

STRATEŠKI MANAGEMENT, 1. poglavje

1. Pojasnite dvojni vidik organizacije – organizacija kot instrument in organizacija kot interesna skupnost:

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Zato je vsaka organizacija je predvsem instrument (orodje, sredstvo) za doseganje ciljev, ker pa ni organizacije brez ljudi, je vselej tudi skupnost interesov. Ljudje vstopajo v organizacije zato, da bi bili tam deležni več koristi, kot če bi delovali izven nje – na lastno pest. Tako lahko lažje in bolj varno dosegajo cilje, ki so v skladu z njihovimi interesi.

Če povzamemo, vidimo, da med tema dvema vidikoma ni velikega razločka, brez enega ni drugega, gre samo za razliko v tem, da lastniki ustanovijo organizacijo zato ker se jim zdi to najboljši način za uresničitev lastnih ciljev, ki so skladni z njihovimi interesi- (kar je povod za njeno ustanovitev), iz istega razloga se pa kasneje vanjo vključijo udeleženci, če ocenijo, da je to dejansko najboljši način tudi zanje. Razlika je še v hierarhiji interesov, saj so jasno interesi iz katerih se oblikujejo cilji lastnikov (vpliv) prvi na lestvici, udeleženci pa se naknadno vključijo v organizacijo, v kolikor ocenijo, da če vložijo svoje zmožnosti v doseganje ciljev lastnikov (oz. organizacijo), bodo imeli več koristi kot če tega ne naredijo (delujejo izven organizacije), saj tako lažje in varneje dosežejo svoje osebne cilje.

Managerji naj obvladujejo organizacijo kot instrument za doseganje ciljev – z odmerjanjem sredstev, udejanjanjem tehnologij, določanjem urejenosti. Obvladujejo pa naj jo tudi kot skupnost interesov udeležencev – s spodbujanjem, nagrajevanjem, usmerjanjem.

Udeleženci: Pričakovane koristi → (izhajajo iz) Cilji → (odražajo) Interesi → (ki temeljijo) → Potebe in vrednote.

2. Pojasnite kdo so vplivni udeleženci organizacije in kako se ti razlikujejo od ostalih udeležencev organizacije:

Vplivni udeleženci so tisti ki imajo interes, moč in željo svoj interes uresničiti, ter lahko svoje interese spremenijo v vplive, ki bolj ali manj pomembno vplivajo na organizacijo – odvisno od tega, koliko moči in zavzetosti imajo udeleženci za uresničitev svojih interesov. Seveda je ta odnos dvosmeren, saj organizacija ustrezno vpliva nanje. Med te lahko štejemo npr. ustanovitelje podjetja, ki imajo velik vpliv na celotno dogajanje v podjetju, saj je podjetje dejansko nastalo prav zato, da bi lastniki dosegli svoje cilje, ki temeljijo na njihovih interesih. Ostali udeleženci te cilje dosegajo zato, da bi zadovoljili svoje cilje, seveda pod predpostavko da je to mogoče. Če to postavimo v hierarhično lestvico, so cilji in interesi vplivnih udeležencev na prvem mestu – se prednostno uresničuje njihove cilje, saj imajo največji vpliv na organizacijo, nato pridejo na vrsto cilji udeležencev z manjšim vplivom. Če to ponazorim na enostavnem primeru, so cilji lastnikov na prvem mestu, cilji managementa na drugem in cilji zaposlenih recimo na tretjem, vendar je to seveda prepleteno in odvisno od mnogih vplivnih dejavnikov, tako v zunanjem kot v notranjem okolju organizacije. (npr. nad lastniki je lokalna politika, včasih celo sindikati ali celo finančne institucije, odvisno od situacije, okolja in interesnih razmerij)

Razlika: v moči vpliva – hierarhija, prednostni cilji, podrejeni cilji.

3. Katere tri dimenzije upravljavci zlasti upoštevajo pri izbiranju managerjev? Utemeljite vsako izmed njih:

Izbirati managerja pomeni izbirati podjetnega, sposobnega, treznega človeka, vrednega zaupanja – izbrati takšnega, ki ima primerna strokovna znanja, ki zmore voditi ljudi in ki je pokončen, verodostojen, pošten človek.

Tri dimenzije:

- Strokovnost
- Vodstvene sposobnosti
- Moralnost – značajnost

Strokovnost: Vsak manager mora imeti ustrezna strokovna znanja za obvladovanje organizacije, (poznavanje - razumevanje vseh poslovnih procesov in njihovega vpliva na organizacijo) Izobrazbo lahko pridobi na različnih inštitucijah, vendar pri tem ni pisanega pravila kje in v kakšnih okvirih. Marsikateri odlični manager nima doktorata in marsikateri doktor ne more biti manager, zato se ne moramo omejiti na neke zobrazbene okvire, pač pa izbrati človeka ki pridobi izobrazbo na različne formalne in neformalne načine, lahko je to MBA ali različne knjige, seminarji konference. Bistveno je da zna oseba formalno in neformalno pridobljena znanja dopolniti z obilico izkušenj ob tem pa ohranjati odprte oči in bistro glavo. Vsekakor brez strokovnih znanj o managementu ne gre, vendar tudi do skrajnosti izpopolnjena znanja niso zagotovilo da bo manager uspešen. Pri tem se je najbolje opreti na priporočila, saj ta jasno odražajo vse lastnosti managerja, in dajejo s tem vpogled tudi v njegovo strokovnost.

Vodstvene sposobnosti: Poleg strokovnosti mora manager imeti tudi določene vodstvene sposobnosti, ki se jih je težje preučiti in velikokrat govorimo o prirojenih sposobnostih. Več o le teh nam bodo ponovno povedala priporočila iz prejšnjega delovanja posameznika.

Etičnost, značajnost, moralnost: Tu popolnoma odpove teorija, etičnost človeka je domena ki jo težko preverimo vendar je ravno ta lastnost ena izmed ključnih. (na prvem mestu je potrebno managerju zaupati, saj mu zaupamo svoja sredstva in organizacijo) pri takem razsikovanju se opremo na kandidatovo preteklost in njeno raziskovanje, kar pa je veliko krat na robu dovoljenega. Zato imamo varovalko – 4-letni mandat, če manager izgubi zaupanje lastnikov, ga le-ti lahko odstavijo. Tudi za ta vidik, največjo pomoč najdemo v priporočilih.

4. Opište nekaj izmed temeljnih lastnosti, po katerih upravljalci izbirajo managerje, utemeljite vsako izmed njih:

Prvi predpogoj, ki naj mu ustreza manager, ni strokovno znanje ali poslovna spretnost, temveč zaupanje. Razlog je očiten, lastniki postavijo managerja zato, da bi obvladoval organizacijo ki naj učinkovito in uspešno dosega cilje v interesu lastnikov. Seveda lastniki nadzirajo delovanje managerja, vendar je to nadziranje predvsem za nazaj in če manager ne deluje v interesu lastnikov, gre lahko njihovo premoženje, ugled, dobro ime po zlu. Tega samo z nadziranjem ne moremo preprečiti. Torej, temeljne lastnosti:

Poštenost, Etičnost, Verodostojnost, Trdnost (dokazi izhajajo iz dotedanega delovanja managerja)

Dodatno še:

Strokovnost: ne potrebujemo specialistov – strokovnjakov pač pa široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredotočenje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje, kar omogoča celostno obvladovanje organizacije.

Vodstvene zmožnosti so nepogrešljive, saj je organizacija živ organizem, skupnost ljudi. + pomembnost verodostojnosti, saj mu morajo tudi zaposleni zaupati.

5. Opišite vloge upravljalcev, managerjev in izvajalcev v organizaciji ter jih razmejite med seboj.

Delovanje v organizaciji obsega tri temeljne vloge: upravljanje, poslovanje in izvajanje.

Upravljalci: so dejansko lastniki podjetja oz. njihovi pooblaščenca. Oni postavijo osnovno politiko organizacije, katero poslovanje – management izvajajo.

Management-poslovanje: so podrejeni upravljalcem in izvajajo njihovo politiko na tak način da učinkovito in uspešno dosegajo cilje, ki so skladni z interesi upravljalcev in smotri organizacije. Njihove naloge zajemajo: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje.

Izvajalci: Njihova naloga je izvajanje, podrejeni so poslovojem – managerjem, ki jih kadrujejo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo. Delo izvajalcev obsega izvajalne odločitve.

Nosilci teh vlog naj v interesu organizacije in v lastnem interesu upoštevajo razmejitve teh vlog. Upravljalci se praviloma ne vmešavajo v dejavnost managementa, saj potem ne morejo zahtevati od njih da odgovarjajo zanj, posebno pa naj se ne vmešavajo v dejavnost izvajalcev, saj je to naloga managerjev. Managerji pa naj se ne vmešavajo v dejavnost izvajalcev in ne prevzemajo njihovega dela, saj bi jim zmanjkalo moči za vodenje in poslovanje. Prav tako naj se izvajalci ne vmešavajo v managerjevo delo, saj zato niso usposobljeni in bi si naprtili odgovornost ki jim ne pritiče.

6. Opišite glavne načine za odločanje managerjev in za nadziranje odločanja:

Vsaka izmed temeljnih nalog managerja – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje temelji na odločanju, to je lahko:

Rutinsko odločanje: Enostavne odločitve po ustaljenem vzorcu (predvidljive situacije), odločevalca zahteva predvsem disciplino (Izvajalna raven)

Analizno odločanje: temelji na analitičnem raziskovanju, ki je ponavadi zahtevno in dolgotrajno. Odločevalec naj bo predvsem strokovno usposobljen.

Intuitivno odločanje: Ni rutinsko, analitično pa je preveč zamudno. To odločanje je značilno za vršno raven v organizaciji Intuitivne odločitve nastajajo v podzavesti odločevalca – v procesu, ki ga slabo poznamo – odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano. Odločevalec naj svojo odločitve snuje iz v preteklosti pridobljenih znanj in izkušenj.

Nadziranje: v odvisnosti od tipa odločanja in na kateri ravni se izvaja. Izvajalno raven nadzira poslovanje, poslovodsko raven nadzirajo Upravljalci. Vsekakor je nadziranje odločanja težavno, saj se pravilnost odločitev izkaže le v prihodnosti.

7. Pojasnite potrebo po spreminjanju vloge sodelavcev v organizaciji v sodobnem poslovnem okolju!

Zaradi hitro spreminjajočega se okolja, negotovosti prihodnjega razvoja, sposobnosti hitrega prilagajanja spremembam in novo nastalim zahtevam tržiča, se seveda tudi spreminja vloga sodelavcev v sodobni organizaciji. Vse naštetu namreč pomeni večje tveganje na trgu dela – to izhaja iz pomanjkanja zagotovil za dolgoročen obstoj delovnega mesta. Vse to zahteva od posameznika da sprejema več odgovornosti za svoje odločitve in tudi tveganja, ki iz teh izhajajo. Podjetniško tveganje ni več samo tveganje organizacije in njenih lastnikov, ampak tudi njenih sodelavcev, kar mora vsak sprejeti, če želi delovati v tem okolju. Tako kot se spreminjajo organizacije, morajo tudi sodelavci delovati skladno s tem, ter sprejeti novo-nastale okoliščine.

8. 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 razsodnost(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.

9. 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 pravilnih intuitivnih odločitev razlikuje uspešne managerje od povprečnih, ki sodijo na srednjo raven managementa. Posameznikova ustvarjalnost je vir idej-večina odločitev je takih.

10. 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).

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

12. 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 sestavih:

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

-YANG videnje prihodnosti (kaj hočemo biti, postati)

Značilnosti dobre vizije so: odprtost, spontanost, reslizeem.

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.

13. 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

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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 katerega koli 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.

18. 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.

19. 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. »zlatem pravilu« 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 osebnostno 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.

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

V trojnem preskusu etičnosti pogledamo odločitve, 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 osebnostne 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.

1. Pri marsikaterem podjetju ne zasledimo vidnih znakov strateškega načrtovanja. Komentirajte!

Načrtovanje je razumski in ustvarjalni proces, ki poteka le v mislih posameznika, računalnik in papir sta pri tem le orodje proti pozabljanju ali za namene predstavitve drugim udeležencem organizacije. Mnogokrat načrti sploh niso dokumentirani ker management ta proces obvladuje v mislih in zaradi zaščite pred nepoklicanimi, če je recimo poslovanje podjetja enostavno in je okolje stabilno, je potreba po formaliziranem in natančnem načrtovanju majhna, zato je ne »vidimo«. Poleg tega poznamo situacije, ko management dejansko ne načrtuje, vendar to ni vselej napaka, lahko je tudi dobro premišljena strategija. (ne – strategija). O tem govorimo takrat ko management »čaka« na nove priložnosti in možnosti za razvoj, ko se organizacija spreminja pod pritiskom okolja, ali ko je na prehodu. Poleg tega je lahko to priložnost za večjo prožnost in inovativnost.

2. Pojasnite pojem temeljnih zmožnosti organizacije, v čem se razlikujejo od zmožnosti in sredstev organizacije?

Definicija: »Temeljne zmožnosti so sinergična podmnožica vseh razpoložljivih sredstev in zmožnosti organizacije, ki se prekriva s strateškimi dejavniki uspeha v panogi in je težko posnemljiva. Tako nudi tudi osnovo za oblikovanje politike organizacije, ki omogoča, v kolikor bo uresničena, doseganje trajnejše konkurenčne prednosti. So vir trajnejše konkurenčne prednosti.«

Temeljno zmožnost lahko predstavlja katera koli sestavina organizacije – ali več njih, ki v medsebojnem delovanju dosegajo neko konkurenčno prednost, ki je težko posnemljiva ali nadomestljiva. To je lahko strategija, prav postavljeni cilji, lastnosti managementa, karkoli kar naredi organizacijo unikatno v pozitivnem smislu in jo v določenih pogledih daje v ospredje pred konkurenco.

Temeljne zmožnosti so torej osnova za doseganje trajnejše konkurenčne prednosti, izpolnjevati pa morajo naslednje pogoje:

- Vplivnim udeležencem organizacije nudijo pomembne koristi
- Se pomembno razlikujejo od temeljnih zmožnosti konkurenčnih organizacij oz. jih presegajo
- So dovolj trajne, konkurenti jih ne morejo zlahka in hitro posneti, privzeti ali nadomestiti.
- Potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerij.

Sredstva so vložki v proizvodni proces in večina sredstev sama po sebi ni produktivna; produktivna postanejo šele ko gredo preko zmožnosti, ki zagotavljajo sodelovanje in koordinacijo med različnimi sredstvi potrebnimi za izvedbo določene aktivnosti. Zmožnosti pa so kompleksni vzorci povezav med sodelavci in drugimi sredstvi organizacije, ki omogočajo smotrno delovanje organizacije.

Bistvena razlika je da so zmožnosti in sredstva sicer nepogrešljiva, vendar relativno standardna elementa vsake organizacije, temeljna zmožnost, pa je tista sestavina ki je vitalna za izredno uspešnost organizacije. Zmožnosti in sredstva so le možni del temeljne zmožnosti.

Snovanje, načrtovanje in zatem udejanjenje temeljnih zmožnosti je vsebinsko jedro strategije uspešne organizacije.

3. Opišite in kritično ocenite nekaj značilnih stopenj v razvoju strateškega managementa:

Stopnje: 1. Finančno načrtovanje, 2. Dolgoročno načrtovanje, 3. Strateško načrtovanje, 4. Strateški management.

Dolgoročno načrtovanje poznamo že več stoletij, vendar je veda o managementu mlada (malce več kot 100let) in njeni začetki temeljijo na načrtovanju kot v tehniki, kar seveda ne gre. Stroji in stavbe so iz znanega števila sestavnih delov, zato je gradno ali načrtovanje možno načrtovati do podrobnosti. Organizacije pa so sicer tudi instrumenti za doseganje ciljev, vendar jih sestavlja neznansko število različnih, spremenljivih in soodvisnih dejavnikov – tu tehnično načrtovanje brž omaga.

V prvi stopnji (po letu 1950) je bilo najbolj pogosto – popularno finančno načrtovanje, ki je obsegalo predračunavanje – projekcije bilanc in izkazov uspeha, načrti prodaje, investicij in kadrovanja za obdobje 1 leta. Kmalu je postalo letno predračunavanje premalo in predpostavka da se bodo razmere iz preteklosti ponavljale tudi v Prihodnosti je postajala vse manj verjetna. Tako je konec 50ih let nastalo t.i. dolgoročno načrtovanje, ki tudi temelji na zgodovinskih trendih, zlasti za rast podjetja. Metodološko je bilo zelo podobno predračunavanju, čeprav je zanesljivost napovedovanja podrobnosti za nekaj ali več let v naprej zelo vprašljiva. Primitivne oblike ekstrapoliranja so dajale vtis obvladovanja, postajale pa so resnica sama, hromile in birokratizirale so obvladovanje organizacij, zato to obdobje hitro mine in v poznih 60tih ga nadomesti strateško načrtovanje. Slednje izhaja iz tega da zgodovinski trendi ne zadoščajo, ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje kjer deluje podjetje. Kljub temu se tudi strateško načrtovanje po začetnem navdušenju ni obneslo, načrtovanje je bilo preveč formalizirano, ker ne zmora ustvarjalnih in intuitivnih procesov kot je odkrivanja nezveznosti, spodbujanja ustvarjalnosti, usvajanja mehkih podatkov – Formalizirani sistemi pač ne morejo nadomestiti inovativnega managerja, ljudje ustvarjajo inovacije, ne sistemi, brez inovacij, ustvarjalnosti, ipd. pa ni možno biti drugačen oz. dosegati trajnejšo konkurenčno prednost.

V drugi polovici 80 in nato v 90. letih pride do odločilnega preobrata in strateško načrtovanje nadomesti strateški management: proces ustvarjalnega snovanja, izbire in implementacije razvojnih možnosti, ki pomembno vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic za njeno delovanje ter ustvarjanjem skladnosti med temeljnimi zmožnostmi organizacije in okoljem, v katerem ta deluje.

4. Navedite nekaj pasti formaliziranega strateškega načrtovanja:

1. Vršno poslovodstvo sodi, da lahko planerjem prepusti načrtovanje
2. Vršno poslovodstvo je tako zaposleno s tekočimi poslovnimi zadevami, da posveča strateškemu načrtovanju premalo časa, le-to pa je potem brž ob ugled in verodostojnost.
3. Poslovodstvo ne uspe ustvariti v podjetju razpoloženja, ki bi bilo naklonjeno in prijazno za strateško načrtovanje
4. Linijsko poslovodstvo je premalo vključeno v strateško načrtovanje
5. Poslovodstvu ne uspe postaviti ciljev podjetja, ki bi bili uporabna osnova za strateško načrtovanje., ipd.

5. Opredelite prednosti in slabosti načrtovanja z vrha in od spodaj navzgor, kako kaže ravnati in v kakšnih okoliščinah.

Od spodaj navzgor: snovanje izvira iz programskih enot organizacije. Prednost je neposredna vpletenost nosilcev programov, slabost tako zasnovanih skupin strategij pa, da so le seštevek in da jim nemara manjka skupna vizija.

Načrtovanje z vrha: Strategije zasnuje poslovodni vrh, le-te odražajo težnje, vrednote in pričakovanja omejenega kroga poslovodnikov, ki zatem poskušajo pridobiti za strategije nižje ravni poslovodstva. Prednost je enovitost in daljnovidnost vizije in poslanstva, slabost pa izgubljene pobude in ustvarjalnost nosilcev programov.

6. Snovanje politike obsega tako racionalne kot intuitivne sestavine. Utemeljite zakaj je tako, naštejte po nekaj prednosti in slabosti enih in drugih sestavin.

Po Mintzbergu: prisposodba o travniku in rastlinjaku, rastlinjak kot podoba formaliziranega strateškega načrtovanja, ki skuša ustvarjati strategijo po vnaprejšnjem načrtu, travnik pa pomeni ustvarjalno nabiranje in snovanje strategij- le-te vznikajo na nepredvidljivih mestih v organizaciji, management pa jih odkriva, odbira in uvaja ko dovolj dozori. Resničnost je kombinacija travnika in rastlinjaka, saj nove zamisli ne morejo nastajati po nekem formaliziranem strateškem načrtu, udejanjiti pa jih moramo na nek način, ki je ponavadi formaliziran. Nove temeljne zmožnosti prav tako ne morejo nastajati v rutinskem procesu razmišljanja in odločanja, saj so ti procesi dostopni vsakomur in ne morejo voditi do konkurenčne prednosti.

10. Pojasnite v čem se razlikuje ustvarjalno načrtovanje od linearnega in integralnega načrtovanja.

Ustvarjalno načrtovanje: na bazi idej, intucije, zdrave pameti.

Linearno in integralno načrtovanje: Formalni dokumenti in nenehno usklajevanje ciljev, smotrov ocenjevanje, načrti dejavnosti, strategije, poslanstvo.

11. Opišite osnovni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:

Smotri&Vizija → Cilji → Strategija: Urejenost (Sistemi, procesi, Strukture) Dejavnosti (Poslanstvo, programi, usmeritve) Sredstva: (materialna & nematerialna)

Osnovni model politike organizacije obsega cilje in strategije za doseganje teh ciljev; cilji tvorijo hierarhijo s smotri na vrhu; smotri izhajajo iz interesov udeležencev in so skladni z vizijo organizacije. Elementi strategije organizacije so dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev.

Dejavnosti obsegajo poslanstvo kot okvir programov organizacije, programe (izdelke in storitve) in usmeritve delovanja organizacije – količinske in vsebinske, statične in dinamične.

Urejenost obsega strukturo ali členjenost organizacije, sisteme (infrastrukturne ureditve in dejavnosti ki podpirajo delovanje organizacije) in procese (skupna pravila delovanja in obnašanja, ki veljajo za vse sodelavce organizacije)

Sredstva , materialna (finančna, izdelki, naprave, sistemi energija), nematerialna (zavzetost, pripadnost sodelavcev , sposobnosti, znanja večine, patenti ipd.)

12. Opišite procesni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:

Snovanje politike izhaja iz interesov vplivnih udeležencev in ocene notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih izzivov ter nevarnosti – iz njih sledijo vizija in smotri. Zanje kaže postaviti merila in standarde uspešnosti, da bi lahko merili uspešnost njihovega doseganja. Snovanje politike na ravni organizacije se končuje z opredelitvijo programov oz. poslanstva kot okvira programov.

1. Interesi udeležencev – 2. Vizija organizacije - 3. Smotri organizacije – 4.Merila uspešnosti – 5. Standardi uspešnosti - 6.Poslanstvo (okvir programov)

Drugi del snovanja pripada programom: 7. načrti politik programov – 8. Predlog razdelitve sredstev – 9. razporeditev sredstev – 10. Strateške naloge po programih.

14. Opišite okvirni model politike organizacije in utemeljite vsako izmed sestavin tega modela:

Okvirni model politike ima 3 časovne razsežnosti: kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno, vsaka izmed treh razsežnosti obsega dejavnosti, urejenost in sredstva.

Temeljna politika organizacije: Urejenost (Kultura) Dejavnosti (Poslanstvo) Sredstva (Koncept sredstev)

Razvojna politika organizacije: Urejenost (Struktura in infrastrukturni sistemi), Dejavnosti (Poslovni model), Sredstva (Oskrbovanje in razporejanje sredstev)

Sprotna politika organizacije: Urejenost (Procesi), Dejavnosti (Izvajanje programov), Sredstva (Gospodarjenje s sredstvi)

15. Kakšna sodila uporabljamo pri izbiri metod in modelov za strateško načrtovanje in zakaj?

Preden se manager loti snovanja in uporabe modelov za analiziranje je prav da poišče odgovore na 4 bistvena vprašanja:

- Kolikšni bodo stroški? (Specifičen model ali generičen?)
- Koliko časa bo trajalo? (pred odločitvijo!)
- Kolikšne bodo prednosti? (Ali bo odločitev boljša?)
- Ali je zadeva sploh prikladna za modeliranje? (kompleksnost vprašanja?)

Drugače mora manager vedeti kaj želi vedeti. Poznamo različne generične metode, ki nam dajejo različne odgovore oz. poskušajo pomagati analizirati določena področja poslovanja, lahko pa organizacija tudi oblikuje svoj model, kar pa je ponavadi veliko dražje in dolgotrajneje, vendar prilagojeno za potrebe organizacije. Najbolj znane generične metode so in odgovarjajo na:

1. ***SPIN analiza:*** Kje se v primerjavi s konkurenco organizacija nahaja?

2. ***Analiza konkurenčnosti panoge: Porterjevih 5 Silnic:*** Ocenjevanje dejavnikov privlačnosti tržišča, kje je »moč« organizacije v določeni situaciji, omogoča razumevanje trenutne in bodoče konkurenčne pozicije.

3. ***Scenariji:*** Namen scenarijev je identificirati ključne nevarnosti in možnosti za prihodnji razvoj organizacije. Opredeljuje obstoječe trende in ključne negotovosti, iskanje možnih nenadnih sprememb- šokov ter jih združi v nekaj scenarijev bodočega okolja, ki so notranje konsistentni in znotraj domene možne realnosti. Izhaja iz potrebe organizacij v posebno dinamičnem okolju.

4. ***Portfeljska analiza: BCG in Konkurenčnost-privlačnost tržišča matrika:*** Opredelitev položaja posameznega programa, ki nam pove perspektivnost in usmerja ravnanje do programov.

5. ***Veriga vrednosti:*** Analiza dejavnosti v organizaciji, kakšna je njihova dodana vrednost?

6. ***PEST analiza:*** Analiza širšega zunanjega okolja organizacije, kako lahko okolje vpliva na vizijo in razvoj organizacije?

16. Pojasnite kaj je to SPIN analiza in kako nam lahko ta pomaga pri oblikovanju strategije organizacije?

Kje se organizacija v primerjavi s konkurenco pravzaprav nahaja? Klasična metoda ki se uporablja v ta namen je SPIN analiza, ki analizira-oceni notranje prednosti in slabosti organizacije ter Zunanje izzive in nevarnosti, ki jih »ima« organizacija v odnosu do okolja. Notranje prednosti so ponavadi temeljne zmožnosti organizacije ki zagotavljajo organizaciji trajnejšo konkurenčno prednost, notranje slabosti pa predstavljajo tiste elemente (zmožnosti in sredstva organizacije), ki organizaciji onemogočajo izvajanje strategij s katerimi bi ta lahko dosegla zastavljene cilje oz. izkoristila priložnosti na tržišču. V tem kontekst poznamo še ključne dejavnike uspešnosti na tržišču –

privlačnost tržišča, ki so tisti dejavniki konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost organizacije. – omogočajo pridobivanje novih trajnih konkurenčnih prednosti.

(Notranje prednosti + Zunanji izzivi)=Priložnosti, (Notranje slabosti + Zunanje nevarnosti) = Težave.

Dejavnike privlačnosti tržišča pa dodatno ocenjujemo s Porterjevo metodo 5 silnic – analize konkurenčnosti panoge, ki obsega vpliv obstoječih konkurentov z istovrstnimi proizvodi, ki so in /ali ki bodo vstopili v panogo, konkurentov s substituti ter pogajalsko moč do dobaviteljev in odjemalcev, poleg teh dejavnikov lahko upoštevamo še štiri dejavniki: lokalno skupnost, sindikate ipd.

SPIN analizo lahko naposredno uporabimo tudi za snovanje strategij, in sicer tako da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov:

Strategija Prednosti-Izzivi: Strategije ki izkoristijo notranje prednosti za izrabo zunanjih izzivov

Strategija Slabosti-Izzivi: Strategije ki izrabijo zunanje izzive s preseganjem notranjih slabosti

Strategija Prednosti-Nevarnosti: Strategije ki izkoristijo notranje prednosti, da bi se izognili zunanjim nevarnostim

Strategija: Slabosti-Nevarnosti: Strategije ki minimirajo notranje slabosti in se izogibajo zunanjim nevarnostim.

Model pa daje le parcialne strategije, ki niso najboljše za celostno obvladovanje organizacije, zato kaže iz parcialnih strategij zasnovati eno ali več vseobsežnih.

Prednosti in slabosti SPIN analize:

Prednosti	Slabosti
Enostavnost, preglednost	Prepoznana prednost še ne pomeni trajne konkurenčne prednosti (izrazite prednosti pred konkurenco ne pomenijo da te prinašajo večje koristi vplivnim udeležencem.)
Možnost snovanja strategij	Prepoznavanje izzivov in nevarnosti ke lahko preveč ozko in usmerjeno v tradicionalne opredelitve – lahko se prezre pomembno dogajanje na obrobju.
Prepoznavanje položaja v primerjavi s konkurenco.	Ne spremlja preteklega in ne omogoča bodoče ocene stanja, le trenutno stanje.
	Preveliko osredotočenje na en ali dva elementa, ne da bi upoštevalo celotno podobo.

17. Pojasnite kako oblikujemo scenarije in čemu služijo!

Da bi oblikovali scenarije, identificiramo v okolju dejavnike, za katere menimo, da vemo kako se bodo razvijali (dolgoročne trende) in dejavnike za katere ne vemo, kako se bodo razvijali in jih združimo v konsistenten in logičen opis prihodnjega stanja preko pravil oz. sklepne sheme. Postopek scenarija je naslednji:

- Skupina najprej opredeli temo- udeležence in procese v okolju, ki lahko vplivajo na prhodnji razvoj dogodkov in časovno obzorje scenarija.
- Skupina oblikuje dogajanje v zunanjem okolju
- Skupina pristopi k določanju dejavnikov, ki predstavljajo dolgoročne trende in tiste ki predstavljajo negotovosti.
- Dejavnike ki predstavljajo negotovosti jih loči na tiste ki jih podjetje lahko nadzira – pomembni za snovanje strategij in na tiste ki jih ne more nadzirati.
- Za izbrane ključne negotove dejavnike skupina opredeli možne vrednosti
- Skupina še 1X preveri svoje predpostavke
- Skupina oblikuje nekaj različnih konsistentnih in skladnih scenarijev
- Po zaključenem oblikovanju scenarijev te ustrezno poimenuje

Namen scenarijev je identificirati ključne nevarnosti in možnosti za prihodnji razvoj organizacije. Metoda izhaja iz potrebe organizacij, ki poslujejo v posebno dinamičnem okolju, da bi zmanjšale neobvladljivo množico možnih prihodnosti. Osnovna ideja metode je opredeliti obstoječe trende in ključne negotovosti ter jih združiti v nekaj scenarijev.

S pomočjo scenarijev odgovorimo na naslednja vprašanja:

- kateri dogodki se bodo v prihodnosti zgodili?
- Kje in kdaj se bo dogodek zgodil?
- Kdo bo dogodek povzročil?
- Kaj bo omogočilo da do dogodka pride
- Zakaj bo do dogodka sploh prišlo?

18. Pojasnite kaj so to portfeljske matrike

Portfeljske matrike so grafični produkt portfeljske analize:

Portfeljska analiza omogoča da organizacijo opazujemo kot skupek različnih proizvodov, programov ali programskih enot, pri čemer je naša pozornost usmerjena poskus njihova optimalne kombinacije v smislu komu in kako naj razporedimo omejena sredstva organizacije, da bi kar najbolj uspešno in učinkovito uresničili smotre organizacije.

Najbolj poznani sta BCG (delež tržišča – rast) matriko in konkurenčnost: privlačnost tržišča matriko

19. V čem se razlikujeta portfeljska matrika delež tržišča: rast in konkurenčnost:privlačnost tržišča.

Prvo poznamo pod bolj razpoznavnim imenom BCG matrika (Boston Consulting Group) Beseda »rast« v imenu matrike služi kot sinonim za privlačnost tržišča in jo merimo z relativnim tržnim deležem in je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane programske enote in tržnim deležem njenega največjega konkurenta. Temeljna predpostavka modela je, da sta donosnost programov in njihov tržni delež v premem sorazmerju, pri čemer je višina donosa opredeljena s stopnjo rasti tržišča.

Glede na stopnjo rasti in relativni tržni delež delimo programe v 4 kategorije:

- *Vprašaji*: (visoka stopnja rasti tržišča – majhen tržni delež) programi z nadpovprečno rastjo in majhnim tržnim deležem, programi v fazi uvajanja. Negativen Cash-flow, potrebna dodatna sredstva.
- *Zvezde* (visoka stopnja rasti tržišča – velik tržni delež) uspešni in perspektivni programi, ustvarjajo velik denarni tok, vendar zahtevajo tudi veliko sredstev.
- *Molzne krave*: (nizka stopnja rasti tržišča – velik tržni delež) programi z največjim pozitivnim čistim denarnim tokom in prevladujočim tržnem deležu na zrelem tržišču. Majhna vlaganja – veliki donosi investirani v zvezde in vprašaje.
- *Ubogi psi* (nizka stopnja rasti tržišča – majhen tržni delež) programi ki so za podjetje nezanemljivi, potrebno je dezinvestiranje oz. likvidacija programa. (Bolje je preprečiti prehod programa med pse)

Konkurenčnost:privlačnost tržišča ocenjuje investicijske priložnosti, saj kriterij investiranja ni več uravnovešene prelivanja sredstev med poslovnimi področji, ampak donosnost poslovnih področij. Avtorji gradijo model s pomočjo dveh agregatnih dejavnikov (konkurenčnost organizacije in privlačnost tržišča). Matrika zahteva obravnavanje več dejavnikov, daje bolj natančne informacije, saj

daje tudi uvid v prihodnost, prednost pred BCG matriko se izraža tudi v tem da upošteva srednje vrednosti.

20. Koncept verige vrednosti, kako se koncept izraža v razmerju med izbrano organizacijo in njenimi tržnimi partnerji in kako lahko s pomočjo koncepta verige vrednosti pristopimo k oblikovanju strategije organizacije?

21. 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 začrtane 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 domislice pa je vseeno treba pustiti, da se vse skupaj ne spremeni v oklep, ki zavaja, delamo samo še strogo po začrtanih poteh in uvidimo morebitne zmote. Pot pa je še velikokrat pomembnejša od cilja.

22. 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

23. 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.

24. 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

25. 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 dosežanja uspešnosti, pri tem pa veljajo merila

26. 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 upravljavci 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.

1. Zakaj je pomembno, da ima organizacija vizijo? Kako nastane, kdo jo določa?

Kaj je Vizija: Projekcija organizacije v prihodnost, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Opisuje željeno podobo organizacije v prihodnosti, njene dosežke in njen položaj v odnosu do vplivnih udeležencev. Mora biti skladna s smotri – temeljnimi cilji organizacije.

Razmeroma jasna vizija je eno izmed splošnih vodil-usmeritev vsake organizacije. Brez osnovne vizije, ki je lahko zapisana ali ne so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neuskklajene ter tako neučinkovite. Vizija na drugi strani motivira, če je izzivalna jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami ter usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev organizacije. Vizija je končni ideal h kateremu organizacija stremi, pomembno je da je uresničljiva! Če ne zamre in smo ponovno pri kaosu. Močna vizija je najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo za obvladovanje organizacije – zato mora biti internalizirana, da jo vsi udeleženci usvojijo.

Dobra vizija nastane med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo tudi zavzemajo. Snovanje vizije je proces intuitivnega in racionalnega – nenadnih vzgibov in analizi (SPIN), skratka lahko uporabimo analitičen pristop ki sledi iz formaliziranih korakov, ob tem pa uporabimo intuitivno komponento. V procesu imajo odločilno vlogo vršni managerji, saj snovanje dobre vizije terja vseobsežen pogled nad organizacijo, tega pa zmore le vršni management. Zasnovano vizijo posreduje predvsem vplivnim udeležencem in jo poskuša zanjo navdušiti, da jo le-ti usvojijo. Potem v dolgotrajnem procesu poskuša zanjo navdušiti tudi sodelavce dokler je ne usvojijo. Odveč je povedati da je vse to jalov proces, v kolikor je ne usvojijo vplivni udeleženci.

2. Opreделите pojem smotra organizacije! V čem se ta razlikuje od vizije in drugih ciljev organizacije?

Smoter ali temeljni cilj je to, zaradi česar nekaj obstaja oz. se nekaj dogaja. Smoter organizacije je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih, smotri organizacije so vršni cilji katerim so podrejeni oz. iz katerih so izvedeni vsi ostali cilji organizacije. Za razliko od ostalih ciljev organizacije (razvojnih in tekočih) smotri običajno niso časovno opredeljeni, saj jih skuša organizacija udejanjiti tajno, vse dokler te smotre ne zamenjajo drugih. Za razliko od vizije – so le-ti podrejeni viziji, vizijo organizacije dosegamo preko usresničevanja njenih smotrov.

3. Kakšna je razlika v razumevanju med neoklasično, managersko in interesno teorijo politike organizacije:

Neoklasična teorija: Smoter je enak smotru ustanovitelja: Maksimiranje dobička

Managerska teorija: Smoter je enak smotru razpršenega lastništva, managementa: Maksimiranje rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti.

Interesna teorija: Rast in preživetje organizacije

Temeljna razlika je v »lastništvu interesov«, oz. čigave interese je potrebno zadovoljiti.

V neoklasični teoriji so recimo pomembni samo lastnikovi interesi in posledično smotri, zato je bistveno maksimiranje dobička, zaradi česar je konec koncev organizacijo ustanovil. (kar je malce sporno, saj maksimiranje dobička ne pomeni nujno največ koristi za lastnika – davki ipd., bolje bi bilo donosnost na investirani kapital). Managerska hipoteza za razliko od neoklasične ne poudarja zgolj lastnika ampak več lastnikov (razpršeno lastništvo) in poslovodstvo, ki ima seveda nekoliko drugačne

interese kot lastniki. Zato je po tej hipotezi smoter podjetja maksimiranje rasti on neki zadovoljivi rentabilnosti, kar zadovoljuje interese tako lastnikov (rentabilnost oz. donosnost na investirani kapital) kot managementa (manager:višja plača, varnost zaposlitve, ugled). Pri interesni teoriji pa so v ospredju vsi interesi, vseh udeležencev, zato ima organizacija lahko več smotrov, bistveni pa naj bi bil rast in preživetje podjetja, kar lahko dejansko zadovoljuje vse udeležence, notranje in zunanje ter okolje v katerem organizacija deluje – bistveno pa je da ima lahko organizacija več smotrov ki se razlikujejo od organizacije do organizacije, saj se oblikujejo pod vplivom različnih interesov vplivnih udeležencev in prevladujoče strukturne moči. Prav tako se lahko smotri razlikujejo po ciklih v katerih se v danem trenutku organizacija nahaja.

4. Opredelite pojem poslanstva organizacije! Kakšna je razlika med programom, izdelkom in storitvijo? Zakaj je poslanstvo pomembno za organizacijo?

Poslanstvo nam pove, zakaj organizacija obstaja (komu služi in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove kaj organizacija počne in kaj ne počne. Odraža vsa menjalna razmerja organizacija, tako s tržnimi partnerji kot z vplivnimi udeleženci. Ima torej dva vidika ki se medsebojno prepletata. En vidik je tržni (okvir programov organizacije), drugi pa je širši interesni vidik, ki opredeljuje smoter oz. smotre organizacije.

Tržni vidik poslanstva: okvir programov organizacije. Obsega tiste programe ki obetajo kar največjo konkurenčnost (največji presežek nad notranjimi prednostimi nad notranjimi slabostmi) in kar največjo privlačnost tržišča (največji presežek zunanjih izzivov nad zunanjimi nevarnostmi)

Program = izdelek ali storitev, ali celo skupina izdelkov /storitev. Program je le skupno ime za »produkte« organizacije.

Jasna opredelitev poslanstva organizacije je pomembna, saj se je nevarno lotevati programov za katere organizacija nima dovolj sredstev ali primernih zmožnosti oz. zanje ne more uveljavljati nobenih temeljnih zmožnosti – organizacija se namreč mora za vsak program odločiti na podlagi strateške analize v kateri so zajete temeljne zmožnosti (sredstva in zmožnosti ki jo tvorijo) skratka, organizacija mora spoštovati meje svojega poslanstva ki so določene na podlagi temeljnih zmožnosti organizacije, saj če ne je polom.

5. Zakaj uporabljamo v managementu sistemski pristop? Kaj nam teorija odprtih sistemov pove o organizaciji in zakaj je to pomembno?

Ker je organizacija sistem – organizem (odprti pristop).

Po teoriji odprtih sistemov je organizacija živ sistem – organizem, ker je notranje dinamična, konstantno išče skladnost med seboj in zunanjim okoljem, ter je tudi znotraj skladna in sinergična. Temeljni smoter organizacije kot organizma je preživetje.

Pomembno je, saj le tako lahko razumemo medsebojno prepletenost in soodvisnost delovanja organizacije, saj nanjo ne vplivajo le lastniki ali managerji, ali kakšna druga skupina udeležencev, temveč istočasno različne skupine notranjih in zunanjih udeležencev.

6. Kaj vam pomeni pojem kultura organizacije ali okolja kjer deluje? Kakšen odnos imajo uspešni managerji do kultur?

Primerna urejenost organizacije se odraža v kulturi organizacije. Primerna urejenost (na osnovi kulture) je eden izmed pomembnih pogojev za složno in učinkovito delovanje sodelavcev in s tem uspešnost organizacije. Brez upoštevanja kulture ali poskušanje spreminjanja se praviloma klavrno konča. Izrazita kultura povezuje in usmerja ljudi v organizaciji ali okolju mnogo bolj kot formalne norme-zakoni. Takšna kultura pa zavrača usmeritve in dejavnosti, ki se ne skladajo z večinsko usvojenimi vrednotami – pa čeprav bi te širšem okolju obetale preživetje, rast ipd. Močna kultura lahko pomembno podpira ali zavira uspešnost organizacije ali druge skupnosti.

Usklajevanje ciljev in strategij organizacije s kulturo te organizacije in s kulturami okolij v katerih ali s katerimi deluje org. Je nadvse pomembna vsebina dejavnosti managementa. Zaradi trajnosti in nespremenljivosti je kultura osnovni dejavnik dolgoročne urejenosti vsake organizacije.

Kultura kot drevo:

- *Korenine*: Temeljne podmene: vzorci obnašanja (delovanje in naravnost) ki prinašajo neko koristnost in se vedno znova obnesejo – nato postanejo vrednote.
- *Deblo*: Vrednote: Trajna mnenja, da imajo določeni načini obnašanja ali izidi osebno in družbeno prednost pred drugimi načini obnašanja in izidi.
- *Zunanja podoba drevesa*: Pojavne oblike (artefakti): so mediji ali komunikacijski posredniki za izpričevanje značilnosti kulture – raznoliki načini komuniciranja. (vzorniki, običaji, besede, kretnje, zgodbe, simboli ipd.)

V odvisnosti od jakosti kulture (šibka ali močna) mora uspešen manager zasnovati primerno strategijo. Ker je kultura najbolj trajna in težko spremenljiva sestavina urejenosti organizacije, je za management najpomembnejše tehtanje kako ravnati če se kultura sklada/ne sklada s politiko organizacije. Skratka najprej je potrebno uvideti ali se kultura sklada /ne sklada s politiko organizacije in ali je le ta šibka ali močna, na podlagi tega pa manager zasnuje svoje delovanje v tem kontekstu, tako da izkoristi vse razpoložljive možnosti tako da postane kultura čim bolj v oporo oz. čim manj v breme organizaciji.

Osnovne možnosti so:

- Politika skladna s kulturo:

Šibka in skladna kultura: spodbujanje z vsemi ukrepi, ki sodelavcem jasno pokažejo, da mngmt. Obnašanje skladno z obstoječo kulturo odločno podpira.

Močna in skladna kultura: izkoriščanje kot pomembno spodbudo in usmerjevalni inštrument, ki mu sodelavci sledijo mnogo bolj zavzeto kot normativnim posegom mngmt.

- Politika ne-skladna s kulturo:

Šibka in neskladna: management lahko pripravi dolgoročnejši načrt spreminjanja – ponudi druge vrednote, saj se za obstoječe sodelavci tako ali drugače ne zavzemajo preveč goreče.

Močna in neskladna: tega se ne kaže lotevati frontalno, zato naj management išče med sodelavci takšne, ki bi zaradi svojih vrednot hoteli zasnovati drugačno, vzporedno kulturo organizacije – le-tem se ponudi ugodne pogoje za delo, se jih izolira on pritiskov obtoječe kulture. Sčasoma bodo ustvarili novo kulturo, ki bo prerasla staro – s politiko neskladno kulturo.

7. Kaj vam pomeni pojem etika, kratko označite dva temeljna koncepta:

1. če je podjetniku kaj do tega, da bo njegovo obnašanje ali ravnanje hkrati označeno in sprejeto kot dobro, mora avtonomno delovati na dobrohoten način, ki ga je mogoče vsakokrat dosledno posplošiti v neprotislovno splošno veljavno nravno pravilo oz. maksimo produktivne gospodarske dejavnosti.

2. Dobro je samo tisto poslovanje, ki se pri uresničevanju svojega hotenja brezpogojno drži izključno tistih sredstev, potez in procedur, ki jih narekuje vrlina kot taka – Poslovni človek ima moralno

dolžnost, da posluje na takšen način, da jemlje sebe in druge kot cilj, ne pa kot orodje za lastne in skupinske interese.

- Vsi so cilj, ne orodje
- Ne delaj drugim tistega, kar nočeš da bi tebi naredili.

8. Ali se managerji lahko izognejo etičnemu odločanju, zakaj je etičnost pomembna za managerje?

Ne. Naloga managerjev je obvladovanje organizacije, ki naj učinkovito in uspešno dosega cilje, ki so v skladu z interesi udeležencev, ker so najbolj temeljni in trajni interesi, ki izhajajo iz vrednot, naj obvladovanje ne krši vrednot udeležencev, naj bo moralno, temelji na etičnih odločitvah. Ker so odločitve temeljna dejavnost managerjev, so predpogoj za moralno delovanje managerjev etične, rutinske, analitične in intuitivne odločitve. Te naj temeljijo na upoštevanju etičnih kriterijev-sodil.

Sodila:

Kaj je prav in kaj je narobe? (zapisano ali ne: Poslovni običaji, ustna izročila, kodeksi ipd.)

- Etično dobra odločitev prinese udeležencem org. Kar največ koristi
- Naj ne bo krivična do kateregakoli izmed udeležencev
- Ne krši temeljne človekove pravice
- Se sklada z vrednotami in načeli udeležencev – je sprejemljiva
- Je dovolj trajna, predvideva koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence, ko se bo udejanjila.

Etičnost je za managerje pomembna predvsem zaradi zaupanja. Zaupanje pa je dejansko temelj na podlagi katerega ima manager sploh možnost da je manager! Vplivni udeleženci dajejo managerju pooblastila za upravljanje s tujim (njihovim premožjem) in nezaupanje v managerja je legitimen razlog za njegovo razrešitev. Tudi zaposleni – drugi udeleženci mu morajo zaupati, saj če ne ni trajne uspešnosti organizacije katere predpogoj je skladnost z inetersei vseh vpletenih strani. Pri tem je še pomemben ugled, zadovoljstvo, socialni mir, ipd.

Razlogi:

Osebna raven: etične dileme in osebno zadovoljstvo

Raven vplivnih udeležencev: zaupanje!

Raven organizacije: Trajno zadovoljstvo udeležencev – trajna uspešnost organizacije

Družbena raven: Prispevek organizacije k zadovoljstvu javnosti.

Trije osnovni preizkusi etičnosti za vsakdanjo rabo v managementu, obsegajo tri osnovna vprašanja, ki si jih manager zastavi:

- Kako bi sprejel to odločitev, če bi bil odločevalec nekdo drug mene pa bi zadele posledice odločitev?
- Ali bi se tako odločil, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje?
- Ali bi se tako odločil, če bi vedel da bo jutri odločitev znana javnosti.

11. Pojasnite temeljni koncept sredstev! Za vsako vrsto sredstev poiščite in opišite po 1 organizacijo

Glede na prevladujočo vrsto sredstev je lahko organizacija delovno intezivna, kapitalsko intenzivna ali znanjsko intenzivna. V to spada tudi koncept sredstev kot osnove za doseganje trajnejše konkurenčne

prednosti, sredstva = temeljna zmožnost organizacije. Sodobne organizacije se torej umeščajo med vse tri temeljne dejavnike:

Kapital: Kapitalsko intenzivne organizacije (Toyota, Lufthansa – izdelki avtomobili, storitve: letalski transport)

Znanje: Znanjsko intenzivne organizacije (Fakulteta za management, IBM, Gral ITEO, - Izdelki: računalniška oprema, Standardne storitve: šole, Ustvarjalne storitve: svetovanje)

Fizično delo: Mc Donalds, Izdelki: ročno izdelane preproge, Storitve: fast food.

12. V čem se razlikuje investicija v osnovna sredstva od investicije v ljudi:

medtem ko se bo investicija v osnovna sredstva povrnila v tolikšni meri, kolikor jo bo investitor sposoben izrabiti, pa se bo investicija v ljudi povrnila v tolikšni meri, kolikor bodo slednji pripravljene investicijo povrniti z lastnim delom.

14. Pojasnite pojma ekonomija obsega in ekonomija razpona, ali lahko organizacija dosega obe ekonomiji hkrati? Utemelji.

Organizacije se v okviru koncepta sredstev lahko odločijo za strategijo, pri kateri bodo pretežno izkoriščale ekonomijo obsega ali pretežno ekonomijo razpona. Ti dve ekonomiji se sicer ne izključujeta ampak se vedno privilegira 1. Organizacija lahko izkorišča oboje v t.i. omrežnih organizacijah, kjer omrežje kot celota izkorišča ekonomijo razpona, posamezna organizacija znotraj omrežja pa ekonomijo obsega.

Ekonomija obsega: (primer: Ford) Veliko istovrstnih izdelkov na veliko trgih, prinaša nižje stroške zaradi večjega obsega dejavnosti na enoto časa, kar seveda pomeni porazdelitev stalnih stroškov na večje število učinkov.

Ekonomija razpona: Diverzifikacija programov (primer: Honda) sloni na predpostavki, da lahko organizacija pridobi stroškovno prednost pred konkurenti, če diverzificira svoje programe – stroški proizvodnje in prodaje skupine proizvodov skupaj so nižji kot v primeru, če bi te proizvajali in prodajali posamično.

15. Pojasnite pojem intelektualnega kapitala. Kakšna je povezava med intelektualnim kapitalom organizacije in njeno tržno vrednostjo?

Intelektualni kapital je znanje ki ga podjetje premore. Finančno ga merimo z razliko med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja (primer nakup Lotusa – IBM). Z lastniškega vidika je vir prihodnjih donosov, z računovodskega vidika pa nevidna – nefinančna sredstva podjetja. Za organizacijo je še posebej pomembno tisto znanje, ki ustvarja dodano vrednost za odjemalce

Intelektualni kapital lahko organizacija pridobi na sledeče načine: s sodelavci s posebnimi znanji, kapitalske ali poslovne povezave z organizacijami ki imajo žele znanje ali z nakupi licenc, franšiz za uporabo znanja. Tudi z internim razvijanjem – podpiranjem ustvarjalnosti in podpiranjem delitve znanja.

Intelektualni kapital lahko razdelimo na: Človeški kapital, Strukturni kapital (Inovacijski, Procesni in Organizacijski kapital) in Partnerski kapital.

16. V čem se človeški kapital razlikuje od partnerskega in strukturnega kapitala organizacije?

Strukturni in partnerski kapital je v veliki meri odvisen od človeškega.

Človeški kapital: Človeški kapital obsega vrednost, ki jo sodelavci prinašajo v organizacijo – njihov nabor sposobnosti in zmožnosti. Znanje organizacije je v glavah njenih sodelavcev. Osnovni elementi človeškega kapitala so: Znanje sodelavcev, njihova razmerja, vrednote, motivacija, odnos do dela, obnašanje in intelektualna prilagodljivost.

Znanje sodelavcev lahko razumemo kot sposobnost opravljanja posameznih aktivnosti in jo razdelimo v tri skupine:

Poklicna znanja (sposobnost uporabe strukturnega kapitala, ki ga posamezniku nudi organizacija)

Socialna znanja (sposobnost delovanja v skupini)

Poslovna znanja (sposobnost sodelovanja s tržnimi partnerji – odjemalci in dobavitelji)

Partnerski kapital: Obsega znanje organizacije o tržnih partnerjih. Jedro je vsebovano v menjalnih razmerjih, znanje o tem kakšne bodo potrebe (želje, pričakovanja, zahteve) partnerjev v prihodnosti, da bi jih lahko zadovoljevala bolj uspešno kot konkurenti, to spozna v tesnem in zaupnem sodelovanju z njimi.

Strukturni kapital: obsega kodificirano znanje, ki je lastnina organizacije – intelektualna sredstva kot npr. patenti, podatkovne baze, programska oprema, priročniki, ipd.) Predstavlja tisti del znanja organizacije, ki v njej ostane tudi potem, ko sodelavci odidejo.

Sestavljen je iz: Organizacijskega kapitala (obsega sisteme in procese), inovacijskega in procesnega kapitala.

17. Zakaj pravimo da skuša management človeški kapital pretvoriti v strukturnega.

Zato ker management stremi k temu da bi čim več znanja obdržalo v organizaciji, ker je človeški kapital seveda odvisen od ljudi in ljudje odhajajo iz organizacij je seveda smotno da poskuša management le-tega pretvoriti v strukturni kapital, ki pa je lastnina organizacije. Strukturni kapital namreč ostaja, tudi ko sodelavci odidejo. Težava pri preoblikovanju človeškega kapitala v strukturni je, da je dejansko le manjši del znanja sodelavcev možno kodificirati – zapisati oz. spremeniti v trajno obliko, zato je management strukturnega kapitala usmerjen v učinkovito podporo vseh tistih procesov, ki lahko prispevajo k pridobivanju, shranjevanju, izmenjavi in uporabi znanja, ki ga organizacija premore.

18. Kaj je socialni kapital organizacije? Zakaj je ta potreben za uspešnost organizacije?

Pomen socialnega kapitala izhaja iz spoznanja, da je v sodobni družbi uspešnost organizacije zelo odvisna od tega, ali ta uspe vzdrževati ustrezno kakovost razmerij s svojimi vplivnimi udeleženci. Socialni kapital je »dobro ime« (goodwill). Z investiranjem v zunanja socialna razmerja posamezniki in skupine pridobivajo na socialnem kapitalu in s tem na koristi v obliki lažjega dostopa do informacij, moči in solidarnosti, z investiranjem v notranja socialna razmerja pa pridobivajo na moči kolektivne identitete in s tem na zmožnosti sinergičnega delovanja.

Za uspešnost organizacije je pomemben ker:

- Prinaša pozitivne učinke z vidika učinkovitosti poslovanja, obsega razpoložljivih informacij in inovacijskega potenciala.
- Rast socialnega kapitala pospešuje nastajanje zaupanja in osebnih razmerij to pa je kritični dejavnik za izkoriščanje priložnosti ki jih nudi človeški kapital. (brez socialnega človeški malo prispeva k razvoju organizacije)
- Socialni kapital prispeva k učinkovitejši uporabi finančnega kapitala. (npr. z zniževanjem transakcijskih stroškov, manjše fluktuacije zaradi občutka pripadnosti, neformalne povezave z nižjimi stroški, ipd.)

19. 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)

20. 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)

21. 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 proizvajanje. (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 proizvajanja in vključuje tudi strategije trženja in strategije proizvajanja. 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.

22. 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 storitev, 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).

23. 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 najobsežnejše in 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.

24. 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.

STRATEŠKI MANAGEMENT 4. Poglavlje

1. Kakšna je razlika med merili in standardi uspešnosti? Zakaj so pomembna merila in zakaj so pomembni standardi?

Merila uspešnosti: kaj merimo?

Standardi uspešnosti: kako merimo, s čim merimo? V kateri točki dosežemo želeno – pričakovane vrednosti pri doseganju smotrov. (Nadziramo v časovnih presekih)

Merila in standardi uspešnosti imajo pomemben usmerjevalen vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo kaj v organizaciji šteje, za kaj se kaže zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati priznanje. Vpliv meril in standardov je mnogokrat občutno večji kot vpliv usmeritev, napotkov in celo zgledov managementa. Cilji ki niso merljivi niso uporabni za konkretno obvladovanje organizacije.

2. Štirje temeljni načini za merjenje učinkovitosti in uspešnosti organizacije:

- Absolutno merjenje (Merila so objektivna): Vrednosti, lahko brez primerjanja
- Absolutno ocenjevanje (Merila so subjektivna) Ocene, lahko brez primerjanja
- Primerjalno merjenje (Merila so objektivna) Primerjave, lahko brez vrednosti
- Primerjalno ocenjevanje (Merila so subjektivna) Primerjave, lahko brez ocen

3. Pojasnite v čem se razlikuje uravnotežen sistem meril po Kaplanu in Nortonu od standardnih finančnih meril:

Vključuje 4 vidike: Finančni, vidik odjemalcev, procesni vidik in vidik učenja. Model izhaja iz hipoteze da dolgoročno lahko organizacija dosega cilje povezane z zadovoljstvom odjemalcev, s kakovostjo notranjih procesov ter z zadovoljstvom sodelavcev in njihovo usposobljenostjo.

Razlikuje se v tem da poudarja sinergijo dejavnikov – da so Finančni dosežki odvisni od drugih vidikov, zato je potrebno postaviti merila uspešnosti na vsaki »postajo«.

4. Kakšne generične strategije poznamo? V čem se te razlikujejo med seboj. Ali lahko organizacija sledi več generičnim strategijam istočasno? Utemelji.

V okviru razvojne politike oblikuje mngmt različne strategije do partnerjev – zlasti odjemalcev, pa tudi do konkurentov in drugih udeležencev.

Generične strategije:

- Strategija nizkih stroškov, privlačnih cen in velikega tržnega deleža(množična) Veliko tržišče in velike kapacitete, nizki stroški poslovanja, ki organizaciji zagotavljajo primerno donosnost.
- Strategija diferenciranja: Podjetje nudi edinstven proizvod ki učinkoviteje (kot konkurenca) streže posebnim željam in potrebam odjemalcev. Cena je lahko višja, tržni delež celotnega tržišča je manjši – v ožjem segmentu tržišča. Pogoj je da odjemalci zares želijo in potrebujejo diferencirani izdelek.
- Strategija osredinjenja: Dodatna strategija (ki jo lahko kombinira z nizkimi cenami in diferenciacijo) Podjetje osredini svoja prizadevanja in razpoložljive vire (zmožnosti) na ožjo skupino odjemalcev – na eno deželno tržišče, na ožji nabor proizvodov.

Strategija velikega tržnega deleža in privlačnih cen na eni strani in strategiji diferenciacije oz. osredinjenja na drugi sta dva svetova – drugačna miselnost, vrednote, navade in razmerja v organizaciji, skratka drugačna notranja kultura. Mngmt naj se zato odloči za eno ali drugo skladno s temeljno politiko organizacije. Če se odloči za prehod z množičnega koncepta nizkih stroškov na diferenciranje ali osredinjenje, sprejema s tem tudi odločitev za zavestno spreminjanje notranje kulture organizacije, kar je naporen, tvegan in dolgotrajen proces. Zato je izvajanje drugačnega koncepta mnogokrat preprosteje zasnovati novo organizacijo – hčerinsko podjetje.

Lahko sledi – z zasnovanjem nove organizacije (če ima ustrezne temeljne zmožnosti) ali če (v časovno omejenem obdobju): ima podjetje inovacijo, če še ni uspelo izkoristiti vseh možnosti za znižanje stroškov in biti edinstven v preteklosti ni prinašalo konkurenčne prednosti. Težava ki se pri tem lahko pojavi je da podjetje ostane »vmes«, saj nima ustreznih temeljnih zmožnosti, ki bi zagotavljale najnižje stroške v panogi ter obenem bolje kot konkurenca zadovoljevale potrebe odjemalcev. (ne samo materialne, temveč po prestižu, ugledu ipd.)

5. Pojasnite izhodišče strategije prehitevanja. Ali strategija prehitevanja obsega celotno verigo vrednosti organizacije ali le nekatere njene dejavnosti, utemelji.

Strategija prehitevanja zahteva od organizacije ki jo izvaja da:
Porabi manj časa od ugotovljene potrebe tržnih partnerjev do tržno sposobnega proizvoda
Porabi manj časa od odjemalčevega naročila do dobave izdelkov oz. izvedbe storitve.

Najbrž celo, na nekaterih pa je več poudarka (npr. na Trženju, distribuciji, poprodajnih storitvah). Glede na to da so elementi »prehitevanja« temeljna zmožnost organizacije in da je tudi veriga vrednosti lahko temeljna zmožnost, po svoji edinstvenosti ali po edinstvenosti izvajanja, gre najbrž za celotno verigo vrednosti, ki omogoča da je proizvod čim prej na trgu kot tudi da se ga čim prej dostavi – izpelje. Če bi en element verige vrednosti v tem kontekstu šepal, bi zaradi obvezne sinergičnosti izredno težko dosegali trajno konkurenčno prednost na račun strategije prehitevanja oz. sploh ne bi imeli temeljne zmožnosti (vir trajne konkurenčne prednosti) za izvajanje strategije prehitevanja.

6. Opišite temeljne strategije organizacije do konkurentov:

Oblikujemo strategije glede na tržni položaj ki ga podjetje zaseda:

Vodja tržišča : Konkurent ki ima vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada. – Monopol. Položaj si zagotavlja predvsem s tržno ponudbo, porablja veliko sredstev in veliko tvega.

Tekmeci: Tekmujejo z vodjo tržišča. Skušajo osvojiti vodstvo, po moči ne zaostajajo veliko za vodjo, tekomovanja pa zahteva sredstva in izčrpava, lahko pa prinaša vodstvo in s tem večjo uspešnost.

Sledilci: Delujejo ob vodji in tekmečih, vendar jih skušajo le malo motiti. delujejo v senci tekmecev in vodje, prepuščajo jim oranje ledine, ki sice prinaša napovprečno uspešnost, terja pa večjo porabo sredstev in tveganje.

Specialisti: Delujejo v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente premajhni. Strategijo diferenciranja ponudbe običajno kombinirajo z osredotočenim trženjem. Gre ponavadi za manjša podjetja ki po donosnosti veliko krat presegajo večja.

7. Kakšne pristope v madonarodnem poslovanju uporabljajo organizacije, v čem se ti razlikujejo med seboj:

Globalni pristop: Globalni ali geocentrični pristop predvideva, da se enak proizvod trži pod eno blagovno znamko na vseh tržiščih, proizvodnja pa poteka na nekaj ključnih lokacijah po svetu, kjer so skupni stroški proizvodnje in distribucije najnižji. (maksimalna izraba ekonomije obsega)

Transnacionalni pristop: Vmesna reštev – med globalnim in lokalnim. (razmišljaj globalno, deluj lokalno) ta pristop naj bi org. Zagotavljal izkoriščanje prednosti ekonomije obsega ob prilagajanju lokalnim specifikam. Primer: Avtomobilska industrija, kjer se večina sestavnih delov nabavlja globalno, končni izdelek pa prilagaja lokalnim potreba. Zahteva ustrezno urejenost organizacije!

Lokalni pristop: organizacija svoj proizvod prilagaja specifičnim lokalnim potrebam in željam in tudi proizvaja v lokalnem okolju. Tak pristop zahteva, da organizacija vzpostavi v vsaki državi kjer je prisotna celotno infrastrukturo kar pomeni podvajanje aktivnosti in višje stroške. Problem višjih stroškov, prenašanja znanja in koordinacija, prednost – dobro poznavanje lokalnega tržišča, boljši odnosi.

8. Pojasnite pojem poslovni model, kakšno je razmerje med poslovnim modelom in strategijo organizacije?

Poslovni model opisuje, kako organizacija ustvarja dodano vrednost na tržišču. Vključuje edinstveno kombinacijo programov podobe organizacije, njenih tržnih poti in primarnih aktivnosti s katerimi organizacija ustvarja korist za ciljne udeležence.

Poslovni model torej obsega ciljne udeležence, proizvode organizacije in dejavnosti v verigi vrednosti. Ponuja nam odgovor na tri vprašanja:

- kakšne koristi organizacija nudi odjemalcem – katere proizvode
- kdo so ti odjemalci
- katere dejavnosti organizacija pri tem izvaja.

Strategija se prilagodi poslovnemu modelu.

9. Kako izbira management med programi glede na novost tržišč in proizvodov? Kako je pri tem s porabo sredstev in tveganjem?

Iz vidika razvojne politike je ena izmed najpomembnejših odločitev organizacije izbira ciljnega segmenta ali segmentov tržišča. Ker ne more početi vsega (zaradi omejenih sredstev in zmožnosti) je lahko konkurenčna le na določenih področjih. To pomeni, da se organizacija poskuša pozicionirati na tržišču tako, da dosega kar najboljšo skladnost med sedanjimi in prihodnjimi dejavniki privlačnosti tržišča ter lastnimi temeljnimi zmožnostmi. (organizacija ki prodaja luksuzne proizvode ne more namreč sprejemati kompromise pri kakovosti proizvoda – za nižje stroške)

Pri izbiri ciljnega segmenta tržišča se organizacija odloča tudi o tem, ali bo delovala na segmentu tržišča ki je obsežen (ekonomija obsega) ali ozek ter ali bo delovala na enem, nekaj ali več različnih segmentih tržišča (izkoriščanje ekonomije razpona). Ko izbere ciljni segment (ko ve, kdo so odjemalci in kakšne so njihove potrebe) je omogočeno oblikovanje verige vrednosti. Vprašanje je, kaj izbrati? Ali se je smiselno osredotočiti z enim proizvodom na en segment tržišča, ali pa je bolje ponuditi širši nabor proizvodov oz. delovati istočasno na različnih segmentih tržišča?

Organizacija ki se odloči za to, da ponudi več različnih proizvodov ali da deluje istočasno na različnih segmentih tržišča, sprejema večje tveganje, sja mora poznati različne tehnologije in proizvodne procese ter se soočiti z različnimi potrebami in željami odjemalcev. To zahteva bolj kompleksno strukturo organizacije, pomeni več dela in več stroškov, kar je lahko bistvena slabost v primerjavi s konkurenti ki de odločijo za osredotočeno trženje. Organizacija ki se pa odloči za en proizvod ali segment tržišča tvega da proizvod zastari, da se zanj pojavi boljši substitut ali da potreba preneha obstajat. Organizacija z osredotočenim trženjem ne more izkoristiti ekonomije razpona.

*check 11

10. Kako mngmt izbira med zamislimi o novih programih, kaj upošteva, ali je dovolj da z zamislijo o novem programu uspe samo na tržišču?

S pomočjo dveh temeljnih pristopov:

Zvezni pristop (manj zahteven): obsega proizvode, ki nastajajo znotraj okvira poprej zasnovane družine proizvodov (t.i. Platforme) – iz uporabljanja teh proizvodov prihajajo koristne pripombe, ki jih kaže uvajati v snovanje in dopolnjevanje proizvodov v okviru opredeljene družine. Težišče tega inoviranja temelji na znanih potrebah odjemalcev, terja manj časa in sredstev zato no zelo tvegano, ampak je s tem skladno nižja donosnost. V večini poteka znotraj tekoče politike organizacije.

Nezvezno – prelomno inoviranje: izhaja iz trajnejših vrednot uporabnikov in razvoja novih znanj oz. temeljnih zmožnosti – poteka v okviru razvojne politike organizacije. Pristop zahteva obsega tako izpopolnjevanje ali spreminjanje družin – platform proizvodov, kot tudi snovanje novih platform. Ker gre za bistvene novosti – za proizvode ki jih še ni, je to inoviranje nezvezno, zahteva večjo porabo sredstev – tudi večje tveganje in večja konkurenčna prednost – donosnost. To je možno le v procesu, ki temelji na snovanju skupnih izkušenj uporabnikov in dobaviteljev ter na zavedanju vrednosti tovrstnih inovacij – pomembno je tudi zaupanje, za nemoteno sodelovanje.

11. Kdaj lahko veriga vrednosti predstavlja temeljno zmožnost organizacije:

- Ko je edinstvena (Organizacija ne izvaja enakih dejavnosti kot konkurent)
- ali ko se njene dejavnosti izvaja na edinstven način. (Organizacija izvaja iste dejavnosti na drugačen način kot konkurent)

12. Na kratko opišite kaj obsegajo struktura, sistemi in procesi v podjetju:

To so sestavine urejenosti organizacije. Urejenost je temeljni instrument, s katerim managerji obvladujejo organizacijo.

Struktura (členjenost): Opredeljuje razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. (vertikalna in /ali prečna)

Sistemi: Obsegajo pravila, usmeritve in načine delovanja, ki veljajo za vse sodelavce organizacije ter usmerjajo predvsem njihovo rutinsko in analizo odločanje ter delovanje, ki sledi iz teh odločitev. Sistemi lahko v veliki meri nadomeščajo posamično obvladovanje sodelavcev ter tako povečujejo učinkovitost in uspešnost mngmt in posredno organizacije.

Procesi: je dinamični vidik urejenosti obravnavajo potek in obnašanje sodelavcev znotraj osnovnih dejavnosti.

13. Kritično označite mehanistični, humanistični, integrativni in kontingenčni pristop v razvoju teorije o organizacijah!

Mehanistični pristop: Obravnava organizacijo predvsem kot instrument za doseganje ciljev – zgleduje se po tradicionalnih strukturah ki so se dobro obnesle v državni upravi, vojski ipd. temelji na formaliziranem sistemu oblasti, obvladovanja za katero je bila značilna specializiranost opravil. Takšna zgradnja je večinoma toga ter le malo upošteva vplive udeležencev na organizacijo. (TAYLOR, Fayol, Weber) Teorija X: avtoritativna teorija ki predpostavlja da je ljudi treba strogo nadzorovati – jim ukazovati, saj so po naravi zli.

Kritika: obravnavanje organizacije z ljudmi vred kot instrument, po izgledu stroja. Pristop zanemarija interese ljudi! Vendar to ne pomeni da ni v tej teoriji nič koristnega – še vedno se pri snovanju modernih organizacij opiramo na osnovne postavke po Fayol in Weberu.

Humanistični pristop: Obravnava organizacijo predvsem kot skupnost interesov udeležencev, zlasti sodelavcev, kot ciljno interesno združbo. Temelji na snovanju učinkovitih in povezanih delovnih skupin. Participativna teorija Y (ljudje so v bistvu dobri) Pristna razmerja med organizacijo in udeleženci.

Kritika: kot pri mehanističnem pristopu je tukaj slabost enostranskost – prvi je preveč instrumentalen drugi preveč interesni, kolikor vemo je prava pot tista ki prepleta ta dva vidika na ustrezen način. Humanistični zanemarija učinkovitost delovanja organizacije na račun interesov ljudi, mehanistični pa preveč izpostavlja učinkovitost in zanemarija interese ljudi.

Zato je nastala integracija tradicionalnega in vedenjskega pristopa:

Integrativni pristop: Upošteva tako racionalnost kot logičnost pri učinkovitem in uspešnem doseganju ciljev org, kot tudi navidezno neracionalnost posameznikov pri zadovoljevanju njihovih interesov. Poudarja pomen usvajanja skupnih ciljev org. In sodelavcev na vseh ravneh.

Kritika: Sicer ta pristop obogati klasičnega, vendar zanemari tehnološke in druge vplive okolja na organizacijo, razen tega se preveč poenostavlja kompleksnost spodbud ki delujejo na sodelavce.

Odprti sistemi. Nastanek kontingenčnega pristopa:

Kontingenčni pristopi: To so organski pristopi (organizacija kot organizem – odprt sistem), ki poleg vsega navedenega upoštevajo še okoliščine v katerih organizacija deluje, to je vplive ki delujejo nanjo. Vsaka organizacija je drugačna, vsaka terja drugačen pristop pri snovanju urejenosti. Pomembne so skladnosti med: Strategijo in strukturo, strategijo in mngmt, strategijo in kulturo podjetja, strategijo in interesi vplivnih udeležencev.

Kritika: Zdaj ne vemo nič več kot prej, razen da so vse organizacije različne med sabo. :P

14. Naštejte in opišite nekaj odgovornostnih enot v podjetju, kako se mngmt odloča med temi oblikami?

Odgovornostne enote so posebna oblika delegiranja, organizacija je sestavljena iz enot te pa imajo različne stopnje samostojnosti. Delegiranje ne zadeva le posameznikov, temveč tudi enote znotraj organizacije, ki jim vršni management odmeri večjo ali manjšo mero samostojnosti – pristojnosti. Odgovornost je na enoti – do vršnega managerja, pri tem pa je manager objektivno odgovoren za odločanje enot.

Proračunska enota (npr. tajništvo ali strokovna služba)
Dohodkovna enota (marketing, prodajni center)
Stroškovna enota (proizvodni obrat, programi)
Profitna enota (Posamezne tovarne, programske skupine)
Rentabilnostna enota (Tovarne, obrati, skoraj organizacije)

Mngmt. Se odloča glede na zaupanje, zmožnosti, zanesljivosti, izkušenj in potrebnih informacij, ki so potrebne za določeno enoto, da je lahko samostojna. Kjer so vsi pogoji izpolnjeni – po managerjevih kriterijih lahko delegira oz. se zavestno odloči da bo del pristojnosti prenesel na neko določeno enoto.

15. Navedite nekaj značilnih oblik struktur organizacije in povejte v kakšnih okoliščinah se obnesejo!

Členjenje po dejavnostih:

Strukturo osnujemo na funkcijah (razvoj, trženje, finance ipd.) ali po tehnologijah organizacije (preoblikovanje, varjenje, šraufanje ipd.)

Obnese se v majhnih organizacijah kjer je nabor izdelkov in storitev omejen. Posluje v relativno stabilnem okolju in proizvaja na enem mestu. Ni primerna za druge okoliščine ker zanemarja programske vidike, je težko dosegati dobro usklajenost med funkcijami – egoizem, malo prizadevanj za cilje organizacije, inoviranje zaostaja, kopičenje nasprotij.

Členjenje po odjemalcih

Je smiselno če ima org. Nekaj zelo vplivnih odjemalcev in če streže tem odjemalcem z različnimi proizvodi in storitvami enotno za vsa področja. Pozor na odvisnost od odjemalcev in zanemarjanje drugih!

Členjenje po proizvodih

Smiselno če org. Proizvaja več izdelkov in storitev z različno tehnologijo, trženjem ipd. Pozor na proizvodno miselnost in visoke stroške!

Členjenje po geografskih področjih

Smiselno, če organizacija posluje v več različnih oddaljenih področjih. Visoki stroški, egoistični interesi!

Členjenje po procesnih vidikih

Smiselno, če dejavnost org. Obsega številne in časovno omejene procese. (projekti)

Kombinirani vidiki (matrična izgradnja)

Smiselno, da ni enega samega odločilnega vidika – če jih kaže upoštevati več (npr. funkcijski in procesni) Problem 2 nadrejenih!

- Členjenje po lastninskih vidikih

Smiselno, če gre za lastninske povezave – več podjetij. (Hčerinsko)

Najbolj pogosti prečni členitvi (delitev dela) sta po programih in funkcijah.

16. Opišite nekaj značilnosti navpičnega členjenja organizacij, navedite nekaj dejavnikov ki vplivajo na število ravni managementa v organizaciji.

Navpično členjenje je delitev pristojnosti in odgovornosti. Managerji obvladujejo organizacijo predvsem tako, da obvladujejo sodelavce. To obvladovanje pomeni delitev pristojnosti in odgovornosti ter sega po organizaciji v navpični smeri – od vršnega managementa do izvajalne ravni.

Bistvo navpične členjenosti je, da manager lahko obvladuje le omejeno število ljudi, ki jim načrtuje, organizira delo, jih usmerja in nadzira. Kadar število delavcev preseže to mejo, je čas za oblikovanje nove hierarhične ravni v org. V tem primeru višji manager prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja – tako nastane v organizaciji veriga pristojnosti in odgovornosti ki sega od poslovnega vrha do izvajalne osnove organizacije.

Dejavniki ki vplivajo na število ravni: so odvisni od števila sodelavcev, delegiranja, dejavniki nadzora, zaupanje, zmožnosti, zanesljivost, izkušnost ipd.

17. Utemeljite ali more manager delegirati svoja pooblastila in odgovornost!Kdaj je delegiranje koristno in kateri so pogoji zanj?

Mora če ne zmore več nadzora, more če želi in zaupa. Predpogoji za uspešno delegiranje so da je podrejeni: zanesljiv, izkušen, ima informacije, zna sodelovati, da je zmožen. Smisel in namen delegiranja je učinkovitejše in uspešnejše obvladovanje organizacije zato velja kot splošno pravilo da je delegiranje vedno koristno, saj razbremeni vršnega managerja da se posveti pomembnejšim zadevam. To pravilo kaže upoštevati po primernem poudarku, saj mora biti delegiranje premišljeno, prav tako lahko delegiranje po nepotrebnem povečuje hierarhične ravni s tem pa togost organizacije.

19. Kaj razumete pod pojmom štabi in linija v managementu ? kakšne naloge imajo?

Linijsko obvladovanje temelji na hierarhični urejenosti organizacije in na delegiranju dejavnosti in pristojnosti. V bistvu temelji na dveh dejavnikih – na zmožnosti in zavzetosti sodelavcev (Če so sodelavci zmožni, so lahko tudi bolj samostojni, kar pomeni da ima lahko organizacija manj hierarhičnih ravni (saj en manager lahko obvladuje več sodelavcev)) – tako ostaja tudi organizacija z več ravnmi prožna, podjetna in ustvarjalna in na zaupanju managerjev do teh sodelavcev – linijsko obvladovanje omogoča obvladovanje organizacij s številnejšimi sodelavci, managerjem pa s tem prinaša večjo odgovornost in tveganja. Dobro se obnese kadar so sodelavci zmožni, zavzeti in pripadni org. ter managerjem, slabo kadar temu ni tako - v obratnem primeru, ko delavci niso dovolj zmožni in vlada nezaupanje in posledično še več hierarhičnih ravni – tako pride tudi do prikrievanja informacij (zaradi nezaupanja in strahu), pravila pa podrejeni zaznavajo po svoje. Takšna organizacija deluje negospodarno.

Primerno izbrana členjenost – vertikalna razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter vodoravna delitev dela na pogled omogoča učinkovito obvladovanje organizacije. V resnici pa se slabo obnese takrat, kadar je treba zagotoviti skladno in složno delovanje enot, ki spadajo pod različne vertikalne linije pristojnosti in odgovornosti. V takšnih primerih je t.i. linijski management ki sega skozi vertikalo hierarhije malo učinkovit – odločanje bi se ponovno zgostilo v poslovodnem vrhu, ki je že preobremenjen, zato sa v ta namen obnesejo enote – štabi. Le-te delujejo čez vertikalne linije managementa. Lahko so stalne (strokovne ali skupne službe, štabne službe ipd.) ali občasne (odbori, teami, skupine, komisije ipd.) ki imajo naloge: svetovanja, posvetovanja, dajanja soglasij, in odrejanja. – Pred ukrepanjem se linijski managerji posvetujejo s temi enotami. Pri tem lahko tudi pride do nasprotij, zaradi različnih interesov, zato so morda bolj učinkovite začasne enote – pri katerih ne pride do tega da bi škodljivo posegale v linijski management. (z uveljavljanjem lastnih, različnih interesov)

21. Označite pomen lastnine, pogodb in interesov v zavezništvih, s katerimi ima manager opraviti v notranjih in zunanjih okoljih organizacije.

Notranji in zunanji udeleženci imajo tudi svoje posebne interese, ki jih skušajo uveljavljati na neformalen način. Prepoznavanje in opredeljevanje teh interesov je zahtevno, saj jih udeleženci praviloma ne izražajo na viden način. Zato pa se udeleženci s podobnimi »neformalno izraženimi« interesi lahko povezujejo v zavezništva in jih tako poskušajo uveljavljati v delovanju organizacije, le-ta so lahko notranja ali zunanja. (odvisno o katerih udeležencih govorimo, oz. kakšna razmerja gre - kje se »nahajajo«) Koliko so ta zavezništva uspešna pri uveljavljanju interesov zaveznikov-udeležencev, pa je načeloma odvisno od njihove moči in vplivov. Zunanje zavezništvo je praviloma zavezništvo med zunanjimi udeleženci organizacije, ki imajo podobne interese v odnosu do organizacije (tako lahko v organizaciji prodajna služba zagovarja interese kupcev)

Zavezništva so v svoji osnovi razmerja, v katerih udeleženci lahko vplivajo drug na drugega, ker imajo v ta namen primeren vir moči. Zato zavezništvo opredeljujejo predvsem viri moči. Formalno je najbolj trajen vir moči lastništvo, manj trajen vir je pogodba, najmanj trajni pa so interesi udeležencev. (so nestalni, jih je težko prepoznati in opredeliti, obenem so pa najpomembnejša v zavezništvu! Če ni

interesa ni pravega zavezništva, ko to izgine se spremeni lastništvo, pa tudi pogodba) Torej lastnina, pogodbe in interesi so v zavezništvi bistvena sestavina, s poudarkom na interesih, brez slednjih namreč ni nobenega zavezništva.

22. Na čem temeljijo notranja zavezništva v organizacijah – in kdo se predvsem povezuje vanje?

Po Mintzbergu: †

Notranja zavezništva temeljijo na interesih notranjih udeležencev, pri tem govorimo o interesih skupinah – npr. sodelavcev in strokovnjakov, o zastopanju interesov zunanjih zavezništev (prodaja se zavzema za kupce) ali o osebnih interesih članov organizacije (bolj negativni – izrabljanje osebnih interesov).

23. Naštete nekaj značilnih taktik za uveljavljanje lastne interesne moči, ki jih uporabljajo notranji udeleženci v organizaciji.

Vsakdo ima pravico imeti svoje interese in jih uveljavljati (tudi preko zavezništev), pač pa je uveljavljati svoje interese v škodo potreb ali celo vrednot, ki jih imajo drugi nesprejemljivo. Seveda pa je mogoče vstop v organizacijo (da bi v njej imeli več koristi kot sami zase – pa tudi njej dali nekaj koristi za zamenjavo) tudi izkoristiti za zadovoljevanje lastnih interesov in škodo organizaciji ali sodelavcev, nekatere taktike so sledeče:

Upiranje oblasti: izigravanje, pretvarjanje, zavlačevanje, stavke, odpori ipd.

Pokroviteljstvo: pričakovane protisluge

Gradnja cesarstva: pridobivanje čim več posameznikov na svojo Stran

Zavezništva: taktično povezovanje s posamezniki

Intrigiranje: iskanje in podtikanje napak, ...ipd.

24. Opišite in utemeljite nekaj osnovnih modelov za upravljanje hčerinskih podjetij v skupini, naštetje nekaj okoliščin, v katerih je primeren posamezen model.

- *Strateški management*: Najbolj centraliziran, vršni management nastopa kot načrtovalec in opredeli cilje in strategije, management programskih enot pa je omejen na izvajalca. *Ta model je primeren, ko gre za kompleksne organizacije s strokovnjaki ki se ne spoznajo na poslovodstvo, temeljne odločitve slonijo na managementu ravno zato, da ne bi nezmožni sprejemali napačne odločitve.*
- *Strateško obvladovanje*: ta model se nahaja med ostalima modeloma in ga v podjetjih najpogosteje zasledimo, vršni management skrbno precerja politike programske enote, vendar snovanje le te prepušča managementu programskih enot. Vršni management torej svetuje in postavlja mejne pogoje znotraj teh pa prepušča izvajanje politike managementu programskih enot. Uspešnost se nadzira z doseganjem cljev.
- *Finančno obvladovanje*: je popolno nasprotje modelu strateškega managementa z obsežnim delegiranjem, kar pomeni da so programske enote visoko avtonomne. Pomembna je le finančna uspešnost, ki je dejansko edini element nadzora. *Ta model se obnese le za okoliščine, ko so programske enote zmožne samostojno učinkovito in uspešno svoje poslovanje – najbrž imajo svoj management, če temu ni tako, seveda edini kontrolni kriterij ni izpolnjen.*

26. Zakaj se organizacije odločajo za strateške povezave? Kaj so vzroki za neuspešnost strateških povezav?

Strateške povezave so medorganizacijske povezave, ki se vzpostavijo med dvema ali več organizacijami **z namenom doseganja, povečevanja ali vzdrževanja določene konkurenčne prednosti**. Pri tem prihaja do izmenjave in dopolnjevanja sredstev in zmožnosti posameznih udeležencev, da bi tako skupni učinek povezanih organizacij bil večji kot je lahko učinek posamezne organizacije – doseganje sinergije.

Razlogi tičijo v:

Potrebi po doseganju kritičnega obsega sredstev – kar lahko vodi k nižjim stroškom, boljši ponudbi ali večjemu vplivu na ekonomsko in politično okolje.

Kospecializaciji: ki omogoča partnerjem da se osredotočijo na tiste aktivnosti, ki se najbolje skladajo z njihovimi temeljnimi zmožnostmi.

Učenje od partnerjev – oz. razvoj zmožnosti ki so pri eni organizaciji slabše razvite kot pri drugi.

Strateške povezave so včasih neuspešne, predvsem zaradi tega ker so »neprimerne«, tako lahko razpadejo:

- zaradi močnih konkurenčnih napetosti (povezava močnih podjetij)
- zaradi prešibkosti – postanejo tarča za prevzem (povezava šibkih podjetij)
- prevzemi v povezavi (povezava šibke in močne organizacije)

Najbolj pogoste pojavne oblike: Joint venture (skupne naložbe), izmenjava lastniških deležev, licenčne pogodbe, franšizne pogodbe, outsourcing.

27. Kaj je to Outsourcing? Kakšne prednosti nudi organizacijam z vidika temeljnih zmožnosti? Kaj so njegove slabosti?

Outsourcing ali zunanje izvajanje lahko opredelimo kot oddajanje ali izdvajanje izbrane poslovne funkcije ali dejavnosti, ki jo za organizacijo izvaja zunanji izvajalec. Prednost ki jo nudi organizacijam je v tem da se le-te na ta način lahko osredotoči na tiste dejavnosti znotraj verige vrednosti, ki jih organizacija lahko izvaja boljše kot konkurenca – temeljne zmožnosti. Pri odločitvi za outsourcing je potrebno upoštevati: dejavnost *ki jo izvaja zunanji izvajalec, prinaša večjo korist kot bi jo v primeru če bi to dejavnost izvajala organizacija sama in dejavnost ki se jo prepušča zunanjim izvajalcem ne predstavlja temeljne zmožnosti organizacije*. Le v teh primerih prepoznavamo prednosti Outsourcinga!

Slabosti outsourcinga se izražajo če politika organizacije ni skladna s politiko organizacije izvajalca in če med njima ni pravega zaupanja. V tem primeru je pomemben **vpliv izvajalca na končni izdelek** – storitev ki mora biti v skladu s standardi organizacije, ki ga je najela. (lahko pa seveda ni in pokvari vse skupaj!) Izvajalca je zatop treba motivirati, včasih izobraževati, lahko celo povišajo stroške ipd.

28. Naštejte in utemeljite nekaj razlogov za nastanek omrežij podjetij, kaj so slabosti?

Za omrežje je značilno da je sestavljeno iz članov omrežja, torej vseh tistih ki sodelujejo v omrežju in iz odnosov ki jih ti v omrežju vzpostavijo. Ti odnosi so lahko formalni ali neformalni, osebni in ali organizacijski, v vsakem primeru pa zanje velja, da premorejo določeno socialno komponento in da je zanje kritičnega pomena zadostna stopnja zaupanja. V kolikor ni dovolj zaupanja med člani omrežja le to propade. V osnovi je to paradoks poslovnih omrežij, ki se vzpostavijo zaradi lastnih interesov posameznih članov omrežja, obstanejo pa le ob preseganju lastne sebičnosti oz. ob vzajemnem sodelovanju vseh članov omrežja. Drugi paradoks, s katerim se srečujejo ob preučevanju omrežij, pa je potreba po enakopravnosti oz. preseganju hierarhije, brez katere omrežje ne more dolgo obstajati.

Omrežja nastajajo zaradi možnosti boljšega uveljavljanja interesov posamezne organizacije, omogočajo pa lahko boljše ekonomsko obvladovanje ali integracijo dodane vrednosti. Pri tem je ključna spodobnost koordiniranja članov omrežja partnerjev. Organizacija ki se postavi v osrednje vozlišče znotraj omrežja, lahko najbolje izkoristi prednosti ki jih to omrežje nudi.

Primeri:

Dražba: Ebay ki deluje kot facilitator med prodajalcem in kupcem ter nudi prostor za usklajevanje in oblikovanje cene.

Gruča: Amazon.com -poslovno omrežje, kjer se osrednje podjetje pozicionira med proizvajalci in odjemalci. Osrednje podjetje prevzema odgovornost za izbiranje proizvodov in ciljnih tržnih segmentov, oblikovanje cene in izpeljavo posla.

Veriga vrednosti: Dell – osrednje podjetje oblikuje hierarhično omrežje in ga nadzira z namenom ustvarjanja veliko integrirane dodane vrednosti.

Zveza: Linux – V katerem se ustvarja veliko dodane vrednosti v obliki proizvodov, znanja ali skupnih izkušenj, brez hierarhičnega nadzora.

Distribucijsko omrežje: Fed Ex – to servisira ostale tipe omrežij z alokacijo in distribucijo proizvodov.

*virtualne organizacije!

Virtualizacija pomeni odstranjevanje časovnih, krajevnih in formalnih meja, ki je postalo možno z vse večjim prepletanjem področij računalništva, telekomunikacij in vizualnih medijev.

So logično nadaljevanje Outsourcinga in omrežij. Poznamo:

Votle organizacije: temeljna zmožnost je management, vse ostale funkcije so predane Outsourcingu.

Delo na domu: tehnologija omogoča da sodelavci opravljajo mnoga dela na daljavo.

Delovanje preko interneta: e-podjetja, Ebay, Amazon, ipd. – mnoge možnosti za podjetja, ki sicer ne bi zmogla tradicionalne komunikacijske in trženske poti.

Temeljna slabost: socialni vidik! Odsotnost osebnih stikov je velika pomanjkljivost, ti stiki so namreč nujen pogoj za kakovostno komuniciranje, predvsem pa se izkaže pomanjkanje neformalnega komuniciranja pri katerem mnogokrat vzniknejo nove ideje ki so temelj jutrinšnje konkurenčnosti organizacije.

Temeljne prednosti:

- Nižji stroški za delovne prostore, potne stroške, obleke malice ipd. (delo na domu)
- Nižji stroški marketinga (internetna podjetja)
- Nižji stroški izvajanja določenih dejavnosti 8outsourcing – votle organizacije)

29. Opredelite nekaj razlogov za lastninsko povezovanje podjetij

Razloge za lastninsko povezovanje lahko opredelimo v tri skupine: poslovno okolje, strateški razlogi ter pričakovanja deležnikov in vršnih managerjev.

- Hiter dostop do novih proizvodov in tržišč (življenjski cikli proizvodov se krajšajo in notranji razvoj postaja prepočasen, zato je za podjetja sprejemljiva alternativa lastninska povezava, če želi še pravočasno priti na tržišče.
- Konkurenčni položaj v zreli panogi (že razdeljeni tržni deleži, ki se bistveno ne spreminjajo in tako se podjetju ne izplača – oz. mu škodi, generirati nove zmogljivosti. Z združitvijo se to premesti tako, da pride do konsolidacije v panogi u boljšim uravnoteženjem med ponudbo in povpraševanjem.
- Deregulacija: razbijanje fragmentarnosti za učinkovito delovanje podjetij.

Strateški razlogi:Boljše izkoriščanje temeljnih zmožnosti, rešitev za pomanjkanje temeljnih zmožnosti, izboljšanje stroškovne učinkovitosti, učenje.

Pričakovanja deležnikov in vršnih managerjev: želja po stalni rasti obsega poslovanja (večja varnost zaposlitve.. Nagrade, ipd.)+ rast cene delnic podjetja.

30. Opište nekaj značilnih oblik lastninskega povezovanja podjetij:

Lastninske povezave lahko delimo na: *Združitve* in *Prezeme*, združitve delimo na *spojitve* in *pripojitve*, prevzeme pa na *prijateljske* in *sovražne*.

Združitve:

Pripojitve: ena organizacija se pripoji drugi in nanjo prenese vsa svoja sredstva, obveznosti in odnose z okoljem ter preneha obstajati kot samostojna pravna oseba. Osnovna organizacija ohrani svoj status, vendar v povečanem obsegu.

Spojitve: dve ali več organizacij se združijo tako, da pri tem nastane nova organizacija (Droga Kolinska d.d.)

Pri *prevzemih* ena organizacija (prevzemna družba) pridobi v drugi (prevzeta družba) t.i. kontrolni delež lastništva, pri čemer obe organizaciji obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej. Ko gre za prijateljski prevzem se prevzeta družba strinja s prevzemom in ga tudi omogoči, pri sovražnem prevzemu pa ravno obratno – prevzeta se na različne načine upira prevzemu.

31. Ali lastninski prevzem podjetja že zagotavlja tudi privrženost managementa?Ali se managerji lahko upirajo neželenemu prevzemu?

Ne, ne zagotavlja. Če prevzem zaradi različnih dejavnikov ni v interesu managementa, se bo le ta na različne načine prevzemu upiral, najbolj pogoste oblike »upiranja« oz. oviranja (sovražnega) prevzema so:

Samozaščita: iskanje pomoči in naklonjenosti pri strokovnjakih za nakupe podjetij.

Protinapad: Pomembni nakupi lastninskih deležev – ponavadi delnic prevzemnika

Samoodkup: Ponudba odkupa delnic svojim deležnikom

Razvodenitev: Izdaja paketa delnic prednostnim upravičencem kar razvodeni kontrolno – glasovalno moč delnic na trgu.

Dihurstvo: Sprememba statuta ki podaljša mandat managementa in/ali nadzornega sveta, ali sprememba ki predvideva da je za lastninski vstop v podjetje potrebna izjemno velika večina glasov.

Beli princ: Management poišče bolj sprejemljivega kupca, ki ponudi boljšo ceno

Zastrupljanje: Management se prekomerno zadolži

Sladko povračilo: Podjetje odkupi deleže od prevzemnikov po ceni ki je precej nad tržno.

32. Naštejte in kratko opišite nekaj pomembnih sistemov v organizaciji! Zakaj so sistemi pomembni za učinkovito delovanje organizacije?

Urejenost je temeljni instrument managementa za obvladovanje dejavnosti sodelavcev kot najbolj bistvene in kompleksne sestavine organizacije. Členjenost organizacije podaja temeljna pravila za obnašanje sodelavcev, ki pa so le zelo splošen okvir, ki zajema-podpira predvsem rutinsko odločanje (njegove enostavnejše elemente je možno predpisati v naprej) sodelavcev v sprotne delovanju. **Ključ do uspešnosti organizacije je razumno, sinergično s cilji skladno odločanje in ravnanje sodelavcev** navseh ravneh, kar pa ni možno predpisati v naprej (kot rutinsko odločanje), zato pa je mogoče predpisovati obvezne ali vsaj priporočene koncepte, metode, modele ki naj jih sodelavci uporabljajo pri odločanju – to so sistemi organizacije.

Torej, sistemi so pomembni, ker so prilagojena nadgradnja predpisanih pravil, po katerih se sodelavci odločajo in ravna. Ker določenih ravnanj in odločitev ni možno predpisovati, so pa ključni za doseganje učinkovitosti in uspešnosti organizacije uporabimo sisteme – kot podporo managementu pri obvladovanju organizacije na tak način, da učinkovito in uspešno dosega cilje ki so skladni z interesi vplivnih udeležencev organizacije.

Sistemi:

Sistem za načrtovanje in nadziranje: je sistem formalnih in neformalnih postopkov ter pravil za snovanje ciljev in strategij ter nadziranja doseganja ciljev, za katere se organizacija zavzema. Pri tem si management pomaga z merljivimi cilji – posledično standardi in merili uspešnosti. Pri tem je potrebno paziti na usmerjevalni vpliv meril standardov in uspešnosti na sodelavce, saj lahko le-ti svojo pozornost usmerijo le nanje- kar je merjeno se naredi, vse ostalo (prav tako pomembno) pa lahko zanemarijo. Torej, management ne more obvladovati organizacije le na podlagi tega ali drugih sistemov, temveč na osnovi skupne vizije in vrednot, da sodelavci ne bodo usmerjali svoje ravnanje zgolj po standardih in merilih uspešnosti.

Informacijski sistem: predstavlja celoto opreme, postopkov, pravil in ljudi, ki omogoča sodelavcem da pridobijo, shranijo in izmenjujejo informacije o organizaciji in njenem okolju. Lahko obstaja tudi brez računalniške podpore, vendar je kot tak bolj kot ne izjema. Redkokdaj predstavljajo temeljno zmožnost organizacije, saj so lahko posnemljivi, nudijo pa nekaj pomembnih koristi. (razpoložljivost prednakupnih informacij, enostavnejši in hitrejši nakupni proces, sledenje dobavi, hitrejši razvojni cikli, večja zanesljivost, izboljšanje po-prodajnih storitev ipd.) Nekaj sodobnih inf. Sistemov: celovite poslovne informacijske rešitve, intranete, skladišča podatkov, sisteme za podporo odločanju, omrežni viri informacij, elektronske oglasne plošče.

Sistem managementa sodelavcev: Sistem managementa sodelavcev obsega vrsto organizacijskih praks, metod ipd. ki vključujejo načrtovanje potreb po sodelavcih, oskrbovanje s sodelavci, usposabljanje, nagrajevanje in napredovanje sodelavcev.

Nagrajevanje sodelavcev:

Naosnovnejša rudimentarna oblika: Sistem korenčka in palice, korenček za spodbujanje vedenj in delovanja sodelavcev v skladu z deseganjem smotrov in vizije organizacije, ter obratno palica – kaznovanje, grožnje, s katerim mngmt preprečuje nezaželeno obnašanje sodelavcev.

Sedaj mngmt vzpostavlja nove sisteme za nagrajevanje, ki temeljijo na prispevku sodelavcev k uspešnosti organizacije in ne po času, ki ga preživijo na delovnem mestu ali na podlagi zaželenega – nezaželenega obnašanja. Mngmt nagrajuje tisto obnašanje in delovanje ki je v skladu z opredeljenimi cilji in strategijo organizacije. (v org. Ki je usmerjena v inovativnost so delavci nagrajeni po številu in kakovosti podjetniških idej, v org, ki je usmerjena v nizke stroške pa glede na prispevek k zniževanju stroškov.)

Nagrade so lahko materialne (denar), ali nematerialne (pohvala) - nematerialne temeljijo-zadovoljujejo pa notranje (samouresničevanje)in zunanje spodbude sodelavcev (ugled).

40. Oskrbovanje s sredstvi:* (ni vprašanj oz. niso primerna)

Oskrbovanje s finančnimi sredstvi: Vir teh sredstev so lahko znotraj ali izven organizacije. Tako lahko organizacija svoje potrebe po finančnih sredstvih krije bodisi iz lastnih virov (nerazdeljeni dobiček ali spreminjanje oblike sredstev), bodisi iz tujih virov (dokapitalizacija, krediti, obveznosti ipd.) – lastniško vs. Dolžniško financiranje.

Oblike dolžniškega financiranja so: klasični krediti, lombardni krediti (zastavljanje premičnin ali vrednostnih papirjev za kritje kratkoročnih poslov), lizing (finančni ali poslovni najem), hipotekarni krediti (zastava nepremične – dolgoročni posli), faktoring (prodaja terjatev po nižji ceni od nominalne), Fortfeiting (srednjeročni faktoring), odlog plačila (pri dobavitelju, prodaja obveznic.

Oblike lastniškega financiranja: prodaja sredstev, izdaja delnic, venture kapital, reinvestiranje dobička ipd.,

Oskrbovanje z materialnimi sredstvi: Organizacija se s sredstvi oskrbuje iz notranjih in zunanjih virov, v okviru osnovnega interesnega poslanstva. V povezavi s tem je potrebno razrešiti 2 vprašanji: *Narediti ali kupiti?* (Narediti – se oskrbovati iz lastnih virov prinaša tveganje zaradi nepovratnih stroškov, medtem ko zunanje oskrbovanje – kupiti prinaša tveganje višjih stroškov in morda izguba temeljne zmožnosti.

Umestitev oskrbe: v organizaciji je treba določiti kdo je pristojen in odgovoren za oskrbovanje organizacije.

Ker je strategija uspešne organizacije z vidika sredstev naravnana na povečanje produktivnosti sredstev (jih maksimalno izkoristiti) in povečanje donosnosti sredstev (jih uporabiti bolj dobičkonosno), je potrebno oskrbo sredstev skrbno načrtovati. Pri tem si pomagamo s politiko oskrbe, eden izmed modelov je kraljičev model oskrbe, ki navaja 4 možne pristope oskrbovanja organizacije: za tista sredstva in storitve, kjer so stroški in izpostavljenost tveganju visoki, je primerno tesno sodelovanje z dobavitelji, kjer so stroški in izpostavljenost tveganju nizki pa je primerna uporaba avtomatskega naročanja na podlagi spremljanja zalog.

Poleg tega modela, so še koncepti oskrbe:

- Oskrbovanje znotraj podjetja: notranji dobavitelji
- Skupno nabavljanje za vse enote podjetja: Podjetje združuje potrebe v večje količine
- Okvirna naročila podjetja, enote nabavljajo same: Z dobavitelji enotno urejena razmerja
- Oskrbovanje iz konsignacije: kar najnižji stroški za lastne zaloge
- Oskrba brez zalog: manj zahtevne materiale se naroča sproti
- Računalniško podprto: računalniško krmiljene zaloge in obdelovanje naročil – sistem povezan z dobaviteljem.

40. Naštejte nekaj prednosti in slabosti pridobivanja delavcev za določene delokroge znotraj in zunaj podjetja ali druge organizacije.

Osnova za učinkovito pridobivanje sodelavcev je jasna opredelitev delokrogov, ki naj bi jih ti prevzeli oz. delovnih mest, ki naj bi jih zasedli. Opise delokrogov dopolnjujejo zahteve delokrogov, ki opredeljujejo minimalne pogoje za objavljanje prostih delokrogov in za uvodno prebiranje med morebitnimi kandidati. Pridobivanje lahko poteka izven organizacije, na tržišču delovne sile, lahko pa poteka tudi znotraj organizacije s premeščanjem in napredovanjem, prednosti in slabosti obeh načinov so:

Pridobivanje od znotraj

Prednosti: Kandidati so že usmerjeni v organizacijo, o njih so na voljo zanesljive informacije, stroški zbiranja so nižji, zaposleni vidijo možnost napredovanja, nagrajena je uspešnost v organizaciji.

Slabosti: notranji kandidati imajo lahko manj idej, kandidati ki ne uspejo so lahko demoralizirani, izbiranje je podvrženo notranjim interesom, morda zahtevajo drago dopolnilno usposabljanje, na dotedanem delu kandidata nastane praznina.

Pridobivanje od zunaj:

Prednosti: kandidati so lahko vir novih zamisli, imajo nemara širše izkušnje, lahko dobro poznajo konkurenco, morda prinašajo nova znanja in zmožnosti.

Slabosti: manj informacij o kandidatih, notranji kandidati se počutijo zapostavljene, uvajanje traja – postanejo kasneje koristni kot notranji, stroški izbiranja so lahko veliki.

41. Pojasnite kako se organizacija oskrbuje z znanjem, kakšna je povezava med učenjem, znanjem, razumevanjem in modrostjo?

Učenje organizacije in znanje sta neločljivo povezana, pri tem ne gre zanemariti da čeprav učenje org poteka preko njenih sodelavcev le-to ni zgolj kumulativen izid učenja njenih sodelavcev. Sodelavci namreč pridejo in gredo, management se menja, organizacijski spomin pa ohranja določene vzorce obnašanja in delovanja, miselne zemljevide, norme in vrednote org ki ostajajo v času.

Učenje je torej proces, rezultat tega procesa pa je znanje. Nova znanja vznikajo iz informacij, izkušenj in teoretičnih spoznanj. Iz znanja sledi razumevanje – zakaj je nečemu tako, snovanje od informacij preko znanja do razumevanja pove kako delati prav, nato pa nastopi modrost- kako delati prave stvari.

Podatki → (Teorija, izkušnje, informacije) → Znanje (Kako?) → Razumevanje (Zakaj?) → Modrost (kaj je najbolje?)

Organizacije lahko v osnovi pridobivajo znanje na tri načine:

Znanje pridobljeno na podlagi izkustvenega učenja – učenja na podlagi izkušenj.

Pomembna prednost izkustvenega učenja je ta, da je znanje, ki ga organizacija na tak način pridobi edinstveno, tako kot so edinstvene njene izkušnje. Takšno znanje pa lahko vodi k inovacijam, lahko vodijo k *doseganju trajne konkurenčne prednosti* – v nasprotju s tem je znanje ki ga org pridobi preko posrednega učenja, že znano izven organizacije.

Znanje pridobljeno na osnovi najemov, nakupov: Posredno učenje z nakupom znanja drugih organizacij, z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov oz. s sodelovanjem v strateških povezavah.

Znanje, ki ga premore organizacija, je v primerjavi z znanjem v panogi, sorodnih panogah, gospodarstvu in v družbi kot celoti minimalno. Posledično lahko organizacija znanje pridobi hitreje, bolj zanesljivo in ceneje v okolju, kot pa znotraj sebe.

Znanje pridobljeno na podlagi pridobivanja občutljivih tržnih informacij.

V dinamičnem in izrazito konkurenčnem okolju je nujno potrebno da se organizacije aktivno poslužujejo metod pridobivanja občutljivih tržnih informacij. Tu ne gre za vohunjenje, ampak za aktivno spremljanje vsega tistega, kar se dogaja v okolju org in lahko v prihodnosti vpliva na njeno uspešnost in učinkovitost.

Management naj v razvojni politiki išče najboljše odgovore na to katera znanja bo organizacija opustila in katera znanja bo še dalje razvijala in katera bo na novo pridobila.

42. Kako management razporeja zmožnosti organizacije glede na pričakovano uspešnost, ročnost in tveganje?

Razpoložljiva sredstva management razporeja med:

Kratkoročne in dolgoročne (naložbene alternative)

Bolj ali manj tvegane – (n.a.)

Ter na za učinkovitost in uspešnost organizacije bolj ali manj koristne namene.-(n.a.)

Razporejanje spremljajo bolj ali manj močni in s smotri organizacije bolj ali manj skladni vplivi, ki izhajajo iz interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Med sredstvi, razporejenimi za različne namene, so vzročne povezave, ki jih management lahko uporablja kot vzvodja za večjo učinkovitost in uspešnost delovanja org – Sredstva za posamezne namene odmerja management v razsežnosti, ki sega od spodnjega praga učinkovitosti preko povprečja panoge, do zgornje meje gospodarnosti.

Pri razporejanju (izbiro in razvrščanje) si managerji lahko pomagajo z: *kriterijem skladnosti, kriterijem sprejemljivosti, kriterijem uravnoteženosti in kriterijem izvedljivosti.*

44. Katere kriterije lahko uporablja management pri razporejanju sredstev? Ali je primerno uporabiti vse navedene kriterije ali le nekatere izmed njih. Pojasni.

Kriterij skladnosti: se neposredno povezuje na primernost naložbene alternative glede na oceno prednosti in slabosti org, oceno izzivov in nevarnosti v okolju ter smernic temeljne politike org. – management ocenjuje, ali je alternativa skladna z opredeljeno razvojno politiko organizacije. (delfi metoda, statistična analiza, vprašalnik)

Kriterij sprejemljivosti: po katerem management ocenjuje izide, ki jih z alternativo lahko org doseže in ali ti ustrezajo pričakovanjem vplivnih udeležencev. Ocenjuje v kolikšni meri so pričakovani izzidi alternative ugodni za organizacijo in skladni s pričakovanji. Predvsem trije vidiki izidov so v ospredju: povračilo, tveganje in odziv vplivnih udeležencev. (teorija iger)

Kriterij uravnoteženosti: Za presojo uravnoteženosti celotnega portfelja naložb, so med različnimi modeli še najbolj uporabne portfeljske matrike. Kljub pomanjkljivostim imajo namrež izrazito prednost – pomagajo pri razdelitvi sredstev organizacije! (matrika 2X2)

Kriterij izvedljivosti: se navezuje na vprašanje ali organizacija premore ustrezna sredstva,(delo, finance,intelektualni socialni kapital) za izvedbo naložbene alternative. Pri tem naj bodo ta sredstva ustrezna tako po obsegu kakor tudi po kakovosti in času. (Finančne metode, metode ocenjevanja,...)

Kaže uporabiti vse, v kolikor je potrebno – npr. pri snovanju nove org.

45. Prag učinkovitosti in meja gospodarnosti:

Meja gospodarnosti: tista meja nad katero se porabi več sredstev kot je potrebno za konkurenčnost na tržišču. Dovolj je biti le korak pred konkurenti.

Prag učinkovitosti: (kritična masa) tisti prag, ki ga je potrebno doseči da je program uspešen.

46. Kaj je temeljni namen urejenosti organizacije glede dejavnosti sodelavcev?

47. Zakaj imajo organizacije po več hierarhičnih ravni?

48. Kaj lahko managerji delegirajo – pristojnosti, odgovornosti – in zakaj?

49. Zakaj uporabljamo v organizacijah strokovne službe (ti. Štabne enote)?

50. Zakaj uporabljamo v organizacijah delovne skupine?

51. Kateri so temeljni procesi za obvladovanje procesov v organizacijah z maloštevilnimi, srednje številnimi in številnimi programi (naročili, projekti)?

52. Kakšna je razlika med sistemi organizacije in funkcijskimi enotami organizacije?

53. Kaj je odločilno pri povezovanju notranjih in zunanjih udeležencev organizacije – lastništvo, pogodbe

ali interesi? Zakaj?

54. Utemeljite nekatere prednosti in slabosti skupine podjetij (mamica in hčere) v primerjavi z enovitim podjetjem!

55. Zakaj je za obvladovanje organizacije pomemben uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti?

56. Zakaj sodelavci težko dobro nadzirajo svoje delo?

STRATEŠKI MANAGEMENT 5. Poglavlje: Sprotna politika organizacije

1. Pojasnite razliko med izumom, invencijo in inovacijo:

Izum: nova ustvarjalna rešitev tehničnega problema

Invencija: vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek

Inovacija: uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene.

2. Pojasnite razliko med inoviranjem proizvodov, inoviranjem delovnih procesov in postopkov ter destruktivnim inoviranjem

Inoviranje proizvodov: bodisi bistvene izboljšave obstoječih proizvodov, bodisi razvoj povsem novih proizvodov in s tem ustvarjanje novih tržnih možnosti. Slednje je bolj tvegano vendar pa na drugi strani nudi več možnosti za povečanje obsega prodaje.

Inoviranje delovnih procesov in postopkov: je usmerjeno pretežno v povečevanje učinkovitosti temeljnih dejavnosti organizacije in se pojavlja predvsem v zrelih panogah kjer je sam proizvod težko inovirati.

Destruktivno inoviranje: kriterij kreativne destrukcije-napad na veljaven red in vzpostavitev novih pravil igre, destruktivno inoviranje povzroča radikalno spremembo prevladujočega poslovnega modela, pri čemer največkrat izkorišča nova tehnološka spoznanja, čeprav ta niso potreben pogoj zanje.

3. Kritično opredelite pojme prožna in toga proizvodnja, posamična, serijska in procesna proizvodnja.

Toga proizvodnja: avtomatizirane proizvodne linije, produktivnost takih linij je izjemna, ko delujejo, nastavljanje in vpeljevanje pa je dolgotrajno in zahtevno, kar je razmeroma neprimerno za sodobno poslovno okolje.

Prožna proizvodnja: s prodorom računalnikov se proizvodnja posodobi do take mere – da je prožna. Pri tem igrajo pomembno vlogo roboti, programabilni stroji ki zmorejo številna opravila z orodji in materiali.

Posamična: majhne količine, specializirani in kompleksni proizvodi (storitve), prilagodljivost proizvodnje je velika, oskrba sprotna – ko nastajajo potrebe. (Primer: Maybach)

Serijska proizvodnja: poteka občasno, v večjih količinah, orodja so specializirana, produktivnost izbrušena, oskrba skrbno organizirana. (primer: tiskanje knjig)

Procesna: proizvodnja brez prestanka, vsi tokovi so neprekinjeni, velika produktivnost, majhna prilagodljivost (mestni vodovod)

Prostorski koncepti:

Podrejanje proizvodu: zaporedne stopnje, specializacija dela.

Podrejanje tehnologijam: proizvod potuje od ene do druge delovne operacije

Prilaganje lokaciji: projekti – lokacija pritegne vse tehnologije in izvajalce na kup.

4. Usklajenost povpraševanja in zmogljivosti dobavitelja so pomembna sestavina zadovoljstva odjemalcev, kako mngmt usklajuje povpraševanja in zmogljivosti za izdelke in kako za storitve?

S strategijami zmogljivosti: (za izdelke)

- predvidevanje: podjetje povečuje zmogljivosti, ker pričakuje večje povpraševanje (vednar tvega)
- zaostajanje: podjetje poveča zmogljivost šele potem, ko je sprememba povpraševanja že očitna

- Spremljanje: spreminjanje v majhnih korakih (vendar načeloma manj učinkovito)

V skladu s povpraševanjem skuša management povečevati in zmanjševati zmogljivosti za izvajanje storitev in izdelkov, sproti za trenutno povpraševanje in naprej za pričakovano povpraševanje. To pa so povprečja znotraj katerih je veliko konic, tako navzgor kot navzdol. Pri izdelkih lahko mngmt te konice obvladuje z zalogami, ki sicer povzročajo stroške, vendar manjše od oportunitetnih izgub zaradi nezadovoljenih kupcev.

Usklajevanje dejansko zahteva oboje, prilagajanje zmogljivosti in povpraševanja, seveda je o drugem veliko težje kaj vedeti – narediti, vendar je usklajevanje mnogo bolj učinkovito, če je mogoče spreminjanje povpraševanja predvidevati v naprej.

Nekateri načini za prilagajanje zmogljivosti (povpraševanju):

- Hitrejša izvajanja, podaljševanje delovnega časa (slabša kakovost izdelka!)
- Najemanje zunanjih izvajalcev
- Najemanje ali izposojanje objektov
- Vzdrževanje ob nizkem povpraševanju (dopusti, popraviljanje)
- Usposabljanje izvajalcev za širši nabor storitev.

5. Katere so osnovne sestavine tržne ponudbe organizacije? Navedite nekaj značilnosti za vsako izmed njih.

Trženjski splet:

Proizvod: izdelek ali storitev, sploh vse materialne in nematerialne sestavine ki naj zadovoljujejo potrebe odjemalcev in vzbujajo nove.

Pogoji trženja: Vse sestavine protivrednosti, ki jih dobavitelj pričakuje od odjemalca kot plačilo za koristi proizvoda rako cena, obračunska osnova čas in kraj menjave in plačila, jamstva, dobavni pogoji, pravica do vračila ipd.

Trženjske poti: (distribucijski kanali): vse organizacije in deli organizacij ki z izdelki, storitvami in informacijami povezujejo dobavitelja in odjemalca; lahko so lastne, tuje, trgovske, posredniške, neposredne. (npr. Veleprodaja, maloprodaja)

Trženjsko komuniciranje: neosebno komuniciranje (reklama), osebno komuniciranje (predstavitve)

Generične trženjske strategije:

- Ofenzivna strategija (inoviranje, kooperacije, posnemanje, razvoj temeljnih zmožnosti)
- Defenzivna strategija: Specializiranje
- Strategija naložb in rasti: Inoviranje, diverzificiranje, osredinjenje
- Strategija dezinvestiranja: Oženje nabora proizvodov, Opuščanje družin proizvodov

6. Zakaj govorimo v trženju o koristih, ki jih odjemalec pričakuje od tistih, ki jih zazna? Kaj to pomeni za kakovost in zvestobo odjemalcev?

Kakovost ponudbe organizacije je opredeljena s koristmi, ki jih ob snovanju in izvajanju poslov občuti odjemalec. Te naj bodo večje ali enake koristim, ki jih je ta pričakoval. Kakovost ima torej poleg objektivnih sestavin tudi zelo pomembne subjektivne sestavine – kako jo partner, odjemalec zaznava v kontekstu lastnih koristi. Kakovost je osnova ohranjanja odjemalcev.

7. Navedite nekaj osnovnih značilnosti po katerih se trženje storitev razlikuje od trženja proizvodov:

Trženje storitev je drugačno od trženja izdelkov: Ker so storitve nesnovne in trenutne, more uporabnik presojati prejete koristi le za nazaj, ne pa za vnaprej – zato občuti večje tveganje, pred katerim se skuša zavarovati, **zavarovanje občutenega tveganja** je med najmočnejšimi argumenti prodajalca.

Storitev ni mogoče izvajati na zalogo, zato je **usklajevanje povpraševanja z zmogljivostmi** ena izmed temeljnih sestavin strategije prodajalca.

Uporabnik je vključen v izvajanje storitev, zato so pomembna **medsebojna razmerja**.

Izvajalci storitev imajo izredno pomembno vlogo (njihov nastop, znanje, sposobnost ipd.)

8. Navedite nekaj osnovnih značilnosti po katerih se trženje med organizacijami razlikuje od potrošnega:

Potrošniki porabljajo in uporabljajo proizvode za svojo osebno rabo, organizacije pa za opravljanje svoje dejavnosti – povezano v reprodukcijske verige ki se končujejo v potrošnem trženju!

Potrošno trženje:

Odjemalec je pasiven

Proizvajalec manipulira s sestavinami trženjskega spleta tako, da le te ustrezajo potrebam odjemalcev

Množični proizvodi – množično trženje (tudi v odvisnosti od segmenta in proizvoda)

Trženje organizacijam:

Organizacije za potrošno trženje – kakovost!

Dolgoročna soodvisnost!

Malo konkurence, posledično tudi možna cenovna elastičnost povpraševanja

Trženje ne poteka samo med prodajno funkcijo in posameznimi potrošniki. (interesi!)

9. Opreделите in utemeljite tradicionalni in omrežni pristop k trženju. V kakšnih okoliščinah je bil učinkovit tradicionalni pristop?

V tradicionalnem pristopu je jedro trženja snovanje trženjske ponube oz. spleta, ki je temeljilo na predpostavki da se trži potrošnikom – Potrošno trženje. Vendar sčasoma se je delež medorganizacijskega trženja povečeval, tako da sedaj potrošnemu trženju pripada le 1/3 v celotni vrednosti trženja in se po mnogih značilnostih bistveno razlikuje od drugih oblik trženja, zato koncepti, metode in modeli potrošnega trženja očitno niso veljavni in neomejeno uporabni za trženje v celoti. To je bilo pomembno izhodišče pri spreminjanju miselnosti o trženju. Preuževanje poleg tega kaže, da je možno mnoge zamisli ki so nastale v medorganizacijskem in mednarodnem trženju in trženju storitev s pridom posplošiti in uporabiti za trženje v celoti. Tradicionalni pristop je še vedno učinkovit v tistu 1/3 potrošnega trženja, posebno če ne gre za specializirane izdelke in za množično proizvodnjo. Sodobni omrežni pristop temelji na interesni povezanosti organizacij z okoljem, na zaupanju saj gre za večje tveganje. Usklajevanje stališč in nasprotij v trženju je dolgoročno uspešno le, če vsem tržnim partnerjem prinese viešk koristi nad izgubami – to je usklajevanje s sodelovalnimi pogajanjmi, ne pa s pogajanjmi na silo, kompromisi ali tekmovanjem, ki so osnova tradicionalne trženjske miselnosti. V omrežnem je jedro trženja snovanje razmerij z drugimi udeleženci v trženju.

10. Kaj so to projekti? V čem se razlikujejo od procesov?

Projekti so obsežnejše, enkratne naloge, kjer se denar, delo-znanje, oprema in material združijo, da bi lahko dosegli zastavljen cilj. Projekt obsega dejavnosti za vnaprej opredeljen in enkratni dosežek v okviru določenega časa in sredstev. Od procesov se razlikujejo ker:

- imajo natančno opredeljenega klienta
- imajo točno določen cilj
- imajo opredeljen časovni okvir
- imajo vnaprej določen obseg sredstev
- imajo jasno opredeljen začetek in konec
- so enkratni
- porabljajo sredstva

11. Razlika med snovnimi in nesnovnimi projekti:

Prvi imajo kot končno posledico nek proizvod (projekti: razvoj in trženje novega proizvoda, izgradnja skladišča ipd., tudi olimpijske igre)

Drugi ki nimajo otipljivega rezultata (vpeljevanje informacijskega sistema, prenova podjetja), le ti predstavljajo »čisti strošek« (čeprav se drugje vidi dodana vrednost)

13. Kakšne procese srečujemo v organizaciji? Na kratko opišite značilnosti posameznih skupin procesov.

Procesi so dinamični vidik urejenosti organizacije in zadevajo. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Poteka bodisi znotraj organizacije in vključuje za izvajanje procesa sodelavce iz različnih funkcij org. Bodisi poteka prek več povezanih organizacij.

Organiziranje dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je potrebno opraviti v vsaki organizaciji, z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavimo logično zaporednje njihovega izvajanja. Vsako logično zaporednje operacij pa oblikuje nek proces.

V splošnem delimo procese na 3 skupine:

Dejavnostni procesi: obsegajo prvenstveno razvoj, proizvodnjo in trženje proizvodov, ki prinašajo koristi udeležencem. Torej obsegajo temeljno dejavnost organizacije, ki je odločilna za njeno preživetje in uspešnost. Obsegajo tudi procese povezane s sodelavci org kot je naprimer usposabljanje. To so izvajalni in administrativni procesi. (npr. Snovanje novih proizvodov, proizvodnjo, strateško načrtovanje ipd.)

Vedenjski procesi: sodijo na področje, ki ga raziskujeta vedenjska in organizacijska teorija s preučevanjem ukoreninjenih vzorcev obašanja. Vedenjski procesi bistveno vplivajo na obliko, vsebino in značilnosti dejavnostnih procesov. Pri tem so si sorodni z organizacijsko kulturo, vendar se od nje razlikujejo po tem ker ne odražajo samo vrednot in prepričanj ampak tudi njihove kognitivne procese. Osebni in medosebni, npr. odločanje, komuniciranje, organizacijsko učenje.

Procesi spreminjanja: opisujejo kako ta skozi čas raste, se prilagaja, razvija in ob neugodnem razpletu zamre. Proces spreminjanja so izrazito dinamični in časovno pogojeni, podajajo odgovor na vprašanje: Kako smo od tu prišli do tja.

(Ustvarjanje, rast, spreminjanje, upadanje)

14. Pojasnite osnovne koncepte gospodarjenja s sredstvi.

Osnovni koncepti gospodarjenja s sredstvi so:

Proizvodnost in gospodarjenje: Količina proizvedenih učinkov v določenem času je izraz proizvodnosti organizacije. Glede na prvine ki nastopajo v poslovnem procesu in na njihov pomen lahko organizacija spremlja tako proizvodnost dela kakor tudi proizvodnost razpoložljivih sredstev in materiala – pri se tem proizvodnost dela meri preko št. Zaposlenih. Poizvodnost sama po sebi pa ne pove veliko o organizaciji in gospodarnosti, če ne uporabimo primerjalne presoje – benchmarkinga.

Proizvodnost pa mora biti taka, da je gospodarna, zato moramo poznati učinek stalnih stroškov!

Gospodarnost in gospodarjenje: tako kot proizvodnost lahko tudi gospodarnost računamo na nivoju celotnega podjetja, programske enote ali programa. Koeficient gospodarnosti nam pove, koliko d.e. prihodka ima org na 1 denarno enoto odhodkov. Vrednost nad 1 pove koliko dobička ustvarja organizacija.

Donosnost in gospodarjenje: Koeficient donosnosti kapitala (poslovni izid /kapital) – Stopnja donosnosti kaže sposobnost org za nadaljni razvoj in rast.

Likvidnost in gospodarjenje: Vprašanje plačilne sposobnosti organizacije – pritoki naj bodo višji od odtokov.

15. Kako naj management gospodari s finančnimi sredstvi organizacije?

Finančna sredstva in gospodarjenje z njimi lahko predstavljajo ključni element za uspešnost organizacije – posebno z vidika deležnikov (lastnikov), saj le to zagotavlja izplačilo dividend (kratki rok) in reinvestiranje v prihodnost, kar zagotavlja izplačilo dividend na dolgi rok.

Vsi finančni elementi (Prihodek iz poslovanja, investicije v sredstva, Stroški financiranja)so dinamični in jih je potrebno stalno usklajevati glede na okoliščine poslovanja – nesmotrna je vsakršna uporaba finančnih sredstev ki ne prinaša:

- Večjega obsega prodaje, višjih prodajnih cen ali obojega
- Nižjih stroškov
- Manjšega obsega potrebnega obratnega kapitala

To so osnovne smernice za management pri gospodarjenju s finančnimi sredstvi. Manager »obvladuje« prihodke, stroške in obseg investicij s strategijo!

16. Pojasnite zakaj sta usposabljanje in in ocenjevanje sodelavcev pomembna elementa gospodarjenja s sodelavci organizacije.

Usposabljanje: sodelavec mora imeti zmožnosti da učinkovito in uspešno delovanje v dobrobit organizacije, manager mora načrtovati njegovo usposabljanje tako, da ne bo zadovoljevalo samo dza danes opredeljene potrebe temveč, da se ob spremembah ki se odvijajo v okolju organizacije prilagodi tudi usposobljenost sodelavcev tako, da lahko zadovoljujejo potrebam po novih temeljnih zmožnostih – ki zagotavljajo uspešnost org v prihodnje. Smiselno je usposabljanje sodelavcev za različne naloge, kar zagotavlja večjo fleksibilnost in pa znanja, ki jih morda v tem trenutku org še ne potrebuje, lahko pa ta v spremenjenih pogojih predstavljajo vir nove konkurenčne prednosti – torej novo TM.

Ocenjevanje: je pomembna sestavina managementa sodelavcev, manager ocenjuje učinkovitost in uspešnost podrejenih pri opravljanju dejavnosti organizacije – zaradi nagrajevanja (in tako nadalnje motiviranost in uspešnosti), zaradi informiranja o uspešnosti zaradi usposabljanja ipd.

Strateški vidik sredstev

17. Navedite nekatere temeljne presoje glede sredstev v okviru temeljne, razvojne in sprotne politike organizacije!
18. Utemeljite nekaj presoj managementa glede sprotnega in dolgoročnejšega, varnega in tveganega razporejanja sredstev!
19. Kako ravna management, če pritoki finančnih sredstev presegajo odtoke in nasprotno?
20. Kakšno naj bo razmerje med organizacijo in njenimi dobavitelji? Zakaj?
21. Navedite nekaj prednosti in slabosti postavljanja managerjev izmed sodelavcev organizacije in pridobivanje managerjev iz okolja organizacije!
22. Zakaj pri presojanju primernosti managerjev upoštevajo tudi njihovo zasebno življenje?

1. Navedite nekaj razponov v katerih potekajo spremembe znotraj organizacije in v zunanjih okoljih organizacij!

Zunanji razlogi za spreminjanje: Spreminjajo se interesi udeležencev v zunanjih okoljih, tako *tržnem* (odjemalci, dobavitelji, obstoječi in potencialni konkurenti) kot *družbenem* (država, javnost, politika, gospodarstvo) in *kulturnem* (vrednote navade, vzorniki, neformalna razmerja ipd.)

Notranji razlogi za spreminjanje:

- *Potrebe ljudi v organizaciji:* Potrebe ljudi se v času spreminjajo zaradi različnih vzrokov, s tem se spreminjajo njihova pričakovanja glede koristi (zaradi katerih se tudi vključijo v organizacijo!), ki jih pričakujejo od organizacije – to pa terja spremembe.
- *Ustvarjanje novega znanja:* le nenehno ustvarjanje novih temeljnih zmožnosti zagotavlja preživetje na dolgi rok!
- *Spreminjanje prevladujočih vrednot sodelavcev:* le te se odražajo v kulturi organizacije, v desetletjih nastajajo v organizaciji nove vrednote, če pridobijo vpliv ljudje ki imajo drugačne vrednote, se kultura organizacije začne spreminjati.

Spreminjajo se torej interesi različnih udeležencev v notranjem okolju org – interesi managerjev, strokovnjakov, izvajalcev.

2. Literatura o managementu sprememb največkrat obravnava le odzivanje na neugodne vplive na podjetje iz zunanjega okolja. Ali so med podjetjem in okoljem še kakšne druge možnosti?

Koncepti spreminjanja – glede na vplive iz okolja.

Poznamo organizacije, ki se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo in na tiste ki se nenehno čudijo kaj se jim je zgodilo. Na ugodne ali neugodne vplive se organizacija **lahko odziva ali pa jih povzroča**. (druga možnost!) Za razumevanje lahko primerjamo organizacije z živalmi:

Ovca (Pasivna organizacija, ki je v aktivnem okolju): Se čudi spremembam (lahko reagira ali ne – propade – druga možnost)

Tiger (Aktivna organizacija, ki je v aktivnem okolju): Je sestavina sprememb (se prilagaja – druga možnost)

Krap (pasivna organizacija ki deluje v pasivnem okolju): Je lahek plen

Piranha (Aktivna organizacija, ki deluje v pasivnem okolju) Povzroča spremembe (povzročča – druga možnost)

Organizacija lahko proaktivno vpliva na okolja ali se reaktivno odziva na vplive. Vplivi so lahko koristni ali škodljivi, tako za org kot za okolja. Prilagajanje spremembam v okolju je odvisno od dinamičnosti okolja in od prilagodljivosti organizacije. Vplivi na organizacijo so lahko zanjo ugodni ali neugodni, pospešujejo ali zavirajo doseganje zastavljenih ciljev, nanje se lahko organizacija odziva sama ali pa vpliva na okolje.

Pri tem poznamo še:

Ustaljene organizacije: zazrte v preteklost, toge

Odzivne organizacije: se odzivajo na spremembe v okolju

Predvidevajoče organizacije: predvidevajo spremembe v okolju

Raziskujoče organizacije: raziskujejo možnosti

Ustvarjalne organizacije: same ustvarjajo nove priložnosti za uspešnost *Ansoff!

3. Kritično opišite običajne zaporedne odzive managementa, kadar začne uspešnost podjetja padati, kdaj je zaporedno odzivanje primerno?

Za nepripravljeno organizacijo je neugoden skoraj vsak vpliv iz okolja – celo tisti ki bi zanjo lahko pomenil veliko priložnost. Takšna organizacija se odziva na tri (zaporedne) načine:

Varčevanje: ponavadi le malce izboljša gospodarjenje, lahko pa zdrami člane organizacije, jim dopove, da gre zares – varčevanje načeloma ni tvegano, lahko pa ustvari majhen višek sredstev. Če le to ne zaleže se org odloči za:

Evolucijsko prilagajanje: ki obsega izboljšave, preureditve, dopolnitve delovanja. Vse to terja porabo sredstev in kratkoročno obremenjuje poslovanje organizacije, lahko pa ga zatem izboljša. Če se to ne zgodi preostane:

Revolucijsko spreminjanje: nezvezno spreminjanje usmeritev, ponavadi z zamenjavo managementa – najbolj radikalen poseg ki zahteva tudi največjo porabo zmožnosti org in prinaša največ tveganj – vendar se ga v skrajni sili splača oprijeti.

V okolju, ki se spreminja sorazmerno počasi uveljavlja organizacija te tri pristope drugega za drugim, na naslednjega preide šele ko predhodni ne zaleže. To terja čas, zato ta pristop ni primeren za organizacije ki delujejo v dinamičnem in hitro spreminjajočem okolju – v tem primeru lahko preživi le s sočasno in usklajeno rabo vseh treh načinov.

4. Opišite odzivanje managementa na zunanje vplive po konceptu močnih znakov, šibkih znakov in kriznega odzivanja! Kako je s porabo zmožnosti za načrtovanje odzivov in kako s tveganji?

Ti koncepti spadajo v načrtovano odzivanje – ki je običajno bolj kakovostno od nenačrtovanega. Obsega določanje ciljev in načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev. Lahko je vsakokratno (na vsak vpliv posebej) ali sistematično (predračunavanje, načrtovanje). **Posamično** in sistematično odzivanje se razlikujeta po urejenosti, saj slednje vnaprej programira odzive na vsa predvidljiva dogajanja – prvo pa obravnava vsak primer zase.

Posamično odzivanje : prilagojeno vsakokratnim okoliščinam, zato je lahko bolj kakovostno od sistematičnega. Temelji na analitičnem in intuitivnem, manj pa rutinskem odločanju. Razvrstiti ga je mogoče na tri kategorije:

- *Koncept Močnih znakov:* omogoča podrobno predvidevanje in načrtovanje enega samega odziva in je zagotovo najbolj učinkovit. Samo ob močnih znakih je mogoče dokončno načrtovati vse sestavine strategije. *Poraba zmožnosti je gospodarna – prilagojena, tveganje majhno, ker je mogoče potekanje dobro načrtovati.*
- *Koncept Šibkih znakov:* pomeni da mora organizacija *omejena sredstva za strateško načrtovanje in mngmt porazdeliti med več možnih izzidov;* obravnavanje kateregakoli izmed njih očitno zaostaja za kakovostjo odzivanja po konceptu močnih signalov. Težišče je na urejenosti ter na sredstvih, da bi se organizacija kar se da uspešno pripravila na odziv v času do začetka vpliva. *Tveganje je večje, saj do začetka vpliva org ne ve točno s katerim scenarijem se bo odzvala in če bo pri tem uspešna.*
- *Krizno odzivanje:* pomeni da je celotno obdobje od slutnje o vplivu do začetka delovanja tega vpliva krajše od časa za normalen odziv, mnogokrat se je na nepričakovan vpliv treba odzvati takoj. Kakovost tega odzivanja je v pogojih improviziranja pretežno intuitivnega vodenja nižja – za uspešnost so ključna sredstva ter deloma urejenost, ki se mora brž prilagoditi vplivom. *Tveganje je visoko , prav tako poraba sredstev (kar je tako ali drugače premo sorazmerno)*

*nenačrtovano in sistematično odzivanje – Ansoff.

5. Kakšno prednost ima organizacija, ki potrebuje za načrtovanje odzivov znatno manj časa, kot je razpoložljivi čas od slutnje o vplivu do začetka vpliva?

Pri pripravljanju na odziv je pomembno razmerje med časom, ki ga organizacija potrebuje za priprave in časom, ki ga potrebujejo konkurenti. Če je org hitrejša si ob pazljivem opazovanju konkurentov lahko prihrani napake, ki jih ti napravijo v prvih treh obdobji, tako zmanjša porabo zmožnosti in tveganja.

6. Management se lahko odloči za proaktivni ali reaktivni koncept delovanja. Kakšne okoliščine so ugodne za prvi in katere za drugi koncept.

Del managementa sprememb ni samo odzivanje na spremembe temveč tudi vplivanje na okolje.

Za uspešne organizacije je v tem kontekstu značilno proaktivno delovanje – čeprav praviloma izrablja več zmožnosti in prinaša več tveganj. Med podbudnim delovanjem enih organizacij in odzivnim (reaktivnim) delovanjem drugih obstaja zrcalnost.

**Koncepti ali usmerjenosti – z vidika spremenljivosti okolja in prilagodljivosti organizacije glede na spremembe so lahko: (dodatno)*

Reaktivna usmeritev: pri visoki spremenljivosti okolja, nizka prilagodljivost organizacije (Ovca)

Proaktivna usmeritev: pri visoki spremenljivosti okolja, visoka prilagodljivost organizacije (Tiger)

Konzervativna usmeritev: pri nizki spremenljivosti okolja, nizka prilagodljivost organizacije (Krap)

Presežna usmeritev: pri nizki spremenljivosti okolja, visoka prilagodljivost organizacije (Piranhe)

Proaktivno delovanje temelji na učenju in poskušanju, vendar je praviloma načrtovano za vsak primer posebej. Pri načrtnem vplivanju management osredotoči zmožnosti organizacije na izbrani način vplivanja.

Obstaja še alternativno vplivanje pri katerem org. razpoložljive zmožnosti razporeja med več možnosti in krizno vplivanje-delovanje, pa ni časa za pripravljanje vpliva, zato usmeritve nastajajo intuitivno, tveganje je veliko tudi usodno. Krizno delovanje je izhod v sili.

Proaktivno delovanje je primerno kadar ima org dovolj časa za pripravljanje vpliva, če je časa premalo je na voljo le alternativni pristop . Pri kriznem pristopu je treba delovati takoj, brez priprav. Kakovost zadnjih dveh izboljšujejo učinkovita urejenost ter izdatnejša sredstva organizacije. Reaktivno delovanje je primerno takrat ko org nima dovolj razpoložljivega časa (oz. je prepozno zaznala potrebo po vplivanju zaradi hitrega spreminjanja okolja) in v odvisnosti od časa deluje alternativno ali krizno.

7. Kaj pomeni robustnost organizacije, Kakšne prednosti ima in kakšne slabosti, kako jo management lahko povečuje?

Robustnost organizacije opredeljujejo kot dolžino časovnega obdobja, ki loči org od krize, ki bi nastopila zaradi potrebe po spreminjanju. Če je ta čas prekratek, spremembe ne bo možno udejanjiti, ker bo predhodno nastopila kriza in rešitve v večjo uspešnost ni, če pa je ta čas zadosten, organizacija gladko izvede spremembo. Če robustnost povečujemo ima sistem dovolj moči ne le za izvedbo spremembe, temveč tudi za dvig lastne kakovosti na višjo raven. Robustnost raste z akumuliranimi zmožnostmi in pada če org nekoristno porablja te zmožnosti – tudi če se mngmt odloči za spremembo pravočasno in za njeno izvedbo nima sredstev, to nima nobene koristi – zato je pretirano suiromašenje org nevarno. Robustnost raste z razpložljivi materialnimi in nematerialnimi sredstvi org. Zato mora mngmt skrbeti za kakovostno sestavo finančnih sredstev, kakovostno sestavo sodelavcev, dober ugled, vzdušje ipd. **Slabost;** oportunitetni stroški.

8. Kakšna je zveza med spreminjanjem in kulturo organizacije? Kaj lahko stori management?

Kultura organizacije je najbolj dolgoročna in mnogokrat najvplivnejša sestavina urejenosti v okviru politike organizacije (Temeljna politika) in eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki naj jih upošteva management pri snovanju in izvajanju politike organizacije. Če se kultura org ne sklada z drugimi pomembnimi sestavinami politike org, **kaže vselej najprej pretehtati možnosti za delovanje z obstoječo kulturo in šele zatem pomisliti na spreminjanje kulture** – kar je težavno in zahtevno početje, večinoma tudi jalovo. Spreminjanje vrednot, vzornikov, navad ipd je dolgotrajen proces, ki zadeva ob nepričakovano žilave odpore – sestavine kulture organizacije so namreč žilave in stabilne, saj kultura nastaja dolga leta in ima korenine v temeljnih vrednostah, ki so jim sodelavci lahko močno zavezani. Odpori dejansko popustijo le v kriznih situacijah – v boju za obstanek, tako da je le takrat neke vrste priložnost za spreminjanje. Načeloma pa naj managerji ne spreminjajo kulture frontalno, oz. se sploh izogibaju njenemu spreminjanju, razen če je popolnoma neskladna s politiko org. kar je pa redkost. (saj se sodelavce in managerje izbira na tej osnovi) (Več o tem v poglavju o temeljni politiki)

9. Katera področja politike organizacije so primerna za spreminjanje?

Predvsem področja sprotne politike organizacije, vendar morajo biti vse spremembe skladne s sredneročno in dolgoročno politiko organizacije. Torej najprimerneje je spreminjati:

Dejavnosti sprotne politike (inoviranja, proizvodnje in trženja)

Sprotna urejenost: Spreminjanje procesov!- ki je v mnogih primerih najhitrejše in najuspešnejše sredstvo za povečevanje učinkovitosti ter posredno uspešnosti organizacije. T.i. reinženiring procesov pa terja v vsaki org pomembne spremembe! Pri tem mora mngmt pri snovanju in izvajanju sprememb biti previden, strpen in naj upošteva vpliv sprememb na sodelavce, kulturo in sploh robustnost organizacije.

Sprotno gospodarjenje s sredstvi: obvladovanje dinamike materialnih sredstev z uveljavljenimi koncepti.

10. Kakšna so sodila za primerno rast obsegov delovanja organizacije in kakšni so lahko razlogi za prekomerno rast? Kakšne nevarnosti prinaša prekomerna rast?

Pospešena rast: notranja z naložbami in širjenjem obsega dejavnosti ali zunanja s pripajanjem drugih organizacij. **Pretirana rast**, ki je prehitra ali preobsežna za zmožnosti organizacije (prednosti in slabosti)ali za zmožnosti okolja (nevarnosti in izzivi)

Sodila za primerno rast:

- Koliko odjemalcev ima org. – primerjanje s konkurenti pri teh odjemalcih na teh tržiščih
- Primerjanje koristi in žrtev organizacije – oboje v istem času.

Razlogi za prekomerno rast:

- Tehnološki (miselnost da je možno širjenje le v velikih enotah, izgradnja kapacitet za dolga obdobja)
- Konkurenčni: naskakovanje konkurentov
- Informacijski: pretirane napovedi
- Poslovodni: povečevanje obsegov.

11. Katere so temeljne strategije rasti, za vsako navedite nekaj prednosti in slabosti.

Temeljne strategije rasti: za doseganje ciljev rasti ki imajo praviloma tržno podlago, se managerji odločajo glede na dve sestavini vsakega programa podjetja: *Proizvod in njegovih segmentov tržišča*. Alternative so:

Prodiranje v tržišče: Več obstoječih proizvodov obstoječim odjemalcem – *povečevanje tržnega deleža na segmentih tržišča kjer je organizacija že prisotna*. To lahko org doseže z povečanjem obsega ali pogostosti uporabe proizvoda, najde še kak drug način uporabe proizvoda, ali prepriča v smotrnost nakupa še tiste ki se za nakup niso odločili.

Je najmanj tvegana alternativa rasti, saj izkorišča obstoječe zmožnosti in sredstva org. V obdobju rasti je ta alternativa sprejemljiva – saj lahko org raste že zgolj z ohranjanjem svojega tržnega deleža ali pa tega celo povečuje- če konkurenti dosežejo zgornjo mejo svojih zmogljivosti. V obdobju zrelosti pa ima ta alternativa omejitve – rast s povečevanjem tržnega deleža, pomeni manj deleža za konkurente kar zadeva sredstva za konkurenčni boj.

Prednosti: Ekonomika obsegov, večanje tržnega deleža

Slabosti: Odpor konkurentov, zadržanost odjemalcev.

Razvijanje proizvodov: *več obstoječim odjemalcem – vendar z novimi proizvodi*. Je primerna alternativa rasti, ko so temeljne zmožnosti org povezane predvsem z določeno skupino odjemalcev in manj s posameznim proizvodom. V tem primeru org izkorišča to svojo prednost za razvoj novih proizvodov, ki nudijo kar največ koristi sedANJI skupini odjemalcev. *Pri tem je tveganje zaradi večje porabe sredstev za izdelke in storitve večje.*

Prednosti: naskok pred konkurenti, rast ugleda zaradi naprednosti.

Slabosti: Stroški in tveganja, občutek tveganja pri odjemalcih.

Razvijanje tržišč: *več obstoječih proizvodov, vendar novim odjemalcem*. Predvideva iskanje novih tržnih segmentov ali geografskih področij, kjer bi lahko organizacija delovala. Ta alt. Rasti je ugodna, v kolikor so temeljne zmožnosti org povezane predvsem s proizvodom in ne z odjemalci oz. tržnimi segmenti, ki jih org oskrbuje. *Zaradi širjenja na neznana tržišča je tveganje večje (kot pri prodiranju in razvijanju proizvodov) + ker je poraba sredstev za trženje večja.*

Prednosti: prehitovanje konkurentov, lažje pridobivanje vpliva

Slabosti: Stroški osvajanja trgov so visoki, nezaupljivi novi odjemalci.

Diverzificiranje: več novih proizvodov novim odjemalcem. Najbolj tvegana alternativa – saj zahteva razvoj novega proizvoda, kakor tudi razvoj novega tržišča. Ta alternativa je smiselna če pričakovani donos bistveno presega tveganje, ki ga org s tem sprejema. Diverzifikacije je lahko vertikalna (z integriranjem programov dobaviteljev oz. odjemalcev) ali horizontalna z dodajanjem bolj ali manj sorodnih programov, koncentrična z določeno stopnjo sinergije bodisi pri proizvodu bodisi pri tržišču, ali konglomeratna z vstopanjem na nova tržišča z novimi nepovezanimi proizvodi.

Prednosti: prednost novega proizvoda, prednost novega dobavitelja

Slabosti: veliki stroški in tveganje, neznani odjemalci, kulturne razlike.

***Koncepti rasti: (dodatno)**

Organska rast: organizacija raste sama iz sebe, tako da lastniki ponavadi reinvestirajo velik del dobička v rast podjetja, bodisi v rast obsegov poslovanja ali v rast vsebine poslanstva podjetja. To velja tako za finančna sredstva kot tudi za razporejanje nematerialnih sredstev, predvsem tistih sodelavcev ki zmorejo tako ali drugače snovati prihodnost podjetja.

Prednosti: rast ima korenine v podjetju, bolje jo sprejemajo sodelavci in zunanji partnerji. Rast spodbuja podjetnost, zagnanost in inovativnost v podjetju.

Slabosti: Omejeni viri sredstev, ki jih dosega org – nevarna je podhranjena rast. Organska rast je največkrat nadaljevanje preteklosti, večje preusmeritve so težavne.

Rast z združevanjem: ali z lastninskim obvladovanjem drugih podjetij (lastninske povezave), tako dobi dodatne tehnologije, zmogljivosti in tržišča. Združevanje lahko širi zmogljivosti podjetja za

obstoječe programe ali pa širi tržno ponudbo podjetja. Koncept rasti: Širjenje tržne ponudbe, povečevanje zmogljivosti.

Prednosti: Podjetje pridobi nove zmožnosti in sredstva, tveganja zaradi inoviranja so manjša, rast je lahko trenutna.

Slabosti: Podjetje nima veliko izbire – dobi kar obstaja (tako prednosti kot slabosti), širjenje poslanstva z novimi programi je lahko tvegano – saj zanj podjetje nima preizkušenih zmožnosti in ker jih lahko sodelavci ne sprejmejo za svoje.

Rast z integriranjem: Rast s privzemanjem – širi poslanstvo podjetja v programe svojih dobaviteljev ali pa v programe svojih odjemalcev oz. tržnih poti.

Prezemanje programov dobaviteljev (proizvajalci materialov, izvajalci storitev za podjetje)

Prednosti: Neodvisnost od dobaviteljev, povečevanje dodane vrednosti v lastni dejavnosti, manj odtokanja informacij.

Slabosti: Obremenjevanje mngmt in strokovnih služb, stopnjevanje neokretnosti, potrebna višja kritična masa sredstev.

Prezemanje programov odjemalcev: (finalizacija izdelkov)

Prednosti: Podjetje ima iz poprejšnjega sodelovanja obsežna znanja o proizvodih odjemalcev in tržiščih zanje, podjetje zajame dodano vrednost odjemalca.

Slabosti: Podjetje izgubi odjemalca – lahko tudi druge. Vprašljivo je ali zna podjetje proizvajati in tržiti enako uspešno kot odjemalec.

Prezemanje dejavnosti tržnih poti: (nadomeščanje tujih z lastnimi)

Prednosti: Bližanje tržišču, podjetje pozna tržne poti in odjemalce, podjetje skuša zajeti na videz visoko dodano vrednost tržnih poti.

Slabosti: dosedanje tržne poti postanejo nevarni konkurenti, dejavnosti tržnih poti terja drugačna znanja, manjša celovitost ponudbe.

12. Zakaj se upravljalci ali managerji odločajo za strategijo vztrajanja ali celo krčenja obsegov? Je taka strategija lahko uspešna za podjetje? Kaj pa za managerje?

Obstaja tudi **koncept stalnosti** – *ničelna ali majhna rast*. Pri tem poznamo dva koncepta: ohranjanje položaja (ko okoliščine govorijo proti rasti ali padanju – npr. jedrska elek., osnovna živila) drugi pa molzenje, ko skuša lastnik podjetja ali podjetje iz programa kar največ iztisniti – ne glede na prihodnost tega podjetja ali programa (primer: podjetje ali program za likvidacijo)

Koncepti krčenja se uporabljajo, kadar rast sama po sebi ni poglavitem smoter lastnikov ali razpolagalcev z organizacijo ali podjetjem, temveč so pomembnejši drugi smotri in merila uspešnosti – denimo preživetje organizacije, rentabilnost lastnega kapitala, ipd. Poleg tega pogosto delujejo na tržiščih, ki ne rastejo – temveč se krčijo, uporabljajo sredstva iz virov ki usihajo, opuščajo ali omejujejo za okolje škodljivo dejavnost, se iz množične strategije nizkih stroškov in cen preusmerjajo v strategijo manjših količin posebnih proizvodov, višjih stroškov in višjih cen – v tem in v mnogih drugih primerih je negativna rast prava usmeritev!

Mngmt organizacije z negativno rastjo – še posebej org v likvidaciji so *zahtevna naloga in velik izziv za managerje*. *Povrh je to lahko za managerja odlična izkušnja, odličen preizkus pred napredovanjem in ponavadi bolje nagrajevana naloga*. Zato je ukvarjanje z negativno rastjo ter s prednostmi in slabostmi okoliščin v katerih poteka zagotovo vredno napora in premisleka.

Krčenje org lahko poteka kot:

Preokret: Poskusi preobratov dejavnosti, lahko je to učinkovito zdravljenje podjetja za ponovno uspešnost, mnogokrat pa preokreti ne uspejo in so možna dodatna tveganja.

Odprodaja: Pridobitev likvidnih sredstev, čiščenje dejavnosti podjetja, je pa vprašljiva donosnost odprodaje in kako bo to vplivalo na ugled organizacije.

Opustitev: Prerazporeditev omejenih sredstev podjetja za donosnejšo rabo, ki pa lahko naleti na odpor zaradi dolgotr. Odpuščanja in razporejanje stroškov iz preteklosti je težavno.

Stečaj – Likvidacija: Tako podjetje poravnava obveznosti do upnikov in ostalo pravično razdeli med lastnike. Pri tem je slabost da so zaposleni socialno ogroženi, ugledu podjetja je storjena škoda in vse skupaj je lahko negospodarno.

Podreditev: Odvisnost od premočnega partnerja – kar lahko da podjetju varnost in preskrbljenost, ampak delitev koristi poslovanja ponavadi poteka v škodo podrejenega partnerja.

13. Opišite in utemeljite nekaj možnih razvojnih stopenj pri spreminjanju strukture organizacije.

1. Stopnja: Obrtniška urejenost ali malopodjetniška urejenost: podjetje v celoti obvladuje ena sama soeba, mnogokrat ustanovitelj oz. lastnik (lahko pa tudi manjša skupina družbenikov)

2. Stopnja. Birokracijska urejenost: nastane iz malopodjetniške s temeljno delitvijo dela po strokah, kar omogoča rast in učinkovito poslovanje podjetja.

3. Stopnja: Divizijska urejenost: oz. procesna, programska urejenost je primerna, ko podjetje zraste in ima več različnih programov – tedaj postane funkcijska u. Neučinkovita, bolje je poslovanje na posameznih področjih ali procese posameznih programov razporediti po primerno urejenih enotah.

4. Stopnja: Matrična urejenost: skuša združevati prednosti navpične in vodoravne urejenosti – uspeva zlasti v podjetjih za katera je značilno projektno delovanje.

Veliko enovito podjetje: skuša izrabljati prednosti, ki jih prinaša osredotočena moč.

Skupina podjetij: nastane bodisi s členjenjem večjega navznoter raznorodnega podjetja ali z združevanjem več podjetij okrog matičnega – s tem se krog razvoja sklene, saj hčerinska podjetja mnogokrat delujejo skoraj enako kot majhna podjetja.

14. Kako ravna mngmt ko denarni pritoki presegajo odtoke in kaj, kadar odtoki pritoke.

1. Pritoki > Odtoki: vlaganje v druge oblike likvidnih rezerv, vlaganje v druge oblike OBS z visoko likvidnostjo, predčasno plačilo še ne dospelih obveznosti.

2. Pritoki < Odtoki: Spreminjanje drugih oblik likvidnih sredstev v denarna sredstva, spreminjanje drugih oblik OBS v d.s., začasna uporaba d.s. iz virov za druge namene, priskrbovanje d.s. iz tujih virov.

Management spreminjanja

15. V organizacijah si sledijo obdobja hitrega in počasnega spreminjanja – zakaj?

16. Zakaj naj management nenehno snuje nove temeljne zmožnosti organizacije?

17. Ali je res, da se okolje organizacij vse hitreje spreminja?

18. Ali management lahko predvideva hitrejše ali počasnejše spreminjanje okolja?

19. Navedite nekaj prednosti in slabosti širjenja podjetja s pripajanjem in z integriranjem!

20. Ali je delovanje v organizacijah, ki ne rastejo ali se krčijo, lahko privlačno za managerja? Zakaj?

21. Zakaj ima lahko organizacija, ki se zmore hitreje spreminjati, prednost pred konkurenti?

22. Navedite nekaj značilnosti načrtovanja odzivov organizacije po konceptih "močnih znakov", "šibkih

znakov" in "kriznega odzivanja"!

23. Kako se prezgodnji in kako prepozni začetek spreminjanja odraža na izgledih za uspešnost organizacije in na vedenje sodelavcev?

24. Ali lahko rast obsega vpliva na urejenost organizacije – kako in zakaj?

25. Ali kaže odpore spreminjanju v organizaciji premagovati na silo ali kako drugače?

26. Kako managerji izbirajo način vodenja sodelavcev po modelu situacijskega vodenja?

27. Zakaj nastajajo v organizaciji nasprotja in zakaj naj jih management obvladuje?

