

Mitja, Tavčar I. Klemen Kavčič

**STRATEŠKI MANAGEMENT**

**PREGLED VSEBINE PREDMETA S/M MANAGEMENT**

1. Organizacije in management
2. Načrtovanje in snovanje
3. Urejanje in povezovanje
4. Poslovanje in vodenje
5. Merjenje in presojanje

Vse pravice pridržane - © 2010 M. In V. Tavčar

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1. Organizacije in managerji**

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
DEJAVNOSTI MANAGEMENTA

4. Nadziranje

1. Načrtovanje

Trdo – dejavnost

Mehko – interesi

3. Vodenje

2. Organiziranje

Instrument

Obvladovanje organizacije

3

---

---

---

---

---

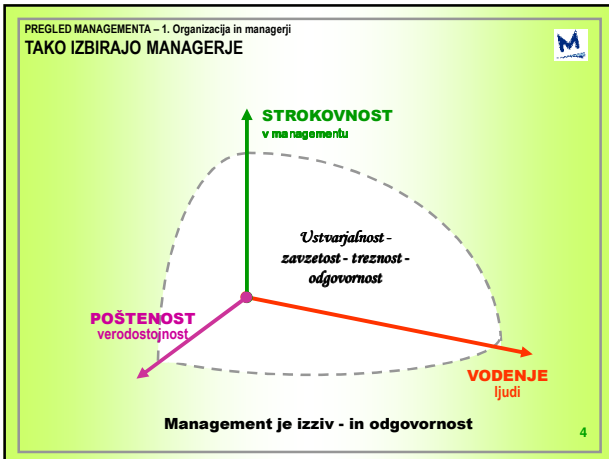
---

---

---

---

---




---

---

---

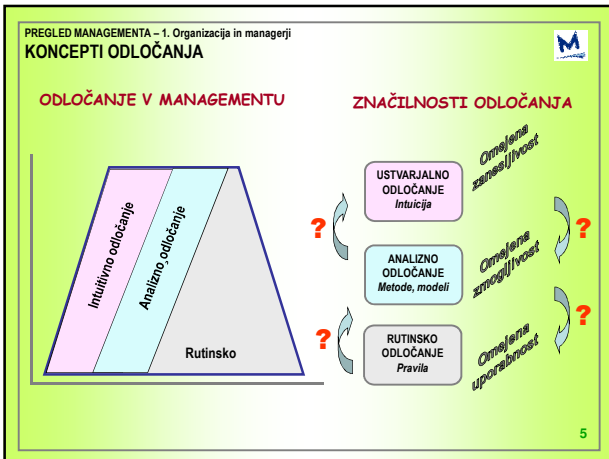
---

---

---

---

---




---

---

---

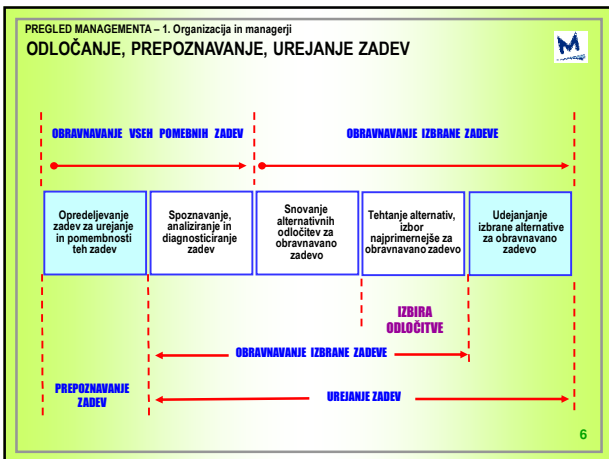
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
**INTERESI IN RAVNANJE**

**INTERESI IN ODLOČANJE**

**POTREBE IN VREDNOTE**

Potrebe so spremenljive in zamenljive, vrednote stalne in trdne

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1. ORGANIZACIJA, MANAGEMENT, DRUŽBA IN VREDNOTE – 1.5 Vrednote in kultura  
**"KEMIJA" MED LJUDMI ?**

**Vrednote sodelavcev**

**Kultura organizacije**

Pretežno usvojene vrednote

Vrednote posameznikov

**Kultura ne obsega Vseh vrednot Vseh ljudi!**

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
**KULTURE PO DEALU IN KENNEDYJU**

**Hitrost odzivov** ↑

<b>POSLOVNA KULTURA</b> <i>Kultura trdega dela, "kultura prodajalcev"</i>	<b>KULTURA MOČI</b> <i>Kultura tveganj, "moška kultura"</i>
<b>PROCESNA KULTURA</b> <i>Birokratska kultura, "kultura uradnikov"</i>	<b>SISTEMSKA KULTURA</b> <i>Kultura zavetja, "projektantska kultura"</i>

Občuteno tveganje članov →

Tudi opisi kultur odsevajo kulturo, kjer so nastali

9

---

---

---

---

---

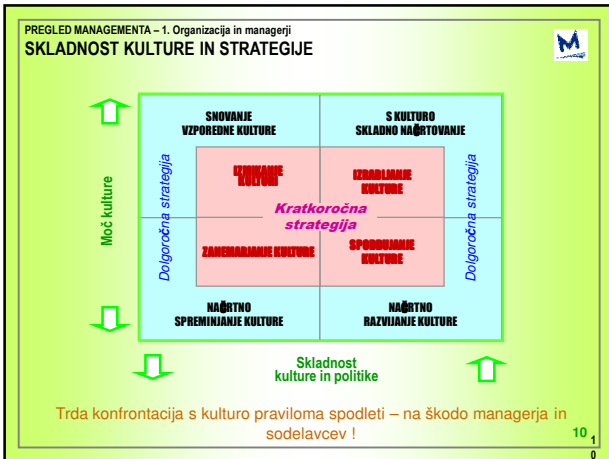
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

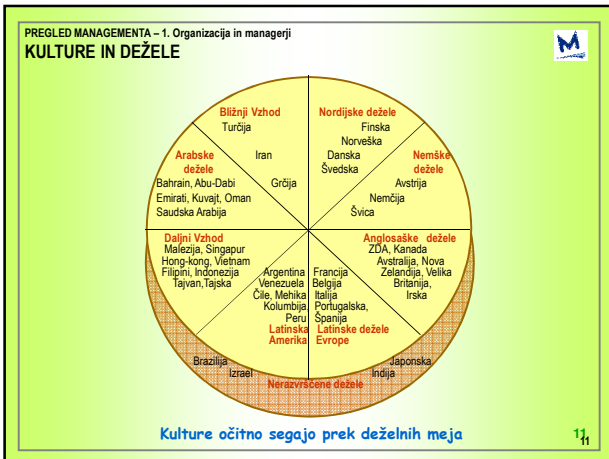
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

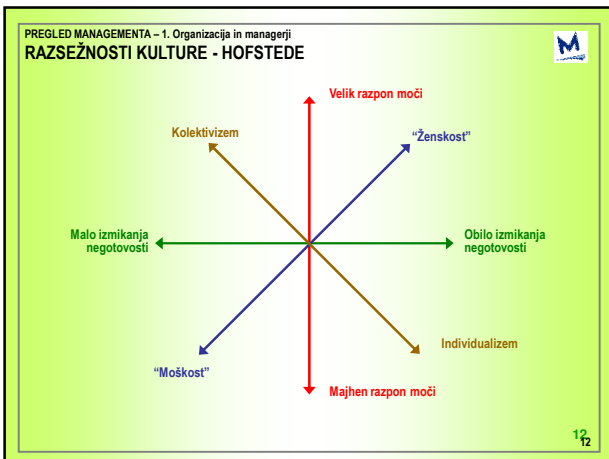
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
**RAZPOTJA IN PRITISKI**

Usklajevanje vrednot je skrajni napor

je precej enostavno - s spodbudami, zamenjavanjem ....

Vendar: vrednote, ki prevladujejo v kakšni kulturi, niso vse vrednote ljudi v njej - managerji iščejo zaveznike, somišljenike - "tretje" vrednote

13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
**MANAGER, ETIKA IN MORALA**

Sposobnostna vrednot	<b>ŠIBAK MANAGER</b> <i>"Saj vem, da bi moral..."</i> Ne uveljavlja vrednot	<b>MORALEN MANAGER</b> <i>"Kar mož more, mož je storiti dolžan"</i> Ne uveljavlja vrednot
	<b>AMORALEN MANAGER</b> <i>"Kaj me briga..."</i> Zanemarja vrednote	<b>NEMORALEN MANAGER</b> <i>"Namen posvečuje sredstva"</i> Zavestno krši vrednote
	Zavzetost za vrednote	

14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 1. Organizacija in managerji  
**MODELI V PODORO ETIČNEMU ODLOČANJU**

**TEMELJNA NRAVSTVENA RESNICA**

*Vse, kar želite, da bi ljudje vam storili, storite tudi vi njim*

Sveto pismo, Matejev evangelij (pribl. 80 n.š.)  
**ZLATO PRAVILO**  
 Lat.: "Quid tibi fieri non vis, alteri ne feceris"  
*Ne stori drugim, kar nečeš, da bi drugi storili tebi*

Konfucij - Kung Fu Tse (551 - 479 pr.n.š.)

**TRIJE PRESKUSI ETIČNOSTI**

1. NA SAMEM SEBI
2. NA SVOJH BLIŽNJIH
3. NA JAV. NOSTI

15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

M

## 2. Načrtovanje in snovanje

16

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 2. Načrtovanje in snovanje

### NAČRTOVANJE ZADEVA NEZNANO PRIHODNOST

Časovno obzorje, zanesljivost in smiselna podrobnost načrtovanja

17

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 2. Načrtovanje in snovanje

### “ DEŽELA MOŽNOSTI “

V uspešni organizaciji si nenehno sledijo uvajanje novih ključnih zmožnosti (tevegano in napomo) za novo uspešnost ter učinkovito izrabljanje konkurenčnosti

18

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 2. Načrtovanje in snovanje  
**FORMALIZIRANO NAČRTOVANJE – ORGANIZACIJA KOT STROJ**

**ORGANIZACIJA KOT INSTRUMENT – STROJ**

**TEHNOKRATSKI PRISTOP – ORGANIZACIJA KOT INSTRUMENT ZA DOSEGANJE CILJEV**

**Temeljna predpostavka :**

- znane so vse sestavine – dejavniki organizacije in vsa razmerja med njimi;
- organizacija je **determiniran sistem** – enolične povezave izhodov z vhodi.

**Pristop:**

- indukcija** – od posameznosti do celote;
- proces** – kompleksna mreža stopenj – sestavin načrtovanja;
- zahtevnost:** številne podrobne odločitve o neznani prihodnosti;
- poraba zmožnosti** – časa: nerealno velika za dvomljive izide.

**VNAPREJ TRDNO DOLOČENI CILJI IN STRATEGIJA**

**FORMALIZIRANO NAČRTOVANJE POLITIKE**

**RUTINSKO IN ANALIZNO ODLOČANJE** – v delni informiranosti, izdatni negotovosti ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 2. Načrtovanje in snovanje  
**NAČRTOVANJE IN SNOVANJE POLITIKE – POJMOVANJE ORGANIZACIJE**

**ORGANIZACIJA KOT ORGANIZEM**

**ORGANSKI PRISTOP – ORGANIZACIJA KOT INTERESI**

**Temeljna predpostavka :**

- znane so le **nekatere sestavine** – dejavniki organizacije in nekatera razmerja med njimi;
- organizacija je **nedelemiran sistem** – ni enolične povezave izhodov z vhodi.

**Pristop:**

- dedukcija** – od celote na posamezno;
- proces** – vsebinsko zaporedje spremenljivih sestavin
- zahtevnost:** ustvarjalne odločitve po okoliščinah;
- poraba zmožnosti** – časa: realno potrebna za konkretne izide.

**TRDNI CILJI – PRILAGODLIVA STRATEGIJA**

**USTVARJALNO SNOVANJE POLITIKE**

**ANALIZNO IN INTUITIVNO ODLOČANJE**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 2. Načrtovanje in snovanje  
**INTERESI IN VIZIJA**

---

---

---

---

---

---

---

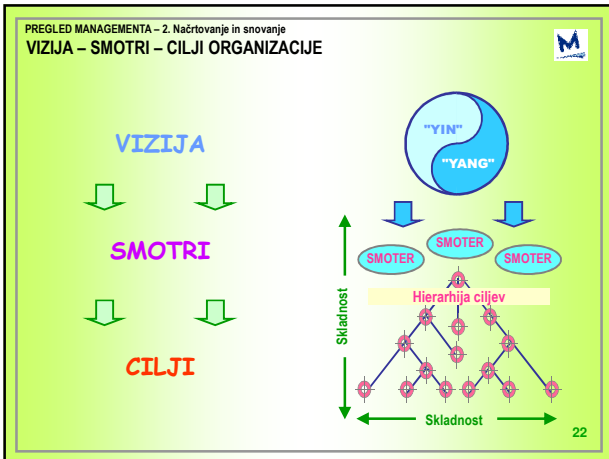
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

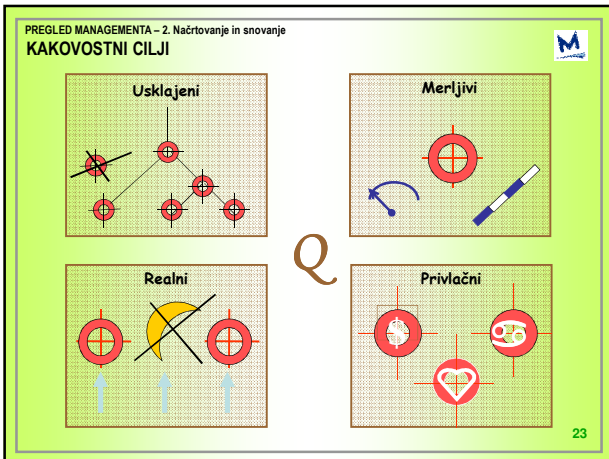
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

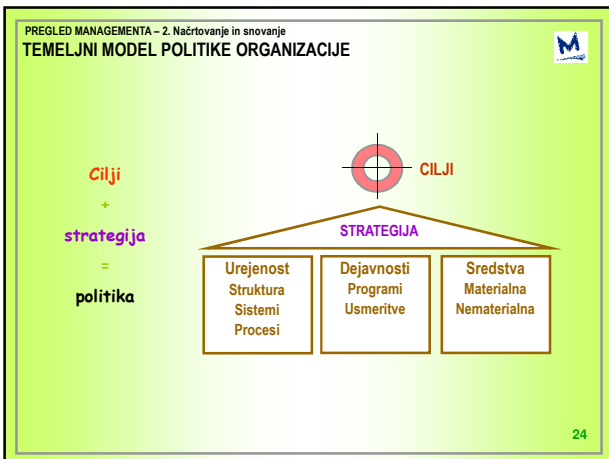
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

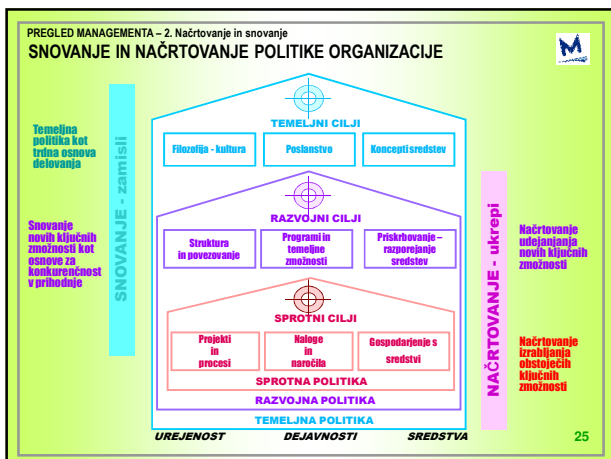
---

---

---

---






---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. Urejanje in povezovanje**

26

---

---

---

---

---

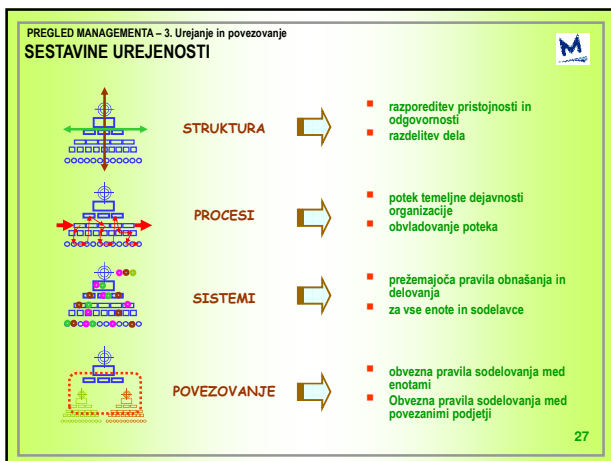
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 3. Urejanje in povezovanje  
**DELEGIRANJE IN HIERARHIJA**

**DELEGIRANJE JE OSNOVA  
 ZA OBLADOVANJE ORGANIZACIJ**

**Managerji delegirajo pristojnosti, ne odgovornosti.  
 Delegiranje je tveganje in temelji na zaupanju do sodelavcev.**

28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

B. VSEBINA STRATEGIJ NPO – 6. Urejenost  
**UČINKOVITOST OSNOVNE DEJAVNOSTI - PROCESI**

*"Piramide" in "cevovodi"*

**V mnogih organizacijah gre za dodajanje vrednosti samo 5 % časa**

29

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 3. Urejanje in povezovanje  
**SKUPINE PODJETIJ – PREVLADUJOČA OBLIKA SREDNJIH IN VELIKIH**

**PREDNOSTI IN OMEJITVE SKUPIN PODJETIJ**

**MATIČNO PODJETJE**

- Moč velikega podjetja
- Dostop do kapitala
- Omejeno sprotno obvladovanje
- Doseganje kritične mase
- Upletnost in vpliv

**HČERINSKA PODJETJA**

- Omejevanje poslovnih tveganj
- Snovanje nove kulture
- Prožnost malega podjetja
- Uporaba lastniškega vzvodja
- Udeležanje ključnih zmožnosti

30

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



## 4. Poslovođenje in vodenje

31

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 4. Poslovođenje in vodenje  
**POSLOVOĐENJE IN VODENJE**

*Managerji poslovodijo organizacijo*

*Managerji vodijo ljudi*

**Instrument**

**Interesi**

**LOGIKA**

**OBČUTEK**

32

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 4. Poslovođenje in vodenje  
**MERILA UČINKOVITOSTI**

**P** **PRODUKTIVNOST**  
 Razmerje med količino poslovnih učinkov – izidi in številom delavcev ali porabljenim delovnim časom

**E** **EKONOMIČNOST**  
 Razmerje med količino ali vrednostjo poslovnih učinkov in stroški

**R** **RENTABILNOST**  
 Razmerje med izidom (dobiček) in vrednostjo obveznosti do lastnih virov ali vseh sredstev

33

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 4. Poslovanje in vodenje  
**INTERESI IN POTREBE**

**INTERESI IN ODLOČANJE**

**POTREBE IN VREDNOTE**

Potrebe so spreminjive in zamenljive, vrednote stalne in trdne

34

---

---

---

---

---

---

---

---

PREGLED MANAGEMENTA – 4. Poslovanje in vodenje  
**SITUACIJSKO OBVLADOVANJE LJUDI**

**SITUACIJSKO VODENJE**

Zmožnosti	<b>POUČEVANJE – UČENJE</b> Delno avtoritarno vodenje	<b>DELEGIRANJE – ZAUPANJE</b> Participativno vodenje
	<b>NAROČANJE – NORMIRANJE</b> Avtoritarno vodenje	<b>SODELOVANJE – SPODBUJANJE</b> Delno participativno
	Voljnost - zavzetost	

35

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. Merjenje in presojanje**

36

---

---

---

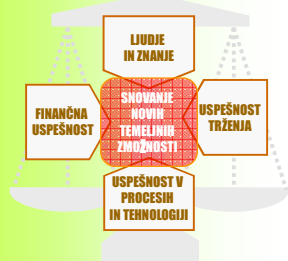
---

---

---

---

---



**NI IDEALNEGA NABORA SKLADNIH MERIL IN SODIL USPEŠNOSTI**  
 Za organizacijo primeren nabor naj zasnuje management

- Merila naj bodo **maloštevilna** (5-1) vendar zadostna za spremljanje uspešnosti organizacije
- Merila **usmerjajo** sodelavce
- Merila so osnova **obvladovanja**
- Za **sedanjost**: finančna merila, merila trženja, merila procesov...
- Za **prihodnost**: snovanje novih temeljnih zmožnosti, merila tehnologije, merila ljudi, merila znanja.

**Nevarno je prevladovanje kratkoročnih nad dolgoročnejšimi merili!**

---

---

---

---

---

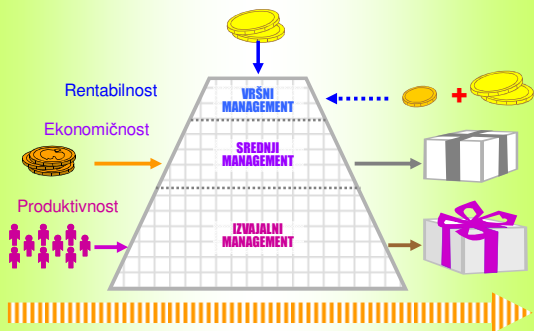
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---