

STRATEŠKI MANAGEMENT



[IZREDNI ŠTUDIJ ŠKOFJA LOKA 2004](#)

STRATEŠKI MANAGEMENT

1. Katere temeljne lastnosti upoštevajo pri izbiranju managerjev in zakaj? str.8,9,10

Pri izbiranju managerjev veljajo tri temeljna merila: **-strokovnost, -vodstvene sposobnosti, -etičnost**
Poleg tega lastniki pričakujejo od managerjev še podjetnost(ustvarjalnost)in rabsodnost(treznost in odgovornost).

Izbiranje managerjev:

-glede na izobraženost(šola, stroka)

-glede na reference(izkušnje)

-glede na poreklo, vzgojo(primarna socializacija-do šole, sekundarna socializacija-šola, fax, služba)

Odločitve managerjev so izvršilne, izhajajo iz izvornih odločitev upravljalcev in so osnova za izvajalne odločitve izvajalcev. Za delo managerjev sta odločilni naglica in navzkrižje interesov. Odločitve managerjev morajo biti strokovno in etično primerne. Kakovost teh odločitev vpliva odločilno na uspešnost managerja in organizacije. Prav zaradi pomembnosti le teh, je izbira pravega managerja lahko uspeh ali neuspeh za uspešnost organizacije.

2. Kateri so temeljni koncepti odločanja, kakšne prednosti in slabosti imajo? str.10,11

Koncepti odločanja:

-rutinsko odločanje Prevladuje na izvajalni ravni, so merilo za urejenost organizacije v celoti, napisana so določila pravila predpisi standardi. Gre za enostavne odločitve, ki so za omejeno število okoliščin vnaprej opredeljene.

-analitično(analizno) odločanje Je zahtevnejše in od managerjev se pričakuje veliko znanja in veščine za uporabo določenih zahtevnih metod in modelov. Te vrste odločanje se uporablja predvsem na srednjih ravneh, saj se rutinsko odločanje prenaša navzdol na izvajalne ravni managementa. Analitično odločanje že uporablja tudi intuicijo, saj je določene pomembne odločitve potrebno sprejeti hitro in glede na premajhno informiranost o problemih je potrebno intuitivno odločanje. Količina na srednji ravni managementa je manjša, povečuje pa se obremenjenost odločevalcev po številnosti in zahtevnosti odločitev.

-intuitivno odločanje Večji del odločitev na vrhu organizacije je intuitivnih. Pri pravilni urejenosti organizacije na vrhu rutinskega odločanja ni več, tudi zahtevnejše odločitve, ki potrebujejo več časa, so v pravilno urejenih organizacijah na srednjih ravneh managementa. Vršni management mora v nekaj trenutkih sprejeti več odločitev, zato uporabljajo le zelo splošne metode, miselne modele. Večina odločitev je intuitivnih. Sposobnost za hitro sprejemanje pravih intuitivnih odločitev razlikuje uspešne managerje od povprečnih, ki sodijo na srednjo raven managementa. Posameznikova ustvarjalnost je vir idej-večina odločitev je takih.

3. Zakaj uporabljamo pri urejanju pri urejanju zadev v organizacijah deduktivni pristop? zapiski

Deduktivni pristop je koncept snovanja možnosti kako se odločamo.

Deduktivni pristop:

Zamislimo si rešitev in nato možnosti preverjamo. Iz posameznih predpostavk in informacij pridemo do sklepa. Izmed mnogih možnih vzamemo prvo zadovoljivo možnost, glede na določene kriterije.

Posledica deduktivnega pristopa so zadovoljive odločitve ne optimalne kot pri induktivnem sklepanju.

Kakovost odločanja: ni maksimalnosti. Induktivno odločanje=točno vedeti kako(gradnja hiše).

4. Kakšno je zadovoljivo izbiranje možnosti in zakaj ga uporabljamo? Znajdi se vsak sam! (sveto pismo)

5. Kaj je vizija organizacije in zakaj je pomembna? str. 20,21

Vizija povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Ti udeleženci verjamejo vanjo in se zavzemajo za njo. Vizija izhaja iz prevladujočih interesov, management pa ima pri nastajanju vizije zelo pomembno vlogo, jo usmerja, vodi, rojeva nove zamisli. Vizija je konkretna podoba prihodnosti organizacije. Je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Mora prispevati k dobrobiti udeležencev in s tem k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Vizija je sestavljena iz dveh sestavil:

-YING temeljna zamisel (v kaj verjamemo in zakaj smo)

-YANG videnje prihodnosti (kaj hočemo biti, postati)

Značilnosti dobre vizije so: odprtost, spontanost, reslizem.

Vizija je predpogoj za uspešno delo z napakami, stranskimi potmi, popravljanjem odstopanj, saj je znana smer ki je določena kot pot oziroma vizija.

Vsak ima svojo vizijo. Do vizije peljejo manjši in manjši cilji, ki so med seboj skladni in eden drugega podpirajo. Vizijo udejanjajo smotri.

6. Kakšni naj bodo kakovostni cilji in zakaj?

Dobri cilji morajo biti: **-merljivi, -dosegljivi, -spodbudni, -skladni**

Lažje je določati cilje, kot snovati merila in standarde uspešnosti zanje. Cilju katerega ni mogoče enostavno, pregledno in hitro meriti se managerji pogosto odpovedo.

Doseganje ciljev glede na merila uspešnosti managementa podjetje nadzira na osnovi standardov uspešnosti. Področja ciljev: cilji konkurenčnosti, trženjski cilji, cilji donosnosti, finančni cilji, cilji ugleda in moči, socialni cilji (do sodelavcev), družbeni cilji.

Merjenje

- absolutno ocenjevanje
- primerjalno ocenjevanje(BENCHMARKING-objektivna merila)

Skladnost

Uravnotežena merila,uravnoteženi smotri

- finančna merila,tržna merila,merila za procese,merila za inoviranje in razvoj

8. Kakšen je pomen vrednot za kulturo organizacije kako vrednote nastajajo?(28,29,43)

Vrednote udeležencev so osnova kulture organizacije, ki jo tvorijo še navade, vzorniki in medsebojna interesna razmerja sodelavcev organizacije. Iz vrednot udeležencev nastajajo kulture notranjih in zunanjih okolij organizacije. Interesi, ki zadevajo načela vodijo do vrednot – do tistega kar ljudem veliko pomeni, kar cenijo, česar se držijo v življenju. Kultura organizacije se kaže v vrednotah in prepričanju iz katerih sledijo norme in pravila obnašanja, ki vplivajo vedenje članov organizacije. Neformalna razmerja med sodelavci, njihove navade, vzori, prevladujoče vrednote – vse to vpliva na kulturo podjetja.

9. Kako naj ravna manager, če naleti v organizaciji na močno ali šibko, ugodno ali neugodno kulturo? (32)

Med uspešnostjo podjetja, ki ima močno, primerno kulturo in podjetjem s šibko kulturo je velika razlika. V organizaciji, ki ima močno, ugodno kulturo se manager zavzema, da to neguje, krepi še naprej. Tam kjer je kultura šibka, neugodna pa naj manager počasi, korak za korakom in previdno spreminja neprimerne sestavine. Vse to povečuje učinkovitost in uspešnost podjetja.

10. Zakaj se manager pri svojem delu srečuje z etičnimi dilemami?(33,34,44)

Vrednote pomembnih udeležencev se mnogokrat razlikujejo, zato mora management razreševati etične dileme. Vrednote so duhovne in materialne dobrine, imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo. Pravica do lastnih vrednot sodi med temeljne človeške svoboščine. Etika lahko zadeva tako na eni strani * koristi udeležencev- skuša vsem udeležencem zagotoviti kar največji presežek koristi nad škodami (teološki koncept etike), na drugi strani *pravičnost do udeležencev – terja pravičnost odločitev in dejanj za vse, ki jih te odločitve in dejanja zadevajo.

11. Zakaj so odločitve managerjev med absolutno etičnostjo in absolutno neetičnostjo? (35)

Etika managementa je rezultanta etik vseh vplivnih udeležencev in narekuje pravičnost do nevtralnih udeležencev (manj vplivnih). Zato je vpeta v razpon med absolutno etiko in absolutno neetiko kateregakoli udeleženca. Na videz čista je absolutna etika- vztraja pri uveljavljanju nekaterih vrednot, vendar zato zapostavlja prav tako legitimne interese in vrednote drugih udeležencev. AE je fanatizem, fundamentalizem, nestrpnost do posameznikov ali skupin. Uzakonja načelo, da cilj posvečuje sredstva. Absolutna neetika je zanikanje vsakršnih vrednot in vodi v razkroj družbe in civilizacije.

Nesprejemljiva je absolutna etika -> to pomeni, da je etično žrtvovati koristi in pravice enih udeležencev, običajno manj vplivnih., za koristi drugih (bolj vplivnih) udeležencev. To je pogosto zavito v zvaneče besede, načela, dogmo. Umeščanja etike med abs.etiko in abs.neetiko je zahtevno in tvegano početje. Poseben problem je mera doslednosti in upoštevanje vrednot, premajhna popustljivost vodi v absolutno etiko, preveliki koraki pri popuščanju pa na pot možnosti brez povratka, v absolutno neetiko.

12. Kako uporabni so kodeksi etike?(38,39,40)

Rutinsko odločanje podpira številna enostavna in kompleksna pravila- kodeksi podjetij, kodeksi poklicev in strok. Marsikje je uporaba predpisanih pravil obvezna. Ponekod (zlasti v ZDA) so v kodekse spremenili celo običajne organizacijske predpise. Ti kodeksi so uporabni, vendar samo do neke mere. Koristni in s tem uporabni so ko dajejo odgovore na mnoge enostavne in zelo pogoste etične dileme. Slabost teh pravil in s tem neuporabnost kodeksov je da so slabo prilagojeni posebnim etičnim dilemam in da jih je mogoče uporabljati za opravičevanje neetičnega odločanja. Pri nas imamo že kar nekaj etičnih kodeksov. Mnogi izmed njih so vsebinsko šibki in potrebni predelave, nekateri so le na papirju, so deklaracije za katere se v praksi ne meni nihče več. Kodeksi etike so različno uporabni na različnih ravneh managementa (izvajalni, srednji, vršni). Na vršni ravni so le malo uporabni, saj zaradi pogoste stiske s časom situacije zahtevajo od managerjev hitre odločitve, ki temeljijo na intuitivnem odločanju. Na izvajalni ravni pa je prvo snovanje in uveljavljanje pravil kodeksov etike. Na srednji ravni so koristne predvsem analitične metode.

13. Utemeljite ti. Zlato pravilo za etično odločanje! (STR.40)

Zlato pravilo pravi: »Ne stori drugim to kar nočeš, da bi drugi storili tebi.«

Med pomembne ukrepe za uveljavljanje v managementu je tudi preverjanje in izbiranje Managerjev. Tu je poleg strokovnega znanja, referenc o poslovni uspešnosti pomembno tudi preveriti tudi osebnostne lastnosti in reference o moralnem delovanju.

Ravnanje o t.i. »zlato pravilo« pomeni, da se managerji držijo rokov, ki so se jih dogovorili s svojimi partnerji v procesu, se ne poslužujejo prevar, intrig, ne bogatijo na tuj račun in ne izrabljajo informacij v svojo korist na račun drugih.

Vse to naštetu in podobno si ne želi noben manager, da bi drugi storili njemu. Manager, ki je visoko osebno razvit se bo v svoji praksi tudi tako obnašal. S svojim delovanjem si bo pridobil zaupanje . Koliko in kakšno zaupanje si bo pridobil je odvisno od tega kako moralno se vede.

14. Opišite in utemeljite tri preskuse etičnosti odločitev ! (37,40)

V trojnem preskusu etičnosti pogledamo odločitev, ki jo moramo sprejeti najprej.

Trije preskusi so:

1.- na samem sebi => Vprašamo se, kako bi sprejel odločitev, če bi bil odločevalec nekdo drug, mene pa bi zadele posledice te odločitve?

2.- na svojih bližnjih => Tu se vprašamo ali bi ravnali enako tudi v primeru, da bi posledice te naše odločitve prizadele naše najbližje, ki jih imamo najrajši – naše otroke, starše, partnerja, sestro, brata...

3.- na javnostih => Pri tem preskusu si postavimo vprašanje , če bi ravnali enako, če bi vedeli da bodo jutri naše odločitve znane širši javnosti, bodo objavljene v časopisu, TV, radiu. Mislim, da je tretji preskus meja koliko in kakšne posledice lahko prenesemo in »normalno« živimo naprej.

Vrednote in osebne lastnosti vršnih managerjev so odločilne za raven etičnosti odločanja in moralnosti delovanja organizacije. Ker je manager pogosto v stiski s časom so hitre, čeprav ne dovolj čiste etične odločitve vedno boljše od opuščanja odločitev. Ti trije preskusi upoštevajo tako etiko koristi kot etiko pravičnosti.

2. SNOVANJE POLITIKE

1. Koliko načrtovanja kaže v organizaciji zapisati in zakaj? Stran 47

Vsak Management praviloma načrtuje in to zelo obsežno in dolgoročno, dokumentirati načrte zasnovane politike ima več prednosti, saj preprečuje nesporazume in izgubljanje načrtov, usklajuje delovanje managerjev in pomaga dosegati cilje in strategije v podjetju.

Delovanje v organizaciji, ki ima jasno začitane smeri je učinkovitejše, saj so med drugimi tudi razporejene zmožnosti podjetja.

Čeprav je zapisovanje načrtov dobro predvsem pri določanju ciljev, pa ne smemo strogo zapisati poti kako do ciljev pridemo, ne smemo preveč strogo definirati načinov, nekaj svobode in domisljice pa je vseeno treba pustiti, da se vse skupaj ne spremeni v oklep, ki zavaja, delamo samo še strogo po začitanih poteh in uvidimo morebitne zmote. Pot pa je še velikokrat pomembnejša od cilja.

2. Zakaj management snuje vedno nove temeljne zmožnosti organizacije?

Togo in zbirokratizirano, neživljenjsko strateško načrtovanje se umika novemu prožnemu in bolj ustvarjalnemu snovanju. Ker se okolje v katerem organizacija posluje vedno bolj spreminja mora management snovati vedno nove možnosti, glede na tržno naravnost (podjetje mora imeti posluh za pogoje na tržišču), zagotavljanje svežih informacij, spreminja se tudi miselnost managementa (več doveznosti ne togi notranji predpisi, glas različnosti), spreminja se tudi notranja urejenost podjetja

3. Zakaj se ne obnese podrobno srednjeročno in dolgoročno načrtovanje?(stran 91 povzetek)

Zaradi kompleksnosti, spremenljivosti in predvidljivosti zunanjih in notranjih okolji je togo in podrobno načrtovanje nekoristno, tvorjenje strategij po vnaprejšnjem načrtu model rastlinjak se umika ustvarjalnemu odkrivanju in snovanju model travnik, logiko bistveno dopolnjuje intuicija. Zelo zanimiva je tudi statistika, da podjetja živijo znatno manj časa kot bi pričakovali, večina jih ne preživi 20 let od ustanovitve.

4. Opišite in utemeljite razliko med togim in prilagodljivim načrtovanjem? (stran 50,51)

Med staro in novo paradigmo so pomembne razlike:

- stara poudarja kratkoročne koristi , tudi na škodo nekaterih udeležencev, medtem ko nova upošteva te interese in izbira druge možnosti čeprav ne prinašajo kratkoročnih koristi
- stara paradigma temelji na strategiji prevladovanja nad tekmeci, medtem ko se nova zavzema za uspešnost drugih, za navezovanje plodnih razmerji z njimi, vračanja od okolja prijetnih koristi
- značilnost je zaverovanost v svoj prav
- kopičenje problemov z neustrezno politiko

Prehajanje iz stare na novo paradigmo prinaša številne spremembe:

- vizija podjetja namesto usmerjenost na kratkoročen dobiček
- kultura podjetja namesto stroge hierarhije in predpisov
- politika podjetja namesto kontroliranja
- ploske in prilagodljive strukture, namesto togih vertikalnih
- skupinsko udejstvovanje namesto hierarhičnih razmerji

5. Zakaj je pri načrtovanju pomembno opredeliti poslanstvo kot okvir programov? (stran 84,85)

Vsaka poslovna enota v organizaciji si skuša v razporejanju zmožnosti zagotoviti zadosten delež. Pri izdelavi predloga sredstev za program skuša poslovodstvo ostati zmerno, saj bo moralo z razporejenimi sredstvi dosegati primerno učinkovitost. Osrednje vodstvo mora preveriti, če je predlagana politika poslovne enote za program, ki jih opravlja skladna s temeljno politiko in s predlaganimi načrti razvojnih politik drugih programov. Načrtovanje strategije programskih enot naj bo usklajeno z načrtovanjem strategije podjetja. Cilji enote izhajajo iz srednjeročnih ciljev ter iz dosedanje uspešnosti, pri tem pa veljajo merila

6. Opišite in utemeljite okvirni model politike organizacije (stran 89)

- **temeljna politika** organizacije izhaja iz vizije organizacije, ki temelji na interesih in daje odgovore na vprašanja Kdo smo, kaj smo in kam gremo
- **razvojna politika** organizacije sestavljajo razvojne politike poslovnih enot. Zasnujejo jih upravljalci in managerji
- **tekoča politika** poslovnih enot je konkretiziranje razvojne politike programa na ravni poslovne enote in na ravni funkciji

Pri snovanju in usklajevanju politike podjetja je pomembno razlikovati strateške vidike (temeljno in razvojno politiko, ter izvedbene vidike (tekočo politiko). Delitev ne temelji le na časovni okvirnosti, temveč tudi na pomembnosti in trajnosti posameznih politik, Strategije za presojanje strategiji: zadovoljstvo udeležencev, temeljne zmožnosti podjetja s priložnostmi v okolju, obeta konkurenčno prednost, povečuje občutek pripadnosti sodelavcev, s sklada s kulturo in politiko podjetja.

3. STRATEŠKI VIDIKI DEJAVNOSTI ORGANIZACIJE**1. Katere so temeljne dejavnosti organizacije in zakaj naj bodo skladne?**

Organizacija uspešno posluje v okolju s svojimi programi, ki so okvir poslanstva organizacije. Sestavine izvajanja programov pa so temeljne dejavnosti povezane v proces izvajanja. Te dejavnosti so: razvijanje, proizvajanje in trženje oz. menjava. Temeljne usmeritve pri izvajanju poslanstva so trgovinska, proizvodna, tehnološka in tržna; dobra izbira temeljne usmeritve izhaja iz temeljnih zmožnosti organizacije. (povzetek vsebine, str.120, tč.1)

Podjetje se v tržnem okolju uveljavlja s programi, ki obsegajo izdelke in storitve za ciljne skupine odjemalcev, za ciljne segmente tržišča. Programi skupaj tvorijo poslanstvo podjetja, ki je okvir programov. Program je izdelek ali storitev, tudi družina izdelkov in storitev, namenjenih ciljni skupini odjemalcev. Poslanstvo je okvir programov, ki jih izvaja podjetje.

Izvajanje vsakega programa obsega predvsem trženje oz. menjavo, zatem snovanje novih proizvodov – tehnologijo ter proizvajanje proizvodov iz vložkov v podjetje. Vsak izmed teh sestavin ima svoje cilje in svojo strategijo za doseganje teh ciljev – to strategijo pa sestavljajo dejavnost, urejenost in sredstva. Vse tri sestavine so tesno prepletene med seboj. Med njimi ter dejavniki v tržnem, gospodarskem, družbenem in kulturnem okolju je nešteto vezi in vplivov: odjemalci, dobavitelji, gospodarsko okolje, družbeno in politično okolje, kulturno okolje.

Način izvajanja posameznega programa je usmeritev programa in zadeva procese trženja, snovanja in proizvajanja. Pomembna je temeljna naravnost podjetja, ki se kaže v povezanosti vseh temeljnih procesov. Management naj izbira temeljno naravnost glede na zmožnosti podjetja in na tržne razmere in naj izbere tisto, ki podjetju zagotavlja največjo in dovolj varno konkurenčno prednost. (stran 94,95)

2. Katero je temeljno sodilo, po katerem udelež. presojajo svoje zadovoljstvo z delovanjem org. ? (116,117)

Temeljno sodilo po katerem udeleženci presojajo svoje zadovoljstvo z delovanjem organizacije je, da organizacija v čim večji meri zadovoljuje njihove interese. Interesi posameznih udeležencev pa se močno razlikujejo med seboj. Ohranjanje odjemalcev je temeljna strategija, saj so stroški dodatnega posla z obstoječimi odjemalci nekajkrat nižji od stroškov za posel z novimi odjemalci. Ustvarjalna dejavnost, odkrivanje priložnosti, ustvarjalno zadoščanje potreb odjemalcev, vplivanje na okolje podjetja, trženje ni samo naloga tržnikov ampak vseh zaposlenih.

Pomen zadovoljstva odjemalcev:

- ugotavljanje sodil, po katerih odjemalci merijo svoje zadovoljstvo z izdelki in storitvami,
- ugotavljanje teže posameznih sodil,
- ugotavljanje položaja podjetja oz. programa po teh sodilih ob konkurentih oz. primerjalnih podjetjih. (stran 116,117)

3. Zakaj je pri snovanju novih temeljnih zmožnosti pomembno sodelovanje z vplivnimi udeleženci organizacije?

Razvijanje programov obsega snovanje bolj konkurenčnih proizvodov in ciljnih skupin odjemalcev oz. uporabnikov, ki naj jim proizvodi prinašajo več koristi kot konkurenčni. Pri snovanju programov organizacija mnogokrat sodeluje z odjemalci oz. uporabniki. (povzetek vsebine stran 120 tč.2 –lahko prepíšeš še nadaljevanje)

Dolgoročno preživi le podjetje, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, kar pomeni, da zagotavlja dobrine, ki jih potrebuje družba in to po cenah, ki organizaciji zadoščajo za kritje stroškov proizvodnje in za primerno

akumulacijo. Tržišče je usodno pomembno za vsakogar v organizaciji, vanjo so usmerjeni vsi načrti in vse dejavnosti uspešne organizacije. K uspešnosti trženja mora prispevati vsakdo svoj delež. Podjetje lahko izvaja štiri vrste programov: z obstoječimi in novimi proizvodi (izdelki ali storitvami) za obstoječe ali nove odjemalce. Poraba sredstev in tveganje podjetja naraščata z novostjo odjemalcev in z novostjo proizvodov. Ta razporeditev programov pa je pomembna tako za trženje kot za snovanje in proizvodnjo. (stran 95)

Lastniki podjetja se lahko sami odločajo za programe ali pa samo za poslanstvo podjetja ali pa vse te odločitve prepustijo managementu podjetja. Management programov obsega izbiranje in razvoj programov do stopnje proizvodnje in vključuje tudi strategije trženja in strategije proizvodnje. Snovanje in pripravljane novih programov je odvisno od tržišča in od zmožnosti podjetja. Inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih je mogoče ustvariti z spodbudnim vzdušjem v podjetju, ki pa ima korenine v kulturi podjetja. Tudi urejenost podjetja lahko bistveno vpliva na ustvarjalnost sodelavcev. Spodbujanje sodelavcev, ki so pionirji novih zamisli, urejevalci težav in naposled realizatorji zamisli, je najpomembnejši ukrep. Inovativna organizacija je zavezništvo sodelavcev, ki skupaj ustvarjajo lastno prihodnost in delujejo znotraj vsem jasne in znane vizije, poleg tega pa je poskrbljeno tudi za njihov osebni razvoj. Uspe le proizvod, ki ga večina vplivnih sodelavcev podjetja sprejme, verjame vanj in ga zavzeto ponudi odjemalcem (interno in eksterno trženje). Najpomembnejše je sodelovanje z odjemalci, ki naj vnaprej opredelijo proizvod, kakršnega želijo, in ga sprejmejo za svojega, ko ga podjetje zares ponudi.

4. Utemeljite tri temeljne razlike med izdelki in storitvami!

Vsako proizvodnjo je pravzaprav storitev, le da je bilo po tradicionalnem pojmovanju proizvodnjo ločeno od uporabnikov dobrin. Povezovanje izdelkov in storitev izvira iz tržnega koncepta. Določene storitve (pred prodajne, prodajne, po prodajne) imajo pomemben delež v koristih izdelkov za kupce in obratno skoraj ni storitve, ki ne bi vsebovala del snovnega. Vseeno pa med izdelki in storitvami obstajajo pomembne strateške razlike:

- storitve so nesnovne (zaradi tega jih ne moremo vrniti, lahko se le pritožimo nad izvajanjem storitve), storitve so procesi
- storitve se večinoma ne opravljajo na zalogo in jih ni mogoče skladiščiti
- potrebna je sočasnost izvajalca in uporabnika (ob istem času na istem kraju).

5. Opišite nekatere značilnosti trženja med organizacijami! (stran 112)

Trženje kot menjava koristi, pomeni zaupanje med dobavitelji in odjemalci. Vsako trženje je tveganje. Ločimo: potrošno trženje, med organizacijsko trženje in trženje med potrošniki. Med organizacijsko trženje je najbolj zahtevno, razlikuje pa se od potrošnega trženja glede na dejavnostne in vedenjske značilnosti trženja:

- proizvode uporabljajo za opravljanje svoje dejavnosti,
- organizacije so povezane v reprodukcijske verige (omejena konkurenca, soodvisnost dobaviteljev in odjemalcev), ki se končajo v potrošnem trženju,
- v reprodukcijskih verigah je povpraševanje posledično, cenovna elastičnost povpraševanja je lahko celo negativna,
- zaradi globalizacije mnogih panog, so panožne značilnosti odjemalcev in dobaviteljev mnogokrat pomembnejše od deželnih značilnosti,
- prodajno trženje je zrcalna slika nabavnega in obratno (obe stranki v poslu sta organizaciji)
- trženje poteka med številnimi sodelavci dobavitelja in odjemalca, ki delujejo na različnih ravneh in v raznih funkcijah (povezovanje in usklajevanje),
- vsi udeleženci v trženju morajo zaradi možnosti vplivanja poznati osnove trženja in trženjsko politiko svoje organizacije,
- udeleženci imajo različne ožje interese, zaradi katerih se povezujejo v neformalne interesne trženjske skupine,
- obvladovanje objektivnega in subjektivnega tveganja zaradi pomembnosti posameznih poslov in trženjskih razmerij, je sestavina trženjskih strategij.

6. Kako lahko uporabimo temeljni model politike org. za načrtovanje trženjskega spleta (marketing miksa)? (stran 118,119)

Organizacije vežejo z udeleženci v notranjih in zunanjih okoljih menjalni procesi, v katerih poteka menjava koristi, ki ustrezajo interesom vpletenih. Trženje so menjalni procesi z odjemalci in uporabniki. Politika obsega cilje in strategije, ki se prepletajo skozi sestavine tržne ponudbe: proizvod, pogoji, poti in pospeševanje (4P). Tradicionalni koncept trženja, ki je temeljil na manipuliranju, se umika dolgoročnemu konceptu sodelovanja med tržnimi partnerji. Pomembna sestavina trženja je segmentiranje tržišč. Do odjemalcev uveljavlja podjetje strategijo nizkih cen, strategijo diferenciranja in strategijo osredinjanja, do konkurentov pa strategijo vodje, tekmeča, sledilca ali koticarja. (povzetek vsebine stran 120, tč.4)

Cilji in strategije organizacije, ki so zajeti v politiki organizacije so:

- proizvodi zadovoljujejo potrebe odjemalcev in spodbujajo nove, ustrezati morajo osnovni potrebi, želji in pričakovanjem odjemalca,
- razmerje med višino pogojev in mero koristi za odjemalca je osnovna strategija pogojev,
- podjetje glede na svoj položaj poišče najprimernejše tržne poti do končnega potrošnika (lastne ali tuje),
- podjetje za trženjsko komuniciranje odmerja sredstva po razpoložljivih zmožnostih, po merilih uspešnosti in primerjavah s konkurenco.

4. STRATEŠKI VIDIKI UREJENOSTI ORGANIZACIJE

1. Kaj je temeljni namen urejenosti organizacije dejavnosti sodelavcev? (zapiski predavanj)

Urejenost obsega vse vsebine delovanja, ki jih je mogoče vnaprej opredeliti, nakar postanejo obvezne za vse sodelavce organizacije. Vsebine delovanja usmerjajo vse rutinske in mnoge analize odločitve, ki nastanejo kjerkoli v organizaciji.

Urejenost zagotavlja, da podjetje učinkovito porablja razpoložljiva sredstva za izvajanje programov v skladu s politiko podjetja. Za management je urejenost podjetja pomembno sodilo za obvladovanje.

Urejenost ne sme dušiti ustvarjalnosti in učenje v organizaciji, spreminjanja urejenosti. Spreminjanje urejenosti domena tiste ravni managementa, ki odgovarja za obravnavna področja ali dejavnosti. (str. 122)

Za zaposlene pomenijo nabor najpomembnejših smernic o delovanju. Osnovna pravila obnašanja morajo biti napisana, sodelavci jih morajo poznati, se po njih ravnati. Sodelavci jih morajo sprejeti za svoja. Če v organizaciji obvladamo rutino, obvladamo že nekaj.

Urejenost obsega: STRUKTURO, PROCESE, SISTEME.

STRUKTURA: je statični vidik urejenosti podjetja.

Obsega delitev dela, členjenost podjetja, povezovanje podjetja, izbiranje izgradnje podjetja in razvoj zgradnje podjetja.

2. Zakaj imajo organizacije po več hierarhičnih ravni?

Hierarhija pomeni členitev oblasti, obvladovanja podjetja s prenašanjem pristojnosti od enega organa do drugega.

Vršnji menedžer prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja.

Veriga pristojnosti, ki sega od poslovodnega vrha do izvajalne osnove podjetja. Pogoj za uspešno delegiranje je, da je podrejeni dovolj zmožen, dovolj zanesljiv, da ima dovolj izkušenj, ima potrebne informacije za samostojnejše delovanje ter da zna in hoče sodelovati z vrstniki ter drugimi, ki mu pri delu lahko pomagajo (str. 131).

Pri snovanju navpične členjenosti podjetja gre predvsem za vsklajevanje zmnožnosti managementa z obsegom dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzoru podrejenih sodelavcev. Ta obseg pogojuje število podrejenih sodelavcev, ki jih manager še učinkovito obvladuje (str. 130).

V ZDA ima vršnji manager med 5 in 11 sodelavcev neposredno podrejenih, na izvajalni ravni tudi 30-40 ljudi. Število podrejenih sodelavcev je odvisno od zahtevnosti dela. Bolj ko je delo odgovorno, manj neposredno podrejenih sodelavcev ima manager.

Model členjenosti podjetja po Mintzbergu:

-**delovno jedro** izvaja temeljna opravila, vezana na proizvode in storitve, zagotavlja podporne laste dejavnosti.

-**strateški vrh** skrbi za neposredno vodenje organizacije razmerje z zunanjim okoljem in snovanje politike.

-**srednji linijski del** povezuje strateški vrh in delovno jedro, s hierarhijo in pristojnosti. Skrbi za pretok informacij in odločitev z vrha in iz delovnega jedra, snuje strategije enot, zbira informacije o delovanju organizacije.

-**tehnostruktura** obsega analitike s pomožnim osebjem snujejo, načrtujejo potek dela v organizaciji; tehnostruktura deluje na vseh ravneh organizacije.

-**oporno osebje** (štabne službe), opravljajo podporne dejavnosti (str. 131, 132).

Urejenost obsega: STRUKTURO, PROCESE, SISTEME.

STRUKTURA: je statični vidik urejenosti podjetja.

Obsega delitev dela, členjenost podjetja, povezovanje podjetja, izbiranje izgradnje podjetja in razvoj zgradnje podjetja.

Za sodelavce pomeni delitev ljudi **med enotami**, razmerja med ljudmi. Ljudi skušamo razporejati na opravila, ki jih najbolje in radi opravljajo.

Delitev **po vodoravni smeri**, ki opredeljuje kaj pripravijo posamezne enote (kdo pripravi storitev, kdo v trženju, kdo v nabavi, ...).

Ko ljudi ni moč obvladati, se pričnejo hierarhične ravni. Vsak posameznik obvlada omejeno število sodelavcev. Bolj ko je delo kompleksno, odgovorno, manj ljudi lahko posameznik obvladuje.

PROCESI: -potek temeljne dejavnosti organizacije,
-obvladovanje poteka.

SISTEMI: -prežemavajoča pravila obnašanja in delovanja,
-za vse enote in sodelavce.

3. Kaj lahko managerji delegirajo-pristojnosti, odgovornosti – in zakaj? (str. 131)

Managerji delegirajo pristojnosti. Delegiranje je tvoja zadeva. Človek, ki si mu zaupal, da bo delal odgovorno, da mu zaupajo, zna voditi, je spoštovan. Na višjo raven si odgovoren ti. Obvladovanje organizacije je obvladovanje ljudi (zapiski iz predavanj).

Delegiranje ima več vsebinskih stopenj. Obsežnejše delegiranje, zahteva več načrtovanja, ki podrobneje opredeljuje dejavnosti podrejenih. Stopnje delegiranja:

-tranjno nadzorovanje: -management podrobo nadzuruje,
-podrejeni skoraj nima svobode delovanja,
-popolno obvladljivo rado sprevrže v popolno neobvladljivo;

- izbirno nadzorovanje: -delegiranje obsega vse razen najpomembnejših odločitev,
 - periodično pregledovanje,
 - terja veliko časa,
 - mejniki (po obdobjih-dnevno, mesečno);
- nadzorovanje po izjemah: -delegiranje obsega vse odločitve, rednega pregledovanja ni,
 - povečuje samostojnost, ustvarjalnost, pobude,
 - terja manj managerjevega časa,
 - manager tvega;
- prepustitev: -je skranja stopnja delegiranja, podrejeni zmore in hoče enako kot on sam,
 - lahko je znak za nesposobnost ali malomarnost managerja,
 - običajno se omejuje na jasno omejene naloge,

4. Zakaj uporabljamo v organizacijah strokovne službe (štabne enote)?

Štabi oz. strokovne službe podpirajo delovanje linijskega managementa. Linijski management označujemo management, ki je povezan v verigo pristojnosti od poslovodnega vrha do izvajalne ravni podjetja. Štabnim službam določa poblastila tisti linijski manager, ki ga je postavil. Poblastila rastejo od svetovanja preko posvetovanja, dajanja soglasij in odrejanja. Nasprotja in med linijo in štabi naraščajo s širjenjem obsega štabnih enot, ki razvijajo lastno notranjo zgradbo. (str. 131)

STROKOVNE SLUŽBE:

V manjših organizacijah: stroškovno, finančno kadrovska, trženje, tehnologija.

- Prednosti: -enota odvzame delo managementu,
- zaposleni so strokovnjaki, pamento iste stroke,
 - strokovna služba za reševanje – v njej naj bo stroka,
 - finančniki – natančni za vsak tolar. (zapiski predavanj delovne skupine)

5. Zakaj uporabljamo v organizacijah delovne skupine? (str.134)

Delovne skupine opravljajo naloge in dejavnosti, ki niso dovolj obsežne, da bi opravičile snovanje trajne strukture. Delovna skupina opravlja določeno nalogo za določen čas. Številne pomembnejše zadeve posegajo prek več funkcij podjetja, ustvarjajo matrične okoliščine delovanja, za katere ni opore v trajni zgradbi podjetja.

- Značilnosti skupin: -manj kot 10 članov (ponavadi 7), prostovoljno članstvo,
- upljivost in podrejenost skupine je sorazmerna pomembnosti zadeve,
 - ne obstaja zelo dolgo, postavljena brez formalnosti, ko opravi delo preneha,
 - malo lastne dokumentacije, ponavadi brez administracije.

- Prednosti: -učinkovita (osredinijo na eno samo zadevo),
- različna znanja in izkušnje pomeni boljše opravljeno delo.

- Slabosti: -ne morejo odločati namesto managementa,
- odgovornost članov vprašljiva, porabijo veliko časa.

Velja: ustanovitev skupine pomeni, da se management znebi zadeve, ki jo preda v obravnavo skupini.

6. Kateri so temeljni procesi za obvladovanje procesov v organizacijah z maloštevilnimi, srednještevilnimi in številnimi programi (naročila, projekti)? (zapiski predavanj)

Proces je skupina opavil, ki skupaj ustvarjajo vrednost za odjemalca. Neprekinjen proces je organiziranje številnih dejavnosti, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji.

Z organiziranje členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja.

Vsako logično zaporedje operacij oblikuje nek proces.

Prehajanje procesa med specializiranimi funkcijami in enotami podjetja zmanjšuje učinkovitost izvajanje procesa. V mnogih podjetjih je le 5% trajanja procesa uporabljenih za ustvarjanje nove vrednosti se ostalo je čakanje, popraviljanje, vračanje.

Neučinkovitost skušajo organizacije reševati tako, da povečujejo učinkovitost dejavnosti, ki jih funkcije in enote opravljajo v procesu.

- Povezovanje opravil v učinkovito celoto- v proces, sodobni pristop: -proces enostavni,
- preprosti,
 - prilagodljivi,

-zahteva široke in obsežne na procese naravnane delokroge. (str.138)

Naredi organizacijo kot cevovod- povečaj učinkovitost. Za dodajanje vrednosti porabijo marsi kje le 5% pretočnega časa. Poskušajmo zmanjšati izgubo časa iz 95 na 85% izgubljene časa. Kako to narediti? Pot piramide analizirati- poseg v piramido, v strukturo podjetja- to gibanje je reinžiniring. Na papirjih je lažje, kot v življenju. Veliko organizacij zato propade. To je delo na dolgi rok. Humano delo je, če delaš z ljudmi mehko. Če delaš preveč trdo, se ljudje uprejo. Organizacija so interesi ljudi. Organizacija se obvladuje, če obladuješ ljudi.

7. Kakšna je razlika med sistemi organizacije in funkcijskimi enotami organizacije ?(str. 138, 187,144)

Sistemi so pravila delovanja in obnašanja, ki veljajo za vse in povsod v organizaciji. Poznamo razvojni, poslovodni sistem, sistem gospodarjenja, sistem informatike, sistem sodelavcev. So infrastrukturne dejavnosti in urejenosti, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje organizacij; povezuje in usmerja jih višje razvojni sistem. Pomembna je usmerjenost sistemov, ki je med ohranjanjem in spreminjanjem; usmerjenost naj bo primerna za značilnosti zunanjih in notranjega okolja organizacije. V mnogih organizacijah funkcijska členjenost ovira učinkovito izvajane procesov, boljša je procesna urejenost- prednost imajo procesi, ne pa funkcije. V procesni urejenosti so managerji bodisi skrbniki projektov, bodisi mentorji, sodelavci so vse manj izvajalci enostavnih opravil in vse bolj strokovnjaki za sestavljene dejavnosti v procesih. Uvajanje procesne urejenosti ovira tradicionalna miselnost in ozki interesi managerjev in drugih sodelavcev v funkcijah organizacije.

8. Kaj je odločilno pri povezovanju notranjih in zunanjih udeležencev organizacije – lastništvo, pogodbe ali interesi? Zakaj ? (zapiski, 151,152) TVEGANJE POVEZAVE - ZANESLJIVOST

Prvi so interesi udeležencev (zunanji, notranji, povezani) Pogodba (razvijanje proizvodnje, trženje, franšize) je formaliziran, večinoma zapisan interes (posla ne moreš delat s pogodbo)

Lastnina izhaja iz interesa in pogodbe. Lastnina je šibka povezava, močnejši je interes (treba ga je vzdrževati, negovati), ko je interesa konec tudi pogodba ne zaleže več.

Če kdo naredi slabo delo oz. naredi veliko napako bi moral odstopiti s položaja. (vanj izgubimo zaupanje)

VARNOST - Ali se bo zadeva obdržala, ali se to sodelovanje izplača. Ne smemo razmišljati o direktnih stroških, upoštevati moramo tudi stroške transakcije, menjave. Ne kupimo samo podjetja, v njem so tudi ljudje (zaposleni) paziti moramo, da nam ne uidejo.

9. Utemeljite nekatere prednosti in slabosti skupine podjetij (mamica in hčere) v primerjavi z enovitim podjetjem ! (156, 162,164, 165)

Smoter povezovanja je mnogokrat zunanja rast podjetja, ki naj prinese povečanje donosov nad donose obeh podjetij, rast obsega poslovanja ali rast prodaje. Cilji povezovanja so zato povečanje obsega poslovanja brez širjenja tržne ponudbe, hiter vstop na obetavna tržišča brez zagonskih tveganj, pridobitev patentov, pridobitev dodatnih managerskih zmogljivosti, preprečevanje cikličnih sprememb povpraševanja. Od lastninskih povezav si podjetja obetajo sinergije učinke složnega in skupnega delovanja. Te so: racionalnejše poslovanje, učinkovitejše trženje, hitrejšo doseganje ciljev. Vse bolj postaja jasno, da si samo z drobnimi podjetji nobena država ne more zagotoviti zadostnega gospodarskega življenskega prostora v svetu. Razlogi za poslovanje v skupini podjetij, ne pa v samostojnem podjetju:

DEŽELNI PREDPISI : v drugi državi posluje podjetje (skupina podjetij) lažje, če ima tam lastno hčerinsko podjetje in ne le organizacijsko enoto (podružnico, divizijo ipd.) Takšno hčerinsko podjetje uživa vse prednosti domačega podjetja, seveda pa mora poslovati po tamkajšnjih zakonih. **MANJŠE TVEGANJE SKUPINE**: finančno tveganje skupine iz poslovanja katerega koli hčerinskega podjetja je načeloma omejeno na delež v premoženju tega hčerinskega podjetja. Ta omejitev pa ni popolna, saj odpira pot do zlorab; te omejuje zakonodaja.

DAVČNI RAZLOGI : glede davščin in drugih dajatev v posamezni državi je pogosto ugodneje, da tam posluje hčerinsko podjetje, ne pa organizacijska enota za to državo tujega podjetja.

Tudi usklajevanje politik je v skupini podjetij zahtevnejše kot v enovitem podjetju, saj so hčerinska podjetja samostojni pravni subjekti, v katerih katerih matično podjetje pogosto ni edini lastnik. Zanikna urejenost informacijskih procesov, ki je pogoj za učinkovito obvladovanje skupine podjetij zavirajo interesi interesnih skupin (dostokrat tudi management hčerinskih podjetij), ker jim informacijska neprosojnost tudi ustreza. Velika enovita podjetja so dostokrat birokratizirana, okorna, počasna pri odzivanju in vplivanju na pobudo osrednjega podjetja. Skupine podjetij so v delovanju manj udarne, zaradi počasnejših premikov sredstev med podjetji; garancijski potencial posameznih podjetij je manjši, garancijska zaslomba matičnega podjetja pa počasna. Zaradi razdrobljenosti kapitala in drugih sredstev podjetja v skupini na marsikaterem področju dejavnosti ne dosegajo spodnjega obsega učinkovitosti, vključevanje sredstev matičnega podjetja pa je počasno in pogojeno z mnogimi interesi. V manjših hčerinskih podjetjih se birokratsko odločanje umika participativnemu odločanju in sproščenim pobudam; število ravni managementa je manjše, vršno vodstvo neposredno obvladuje velik del sodelavcev. Najbistvenejši premik je kakovost poslovodnega odločanja.

10. Zakaj je za obvladovanje org. pomemben uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti ?(21, 22,24,)

Lastniki ustanovijo organizacijo zato, da bi dosegla cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Zato imajo praviloma večji vpliv na vizijo organizacije in na najbolj temeljne cilje, smotre, ki udejanjajo to vizijo. Managerji zavzeto sodelujejo pri snovanju vizije in smotrov, zatem pa oblikujejo hierarhijo ciljev, ki vodijo do smotrov. Dobri cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, spodbudni, skladni. Doseganje smotrov in ciljev kaže meriti. Nemogoče je poslovoditi organizacijo, enoto, skupino, posameznika, če ni meril za učinkovitost in uspešnost. Brez meril ni managementa – izbiranje in določanje meril, zatem pa nadziranje delovanja po teh merilih je temeljna naloga managerjev. Doseganje ciljev po merilih uspešnosti management podjetja nadzira v primernih časovnih presledkih na osnovi meril standardov uspešnosti. Skladen sistem meril ni le učinkovit instrument za nadziranje delovanja organizacije, enot, skupin in posameznikov, temveč tudi pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za posamezne smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno. Ob raznolikosti interesov pomembnih

udeležencev se porajajo zelo številna merila, ki jih je težko uskladiti in še težje smiselno uporabljati v poslovni praksi.

11. Zakaj sodelavci težko dobro nadzirajo svoje delo? (180, 181)

Pri nadzoru delovanja je pomembno kdo je odločevalec in v kakšnem razmerju je do izvajalcev v organizaciji. Za vsakim delovanjem organizacije je posameznik ali skupina, ki ima lastne interese ter te interese nenehno usklajuje s smotri, cilji, smernicami, navodili – skratka z vsem, kar odlikava interese organizacije, kjer dela. (POVRATNA ZANKA obvladovanja: čim krajša je tem boljše je oz. daljša povratna zanka pomeni več vpletenih oseb in odzivni čas na informacijo, ki javlja odstopanje, je zato daljši). Kakovost presojanja informacij ter odločanja o primernih ukrepih pada z razdaljo med dogajanjem oz. izvajalcem in odločevalcem.

Tehnološke omejitve nadzora in obvladovanja, ki ga opravljajo izvajalci so:

- izvajalec za presojanje odstopanj, za izbiranje in za izvedbo pravih ukrepov nima zadostnih znanj, v mnogih izvajalnih dejavnostih je verjetnost za to velika. Če se tak izvajalec tega zaveda in poišče nasvet v skladu z organiziranostjo v organizaciji, kjer ta znanja so, je prav. Žal se, pogosto dogaja, da se svojih neznanj ne zavedamo ali nočemo zavedati.
- druga omejitev predstavlja možnost, da se odločevalec na izvajalni ravni ne odloči za ukrepanje zavoljo lastnih interesov, denimo iz strahu zaradi sokrivde pri nastanku odstopanja, iz gole malomarnosti ali celo zaradi privoščivosti, namerjane bodi kaki osebi ali skupini v organizaciji, ali pa organizaciji v celoti.

5. STRATEŠKI VIDIKI SREDSTEV ORGANIZACIJE

1. Navedite nekatere temeljne presoje glede sredstev v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije! (str. 190, 191)

Dejavnost organizacije, urejenost organizacije in sredstva organizacije so tri sestavine strategije za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Vse tri sestavine morajo biti usklajene med seboj, urejenost omogoča učinkovito in uspešno izvajanje dejavnosti organizacije, primerna sredstva pa so pogoj za dejavnost organizacije.

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje podjetje materialna in nematerialna sredstva:

- *materialna sredstva*: denar, energija, sestavni deli, podsestavi, izdelki, naprave, oprema, stavbe
- *nematerialna sredstva*: fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, uglednost.

TEMELJNA STRATEGIJA PODJETJA - potrebno je upoštevati dolgoročno zmožnosti dosegljivih materialnih in nematerialnih sredstev. Zmožnosti so sledeče: struktura virov sredstev, struktura lastnikov organizacije, dosegljivost virov kapitala, dosegljivost posojil in kreditov, oskrbeljnost z managerji, strokovnjaki in z izvajalci.

RAZVOJNA STRATEGIJA PODJETJA - tu se upošteva srednjeročno razporejanje sredstev - zahteve poslovnih enot in razporejanje sredstev med poslovne enote na ravni podjetja. Dodeljujejo se sredstva za razvoj financiranja naložb, financiranje obratnih sredstev, predračunavanje uspešnosti programov, nakupi, prodaje, pripojitve organizacij, povečevanje ali zmanjševanje kapitala, pridobivanje in razvoj kadrov, nakupi tehnologij, pravic in franšiz.

SPROTNA STRATEGIJA PODJETJA - upoštevanje gospodarne uporabe sredstev, predlogi predračunov poslovnih enot in potrditev le teh, letni predračun podjetja. Razporejanje razpoložljivih sredstev za programe: obvladovanje stroškov, načrtovanje in obvladovanje finančnih tokov, kratkoročni viri finančnih sredstev, obvladovanje tekočih tveganj, tekoča oskrba s kadri in njihovo obvladovanje, dopolnilno usposabljanje kadrov.

Kot povsod so tudi sredstva omejena, zato naj bodo dolgoročno predvsem na voljo za koristnejše, donosnejše, uspešnejše dejavnosti. Dejavnosti mora snovati človek, zato so sodelavci organizacije najpomembnejše sredstvo, če je njihovo delo učinkovito in uspešno, ustvarjalno in zavzeto bo imela tudi organizacija na voljo kar dovolj drugih sredstev za delovanje. (knjiga str. 190, 191)

2. Utemeljite nekaj presoj managementa glede sprotnega in dolgoročnejšega, varnega in in tveganega razporejanja sredstev!

Da organizacija deluje uporabljaj sredstva in s tem povzroča stroške. Organizacija pri uspešnem poslovanju mora upoštevati, da stroški dolgoročno ne smejo biti višji od prihodkov. Podjetje mora ustvarjati dobiček in zato uporabljaj le takšna sredstva in toliko sredstev, da cena proizvodov (izdelkov, storitev) ne presega tistega, kar so odjemalci pripravljeni in sposobni plačati.

Nekatera uporabljena sredstva prinašajo podjetju dobiček v kratkem času, druga pa šele kasneje, nekatera so povezana z večjimi in nekatera z manjšimi tveganji. Razpoložljiva sredstva je potrebno pametno razporejati med uporabnike, zlasti med programe podjetja, da podjetje posluje kar najbolj uspešno glede na zastavljene smotre in merila uspešnosti.

V organizaciji se sredstva razporejajo po posameznih programih in sicer:

- tekoča politika, za eno leto pomeni, da se vsa vložena sredstva v organizaciji čim bolj umno uporabijo,
- razporejanje na dolgoročni ravni se bo tekoče pokazalo kot odliv, v naslednjih letih pa kot nosilec.

Omeniti je potrebno tudi pomembnost nematerialnih sredstev, npr. dobri kadri; v navidezno nekoristne rabe (npr. dotacije krajevni skupnosti) - učinki na dolgi rok. Presoja o sredstvih pomeni tudi nalaganje v varne in tvegane naložbe, varne so običajno manj dobičkonosne, tvegane pa prinašajo večji dobiček. Pomembno sodilo je ustvarjanje sinergije med programi in racionalno vlaganje v le nekaj programov. Sredstva za program naj presegajo prag učinkovitosti in naj ne presegajo praga gospodarnosti. Koristne so tudi primerjave s sredstvi, ki jih za slične namene

namenja konkurenca. Upoštevati je potrebno interese in pritiske vplivnih udeležencev organizacije. Potrebno pa je tudi slediti finančnim in ostalim merilom (npr. kakovost).

3. Kako ravna management, če pritoki finančnih sredstev presega odtok in nasprotno?

Čisti denarni tok je v kratkem času pomemben vir financiranja, zlasti za premoščanje dnevnih potreb po sredstvih; v dolgem roku pa predstavlja zmožnost za financiranje trajnih obratnih in osnovnih sredstev iz notranjih virov podjetja. Tokovi denarnih sredstev so prilivi in odlivi denarnih sredstev v obravnavanem obdobju. Ob spremljanju, načrtovanju in predvidevanju denarnih tokov management uravnava primerno likvidnost podjetja.

Če so pritoki večji od odtokov:

- vlaganje v druge oblike likvidnih sredstev, odkup menic, nakup drugih vrednostnih papirjev,
- vlaganje v druge oblike obratnih sredstev z visoko likvidnostjo, npr. kratkoročni krediti
- predčasno poplačilo še ne dospelih obveznosti za protivrednost - blagajnih popust

Če so pritoki manjši od odtokov:

- spreminjanje drugih oblik likvidnih sredstev v denarna sredstva (unovčenje menic ipd.)
- spreminjanje drugih oblik obratnih in celo osnovnih sredstev v denarna sredstva (razporejanje, dezinvestiranje)
- začasno uporabiti denarna sredstva iz virov za druge namene (rezervni sklad podjetja)
- priskrbeti denarna sredstva iz tujih virov (kredit, odlog plačila obveznosti ipd).

4. Kakšno naj bo razmerje med organizacijo in njenimi dobavitelji? Zakaj?

Poznamo tri vrste razmerij med dobavitelji in organizacijo:

Tradicionalna strategija - tu imamo več dobaviteljev, katerih deleži so gibljivi in sledijo kakovosti dobavitelja.

Prednosti so: - odjemalec spodbuja tekmovanje med dobavitelji, vedno pa obstaja rezerva ob morebitnem izpadu enega dobavitelja. Slabost pa je vzdrževanje z več dobavitelji. povzroča občutne stroške in neizključuje dogovora med dobavitelji na škodo odjemalca.

Sodobna strategija - pa zagovarja koncept enega samega aktivnega dobavitelja kar omogoča tesnejše sodelovanje, večjo informacijsko prosojnost, odprtost in zaupanje. Podjetje pa naj ima še za vsak slučaj nekaj rezervnih dobaviteljev. Prednosti so enostavnost, ekonomičnost, tako razmerje pa se lahko razvije v ekskluzivno razmerje ali celo zaveznitvo. Slabost pa je tveganje, če edini dobavitelj odpove; vzdrževanje mirujočih rezervnih dobaviteljev pa terja stroške in je nezanesljivo.

Ofenzivno nabavno trženje pa nastopi takrat, ko management prevzema pobudo, kar pa spremeni razmerje med dobaviteljem in odjemalcem:

- skuša izboljševati razmerje med vrednostjo in ceno, včasih pa tudi le ceno samo; tesnejše sodelovanje skuša vpeljati naprej z obstoječimi dobavitelji; šele če ti odklonijo išče nove,
- skrbno pripravlja svoje predloge, ki so osnova za dogovarjanje in naj budijo tekmovalni duh,
- pogosto pomaga dobavitelju, da izboljša svojo ponudbo in poslovanje.

Če je možen ofenziven pristop je smiselno uporabiti to razmerje, katji to je za podjetje najboljše, lažje se ohranja dobre dobavitelje, pri razvoju sodelujejo s svojimi izdelki in lahko velikokrat rešijo marsikatero zadrego. Veliko pa tudi temelji na poštenih odnosih med zaposlenimi v podjetju in dobavitelji.

5. navedite nekaj prednosti in slabosti postavljanja managerjev izmed sodelavcev organizacije in pridobivanje managerjev iz okolja organizacije!

Pridobivanje sodelavcev znotraj organizacije poteka zlasti s premeščanje in napredovanjem. Prednost takšnega pridobivanja je seznanjenost kandidatov z organizacijo, pripadnost organizaciji, pa tudi izkušnje organizacije z njimi. Pridobivanje znotraj terja manj stroškov za pridobivanje, uvajanje in usposabljanje. Zaposleni vidijo možnosti za napredovanje, uspešnost v organizaciji je nagrajena. Slabosti tega pristopa so: zapiranje v krog obstoječih sodelavcev, izbiranje je podvrženo notranjim interesom, kandidati imajo nemara manj idej, zamisli in zmožnosti, več je neutemeljenega samozadovoljstva, notranji kandidati, ki ne uspejo, so lahko demoralizirani, dopolnilno usposabljanje je lahko drago, na dotedanjem delu kandidata nastane praznina. Vodilni sodelavci se ponavadi izberejo iz vrst organizacije in ne od zunaj.

Pridobivanje sodelavcev izven lastne organizacije poteka na tržišču delovne sile, poteka v konkurenci drugih iskalcev, pogoji pa se oblikujejo glede na stopnjo in redkost zmožnosti kandidatov. Komuniciranje z morebitnimi kandidati poteka preko osebnih zvez in poznanstev, množičnih in specializiranih medijev, specializiranih organizacij ter šol. Prednosti pridobivanja sodelavcev od zunaj so: kandidati so lahko vir novih zamisli, imajo lahko še širše izkušnje ter dobro poznajo konkurenco, s seboj morda prinašajo nova znanja in zmožnosti. Slabosti so v možni slabi izbiri zaradi pomanjkljivih informacij o kandidatih, potencialni notranji kandidati počutijo zapostavljene, stroški izbiranja so ponavadi višji, kandidati postanejo koristni kasneje zaradi potrebnega uvajanja. Za vodilne naloge v organizaciji se ponavadi izbere sodelavce iz vrst organizacije in ne od zunaj.

6. Zakaj pri presojanju primernosti managerjev upoštevajo tudi njihovo zasebno življenje?

Ko organizacija zaposluje managerje je poleg njihove izobrazbe, referencah vedno bolj pomembno tudi zasebno življenje, kako si zapolnijo prosti čas, kolikor ga še imajo. Managerji imajo nepredvidljiv delovni čas, tukaj so tudi službena potovanja, neredna prehrana ob prihodu domov pa jih velikokrat čaka družina s svojimi zahtevami. Življenje je vsakdan bolj stresno, pritiske, ki jih imajo vodilni delavci pa je težko prenašati. Ob podpori družine je managerju velikokrat lažje, problem pa nastane če začne družina razpadati oz. se v njej pojavljajo hudi problemi, kajti marsikateri manager ali njegov zakonec tega ne prenese. V nekaterih državah je družina zelo velika vrednota, lastniki podjetij imajo rajši managerje, ki imajo urejen status zakonskega partnerja, ločenim managerjem so kljub njihovi strokovnosti in kvaliteti odpovedali delovno mesto. Mislim da je to povezano s pripadnostjo, da kljub marsikaterim težavam vztrajaš in težave rešiš pa naj bo to v poslovnem ali zasebnem življenju.

6. MANAGEMNT SPREMINJANJA

1. V organizacijah si sledijo obdobja hitrega in počasnega spreminjanja – zakaj? (220)

Obdobja hitrega in počasnega spreminjanja si sledijo v organizacijah zato, ker je organizacija živ organizem, ki deluje v živem okolju. Spremembe v okolju so nepredvidljivo razporejene v času, nekatere pa so ciklične. Spreminjata se obseg in vsebina delovanja organizacij, panog, družbe. Spremembe v panogah zadevajo obseg delovanja in dogajanja med konkurenti, spremembe v podjetjih delovanje na tržišču, spreminjanje strukture in procesov, značilno za stopnje v velikosti in življenjske ciklu podjetja. Spreminja se zunanje okolje organizacije: tržno okolje (odjemalci, dobavitelji in potencialni konkurenti), družbeno okolje (država, politika, združbe, javnost, gospodarstvo) in kulturno okolje (vrednote, navade, vzorniki, neformalna razmerja). Spreminja se tudi notranje okolje organizacije, zlasti interesi notranjih udeležencev, posledično pa vse sestavine politike organizacije.

2. Zakaj naj management nenehno snuje nove temeljne zmožnosti organizacije? (191,247, 91, 28, 262)

Tekoče temeljne zmožnosti dajejo podjetju možnost, da uspešno deluje na današnjih tržiščih ob današnjih proizvodih konkurentov. Vendar se okoliščine za uspešnost spreminjajo. Spreminjajo se potrebe odjemalcev in tudi proizvodi, ki jih odjemalcem ponujajo konkurenti organizacije. Nastajajo nove panoge, obstoječe pa se spreminjajo. Zato si podjetje lahko obeta nadpovprečno uspešnost na jutrišnjih tržiščih le, če bo zgradilo temeljne zmožnosti, ki bodo nadpovprečno presegle zmožnosti konkurentov. Management mora zato nenehno snovati nove temeljne zmožnosti organizacije, ker je snovanje temeljnih zmožnosti tekmovanje za konkurenčnost organizacije v prihodnosti. Konkurenti v panogi, ki bodo uresničili več in pomembnejših temeljnih zmožnosti, bodo imeli prednost pred drugimi. Snovanje novih temeljnih zmožnosti mora temeljiti na predvidevanju razvoja panoge v kateri je organizacija in na razvoju temeljnih zmožnosti za konkurenčnost v prihodnosti. Snovanje novih temeljnih zmožnosti je težišče dolgoročnega načrtovanja politike organizacije.

3. Ali je res, da se okolje organizacij vse hitreje spreminja? (220)

Mnogi avtorji trdijo, da so spremembe v našem svetu, v naši civilizaciji vse hitrejša. Vendar tega ni mogoče dokazati. To bo mogoče šele s pogledom nazaj, iz prihodnosti – kamor človeški um ne more. Dejstvo je, da so spremembe del življenja in s tem tudi del življenja organizacije. Ko se spremembe nehajo, preneha tudi življenje tako človeka, kot organizacije.

4. Ali management lahko predvideva hitrejša ali počasnejša spreminjanja okolja? (221)

Spremembe v okolju so nepredvidljivo razporejene v času ali pa so ciklične. Trende sprememb je mnogokrat težko zaznati, zato mora management nenehno opazovati, oprezati, poizvedovati v okolju. Za predvidevanje hitrejšega ali počasnejšega spreminjanja okolja so bistveni znanilci vzpona in padanja. Znanilci vzpona so: inoviranje tehnologij, proizvodov – prodor novosti, prevlada ene zasnove ali proizvoda – skok obsega, diferenciranje, specializiranje – novi segmenti tržišča, odprava administrativnih ovir – sproščene pobude, nov management, nova usmeritev – večja dinamičnost. Znanilci padanja: naravne meje rasti – fizične omejitve, izčrpane zmogljivosti, viri, sredstva, nasičeno tržišče, rast zavirajo povratni vplivi, krčenje naložb zavira rast, razdrobljeno in neurejeno tržišče. Za predvidevanje hitrejšega ali počasnejšega spreminjanja okolja mora management poznati tudi ciklične spremembe, za zunanje in notranje okolje organizacije. Spremembe v zunanjem okolju, v družbi: individualizem – kolektivizem, progresivnost – konzervativnost, demokracija – diktatura, levičarstvo – desničarstvo. Spremembe v notranjem okolju: avtoritarnost – participativnost, centraliziranost – decentraliziranost, osredotočenost – diverzificiranost, integritetnost - diferenciranost. Za spreminjanja okolja so pomembne tudi značilnosti, ki napovedujejo divergenco ali konvergenco. Znanilci divergence so: zasičenost tržišča s standardnimi proizvodi, rast pada, donosi padajo zaradi varčevanja in nižanja cen, konkurenti iščejo nove možnosti, tržišča, nemirni odjemalci privlačijo nove konkurente, novi viri oskrbe in tehnologije so spodbuda za nove proizvode, spremembe zaostajajo za

divergiranjem proizvodov. Znanilci konvergence pa so: segmentiranost peša, sličnost izdelkov, malo konkurentov, povečuje se vpliv tržnih poti, dobavitelji so še komaj vir konkurenčne prednosti.

5. Navedite nekaj prednosti in slabosti širjenja podjetja s pripajanjem in integriranjem! (158,159)

Značilnosti pripojitve (ang. merger) so v tem, da podjetje-kupec prevzame vse terjatve in vse obveznosti podjetja, ki ga kupi. Kupljeno podjetje preneha obstajati kot pravni subjekt. Pripajanje je ponavadi prijateljsko, po dogovoru. Smoter pripajanja je v širjenju ponudbe in večanju kapacitet.

Prednosti pripajanja so v tem, da je enostaven prevzem terjatev in obveznosti, ne pa posamičen, širjenje tržne ponudbe, povečevanje zmogljivosti, podjetje pridobi ustvarjene zmogljivosti, tehnologije, tržišča, sodelavce, lahko tudi finančna sredstva. Manjša so tveganja zaradi inoviranja. Zaradi večje finančne moči obeh spojenih podjetij je manjša možnost finančnega zloma.

Slabosti pripajanja so v tem, da je potrebno soglasje velike večine družbenikov prodanega podjetja, obstajajo tveganja zaradi prezrtih obveznosti ob času pripojitve, podjetje nima neomejene izbire - dobi prednosti in slabosti, sodelavci jih lahko ne sprejmejo za svoje, lahko odidejo ključni kadri.

Širjene z integriranjem pomeni prevzemanje programov dobaviteljev, prevzemanje programov odjemalcev ali prevzemanje dejavnosti tržnih poti.

Prednosti so v tem, da z integriranjem postane odvisnost od dobaviteljev manjša, poveča se dodana vrednost v lastni dejavnosti., manj je odtekanja informacij. Podjetje pozna proizvode oz. storitve in tržne poti podjetja v katero se integrira. Podjetje dobi dodano vrednost odjemalca.

Slabosti širjenja podjetja z integriranjem so v veliki obremenitvi managementa in strokovnih služb. Podjetje postane bolj togo in neokretno. Potrebna je višja kritična masa sredstev. Podjetje izgubi odjemalca, zaradi slabega slovesa lahko tudi druge. Vprašljivo je, ali zna podjetje proizvajati in tržiti enako uspešno kot odjemalec, dosedanje tržne poti postanejo nevarni konkurenti in nasprotniki. Dejavnosti tržnih poti terja drugačna znanja, veščine in izkušnje. Velika dodana vrednost ni nujno tudi velik dobiček. Manjša je celovitost ponudbe.

6. ALI je delovanje v organizacijah, ki ne rastejo ali se krčijo, lahko privlačno za managerja? zakaj? (251)

Delovanje v takih organizacijah je za managerja lahko zelo privlačno. V podjetjih, ki ne rastejo, ohranja položaj, ki ga imajo le-ta na trgu in tudi vztrajanje je lahko relativno napredovanje. Koncepta stalnosti sta dva. Prvi je ohranjanje položaja, ko okoliščine govorijo proti rasti ali padanju (npr. družinska podjetja, jedrska elektrarna ipd.). Drugi koncept je molčenje – izžemanje, ko skuša lastnik iz podjetja ali podjetje iz programa kar največ iztisniti, ne glede na prihodnost tega podjetja ali programa (npr. podjetje ali program, ki je na vrsti za likvidacijo).

Tudi načrtno krčenje je lahko velik izziv za management in zelo zahtevna naloga. Koncepti krčenja so: preokret, odprodaja, opuščanje, likvidacija – stečaj in podreditev. Za managerja je to odlična izkušnja, odločilen preizkus pred napredovanjem, in ponavadi bolje nagrajevana naloga.

7. Zakaj ima lahko organizacija, ki se zmore hitreje spreminjati prednost pred konkurenti? (276)

Organizacija, ki se ni zmožna hitro prilagajati vsem spremembam, ki se dogajajo v notranjih in zunanjih okoljih organizacije, je praviloma manj uspešna od organizacij, ki se zmorejo hitreje spreminjati. Organizacija, ki pri vplivanju in odzivanju prehitava tekmice, je praviloma uspešnejša, vodje so praviloma uspešnejši od sledilcev v konkurenci. Nevarno je zaostajanje za spremembami, za časom – življenjski cikli izdelkov in storitev nezadržno tečejo, zrelosti sledi upadanje in ugašanje. S hitrejšim spreminjanjem in uvajanjem novih tehnoloških, konkurenčnih in gospodarskih sprememb, pridobi organizacija nove priložnosti za rast, širjenje in prednost pred konkurenco.

8. Navedite nekaj značilnosti načrtovanja odzivov organizacije po konceptih »močnih znakov«, »šibkih znakov« in »kriznega odzivanja.« (str. 226, 227)

Odzivanje je mogoče razvrstiti v tri kategorije glede na razmerje med dolžino obdobja od prve zaznave o bodočem vplivu do uveljavitve tega vpliva in med dolžino obdobja za pripravljanje oodziva.

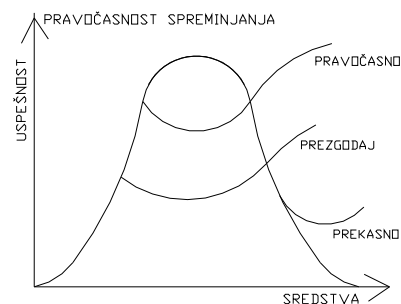
- KONCEPT »MOČNIH SIGNALOV« (dovolj časa za močan odziv)
Mogoče je enoumno in dokončno načrtovati - predračunavanje, dolgoročno načrtovanje, strateško načrtovanje.
- KONCEPT »ŠIBKIH SIGNALOV«
Mogoče je le variantno načrtovanje. Takšne priprave terjajo za enako uspešnost izida večjo porabo sredstev kot priprave na osnovi močnih signalov
- KONCEPT »KRIZNEGA ODZIVANJA« obdobje med zaznamovanjem spremembe do uveljavitve spremembe je kratko ali ga sploh ni. Za uspešnost odzivanja so ključna sredstva, ki so težišče pri snovanju in politike ter deloma urejenost, ki se mora brž prilagoditi vplivu.

9. Kako se prezgodnji in kako prepozni začetki spreminjanja odraža na izgledih za uspešnost organizacije in na vedenje sodelavcev? (Str. 232)

- **Prezgodnja sprememba** - terja veliko porabo sredstev zaradi oportunitetnih izgub, saj bi lahko še nekaj časa uživali pri rastki uspešnosti.

Delavci se lahko uprejo vodstvu in povzročijo krizo organizacije, ko vidijo koliko uspešnosti so po nepotrebnem zavrgli.

- **prepozna sprememba** (nekoristna poraba sredstev v jalovih poskusih da se ohrani uspešnost) delavci se zavedajo, da bi bili lahko na rastoči krivulji, če bi se pravočasno odločili za spremembo. Tudi če se vzpon lahko začne imajo delavci grenak občutek, kje bi lahko bili, če bi bila sprememba pravočasna.
- **Pravočasna sprememba** - gospodarna poraba sredstev – prirastek uspešnosti je isti kot prirastek porabe sredstev. Ko rastoča uspešnost preseka krivuljo padajoče uspešnosti na kateri bi bili brez uspešnosti se utrdi upanje. Ob strmi nadaljnji rasti pa zraste morala sodelavcev.



Sodelavci morajo spremembo vzeti za svojo in jo izvesti. Takrat se izkaže ali se je manager odločil za pravočasno izvedbo spremembe.

10. Ali lahko rast obsega vpliva na urejenost organizacije - kako in zakaj? (str.252, 253)

Podjetnik, ko ustanovi podjetje oparavlja v začetku v podjetju vse vloge sam. Ko želi podjetnik ostati le lastnik in se umakne iz drugih vlog najamae managerja. Ko podjetje raste je v njem dela za več oseb, začne zaposlovati sodelavce. Podjetje ima lahko sčasoma več lastnikov, ki poverijo upravljalce. Imamo tri temeljne vloge: upravljalce, poslovodje in izvajalce.

Rasti podjetja mora nujno slediti tudi struktura. Prehodi med značilnimi urejenostmi so stopenjski in prinašajo temeljne spremembe v delitvi in koordiniranju dela.

- Prva stopnja- obrtniška urejenost ali malopodjetniška urejenost (podjetje obvladuje ena oseba ali manjša skupina družabnikov)
- Druga stopnja - birokracijska urejenost
- Tretja stopnja – divizijska urejenost (ko podjetje zraste in ima več raznorodnih programov)
- Četrta stopnja – matrična urejenost (združevanje navpične in vodoravne urejenosti, primerna za podjetja kjer je značilno projektno delovanje)

11. Ali kaže odpore spreminjanju v organizaciji premagovati na silo ali kako drugače? (239,240, 242)

Ponavadi je najhitrejša in najenostavnejša stopnjevati pritisk za spreminjanje toliko časa, da se zlomi še tako žilav odpor. Posameznik ali skupina je s tem potisnjena v območje zveznih sprememb. Tam odporov ni je pa dovolj volje za spreminjanje. **Udeleženci** pritisk sprejemajo kot nasilje na katerega se odzovejo z uklonitvijo (lahko nejevolja, maščevalnost in sovraštvo). Prelomi in trda roka lahko zlomijo marsikaterega udeleženca. Razsipajo se materialne in nematerialne dobrine.

Če managerji ne uspejo spremeniti stališč sodelavcev do sprememb so te obsojene na neuspeh z njimi pa tudi managerji. Trdo se stališča spreminjajo s nasilnim procesom »žarjenjem, kovanjem in kaljenjem« (glej str.240 spodaj!).

Spreminjanja se lahko lotimo tudi na »mehak« način. Začenja se s popuščanjem pritiska za spreminjanje. To popuščanje odpre pot za prehod s področja kjer ni sprememb, čez področje obratov na področje zveznih sprememb. Takšna pot je znatno daljša in terja več strpnosti in popustljivosti.

12. Kako managerji izbirajo način vodenja sodelavcev po modelu situacijskega vodenja? (glej str.269)

Najpomembnejša stvar, ki vpliva na izbiranje sloga vodenja so značilnosti ljudi, ki so vpleteni v vodenje.

Pripravljenost ljudi ima dve temeljni sestavini: zmožnost in voljnost.

Štirje tipi vodenja ljudi, ki jim kaže prilagajati slog vodenja.

- zmožni in voljni sodelavci
- malo zmožni in malo voljni sodelavci
- zmožni vendar malo voljni
- voljni vendar malo zmožni

Vodja mora pri svojem delu uporabljati malo poverjanja, malo delegiranja, malce poučevanja in naročanja, vedno glede na okoliščine.

13. Zakaj nastajajo v organizaciji nasprotja in kako naj jih management obvladuje?

Drage kolegice in kolegi, tukaj pa uporabite tekom študija pridobljeno znanje!

Uspešen študij!

