavljene tudi kazalnike uspešnosti ter dostopne podatke (*»Do 2020 imamo podatke in izračune.«*). Specifiko predstavljajo nacionalne infrastrukturne družbe, ki imajo svoje poslovanje vezano na evropsko zakonodajo. Njihovi menedžerji zato še posebej poudarjajo pomen dolgoročnega načrtovanja (*»Infrastrukturni projekti so že v osnovi dolgoročni. Po evropski zakonodaji moramo izdelovati dolgoročne, tudi tridesetletne načrte. V nekih drugih industrijah ali trgovini pa so seveda ti roki bistveno krajši.«*). Dolgoročno načrtovanje, daljše od 10 let, je pri nekaterih podjetjih vezano tudi na zasedbo določenega teritorija (*»Ta zemlja je naša do leta 2030.«*). Rezultati so skladni z ugotovitvami nekaterih obstoječih raziskav, da proizvodna podjetja napovedujejo v daljšem časovnem horizontu kot storitvena (Kahn, 2002).

Vprašani menedžerji, ki so usmerjeni v krajši časovni horizont od petih let, poudarjajo večji pomen kratkoročnega načrtovanja, fleksibilnosti podjetja in hitrega prilagajanja spremenjenim pogojem na trgu (*»Smo inovativni, fleksibilni, prilagodljivi, a bolj v kratkoročnem smislu.«*). Nekateri menedžerji so celo mnenja, da se bo časovni horizont z vidika odločanja vedno bolj skrajševal (*»Za nas se bo odločanje krčilo na manj let.«*). Eden od razlogov za načrtovanje v okviru krajšega časovnega horizonta je omejena dostopnost podatkov (*»Več kot v triletni projekcije ne verjamem, ker jih ne moreš empirično obdelovati. Petletni plani, kot jih delajo nekateri, se mi ne zdijo smiselni.«*) in njihova vprašljiva oprijemljivost (*»Detaljno je možno planirati*

*dve do tri leta naprej. Kar je več – posebno, če je je firma v zelo dinamičnem razvoju – je bolj usmeritev.«*). Eden od menedžerjev je pri tem opozoril tudi na specifičnost nacionalnega okolja (*»Slovensko okolje je tako problematično, da so celo triletni plani problematični.«*).

Večina vprašanih menedžerjev si je enotnih, da znaša obdobje, za katero je mogoče pridobiti uporabne in oprijemljive podatke, okvirno tri leta (*»Nekje do treh let so precej gotovi podatki.«* in *»Za tri leta naprej predvidevamo čisto konkretne številke.«*), medtem ko je operativni plan v osnovi omejen na obdobje enega leta (*»Za eno leto naprej so čisto konkretne priložnosti, na katerih bomo delali.«*) Pravilo je tudi sprotno prilagajanje strateškega načrta, in sicer od dvakrat na leto do vsake dve leti glede na nove razmere (*»Lansko leto smo strategijo spremenili in naslednje leto jo bomo ponovno. Cilji bodo ostali isti, spremembe pa bodo glede tega, kako bomo to dosegli.«*) in usmeritve podjetja (*»Na vsake 2 leti pogledamo in ugotavljamo, ali so usmeritve, ki smo jih postavili, še prave.«*).

### 5.2 Vpliv dolgoročnega načrtovanja na uspešnost podjetja

Vsi vprašani menedžerji se strinjajo, da bolj naprej, kot podjetje načrtuje, bolj uspešno lahko posluje. Prav tako pa velja tudi obratna vzročna posledična povezava (*»Bolj kot je podjetje uspešno, bolj na dolgi rok planira.«*). Slednje je skladno tudi z nekaterimi obstoječimi raziskavami (Winklhofer et al., 2002; Danese in Kalchschmidt, 2011).

Razmišljanje na dolgi rok je pomembno zaradi doseganja ciljev (*»Če je cilj podjetja dolgoročni obstanek, potem kratkoročne cilje meri z dolgoročnimi usmeritvami.«*) in sprejemanja odločitev (*»Na tej osnovi so sprejete tudi odločitve.«*), še posebej pa je dolgoročna perspektiva pomembna za določene dejavnosti (*»Pri infrastrukturnih družbah je dolgoročni, tudi 30 letni cikel načrtovanja, izredno pomemben.«*).

Nadalje menedžerji poudarjajo pomen dolgoročnega načrtovanja v primerjavi s kratkoročnimi, operativnimi aktivnostmi (*»Če vidiš samo drevesa in pozabiš, da je zadaj gozd, potem nikamor ne prideš.«*), kar lahko povežemo s proaktivnim kontinuumom (Miles in Snow, 1978; Lumpkin in Dess, 1996) ter kontinuumom naravnosti v prihodnost (Venkatraman, 1989). Menedžerji se hkrati zavedajo, da je za dolgoročno načrtovanje potrebno investirati tudi čas (*»Brez tega nimamo nikoli časa gledati naprej, ampak delamo zgolj le nujne stvari.«*). Hkrati opozarjajo na nevarnosti, če podjetje dolgoročne perspektive ne upošteva (*»Z izbiro napačnih ocen lahko precej investiraš*

v prazno.«). Nekateri menedžerji uspeh dolgoročnega načrtovanja povezujejo z upoštevanje zavez (»Vpliva na uspešnost, a če si tako strikten, da se tega potem tudi držiš.«).

### 5.3 Smiselnost uporabe scenarijske analize pri načrtovanju poslovanja

Za vprašane menedžerje dolgoročno načrtovanje, kot ga razume teorija scenarijske analize (Schoemaker, 1995; van der Heijden et al., 2001), večinoma ni smiselno (»Naš horizont je deset let in ne vidim nobene potrebe, da bi šli še dlje in se igrali s scenariji, ker na njih tako in tako ne moremo vplivati.«), kar je kompatibilno tudi z Jančičevo raziskavo (Jančič, 2001). Razlogi so bodisi v majhnosti podjetja in nišni dejavnosti (»Smo majhni in nišni, naša strategija je odprtost in fleksibilnost.«), prilagajanju velikim (»Mi spremljamo, kaj oni delajo in se prilagajamo, da vidimo, kje in kako lahko tekmujemo, sami pa se z dolgoročnimi scenariji ne ukvarjamo.«), konzervativnosti panoge (»Scenarijskega načrtovanja ne uporabljamo, saj je naša strateška panoga konzervativna in sami nismo tržni vodje«) bodisi v velikih investicijah, ki jih scenarijsko načrtovanje zahteva (»To je odvisno od ogromnih vlaganj, ki presegajo naše zmoglosti.«).

Menedžerji nadalje opozarjajo na nejasnost tovrstnih napovedi (»Bolj daleč v prihodnost greš, bolj gledaš stekleno kroglo in manj se da strategija določiti na podlagi nekkih dejstev, ker se ta dejstva prehitro spreminjajo v realnem okolju.«) in celo na nekredibilnost takšnega razmišljanja (»Če bi šel na daljši rok, ne bi bil kredibilen. Ker nimam nobene oprijemljive točke, da bi govoril o alternativni.«), tudi v odnosu do slovenskega okolja (»Če preveč razmišljam o scenarijih, potem hitro prideš do zaključka, da se v Sloveniji nič ne izplača in da je potrebno dejansko vse prodati. In to enim takim, ki so močni in veliki. Ker so vse priložnosti že odšle mimo.«). Slednje je povezano tudi s smislom oziroma dodani vrednosti takšnega razmišljanja (»Imeti moraš nekoga, ki to kupi in v to verjame.«).

Drugi menedžerji opozarjajo na omejitve slovenskih podjetij na globalnem trgu (»Ampak tudi, kaj naj naredimo, če se zgodi nekaj zelo nepričakovanega?«). Boljšo strategijo vidijo zmožnosti hitre in fleksibilne reakcije na določene spremembe na trgu (»Precej bolj pomembni so podatki ter hitrost in fleksibilnost, kako odreagirati v tistem trenutku.«). Nekatera podjetja na zrelih trgih tveganja na najboljši način kompenzirajo z diverzifikacijo ponudbe (»Mi imamo zelo diverzificiran rizik. Zaradi tega posamezni incident na izdelčni ravni skompenziramo drugje.«).

Nekateri menedžerji navajajo, da scenarijsko načrtovanje v poenostavljeni in bolj kvantitativni obliki vseeno izvajajo (»Izdelamo pet osnovnih scenarijev, dva eliminiramo in izluščimo normalni, pesimistični in optimistični scenarij. Večinoma so to kvantitativni scenariji, ki jih dopolnimo s kvalitativnimi podatki.«), pogosto pa so to kratkoročni scenariji (»Naredimo si kvantitativne scenarije, ampak večinoma na eno leto. Kvalitativne naredimo od časa do časa, ko naredimo presek.«). Scenariji se nanašajo bodisi na krčenje stroškov (»Ko se je začela kriza, smo postavili scenarij, da bo za dvajset odstotkov padla prodaja, ter določili šest ukrepov, kaj bomo naredili, če se to zgodi.«) bodisi na razvoj prodaje (»Če hočemo rasti na večih novih programih, moramo vsako leto pripeljati toliko in toliko novih projektov, in to pomeni, da moramo razmišljati o različnih možnih scenarijih, od katerih se potem eden tudi zgodi.«).

Kljub temu, da se kaže scenarijska analiza posebej primerna v nestabilnih, negotovih, turbulentnih časih in kompleksnih okoljih (Jančič in Vujadinovič, 1991), lahko zaključimo, da večina proučevanih podjetij nima niti znanja, niti resursov za izvajanje scenarijske analize, hkrati pa za večino vodilnih menedžerjev ni smiselna, ampak je boljša rešitev zanje zmožnost fleksibilnega prilagajanja okolju podjetja ter hitro reagiranje na nepričakovane dogodke.

## 6 Diskusija

Raziskava je podala možen konceptualni okvir naravnosti menedžerjev v prihodnost, ki se razlikuje od obstoječih raziskav na tem področju. Z metodo kvalitativnega raziskovanja smo se poglobili v dejavnike, od katerih je določena specifična strateška naravnost odvisna ter podali nekaj pomembnih ugotovitev v zvezi s tem. Na osnovi poglobljene analize smo prišli do nekaterih izstopajočih odgovorov, ki odpirajo teme za nadaljnje raziskovanje, ponujajo pa tudi nekatere rešitve in ideje, ki jih menedžerji lahko uporabijo v praksi.

Ključno omejitev raziskave predstavlja omejen vzorec kvalitativne raziskave, zaradi česar rezultatov raziskave ne moremo posploševati na splošno populacijo vodilnih menedžerjev najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji. Pri tem je potrebno opozoriti tudi naj kriterij pri izbiri vzorca (čisti dobiček) z vidika dejstva, da čisti dobiček ni edini kazalnik uspešnosti podjetij, hkrati pa predstavlja statični in ne longitudinalni podatek.

Priporočila za nadaljnje raziskovanje na tem področju se nanašajo predvsem na preverbo ugotovitev raziskave na širšem reprezentativnem vzorcu vodilnih in drugih menedžerjev najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji s pomočjo kvantitativne raziskave, s katero bi rezultate raziskave lahko posplošili na splošno populacijo menedžerjev v Sloveniji. Nadalje so dobrodošle nadaljnje raziskave, usmerjene v določeno panogo ali velikost podjetij, (npr. vzorec malih in srednjih podjetij) ter kvalitativne raziskave, ki bi določeno komponento naravnosti menedžerjev v prihodnost (npr. področje načrtovanja investicij) raziskale bolj v globino. Zanimive ugotovitve v kontekstu primerjave z našo raziskavo pa bi verjetno podala tudi raziskava med vodilnimi menedžerji neuspešnih ali najmanj uspešnih podjetij v Sloveniji.

## 7 Viri in literatura

- Armstrong, S. J. (2001). *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. Boston: Kluwer Academic Publishing.
- Arzenšek, M. (2011). *Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja: konceptualni model in empirična preverba: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bogataj, G. (2006). *Vpliv vodenja na poslovno uspešnost podjetja: magistrsko delo*. Ljubljana: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
- Busby, J. S. (1999). An assessment of post-project reviews. *Project Management Journal*, 30 (3), 23–29.
- Bužinel, M. (2007). *Vpliv managementa na uspešnost podjetja: diplomska naloga*. Koper: Fakulteta za management.
- Covin, J. G. in M. P. Miles. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47–63.
- Danese, P. in M. Kalchschmidt. (2011). The impact of forecasting on companies' performance: Analysis in a multivariate setting. *International Journal of Production Economics*, 133 (1), 458–469.
- Darlymple, D. J. (1987). Sales forecasting practices: Results from a United States survey. *International Journal of Forecasting*, 3 (3–4), 379–391.
- Day, G. S. in P. Nedungadi. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 58 (2), 31–44.
- Day, G. S. in R. Wensley. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (2), 1–20.
- Garraway, O. L. (2008). *A Study of the Relationship Between Corporate Leaders' Beliefs and the Firm's Strategic Decisions: doktorska disertacija*. Phoenix: University of Phoenix.
- Gerbing, D. W., J. G. Hamilton in E. B. Freeman. (1994). A Large-scale Second-order Structural Equation Model of the Influence of Management Participation on Organizational Planning Benefits. *Journal of Management*, 20 (4), 859–885.
- Hagen, B., A. Zucchella in P. Cerchiello. (2012). International strategy and performance - Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21 (3), 369–382.
- Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij: diplomsko delo*. Kranj: B&B – Višja strokovna šola.
- Isabella, L. A. in S. A. Waddock. (1994). Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications. *Journal of Management*, 20 (4), 835–858.
- Jain, C. L. (2007). Benchmarking Forecasting Practices in America. *The Journal of Business Forecasting*, 25 (4), 9–13.
- Jančič, Z. in D. Vujadinovič. (1991). Slovenija do leta 2010. *Mladina*, 15 (9. 5. 1991), 24–27.
- Jančič, Z. (2001). *Strateško-marketingška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji*. V M. Stanojević (ur.), *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji* (str. 190–209). Knjižna zbirka *Pravo in gospodarstvo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kahn, K. B. (2002). An exploratory investigation of new product forecasting practices. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), 133–143.
- Klassen, R. D. in B. E. Flores. (2001). Forecasting practices of Canadian firms: Survey results and comparisons. *International Journal of Production Economics*, 70 (2), 163–174.
- Lane, M. S. in K. Klenke. (2004). The Ambiguity Tolerance Interface: A modified cognitive model for leading under uncertainty. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (3), 69–81.

- Lumpkin, T. G. in G. G. Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Lumpkin, T. G. in G. G. Dess. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429–451.
- McCarthy, T., D. F. Davis, S. L. Golicic in J. T. Mentzer. (2006). The Evolution of Sales Forecasting Management: A 20-Year Longitudinal Study of Forecasting Practices. *Journal of Forecasting*, 25 (5), 303–324.
- Miles, R. E in C. C. Snow. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. London: McGraw Hill.
- Morgan, R. E. in C. A. Strong. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56 (3), 163–176.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 37 (2), 25–40.
- Strugar, N. (2010). Povezanost kompetentnosti managerjev z njihovo uspešnostjo v avtomobilski panogi: doktorska disertacija. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Toman, V. (2014). State of vision development in slovenian companies. *Dynamic Relationship Management Journal*, 3 (1), 17–29.
- van der Heijden, K, R. Bradfield, G. Burt, G. Cairns in G. Wright. (2002). *The sixth sense: Accelerating organizational learning with scenarios*. New York: John Wiley.
- Venkatraman, V. N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: construct dimensionality and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942–962.
- Vidic, F. (2012). *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37–48.
- Winklhofer, H., A. Diamantopoulos in S. F. Witt. (1996). Forecasting practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research. *International Journal of Forecasting*, 12 (2), 193–221.
- Winklhofer, H. in A. Diamantopoulos. (2002). Managerial evaluation of sales forecasting effectiveness: A MIMIC modeling approach. *International Journal of Research in Marketing*, 19, (2): 151–166.

---

**Mag. Dario Berginc** si je pridobil naziv magister znanosti s področja poslovanja in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani ter doktorski študent na programu Upravljanje in razvoj organizacij Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani. Zaposlen je kot direktor projektov in strateški svetovalec v Izobraževalnem centru Tempera d.o.o. Je avtor in soavtor treh znanstvenih ter devetih strokovnih prispevkov s področja trženja in podjetništva v različnih znanstvenih in strokovnih publikacijah. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v proučevanje strateške naravnosti menedžerjev v povezavi z uspešnostjo podjetij.