

# STRATEŠKI MANAGEMENT 1 - TEME

UVOD V  
STRATEŠKO  
MANAGEMENT 1

CELOVITO  
OCENJEVANJE  
PODJETJA

POSLOVNE  
STRATEGIJE

URESNIČEVANJE IN  
KONTROLA  
URESIČ. STRATEGIJ

IZDELOVANJE  
PLANSKIH  
PREDPOSTAVK

STRATEŠKI  
PLANSKI CILJI IN  
STRATEGIJE

FUNKCIJSKE  
STRATEGIJE

ORGANIZACIJA  
STRATEŠKEGA  
UPRAVLJANJA

PREDVIDEVANJE V  
PODJETJU

CELOVITE  
(KORPORACIJSKE)  
STRATEGIJE

OCENJEVANJE IN  
IZBIRA STRATEGIJ

SKLEPNI PREGLED  
IN ZAKLJUČEK

# LITERATURA

## OBVEZNA:

- PUČKO, D. (2008): STRATEŠKI MANAGEMENT 1, UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA, LJUBLJANA, 284 strani
- PUČKO D. S SODELAVCI (2007): STRATEŠKI MANAGEMENT (Poslovni prilogi), UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA, LJUBLJANA

# UVOD: PODJETNIŠTVO

- GRE ZA NEKAJ AKTIVNEGA, NOVOSTI, NJIHOVO KOMERCIALIZACIJO, USTVARJANJE IN IZKORIŠČANJE POSLOVNIH PRILOŽNOSTI

GRE ZA NAJUSTVARJALNEŠO POSLOVNO FUNKCIJO, KI JE NOSILEC NASTAJANJA TEHNOLOŠKIH SPREMEMB IN USTVARJANJA NOVIH TRGOV

GRE ZA POVEZOVANJE IN NAVEZOVANJE NA R&R TER FUNKCIJO TRŽENJA

E.PENROSE: TO JE DEJAVNOST UVAJANJA NOVIH IDEJ, ZAGOTAVLJANJA NJIHOVEGA SPREJEMANJA, ŠE POSEBEJ V ZVEZI S PROIZVODI, LOKACIJO IN POMEMBNI MI SPREMEMBAMI V TEHNOLOGIJI, PRIDOBIVANJE NOVIH POSLOVNODNIH KADROV, VNAŠANJE TEMELJNIH SPREMEMB V ORGANIZACIJO PODJETJA, POVEČEVANJE KAPITALA IN PLANIRANJE RAZVOJA PODJETJA

# NALOGE PODJETNIKA

ISKANJE IN VREDNOTENJE TRŽNIH PRILOŽNOSTI

ODPRAVLJANJE SLABOSTI NA TRGU

KOMBINIRANJE RESURSEV

ZALAGANJE IN RAZPOREJANJE KAPITALA

OBLIKOVANJE TEMELJNEGA MOTIVACIJSKEGA IN

INFORMACIJSKEGA SISTEMA V PODJETJU

PREVZEMANJE POSLOVNEGA TVEGANJA

USTANAVLJANJE, OSNOVNO URAVNAVANJE DELOVANJA

IN UKINJANJE PODJETJA

# ZNAČILNOSTI PODJETJA

PO P. DRUCKERJU:

- ORGANIZACIJA, KI NOSI TVEGANJE IZGUBE SAMA - ZATO MORA BITI AVTONOMNA
- ORGANIZACIJA, KI JE IZPOSTAVLJENA NEVARNOSTI STEČAJA, ZATO SE JE PRISILJENA STALNO PRILAGAJATI SPREMEMBAM V OKOLJU
- ORGANIZACIJA, KI MORA STALNO DOKAZOVATI PRAVICO DO OBSTOJA, ZATO MORA BITI NAJBOLJ FLEKSIBILNA INŠTITUCIJA V DRUŽBI
- ORGANIZACIJA, KI OMOGOČA IN ZAGOTAVLJA ZDRAV PROCES GOSPODARSKEGA PRESNAVLJANJA

# ZNAČILNOSTI PODJETJA PO E. GUTENBERGU

ENOTNOST V PRAVNEM, GOSPODARSKEM, UPRAVLJALNO-POSLOVODSTVENEM IN FINANČNEM POGLEDU, KI IŠČE DOBIČEK KAPITALISTIČNA OBLIKA IZKORIŠČANJA, KI JO TVORI PRODUKTIVNA KOMBINACIJA POSLOVNIH PRVIN, NAČELO RENTABILNOSTI IN NAČELO FINANČNEGA RAVNOTEŽJA

Razpredelnica 1: Največja podjetja po prodaji (brez finančnega sektorja) na svetu leta 2006

Rang	Podjetje	Prodaja (v mio USD)	Dobiček (v mio USD)
1	Wal-Mart Stores	351.139,0	11.284,0
2	Exxon Mobil	347.254,0	39.500,0
3	Royal Dutch Shell	318.845,0	25.442,0
4	BP	274.316,0	22.000,0
5	General Motors	207.349,0	(1.978,0)
6	Toyota Motors	204.746,0	14.055,8
7	Chevron	200.576,0	17.138,0
8	DaimlerChrysler	190.191,4	4.048,0
9	ConocoPhillips	172.451,0	15.550,0
10	Total	168.356,0	14.764,7

Vir: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007> dne 10.10.2007

● Razpredelnica 2: Največje skupine podjetij po prihodu (brez finančnega sektorja) v Sloveniji  
v letu 2006

Rang	Podjetje	Prihodek (v mio EUR)	Dobiček (v mio EUR)	Število zaposlenih
●				
1	Mercator	2.064,6	30,1	19.539
2	Petrol	1.941,4	49,8	2.768
3	Gorenje	1.111,0	22,3	10.556
4	Merkur	999,0	21,6	4.077
5	Lek	968,6	100,1	2.722
6	HSE	842,1	77,6	4.316
7	Telekom	745,1	103,4	3.984
8	Istrabenz	704,5	16,0	4.983
9	Krka	668,0	112,1	5.759
10	ACH	612,7	20,1	2.621

Vir: Delo FT, Ljubljana, 15. oktober 2007



# ORGANIZACIJA PODJETJA

RAZLIČNA POJMOVANJA ORGANIZACIJE:

- KOT PROCES ORGANIZIRANJA OPRAVIL
- KOT DRUŽBENA INSTITUCIJA
- KOT SESTAV RAZMERIJ MED LJUDMI, ČLANI ZDRUŽBE

DEFINICIJA ORGANIZACIJE: SESTAV  
RAZMERIJ MED LJUDMI, ČLANI ZDRUŽBE,  
KI ZAGOTAVLJA OBSTOJ,  
DRUŽBENO EKONOMSKE ZNAČILNOSTI  
ZDRUŽBI TER SMOTRNO URESNIČEVANJE  
NJENEGA CILJA

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA: FORMALNA IN  
NEFORMALNA - V NJEJ OPREDELJENE ORGANIZACIJSKE  
VLOGE

ORGANIZACIJSKI PROCES: FORMALNI= MENEDŽMENT

# ORGANIZACIJSKI PROCES

UPRAVLJALNO-POSLOVODSTVENI PROCES ALI  
MENEDŽMENT PROCES

FAZE ORGANIZACIJSKEGA PROCESA:

- PLANIRANJE
- URESNIČEVANJE
- KONTROLIRANJE

ZNOTRAJ ORGANIZACIJSKEGA PROCESA SE ODVIJA  
PROCES ODLOČANJA

BREZ ODLOČANJA SE NIČ NE DOGAJA V PODJETJU  
POLITIKA PODJETJA SPREJEMA NAJPOMEMBNEJŠE  
ODLOČITVE

# RAZLIČNOST POGLEDOV NA POLITIKO PODJETJA

BLEICHER: OPREDELJEVANJE POSLANSTVA, SPLOŠNIH  
CILJEV IN TEMELJNIH USMERITEV

ULRICH: OPREDELJEVANJE USMERITEV IN ZASNOV  
PODJETJA TER CELOTNEGA POSLOVODENJA

KRALJ: OPREDELJEVANJE POSLANSTVA PODJETJA,  
SPLOŠNIH CILJEV IN TEMELJNIH USMERITEV, ZAMISLI IN  
USTVARJALNO USMERJANJE K CILJEM

THOMPSON: POSTAVLJANJE USMERITEV ZA ODLOČANJE IN  
PRIJEMOV, KI PODPIRAJO NAPORE, USMERJENE V DOSEGO  
CILJEV

HATTEN&HATTEN: SREDSTVO URESNIČEVANJA  
STRATEGIJE PODJETJA

# ODNOS MED POLITIKO PODJETJA IN PLANIRANJEM

TRI ŠOLE GLEDANJA NA ODNOS:

- KONTINENTALNA EVROPSKA ŠOLA
- ANGLO-AMERIŠKA KLASIČNA  
MENEŽMENT ŠOLA
- REALISTIČNA ŠOLA

# DOLGOROČNO PLANIRANJE KOT OBLIKOVANJE POLITIKE PODJETJA

ČE NE VEŠ, KAM GREŠ, KAKO BOŠ VEDEL, DA SI TJA  
PRIŠEL; ČE NE VEŠ, KAJ DELATI, KO TJA PRIDEŠ, ZAKAJ SE  
SPLOH TRUDITI?

ČE NE VEŠ, KAM GREŠ, TE BO TJA PRIPELJALA VSAKA POT.  
TAM SE BOŠ ZNAŠEL KAJ HITRO. ZNAŠEL SE BOŠ NA DNU.  
TAVATI BREZ CILJA JE DEKADENTNA FILOZOFIJA V SVETU  
PODJETIJ.

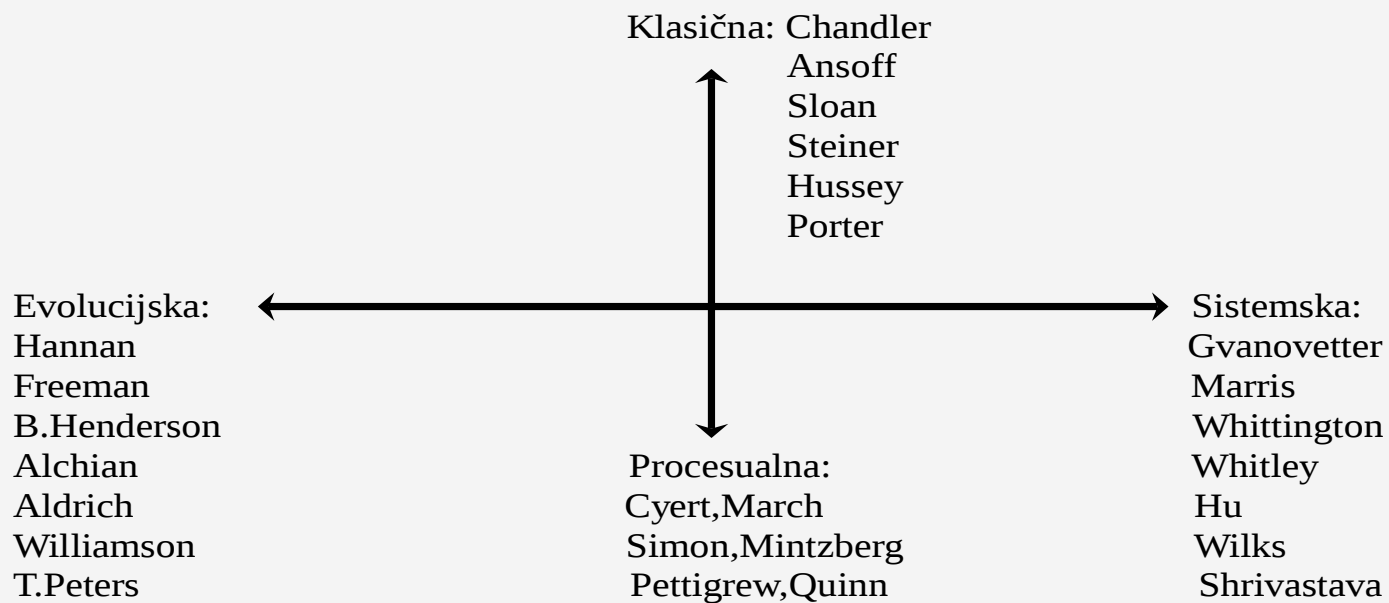
POMEN DOLGOROČNEGA PLANIRANJA V PODJETJU KOT  
GENERATORJA NAJPOMEMBNEJŠEGA DOGAJANJA V  
PODJETJU

FAZE RAZVOJA PODJETNIŠKEGA SISTEMA  
DOLGOROČNEGA PLANIRANJA

# FAZE RAZVOJA SISTEMA DOLGOROČNEGA PLANIRANJA V PODJETJU

DOLGOROČNO RAČUNOVODSKO  
PLANIRANJE/PREDRAČUNAVANJE V 50.TIH LETIH  
DOLGOROČNO PODJETNIŠKO PLANIRANJE, KI JE  
TEMELJILO NA DOLGOROČNIH PROGNOZAH IN  
EKSTRAPOLACIJAH, V 60.TIH LETIH  
STRATEŠKO PLANIRANJE, KI SE NASLANJA NA STRATEŠKO  
ANALIZO IN IZBIRE, V 70.TIH LETIH  
STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE  
(MENEDŽMENT), KI POMENI OBLIKOVANJE IN  
URESNIČEVANJE DOLGOROČNIH PLANOV TER IZVAJANJE  
AKTIVNOSTI, KI SE NANAŠAJO NA ZADEVE, KI SO  
ŽIVLJENJSKEGA, CELOVITEGA IN STALNEGA POMENA ZA  
CELOTO PODJETJA OD 80.TIH LET NAPREJ

## ŠOLE STRATEŠKEGA POSLOVODENJA



## Model konstrukcijske šole

Zgrajen na prepričanju, da je mogoče razviti strategijo na temelju nekega racionalnega konceptijskega procesa

Premise te šole:

- oblikovanje strategije je kontroliran, zavesten miselni proces
- model oblikovanja strategije naj bo enostaven in čim manj formaliziran
- strategije naj bi bile edinstvene, bazirane na ustvarjalnosti
- strategije naj bi bile eksplicitne in po možnosti jasno opredeljene
- ko so strategije enkrat izoblikovane, jih moramo uresničevati



## Model šole porajajoče se strategije

### Teze te šole:

- eno je nameravana strategija, drugo realizirana
- ob nameravani in ob realizirani strategiji je moč govoriti še o porajajoči se strategiji kot o vzorcu obnašanja, ki konvergira v času v nekaj konsistentnega
- razvijanje strategije je zamotan, interaktiven, evolucijski proces stalnega učenja
- strategija je plod obrtniškega načina dela (tradicionalne sposobnosti, predanost poslu, odličnost v obvladovanju detajlov, ne veliko razmišljanja, občutek za zadevo, koriščenje bogatih izkušenj). Oblikovanje in uresničevanje strategije se zliva v proces učenja, katerega rezultat je ustvarjalna strategija

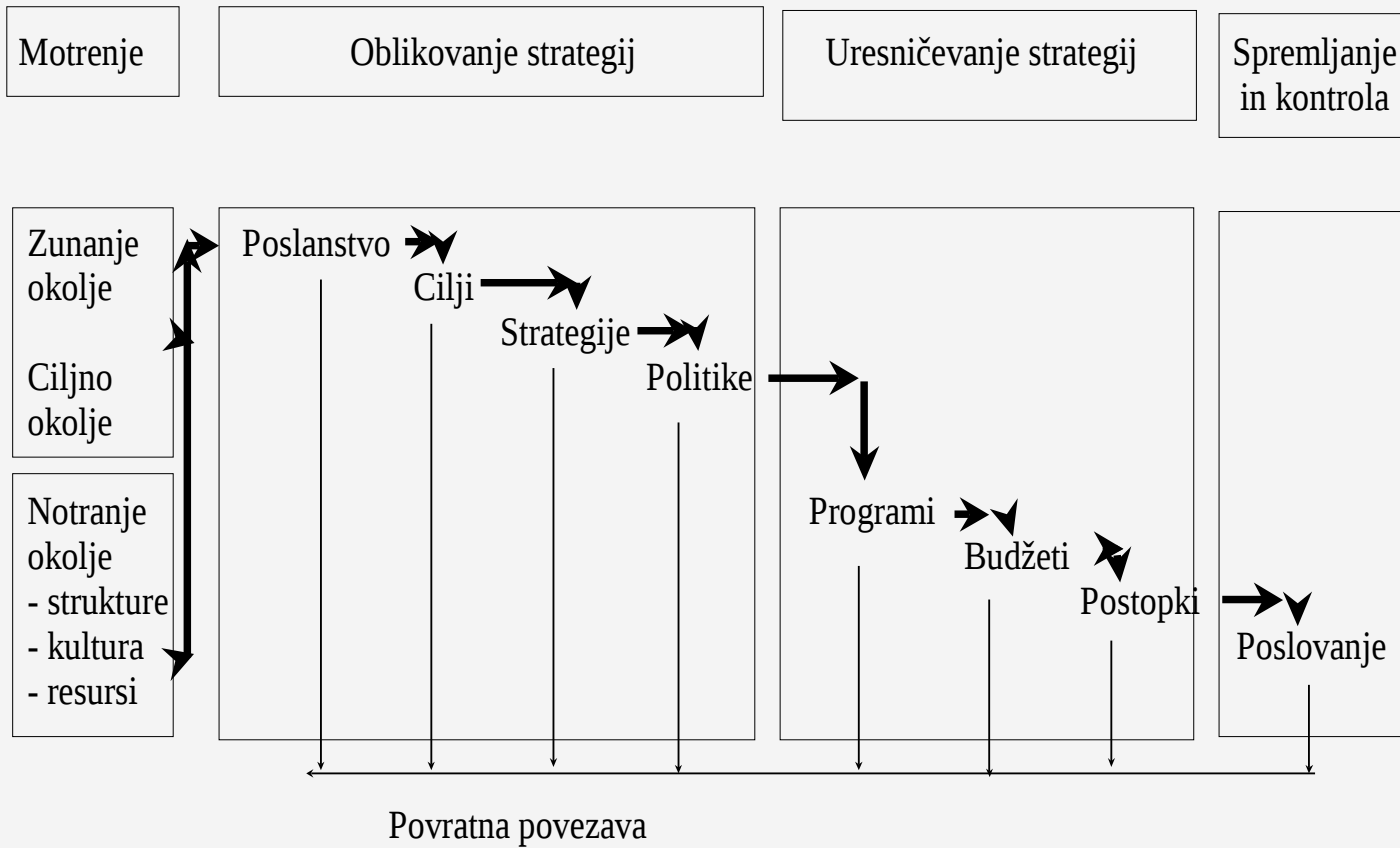
## OSREDNJI PROBLEMI STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

- Kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja
- Glavno vprašanje je: Ali delamo prave stvari?
- Trajno prilagajanje podjetja dinamiki okolja s spreminjanjem:
  - proizvodnega programa
  - s spreminjanjem strukture in obsega zmogljivosti
  - programa nabave in prodaje
  - s poslovnim povezovanjem ali razdruževanjem
- Razvoj prodajnega programa podjetja v širokem pomenu:
  - kako razdeliti svojo aktivnost na tradicionalna in nova poslovna področja
  - koliko naprej razvijati tradicionalna poslovna področja
  - na katera nova poslovna področja iti v prihodnosti
  - koliko in kako naprej razvijati proizvodno osnovo podjetja

# BISTVO STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

- ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti
- preverjanje in postavljanje novih razvojnih zamisli
- odločanje na osnovi dolgoročnega horizonta
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti razvojnih zamisli
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost
- izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti
- sistematično uresničevanje strategij
- spremljanje in nadziranje uresničevanja strategij

# MODEL HUNGERJA IN WHEELNA



# PUČKOV MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

