

# STRATEŠKI MANAGEMENT

## Psihološka pogodba

Psihološka pogodba je nenapisana, navidezna pogodba. Občutek, ki ga imamo pri delu med tem koliko dobiš za vložen trud.

## Dva vidika organizacije

- **instrument**: orodje (pravno podjetje) za doseganje ciljev. Primer: lastniki hočejo imeti čim večji dobiček, zato so zaposleni le sredstvo za doseganje tega cilja in zato jih nadzorujejo ter z različnimi pogodbami omejujejo. + večja racionalizacija – ni motiviranosti in kreativnosti  
- **interesna družba**: različni interesi = skupen interes. Ljudje, zaposleni, odjemalci, okolje gradimo na zaupanju, sodelovanju, da zadovoljimo čim več skupnih interesov. Pri tem pa se lahko zamegli lahko končni cilj. + večja motiviranost, kreativnost – ni nadzora, racionalizacije

Prevladuje instrumentni vidik organizacije lastniki so usmerjeni predvsem v dobiček, finančna plat.

Temeljne dejavnosti managerja: načrtuje (cilje, kaj želimo doseči), organizira (zaposlene, delo), usmerja (zaposlene), nadzira (z različnimi metodami nadzira ali se cilji uresničujejo.)

## Prednosti in slabosti pridobivanja managerjev od zunaj ali znotraj:

### Prednosti od znotraj:

- so že usmerjeni v podjetje, od njih so na volja zanesljive informacije, nižji stroški izbire, vidi možnost v napredovanju, nagrajena je uspešnost v podjetju

### Slabosti od znotraj:

- manj idej, če ne uspejo so demoralizirani, izbiranje je podrejeno notranjim interesom, drago dopolnilno usposabljanje, dotedanje delovno mesto ostane prazno

### Prednosti od zunaj:

- vir novih zamisli, širše izkušnje, poznajo konkurenco, nova znanja in zmožnosti

### Slabosti od zunaj:

- malo informacij od kandidatov, notranji se počutijo zapostavljene, kandidati kasneje postanejo koristni zaradi uvajanja, stroški izbire so višji

Lastnosti uspešnega managerja: (skladno s smotri in cilji) Uspešen je manager, ki obvladuje organizacijo tako, da presega ali vsaj dosega pričakovanja vplivnih udeležencev.

\*Razume organizacijo in njeno okolje (podpira sprejemljive vzorce, deluje v skladu s kulturo organizacije, razume in ve kaj okolje potrebuje, poznati mora tržišče, proizvode, organiziranost organizacije, potek procesov, kulture, vrednote, politiko organizacije),

\*Je pripravljen se učiti (potrebno je nenehno izpopolnjevanje, ker znanje zastara),

\* Vizionar (prirojeno ali naučeno. Je sposoben napovedati in videti kje bo podjetje čez nekaj let in prepričati ter motivirati ljudi v to),

\* Premore učinkovito socialno mrežo (notranja: dobri stiki s skupino ljudi s katerimi sodeluje. Negovati je treba socialno mrežo (stiki z nižjim slojem po lestvici) in zunanjo: z bančniki, lokalno skupnostjo, s politiko. Primer: Jankovič in Mercator kakšen odziv in podporo so mu nudili zaposleni tudi iz nižjih rangov, ko je bil odstavljen),

\* Zna delovati v timu (da smo demokratični in znamo prisluhnuti timu in skupaj oblikujemo rešitve.),

\* Zna povedati vplivnim udeležencem, kaj lahko pričakujejo od organizacije (Lastnikom-kakšna bo rast, stopnja donosnosti. Moraš biti realen in poznati, kaj se dogaja na tržišču.),

\* Zna usposabljanje sodelavce za samostojno delo (zna delegirati naloge sodelavcem in jim zaupa),

\* Zna sprejemati kritiko (nikoli ne moreš predvideti vsega. Sprejemajo kritiko tistih, ki ti ponujajo tudi rešitve.)

Tri temeljne vloge v organizaciji: upravjalci (imenujejo ter odstavljajo managerje ter jim delegirajo pristojnosti), managerji (so poslovodje, ko se vlaga v nek proces in vodje ko se združujejo neki interesi), izvajalci (managerji ne morejo opravljati nalog izvajalcem, ker nimajo časa; prav tako ne morejo izvajalci opravljati delo managerja, ker niso zato usposobljeni)

## Kaj je strateški management?

Proces snovanja, izbire in implementacije aktivnosti, ki povečujejo dolgoročno uspešnost organizacije s postavljanjem smernic in ustvarjanjem skladnosti med notranjimi zmožnostmi in sredstvi ter zunanjim okoljem, v katerem organizacija deluje. Filozofija mng, določimo smotre, cilje, poslanstvo in proces. Proces, ki se zgodi po analizi (proces, ki deluje kontinuirano, ni enkraten). Pomembno je, da prepoznamo, kaj okolje rabi in kaj jim lahko mi ponudimo (pisalni stroj bo neuspešen zaradi uporabe računalnikov)

## Dileme v strateškem odločanju:

- Deležniki VS. Udeleženci (rast delnic, povišanje plač)
- Nadziranje VS. Kaos (bolj ko nadziramo sodelavce, manj so ustvarjalni. Če ne nadziramo, pride lahko do kaosa.),
- Logika VS. Kreativnost (logika je rezultat analiz, kreativnost je nekaj čisto novega. Vse kreativne ideje pa ne peljejo vedno k uspehu!)
- Dejstva - fakti VS. Mnenja in presoja (računovodja uporablja dejstva, sloneti samo na mnenju in presoji pa je lahko tvegano. Uporabiti oboje!)
- Načrtovanje VS. Ad-hoc odločitve (z načrtovanjem ne moreš predvideti vseh opcij, zato se moraš včasih odločiti v trenutku)

- **Tekmovanje VS. Sodelovanje** (vsak se bori za svoj tržni delež, vendar med seboj sodeluje. Plod sodelovanja je povečanje koristi.)
- **Globalizacija VS. Lokalizacija** (kako narediti izdelek, ki bo aktualen v posameznih regijah in hkrati globalen.)
- **Mehanistični (instrumentalni) VS. Humanistični (interesni) pristop** (človek kot mehanizem ali kot človek. Potrebno najti ustrezno ravnotežje.)

## SNOVANJE IN NAČRTOVANJE POLITIKE ORGANIZACIJE

**Načrtovanje zadeva neznano prihodnost** (logika, izkušnje, intuicija)

**Snovanje:** ugotoviti je **treba potrebe vplivnih udeležencev**, narediti notranjo in zunanjo analizo. Oblikuješ strateško usmeritev, izbereš alternativo, ki mora biti notranje skladna.

**Načrtovanje:** je snovanje novih temeljnih zmožnosti organizacije **za prihodnost**, ki presega okvir tekočega (letnega) načrtovanja. **Logika** je najbolj zanesljiva, **ker bazira na dejstvih**. **Intuicija** je najbolj **nezanesljiva**. Dalj v prihodnost načrtujemo bolj se približujemo odločanju na podlagi intuicije (**vizije, občutka**) in manj so zanesljive odločitve. Intuicija pa ni **prirojena ampak pridobljena z izkušnjami**. Vizionarji!

**Vidno in nevidno načrtovanje** - v glavi (če je organizacija majhna) ali **na papirju** (+ se ne izgubi, lažji pregled in pomnjenje, - je vsem na očem in nam lahko ukradejo idejo.)

**Ne načrtujemo če ni potrebe** (mizar ne potrebuje načrtovanja) **ali ni interesa** (obsojen na propad)

**Pasti formaliziranega načrtovanja:**

- Načrtovanje prepuščeno planerjem (ki se ne ubadajo z izvedbo)
- Nesposobni zunanji svetovalci (morajo biti preverjeni in poznati organizacijo)
- Management ne spremlja- preverja
- Ni vizije, smotrov, poslanstva
- Linijski managerji niso vključeni

**1. Linearno načrtovanje** (notranja in zunanja analiza, potrebe udeležencev, združitev, oblikovanje strateških usmeritev, izbira alternative, implementacija in nadzor / zaporedje korakov, začetek in konec ).

**Poslanstvo, smotri, cilji , strategije, načrti dejavnosti, izvajanje, ocenjevanje**- vse to potrebuje veliko časa, kar je slabost načrtovanja! Po določenem času načrtovanje ni več aktualno, ker se je okolje spremenilo. Uporablja se ga predvsem pri ustanavljanju podjetja in ni primerno načrtovanje za podjetja, ki že delujejo, ker zahteva veliko časa.

**2. Integralno ali »ad« hoc načrtovanje** (poslanstvo, smotri, cilji, ocenjevanje, strategije, načrti dejavnosti / proces načrtovanja, ni začetka in konca ). **Prilagaj načrte glede na situacijo in ne gre po nekih korakih**. Primeren je za odločitve v kriznih situacijah.

**3. Postopno načrtovanje** (prvotna strategija nato se zgodijo neke spremembe in se opusti strategijo. Nato nadaljujemo in uresničujemo novo strategijo z upoštevanimi novimi okoliščinami dokončna strategija, dodatne strategije...cilj). ??

**Tri dimenzije modelov:** - **vseobsežnost** (zajamemo vse), - **enostavnost** (kar zajamemo je predstavljeno na čim bolj enostaven način), - **natančnost** (kar zajamemo mora biti čim bolj natančno). Pri vseh dimenzijah ne moremo biti 100 % ampak smo lahko samo pri eni. Iskati je potrebno neko ravnotežje med temi dimenzijami. Če sta dva skladna med seboj, nam tretji izostane. Če je enostavno največkrat ni vseobsežno.

**Tri razsežnosti politike organizacije** (**dolgoročnost-kratkoročnost + stalnost-spremenljivost** =dober model, interesi "mehko"-instrument"trdo")

**1. OSNOVNI MODEL POLITIKE**

**!! CILJI+STRATEGIJA=POLITIKA**

# Osnovni model politike

<b>UREJENOST</b> <i>Strukture</i> <i>Sistemi</i> <i>Procesi</i>	<b>DEJAVNOSTI</b> <i>Poslanstvo</i> <i>Programi</i> <i>Usmeritve</i>	<b>SREDSTVA</b> <i>Materialna in</i> <i>nematerialna</i> <i>sredstva</i>
--	---	---

©R. Biloslavo, 2005

Osnovni-obsega cilje in strategijo;

## 2. PROCESNI MODEL POLITIKE

# Procesni model politike

**P S**  
**I N**

**P S**      Dejavnost      Urejenost      Sredstva  
**I N**      Dejavnost      Urejenost      Sredstva  
Dejavnost      Urejenost      Sredstva

**Program-A**      **Prog-**  
                         **ram-B**  
**Program-C**      **Prog- X**

©R. Biloslavo, 2005

Procesni-kaže osnovni potek načrtovanja ob uporabi osnovnega modela; Glede na interese udeležencev in glede na to kam želimo priti določimo viziji in na podlagi le-te tudi smotre

## 3. OKVIRNI MODEL POLITIKE

# Okvirni model politike



©R. Biloslavo, 2005

Okvirni-obsega dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno politiko.

Temeljna politika je najbolj stalna. Sprotna politika je najmanj stalna in se sproti spreminja.

## Urejenost zajema:

- v sprotni politiki je element strategije **procesi**
- v razvojni politiki je element strategije **struktura in sistemi**
- v temeljni politiki je element strategije **kultura**

## Dejavnost zajema:

- v sprotni politiki je element strategije **izvajanje programov**
- v razvojni politiki je element strategije **poslovni modeli**
- v temeljni politiki je element strategije **poslanstvo**

## Sredstva zajemajo:

- v sprotni politiki je element strategije **gospodarjenja s sredstvi**
- v razvojni politiki je element strategije **preskrba in razporejanje sredstev**
- v temeljni politiki je element strategije **koncepti sredstev**

**Temeljna zmožnost organizacije** lahko predstavlja katerakoli sestavina ali sestavine politike organizacije oz. njihova sinergična kombinacija. To so lahko prav postavljeni cilji, ali pa sestavine strategije za doseganje takšnih ciljev, ki nudijo vplivnim udeležencem več koristi, kot jih lahko nudijo konkurenčne organizacije in so težko posnemljivi ali nadomestljivi. Pomeni, da ti prinaša neko prednost. Kombinacija nekih sredstev, jim da temeljno zmožnost, da uspejo.

Zato jih je težko prepoznati in težko posnemati. Ne sme biti gibljiva (strokovnjaki). Lahko je to kultura. Temeljne zmožnosti se spreminjajo: - ker se spreminjajo okoliščine za uspešnost; - konkurenti jih kopirajo; - nastajajo nove panoge in obstoječe se spreminjajo.

Ali je lahko nek manager temeljno zmožen? Ali je Jankovič temeljna zmožnost Mercatorja?

Da, ker zaposleni po njegovem odhodu tudi sami odhajajo, ker se ne počutijo več dobro v organizaciji.

## Temeljne zmožnosti – značilnosti:

- Organizaciji potencialno odpirajo dostop do novih tržišč oz. omogočajo razvoj novih proizvodov
- Vplivnim udeležencem nudijo zanje posebej pomembne koristi
- So drugačne od tistih, ki jih premorejo konkurenčne organizacije in te presegajo
- Konkurenti jih težko posnemajo, nadomestijo ali privzamejo.

## Metode in modeli strateške analize

**SPIN analiza** (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)

## SPIN analiza - 2



©R. Biloslavo, 2005

### SPIN ANALIZA-

**1)Notranje prednosti:** ustrezní finančni viri, stroškovna prednost, dobro ime, uveljavljenost blagovne znamke, diferenciranost proizvodov, kvaliteta proizvodov in storitev, večšine za oglaševanje in pospeševanje prodaje, sodobna delovna sredstva, zavzetost sodelavcev, prožnost proizvodnih zmogljivosti, posebna znana in veščine, patenti,...

**2)Notranje slabosti:** nejasna vizija in strateška usmeritev, zaostajanje na področju raziskav in razvoja, majhen tržni delež, pomanjkanje znanj in veščin na področju poslovanja, neustrezni finančni viri in šibak denarni tok, neustrezna organizacijska struktura, pomanjkanje inovativnosti, zastarela oprema, neveljavljena blagovna znamka, nizka kvaliteta proizvodov, nediferenciranost proizvodov,...

**3)Zunanji izzivi:** nova tržišča in tržne niše, novi proizvodi, visoka rast tržišča, šibkost konkurence, ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, možnost za prevzem podjetij, za nova strateška povezovanja, širitev nabora proizvodov,...

**4) Zunanje nevarnosti:** vstop novih konkurentov, nadomestni proizvodi, večja moč odjemalcev in dobaviteljev, nizka rast tržišča, povečana konkurenčnost, neugodne socialne in demografske spremembe, nove tehnologije, neustrezna valutna razmerja, spremenjeni okusi in potrebe odjemalcev,...

### Analiza zunanjega okolja

- Analiza odjemalcev; konkurence; panoge in strukture tržišča; širšega makro okolja, ki vpliva na delovanje organizacije.

### Analiza makro okolja

- **PEST Analiza:**
  - **Politični okvir** (kaj se dogaja v okolju: lokalne volitve, demokracija, državni udar...)
  - **Ekonomski okvir** (inflacija)
  - **Socialni oz. Družbeno-kulturni okvir** (trendi, potrebe, udeleženci v okolju, blagovna znamka, običaji)
  - **Tehnološki okvir** (tehnologija)

**Porterjevih 5 silnic** (konkurenti z istovrstnimi proizvodi in z drugačnimi proizvodi, dobavitelji, odjemalci)

**Scenariji** (kateri dogodek se bo v prihodnosti zgodil, kdo, kdaj, zakaj, kje)

**Portfolijo analiza: "Delež tržišča : rast" BCG** (stopnja rasti trga:tržni delež) donosnost programov:

Na hitrejšem rastočem tržišču lahko dosežemo hitrejšo rast.

# “Delež tržišča : rast”

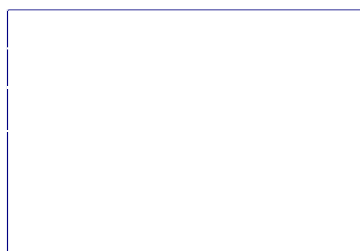
©R. Biloslavo, 2005

- **zvezde** – visok donos, vendar se manjša z vlaganjem sredstev, visoka stopnja rasti tržišča-velik tržni delež-velika vlaganja
- **vprašaji**-ali se jih splača začeti,\_(visoka stopnja rasti-majhen tržni delež-velika vlaganja)
- **molznice**-omogočajo cash flow, ni potrebno veliko tvegati, (nizka stopnja rasti-velik tržni delež-ni vlaganj);
- **ubogi psi**-če prinaša izgubo likvidiraš) slabost: naravnana na strategijo nizkih stroškov (nizka stopnja rasti-majhen tržni delež-ni vlaganj)
- **Zvezde,Vprašaji** – imajo prihodnost, nimajo sredstev, trošijo denar ;
- **Molznice,Ubogi psi** – imajo sredstva, nimajo prihodnosti, ustvarjajo denar

**Makizijeva matrika- Zmožnost (Konkurečnost) : privlačnost tržišča** (koliko je program konkurenčen v primerjavi z vsemi konkurenti). Pove nam ali se nam splača vlagati v neko programsko enoto. Primerjamo našo programsko enoto napram konkurenci (po nekaterih kriterijih, merilih, če je teh kriterijev preveč smo preveč subjektivni in ne več objektivni). Slabost te matrike je pri programih, ki jih šele uvajamo, saj na začetku ne morejo biti konkurenčni zato morajo biti kriteriji prilagojeni za nove programe, ki jih šele uvajamo in ne morejo biti isti kot za obstoječe programe.

**VERIGA VREDNOSTI** (dodana vrednost se mora iskati znotraj podjetja, je vrednost, ki jo je kupec pripravljen plačati)

## Veriga vrednosti



©R. Biloslavo, 2005

## Sistem verig vrednosti

Aktivnosti,  
stroški in dobiček  
dobavitelja

Aktivnosti,  
stroški in dobiček  
organizacije

Aktivnosti,  
stroški in dobiček  
organizacije

©R. Biloslavo, 2005

**Veriga vrednosti:** predstavlja organizacijo kot sestavo medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi lahko spremenila začetne vložke v poslovne učinke, primerne za nadaljnjo prodajo.

Analiza vrednosti verige se osredotoča na to, kako posamezne dejavnosti v podjetju ustvarjajo dodano vrednost, kaj določa stroške izvajanja teh dejavnosti ter kdaj kaj vpliva na povezave med organizacijo v horiz. In vertikalni povezavi. Dejavnosti organizacije deli v dve skupini: **Temeljne** (za zadovoljitev svojih odjemalcev-vhodna logistika, proizvod., izhodna logistika, trženje, servis), **Podporne** (da se temeljne dejavnosti učinkovito izvajajo-nabava, razvoj, raziskave, režija).

## TEMELJNA POLITIKA ORGANIZACIJE

### TEMELJNI CILJI ali SMOTRI

**CILJI**-vnaprej zamišljen rezultat (ima jasno časovno dimenzijo, so merljivi in imajo standard)

**Cilji organizacije:**

- **Strateški** (cilji za prihodnosti, kaj bomo dosegli) **-finančni** (zadevajo bolj preteklost, kaj smo dosegli)
- **Dolgoročni - kratkoročni (do 1 leta)**
- **izzivalni vendar dosegljivi** (če ni dosegljiv izgubimo motivacijo), merljivi

**SMOTRI**- končni razlog njenega delovanja( zakaj obstajamo iz smotrov določimo poslanstvo) in glavni motiv dela zaposlenih.(morajo imeti merila in standarde, nimajo časovne dimenzije) Morajo biti merljivi, dosegljivi in spodbudni. Smoter je nadcilj, naj bi bili največ 3: npr. rast, obstoj, dobiček. Cilj pa je v tem primeru npr. 10 % dobiček.

**Smotri organizacije:**

- **Neoklasična hipoteza podjetja**

V organizacijskem sistemu obstaja en sam akter(en lastnik) in ta odloča. Organizacija (kot interesna združba) ima lastne smotre oz. ima natanko en smoter, to je **maksimiranje dobička** (t.i. argument preživetja).

- **Mangerska hipoteza**

Razpršenost lastništva- poslovođenje= naloga managementa

Smoter = **maksimiranje rasti** ob neki zadovoljivi **rentabilnosti (dobiček)**, ki izvira iz želje managementa po izpolnitvi lastnih interesov.

- **interesna teorija organizacije**

McName: dva osnovna smotra sta **rast in preživetje**. Vpliv različnih (skupin) vplivnih udeležencev.

**STRATEGIJA: je celota ciljev**, ki jih organizacija želi doseči v daljšem obdobju, je celota aktivnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev.

**POSŁANSTVO IN STRATEGIJA**- okvir programov organizacija (zakaj obstajamo, komu in kako služimo, kaj počnemo)-poslanstvo in vizija se prepletata. Poslanstvo živimo.

**VIZIJA**-želena podoba organizacije v prihodnosti-ideal h kateremu težimo (največji cilj iz katerega izhajajo smotri-**temeljni cilji**); (projekcija org. v prihodnosti) jo dosegamo (koraki: vplivni udeleženci in spin analiza) **Vizija 3 elementi** (intuitivno-notranji občutek, racionalno-spin, interesi udeležencev)

**Vplivni udeleženci: lastnik** (donos, dobiček, ohranitev vrednosti vložnega kapitala, samostojnost odločanja) **managerji** (moč, vpliv, ugled, razvijanje in uresničevanje zamisli in zmožnosti) **sodelavci** (plača, spodbude, varnost, smiselna dejavnost, razvoj lastnih zmožnosti, stiki z ljudmi, status, priznanje) **vlagatelji** (rast premoženja, naložba) **dobavitelji** (stabilen odjem, ugodni pogoji, plačilna sposobnost odjemalca) **odjemalci** (blago po zmerni ceni, strežba, storitve) **konkurenti** (pošteno trženjsko tekmovanje, sodelovanje)

### element DEJAVNOSTI

**Poslanstvo** (zakaj obstajamo, komu in kako služimo, kaj počnemo in česa ne) ga živimo, dopolnjujemo

- obsega tiste program, ki obetajo konkurenčnost - največji višek notranjih prednosti nad slabosti in kar največjo privlačnost trga – največji presežek zunanjih izzivov nad nevarnostmi.

**Vidik poslanstva:**

**1. tržni =okvir programov, konkurenčnost:**

**Pomen poslanstva za snovanje politike organizacije:**

- Poslanstvo naj omogoča kar največje izkoriščanje konkurenčnih prednosti podjetja in privlačnosti tržišča.
- Podjetje analizira zunanje in notranje okolje skladno z opredeljenim poslanstvom.
- Podjetje naj izbere strategijo, skladno z opredeljenim poslanstvom.

**2. interesni = komu in kako služimo mi navedemo vplivne udeležence, opredelitev smotrov)**

### element UREJENOST

**Potrebe** (po ugledu, druženju, varnosti, temeljne)

**Kultura organizacije** (pojavnne oblike, usvojene vrednote, temeljne podmene)

**Pojavnne oblike** – so vidne navzven strukture in procesi v organizaciji (ureditev prostorov, način komuniciranja, ureditev parkinga,..) Pri analizah kultur vedno gledamo pojavnne oblike

**Vrednote** (vrednote so dobrine, ki človeku nekaj pomenijo oz. velika načelna vrednost, usmeritve, nazori) Poznamo:- *Ciljne vrednote* - *instrumentalne vrednote* so sredstvo za uresničevanje interesnih vrednot. Prmer: poštenost spada pod instrumentalno vrednoto in z njo dosežemo ciljno vrednot npr. priznavanje v družbi ali resnično prijateljstvo ali spoštovanje samega sebe, itd. ge j prosojnice, kjer je tabela vrednot.

**Podmene oz. hipoteze:** (se jih ne zavedamo, misli, čustva: kako gledamo na organizacijo, kako sprejemamo njeno vlogo v družbi):- podmena o stvarnosti in resnici – podmena o času – podmena o človeški naravi – podmena o razmerjih med ljudmi – podmena o prostoru – podmena o dejavnostih ljudi

### **Močna kultura**

- Zaposleni si delijo več svojih vrednot in se zanje močno zavzemajo.
- Večji pritisk na zaposlene za spoštovanje prevladujočih oblik vedenja. Motivacija?
- **prednosti** (delujejo po ustaljenih vzorcih, povečuje zavzetost vedenja sodelavcev, zmanjšuje negotovost
- **slabosti** (zavira ustvarjalnost, usklajeno vedenje je prednost samo v poslovnem okolju)

### **Šibka kultura**

- managerji in sodelavci si delijo le nekatere svoje vrednote

### **Kulture po Dealy in Kennedyju**

**\* POSLOVNA- KULTURA PRODAJALCEV** (trženje, majhno tveganje, hitri odzivi, vrednota kupci, odločanje hitro in enostavno, merilo usp. količina)

Tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije takojšnje; temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe; odločanje je hitro in enostavno; merila uspešnosti so predvsem količinska. *Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki; udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje; kultura privlači aktivne ljudi, ki želijo hitre izide.*

**\* PROCESNA – Birokratska kultura, "kultura uradnikov"**

(birokratska, uprava, majhno tveganje, ni odziva, oblika pred vsebino)

Značilna je za upravne službe, za administracijo, velike firme in banke ter zavarovalnice; posameznikova tveganja so majhna, odzivov skoraj ni; pozornost velja bolj obliki kot vsebini dejavnosti; bistveni sta izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost. *Vzorniki varujejo organizacijo pred (neznanimi) nevarnostmi; kultura privlači natančne, urejene ljudi, ki ljubijo podrobnosti in prevedrijo v organizaciji vse spremembe in vplive.*

**\* KULTURA MOČI-MOŠKA Kultura tveganj, "moška kultura"**

(predsedniki, borza, moda, šport, razumno tveganje je vrlina, previdnost slabost)

Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti; tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč; razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, prva je bojevitost; čas je skopo odmerjen. *Vzornik je trda, gospodovalna osebnost; udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo, so tudi kratkovidni in praznoverni.*

**\* SISTEMSKA – PROJEKTANTSKA KULTURA Kultura zavetja, "projektantska kultura"**

(projektant, gradbeništvo, veliko tveganje, dolgi odzivi, cent. odločanje)

Značilna je za naložbeno dejavnost in za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme; tveganja so izjemno velika, povratne informacije zelo počasne; odločanje je centralizirano, v njem in v delovanju veljata preudarnost in odločnost. *Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki zdržijo dolgotrajno negotovost; udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične možnosti, si izmenjujejo izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje.*

## **Kulture po Dealy in Kennedyju**

©19. Šibkova, 2005

**Filozofija** (se ukvarja s temeljnimi vprašanji človeka in sveta) **Etika** (temelji na vrednotah)

**Moči managerjev:** fizična moč, interesna moč, položajna moč, moč karizme, negativna moč

**Odnos managerjev do etike** šibak=ne uveljavlja vrednot, moralen=zavzeto uveljavlja, amoralen=zanemarja uveljavljanje, nemoralen=zavestno deluje proti vrednotam)

**Zlato pravilo** (stori drugim le tisto, kar hočeš, da bi drugi storili tebi)



## element SREDSTVA

### Usmerjenost organizacij po prevladujoči vrsti sredstev:

- pridne roke, organizacije na osnovi dela- delovno intenzivne
- kapitalske, organizacije na osnovi kapitala – kapitalsko intenzivne
- znanjske, organizacija na osnovi znanja – znanjske organizacije

**Materialna sredstva** (finančna, energija, material, sestavni deli, izdelki, oprema, stavbe)

**Nematerialna sredstva** (fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, blagovna znamka, uglednost)

## Poslovni tok

# Poslovni tok



©P. Biloslavo, 2005

Finančna sredstva porabljamo investiramo. Čas, ko se denar, ki se spremeni v material ponovno vrne v obliko denarja.

## Razvrstitev kapitala

Tržna vrednost nekega podjetja je odvisna od intelektualnega kapitala (znanja, image podjetja, ki si ga ustvari)

# Razvrstitev kapitala

## Tržna vrednost

©R. Biloslavo, 2005

1. **Finančni kapital** (finančna sredstva podjetja, sredstva in obveznosti do virov sredstev) : je eden izmed predpogojev za učinkovito in uspešno poslovanje organizacije. Le redko pa predstavlja temeljno zmožnost organizacije, saj je relativno enostavno dosegljiv na svetovnem finančnem tržišču, prek bank, borz, vlagateljev,. Izjema so organizacije, ki razpolagajo z izjemno velikimi finančnimi sredstvi na računih katerih lahko sklenejo posle, ki jih druge organizacije zaradi omejenih sredstev ne morejo.

**Ekonomija razpona** (diverzifikacija- Stroški proizvodnje in prodaje skupine proizvodov so nižji, kot če bi proizvajali in prodajali posamično ) = delovanje na enem, nekaj ali več različnih segmentih trg ( Primer Sony najprej je proizvajal samo audio-video tehniko nato pa šel še na izdelavo računalnikov, telefonov...)

**Ekonomija obsega** (nižji stroški proizvoda zaradi večjega obsega dejavnosti na enoto časa) = delovanje na segmentu trga, ki je obsežen (primer Ford, ki je na začetku delal samo črne avtomobile)

2. **Intelektualni kapital** znanje postaja vedno bolj prevladujoči vir trajne konkurenčne prednosti:

**a) Človeški kapital** (znanje sodelavcev, razmerja, vrednote, odnos do dela, motivacija, vedenje, intelektualnost) vrednost, ki jo sodelavci prinašajo v orga.-njihove sposobnosti in zmožnosti (znanje, vrednote, odnos do dela, motivacija, obnašanje in intelektual prilagodljivi.-prenos znanja iz enega konteksta v drugega, sposobnost povezovanja informacij, sposobnost inoviranja): Poklicna znanja (sposobnost uporabe strukturnega kapitala); Socialna znanja (sposobnost delovanja v skupini); Poslovna znanja (sposobnost sodelovanja s tržnimi partnerji organizacije-odjemalci in kupci)

**b) Partnerski kapital** (znanje o tržnih partnerjih, sodelovanje) (kakšne bodo potrebe, želje, pričakovanja in zahteve partnerjev v prihodnosti) Te lahko spozna le v trajnem, zaupnem in tesnem sodelovanju z njimi.

**c) Strukturni kapital** (infrastruktura podjetja, znanje organizacije, katerega vir so sodelavci. To znanje je lastnina organizacije (patenti, podatkovne baze, programska oprema, priročniki) , pa tudi nenapisana pravila in rutine. Strukturni kapital je tisti del znanja organizacije, ki v njej ostane tudi potem, ko sodelavci odidejo.) - **organizacijski** (sistemi in procesi), **inovacijski** (sposobnost razvijanja novih proizvodov, **procesni** (povečujejo delovanje delovnega procesa)

3. **Socialni kapital** (dobro ime s katerim razpolago posameznik ali skupina) Omogoča jim, da pridobijo informacije, ideje, finančni kapital in zaupanje. Je dolgoročna dobrina, v katero investiramo sredstva v pričakovanju prihodnjih pozitivnih koristi. ( v obliki lažjega dostopa do informacij, moči in solidarnosti) Za razliko od finančnega in človeškega kapitala, pa socialni kapital ni lastnina posameznika, ampak pripada omrežju razmerij.

### RAZVOJNA POLITIKA organizacije

*Pri razvojni politiki je najbolj pomembno razvijanje novih temeljnih zmožnosti in razvijanje novih programov skozi verigo vrednosti.*

### RAZVOJNI CILJI

**Snovanje razvojnih ciljev:**

- Poišči priložnosti, ki jih lahko izkoristiš, in nevarnosti, ki jih lahko napadeš.
- Poišči prednosti, na katerih lahko gradiš, in slabosti, ki jih lahko odpraviš.
- Opredeli vplivne udeležence in njihove interese, ki jih je potrebno zadovoljiti.

**Uravnotežen sistem meril, kazalnikov Kaplan- Norton** (merjenje doseganje uspešnosti ciljev). Omogoča nam pogled v naprej in ne samo nazaj v preteklost s finančnega vidika.

- **finančni** (kako se strategija udejanja ali sledimo strategiji ali ne, kako naj ustrezemo lastnikom, kaže nam stanje za nazaj)
- **procesni** (org. mora določiti aktivnosti, ki bodo določale neko dodano vrednost, gledamo verigo vrednosti)
- **rasti in učenja** (mng. sodelavcev in znanja, motiviranje, osebna rast, prenos znanja)
- **odjemalcev** (aktivnost org., ki prinese konk. prednost, kupci so pripravljene plačati več, kakšno korist ustvarja naša organizacija za naše odjemalce)

### **Cilji morajo biti: SMART**

S- specific –specifični M-measurable – merljivi A- achievable – dosegljivi R- realistic – realni  
T- time – časovno določeni

### **RAZVOJNE STRATEGIJE**

#### **Razvoje strategije - do odjemalcev:**

##### **- množična ali strategija nizkih stroškov in privlačnih cen:**

**Pogoji:** mora biti dovolj veliko tržišče, nizki stroški poslovanja, ki zagotavljajo primerno donosnost, dovolj velike zmogljivosti organizacije (Primer: nizkocenovni letalski prevozniki Easy Jet...)

**Prednosti:** Strategija ščiti organizacijo pred pritiski okolja- konkurentov, partnerjev, drugih

**Slabosti:** Strategija zahteva velike napore podjetja, prinaša tveganje ob hitrih tehnoloških spremembah, zaradi konkurence poznejših prišlekov in zaradi morebitne inflacije stroškov. Strategija se rada ukorenini v miselnosti managerjev, da ob njej ne vidijo alternativ.

##### **- Strategija diferenciranja**

**Pogoji:** podjetje mora ponujati edinstven izdelek ali storitve, ki učinkoviteje zadovoljujejo želje in potrebe odjemalcev. Zato je lahko cena nekaj višja, čeprav ima podjetje manjši tržni delež celotnega trga (vendar zadosten pri ciljni skupini odjemalcev, v ožjem segmentu trga). Prvi pogoj je, da odjemalci zares želijo in potrebujejo diferencirani proizvod- da ga bodo kupovali

**Prednosti:** Večja varnost pred konkurenti zaradi navezanosti odjemalcev in morebitna dobra donosnost

**Slabosti:** Zaradi diferenciranja so stroški za proizvod višji, zato mora biti višja tudi cena. Zaradi tega se lahko odjemalci odločijo za cenejše nediferencirane proizvode- ker se jim dodatne koristi diferenciranega ne zdijo zadostne za višjo ceno. Pojavijo se lahko posnemovalci, ki začnejo konkurirati na našem, zaradi diferenciranja ožjem trgu. (več segmentov, edinstven izdelek, cena višja, stroški višji, cilja skupina kupcev, manjši tržni delež, varnost pred konk., dobra donosnost, možnost posnemovalcev )

##### **- Strategija osredinjenja / niša**

**Pogoji:** Podjetje osredinja svoja prizadevanja in zmožnosti na ožjo skupino odjemalcev, na en deželni trg, na ožji nabor proizvodov. To je dodatna strategija, ki jo lahko podjetje kombinira z eno od prvih dveh. Primer: Porche avtomobili.

**Prednosti:** Omogoča boljšo donosnost uporabljenih redkih virov in optimiranje obsega dejavnosti glede na dodeljena oz. razpoložljiva sredstva.

**Slabosti:** Višja cena zaradi specializacije; želje odjemalcev morajo biti diferencirane; konkurent lahko najde znotraj področja osredinjenja še ožje področje zase. (osredinjenje na ciljno skupino, 1 trg, ožja skupina kupcev, specializacija, dobra donosnost, višja cena izdelka, Primer: ŠIS, Porche za bogataše)

- **strategija prehitevanja** (podjetje je sposobno spoznati želje odjemalcev pred konkurenco in to ponuditi na trgu, bordi, mp3)

**!!!!!!!!!!!! IZPIT: TUKAJ MORAMO LOČITI STRATEGIJE DO ODJEMALCEV (- množična ali strategija nizkih stroškov in privlačnih cen:- Strategija diferenciranja - Strategija osredinjenja / niša**

**- strategija prehitevanja) OD STRATEGIJ ZA DOSEGANJE CILJEV, KI SO:- ELEMENT UREJENOST, ELEMENT DEJAVNOSTI IN ELEMENT SREDSTEV, KI SESTAVLJAJO POSAMEZNE STRATEGIJE!!!!!!!!!!!!**

#### **Razvojne strategije - do konkurentov**

- **vodja** (diktira cenovno politiko, tempo, vodi dogajanje v panogi, je najmočnejši, veliko tvega, določa pogoje za delovanje na trgu, monopolen položaj ali pa tudi ne, Mercator),

- **tekmeci** (konkurirajo vodjem, zbijajo cene, tekmujejo za vodjo/Tuš, Spar in v ta namen porabljajo veliko sredstev, da bi tudi oni dosegli mesto vodje),

- **sledilci** (opazujejo in delajo sproti, sledijo vodjem in tekmečem in jih posnemajo, tveganje je bistveno manjše),

- **specialisti ali kotičkarji** (nimajo želje zrasti, so stabilni, za večje konkurente so premajhni, majhni ampak stabilni tržni deleži, osredinjeni na določeno ciljno publiko in zadovoljujejo njihove interese, v segmentih trga).

**Izvajanje obstoječih in snovanje novih temeljnih zmožnosti: (temeljna zmožnost je vse kar je živega in neživega v organizaciji: lahko je tudi stroj, ki ga drugi nimajo temeljna zmožnost. Ali managerski stil vodenja v primeru Toyota-General motors...)**

- ponujajo udeležencem pomembne koristi,
- so drugačne od konkurenčnih in jih presegajo,
- jih je težko posnemati,
- odpirajo dostop do menjalnih razmerij, do trgov in partnerjev.

Dobro je imeti čim več temeljnih zmožnosti, ker njihova učinkovitost s časom pada, ker se Temeljne zmožnosti spreminjajo: 1) ker se spreminjajo okoliščine za uspešnost; 2) konkurenti jih kopirajo; 3) nastajajo nove panoge in obstoječe se spreminjajo.

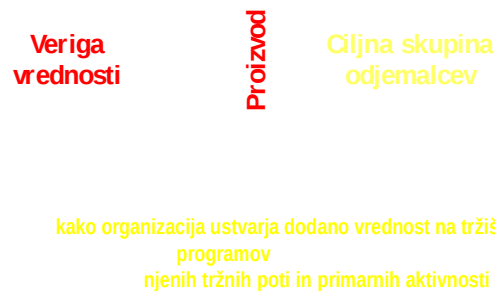
## element DEJAVNOSTI

### Poslovni model

- opisuje kako organizacija ustvarja (skozi verigo vrednosti) dodano vrednost na trgu
- kakšne koristi organizacija ponuja odjemalcem
- kdo so odjemalci katerim podjetje ponuja koristi
- katere dejavnosti podjetje pri tem izvaja

Vključuje edinstveno kombinacijo programov, podobe organizacije, njenih tržnih poti in primarnih aktivnosti s katerimi organizacija ustvarja koristi za ciljne udeležence. 1) ciljna skupina odjemalcev; 2) proizvodi organizacije; 3) veriga vrednosti.

## Poslovni model



©R. Biloslavo, 2005

- **En segment trga oz. en sam proizvod** (tvega da proizvod zastari, pojavi boljši substitut, ciljne skupine ni več)
- **Različni segmenti trga oz. več različnih proizvodov** (poznati če tehnologije in proizvodne procese, višji administrativni stroški-razpršenost mng)

**Segmentiranje tržišča**- izbira ciljnega segmenta trga

- **Segmentiranje** izbira ciljnega segmenta trga oz. ciljno trženje, ugotovimo kateri so naši ciljni odjemalci: delitev trga: geografska, demografska, psihografska, trženjska merila

- **Izbiranje tržnih segmentov**

nediferencirano : podjetje ne izbira segmentov (trgov) ,

diferencirano= izbere nekaj segmentov (trgov) ,

osredinjeno trženje=izbere en segment (trg)

- **Umeščanje v segmente** : analiza umestitve konkurentov in se odloči za podobno ali poišče nezasedenost na trgu

**Globalni pristop** (potrebe in želje povsod po svetu v osnovi enake, enak proizvod se tržni pod eno blagovno znamko, max. izraba ekonomije obsega čez celo verigo vrednosti, prisotnost podjetja na vseh ključnih trgih)

**Lokalni pogled** ( se od ene do druge države razlikujejo, specifične potrebe in želje odjemalcev)

**Transnacionalni pristop** (razmišljaj globalno,deluj lokalno, prilagajanje lokalnim posebnostim, sestavni deli globalno, končni izdelek lokalno, avto-volan-UK)

**Globalno proizvodi** (reklama Nike-Jordan, Coca-cola) multinacionalke

**Internacionalizacija:** ko presežeš svoje zmožnosti doma, greš kasneje na tuji trg. Predvsem je pomembno, da se širimo na tuji trg zaradi zniževanja stroškov (selitev proizvodnje v Indijo)

## element UREJENOST

**Sestavine urejenosti:** struktura, sistemi, procesi, zaveznitva in infrastrukturni sistemi

### Temeljni pristopi k urejanju organizacije:

**1) Mehanistični pristop-** (Znanstveni management Administracijska teorija, Birokracijski model) obravnava organizacijo predvsem kot instrument za doseganje ciljev (državna uprava, vojska, plantaže) Hierarhična struktura temelji na sistemu oblasti, obvladovanja, specializiranost opravil. Zgradba je toga, ne upošteva vplive udeležencev na organizacijo.

**2) Humanistični pristop-** obravnava orga.kot skupnost interesov udeležencev, zlasti sodelavcev, kot ciljno interesno združbo. Vodenje je demokratično in ne avtoritativno, delavci so zadovoljni in zavzeti za delo, večja produktivnost, učinkovito komuniciranje, sodelovanje v vodenju.

**3) Kontingenčni pristop-** poudarja usklajevanje strukture organizacije s cilji in sestavinami strategije organizacije, z dejavnostmi in tehnologijami, zlasti pa z okoljem in z ljudmi. Kontingenčni pristopi upoštevajo okoliščine v katerih organizacija deluje, ter vpive, ki delujejo nanjo. Vsaka organizacija je drugačna in terja drugačen pristop pri snovanju in urejanju. Pri tem doseže skladnost med: strategijo in strukturo; strategijo in managementom; strategijo in kulturo; strategijo in interesi vplivnih udeležencev

#### ❖ **Sestavina: Členjenost ali struktura organizacije**

Odgovornosti se ne more prenašati ali delegirati ampak to storimo s pristojnostmi. Vedno je odgovoren tisti, ki je na vrhu → vršni management

- **funkcijska struktura- členitev po funkcijah**, pristojnosti in odgovornosti-navpično oz. vertikalno, delitev dela-vodoravno oz. horizontalno

#### Sestavine: Členjenost organizacije

Funkcijska struktura

© R. Birkstam 2005

- **Geografska struktura**

#### Sestavine: Členjenost organizacije

Geografska struktura

© R. Birkstam 2005

- **proizvodna struktura**

## Sestavine: Členjenost organizacije

Proizvodna struktura

© R. Biloslavo 2005

- **matrična struktura (več različnih procesov, programov)**

## Sestavine: Členjenost organizacije

Matrična struktura

© R. Biloslavo 2005

- ❖ **Sestavine: Sistemi** (pravila, usmeritve in načini delovanja podjetju)
- ❖ **Sestavine: Procesi**  
(potek in vedenje sodelavcev v menjalnih razmerjih s udeleženci v zunanjem okolju)

Sestavine: Procesi  
Čista procesna urejenost

© R. Biloslavo 2005

**Čista procesna urejenost:** Skrbniki procesa niso managerji in nimajo managerskih veščin ampak imajo predvsem veščine pogajanj, lobiranja za pridobitev sredstev s katerimi lahko proces nato tudi nadaljuje

- ❖ **Sestavine: Zaveznitva** (razmerja v katerih udeleženci vplivajo na drug drugega)

!!!!!!IZPIT!!!!!!

- Notranja razmerja (delitev odgovornosti in pristojnosti, razmerja med vršnim managementom in programsko enoto)
  - **finančno obvladovanje** (vršni mng. postavlja merila, razporeja sredstva, nadzira uspešnost)
  - **strateško obvladovanje** (nadzor nad programsko enoto, vendar le-ti sami snujejo politiko)
  - **strateški management** (centraliziran, vršni mng. je centralni odločevalec)
- Zunanja razmerja (razmerje z zunanjimi udeleženci)
  - **strateške povezave** (med podjetji z namenom povečanje konkurenčne prednosti, lastninske, nelastninske)
  - **omrežja** (sestava članov omrežja, potrebno zaupanje, podobni ali enaki interesi, doseganje sinergij)
  - **zunanje izvajanje (t.i. outsourcing)** (imaš višje koristi, nižji stroški. Ne sme biti temeljna zmožnost cilj je zmanjšati si stroške za dejavnosti, ki nam delajo prevelike stroške npr. čiščenje, varovanje, prevozi...)

### Strateške povezave ZAKAJ?

1. Potreba po doseganju kritičnega obsega sredstev z medsebojnim povezovanjem
  - enakih (s konkurenti) ali
  - sorodnih sredstev (s ponudniki komplementarnih proizvodov).
2. Kospecializacija (omogoča osredotočenje na tiste aktivnosti, ki se najbolje skladajo z njihovimi temeljnimi zmožnostmi).
3. Učenje od partnerjev oz. razvoj zmožnosti, ki so pri organizaciji slabše razvita kot pri partnerskih organizacijah.

### Strateške povezave OBLIKE

- skupne naložbe (t.i. **joint venture** org. A in org. B skupaj ustanovijo org. C in vse tri nadaljujejo z obstojem), izmenjava lastninskih deležev, neformalno interesno sodelovanje, pogodbeno razmerja. (več org. ustanovi novo org. in naprej same delujejo v njenem obsegu)

### Virtualne organizacije

- **Tri različne oblike:**
  - Votle organizacije (outsoursajo vse razen managementa)
  - Delo na domu (IBM, računovodske storitve, ni stroškov opreme, prevoza...)
  - E-podjetja (amazon.com, poslovanje prek interneta, ni potrebnih poslovnih prostorov, toliko prodajalcev)
- **Trije vidiki virtualne urejenosti:**
  - Ekonomski vidiki (manjši stroški, ker ni lastne infrastrukture)
  - Strateški vidiki (temeljna zmožnost, znanje, izkušnje, snovanje novih znanj))
  - Socialni vidiki (pomanjkanje komunikacije)

### Lastninske povezave

- **Združitve**

**Prednosti:** čas (hitrejši dostop do tržišča), - stroški - manj konkurence -vhodne pregrade, ki jih organizacija lahko premaga ( Porterjevih 5 silnic)

  - **prijatitve** : ena organizacija se pripoji drugi, nanjo prenese vsa sredstva, obveznosti in odnose z okoljem in preneha obstajati kot samostojna pravna oseba, pripajajoča organizacija ohrani svoj status, vendar v povečanem obsegu
  - **spojitve**: dve ali več organizacij se združijo, tako da pri tem nastane nova org., prejšnje prenehajo obstajati.
- **Prevzemi**

Prevzemna družba pridobi v drugi t.i. nadzorni delež lastništva, pri čemer obe org. obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej.

  - **prijateljski** (Lek / Novartis) - **sovražni** (Union / Laško)

#### ❖ Sestavine: Infrastrukturni sistemi

- **Organizacijski sistemi se uporabljajo za:**
  - Izboljšanje koordinacije; integracija aktivnosti različnih organizacijskih enot za doseganje skupnega cilja;
  - Izboljšanje motivacije sodelavcev;
  - Izboljšanje nadzora nad aktivnostmi organizacije; nadziranje doseganja zastavljenih ciljev.
- **Organizacijske sisteme delimo v:**
  - Sistem za načrtovanje in nadziranje (sistem formalnih in neformalnih postopkov Kaplan-Norton in pravil za snovanje ciljev in strategij ter nadziranje doseganja ciljev ) spin, portfelj, ad-hoc, kakšna je kontrola)

- Informacijski sistem : je celota opreme, postopkov, pravil in ljudi za shranjevanje, prenos informacij in podatkov o organizaciji in njenem okolju (intranet, skladišča podatkov, sistem za podporo odločanju)
- Sistem managementa sodelavcev : nagrajevanje in napredovanje motiviranje, izobraževanje, načrtovanje potreb po sodelavcih, usposabljanje

## element SREDSTVA

### Priskrba sredstev

- **finančnih sredstev**

- tuja: dolžniško financiranje (posojila, lizing, kreditiranje pri dobavitelju)
- lastna: nerazdeljen dobiček, spreminjanje oblike sredstev

- **materialnih sredstev** (znotraj / zunaj) stavbe, oprema, finančna sredstva in ljudi)

- **sodelavcev** (načrtovanje prihodnjih potreb in oskrbljenosti, prihodov in odhodov, osebnega razvoja)

!!!!!! IZPIT !!!!!!!!!!!!!!!

- **znotraj:**

**Prednosti:** kandidati so že usmerjeni v organizacijo; o kandidatih so na voljo zanesljive informacije; stroški izbiranja so nižji; zaposleni vidijo možnost za napredovanje; nagrajena je uspešnost v organizaciji.

**Slabosti:** manj idej; tisti, ki ne uspejo so lahko demoralizirani; izbiranje je podrejeno notranjim interesom; drago dopolnilno usposabljanje; na dotedanjem delovnem mestu kandidata nastane praznina.

- **zunaj:**

**Prednosti:** vir novih zamisli; več izkušenj; dobro poznavanje konkurence; prinašanje novih znanj in zmožnosti

**Slabosti:** manj informacij o kandidatih (izbira je lahko slaba); notranji kandidati se počutijo zapostavljeni; kandidati pozneje postanejo koristni zaradi uvajanja; višji stroški izbiranja.

- **znanja**

- snovanje informacij prek znanja do razumevanja pove kako »delati prav«, modrost pa kako »delati prave stvari«, oplemenitenje (Manager počne stvari prav, vodja pa ve kako početi prave stvari)
- izkustveno učenje (eksperimentiranje), posredno učenje (znanje zunaj org.), pridobivanje občutljivih tržnih informacij-»vohunjenje«

### Razporejanje sredstev-kriterij (to razporejen management)

- usklajenosti (ali je v skladu z opredeljeno razvojno politiko)
- sprejemljivosti (glede na pričakovane izide in pričakovanja vplivnih udeležencev)
- uravnoteženosti (portfolio glede na tveganje, denarni tok, obseg)
- izvedljivosti (glede na izvedljivost na zun. okolje in notranje zmožnosti, vidik dela, denarja in znanja)

## SPROTNA POLITIKA organizacije

### SPROTNI CILJI

Merimo jih z enotnimi merili uspešnosti, ki izhajajo iz razvojnih ciljev in te podpirajo. So bolj kratkoročni in konkretni.

### SPROTNE STRATEGIJE

Dejavnosti sprotne politike naj zagotavljajo sprotno uspešnost ter ustvarjajo razmere za uspešno delovanje v prihodnje. Prvi pogoj je sprotna uspešnost, ki omogoča redno poslovanje in dobiček. Pomembna je likvidnost.

Sprotna dejavnost naj bo naravnava izkoriščanje obstoječih temeljnih zmožnosti in postopno ustvarjanje novih-, tistih, ki jih kot prednostne opredeljuje razvojna politika.

## element DEJAVNOST

### Povezane dejavnosti organizacije

V vsaki organizaciji se izvajajo 3 temeljne dejavnosti (proizvajanje, razvoj (inoviranje) in trženje)

- ❖ **Razvoj (Inoviranje)**

- snovanje novosti in novih ključnih zmožnosti
- snovanje novih ali spreminjanje obstoječih proizvodov



- inoviranje proizvodov, delovnih procesov in postopkov
- ❖ **Proizvajanje**
- Zagotavlja oskrbo proizvodnje z vložki, skrbi za učinkovito proizvajanje, ter prave izdelke in storitve ob pravem času in v pravi količini posreduje tržni funkciji.
- Proizvajalni procesi, postopke, sodelavce v proizvodnji, zmogljivosti:oprema, prostor, orodja.
- Podjetje lahko dosega zastavljene smotre in cilje ob čim manjši porabi vložkov.

### **Temeljni koncepti proizvodnje:**

#### Količine in pogostnost:

- kosovna proizvodnja ( količine majhne-specifičnost velika, unikat, velik UKC, oprema za tovarno avtov, projekt svetovanja managementu)
- serijska proizvodnja ( potek občasno-velike količine, proizvodnja smuči, knjig, opravljanje mature)
- množična (tokovi materialov in dela neprekinjeno, produktivnost velika, proizvodnja vijakov, javna te. centrala)

#### Lokacija procesov:

- po proizvodu ( oprema in izvajalci so razporejeni po stopnjah)
- po tehnologiji ( proizvod se seli od oddelka od oddelka)
- po lokaciji ( gradbeništvo)

### **Izvajanje storitev:**

- Izvajanje storitve je pogosto pri uporabniku, kakovost je trenutna, izvajalec neposredno sodeluje z uporabnikom, je neotipljiva in minljiva, nesnovnost, ni zaloge, kakovost
- Del storitve je za uporabnika neviden ( priprava hrane v restavraciji, popravilo avta v delavnici, vaje za predstavo), del storitve poteka na odru, del pa za odrom.

### **Pet zevi (ne)kakovosti (priporočila + potrebe = pričakovanja)**

1. Napačno ocenjena pričakovanja tržišča
2. Pričakovanja potreb (ali so pravilno prenesena na proizvodnjo, v koncept samega proizvoda)
3. Ali je koncept prišel v proizvodnjo? Načrt razvijalcev mora biti skladen s proizvodnjo.
4. Nepravilno pozicioniran proizvod (ko dajemo informacije v okolje, dajemo mnenje o proizvodu)
5. Razlika med pričakovanji in zaznavanjem kakovosti- značilno za storitve

#### ❖ **Trženje**

**Trženje:** B2C, B2B, C2C,

**Trženske strategije:** proizvod, pogoji, trženja, trženske poti, tržensko komuniciranje

#### Izvajanje trženja:

**Oblike trženskih poti** (lastne ali tuje, neposredna ali posredna prodaja, trgovske-kupujejo ali posredniške-provizija, veleprodajne ali maloprodajne) od dobavitelja do uporabnikov

**Prednostna razvrstitev želja odjemalcev** (cena, asortima, dobava, terenski tržnik, notranji tržnik)

### **Projekti**

So obsežnejše, enkratne naloge za doseg zastavljenega cilja (opredeljen odjemalec, točno določen cilj, časovni okvir, obseg sredstev, začetek in konec, so enkratni, omejen življ.cikel, projektne skupine)

- **Snovni** (razvoj in trženje novega proizvoda, zgraditev skladišča, zamenjava dotrajane proizvodnje; končni proizvod je nek družbeni dogodek, npr. OI, glasbena prireditev, so čisti kapital)
- **Nesnovni** ( uvedba novega IS, prenova podjetja, uvedba metod stalnega napredka, svetovalni projekti, so čisti strošek) ne da se jih videti, samo občutiti
- Življenjski cikel projekta do 1 leta, snovanje, razvoj, implementacija in konec
- Načrtovanje projektov-mrežno načrtovanje (metode CPM-metoda kritične poti-1 čas, PERT-osredotočanje na 3 čase,...)

### **element UREJENOST**

Organizacijski procesi

- **Proces** = skupina opravil, ki skupaj ustvarja vrednost za odjemalce.
- **Tri skupine:**
  - dejavnostni (razvoj, proizvodnja, trženje)
  - procesni spreminjanja (ustvarjanje, rast, spreminjanje, upadanje)
  - vedenjski (odločanje, komuniciranje, znanje)

### **Vedenjski procesi**

- V plivajo na obliko, vsebino in značilnosti dejavnostnih procesov.
- Izražajo vrednote, prepričanja članov organizacije (kultura) in tudi njihove kognitivne procese zaznavanja in razumevanja sebe, organizacije in njenega okolja.

- So procesi odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji in obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter neko obliko medsebojne interakcije med zaposlenimi.
- Učenje skozi neformalen proces – socializacija in učenje z delom.

## element SREDSTVA

### ❖ Gospodarjenje s sredstvi

- **Proizvodnost:** (količina proizvedenih učinkov v določenem časovnem razdobju; uporaba benchmarkinga)
  - **Gospodarnost:** (koliko d.e. prihodka na 1 d.e. odhodka)
  - **Donosnost:** temeljni poslovni izid, tj. dobiček ali izguba (kapital kot merilo)
  - **Likvidnost:** plačilna sposobnost org. (primerjava pritokov in odtokov določenega časovnega obdobja)
- ❖ **Gospodarjenje s finančnimi sredstvi** (prihodki iz poslovanje, naložbe v sredstva, stroški financiranja) ...razporediti finančna sredstva med program za danes in jutri

### ❖ Gospodarjenje s sodelavci (usposabljanje in ocenjevanje sodelavcev)

## MANAGEMENT SPREMINJANJA

### Zunanji in notranji razlogi za spreminjanje

- preživetje in dolgoročna uspešnost (nove koristi)
- globalizacijski procesi (večje ambicije)
- spremenjene koalicije (interesi udeležencev)
- ustvarjanje novega znanja-nove tehnologije
- sprememba prevladujočih vrednost sodelavcev (novi sodelavci, nove ideje, kultura)

### Spremenljivost okolja in organizacija

## Spremenljivost okolja in prilagodljivost organizacije

© R. Bilostov 2005

**Proaktivna organizacija** (najboljše): je zelo prilagodljiva okolju, ki je spremenljivo.

**Reaktivna:** potrebno se je hitro prilagoditi na spremembe. Odvisno od tega koliko zaostajamo (ne smemo biti prepozni)

**Konzervativna:** čim manj stroškov, učinkovitost

**Presežna:** prilagajamo se več kot je to potrebno zato izgubljammo na učinkovitosti.

- **Zaostajanje organizacije za spremembami v okolju:**
  - Nagnjenost organizacij, da ostajajo na prevzetih rutinah, ki so zagotavljale uspešnost v preteklosti.
  - Napovedovanje prihodnosti na osnovi poenostavljenih ekstrapolacij (vrednotenj) zgodovinskih podatkov.
- **Strateške usmeritve organizacije in življenjski cikel panoge:**
  - V obdobju razvoja panoge je potrebno poudarjati strateško analizo
  - V obdobju rasti je potrebno poudarjati implementacijo – izvrševanje strategije
  - V obdobju zrelosti je potrebno poudarjati strateško izbiro tržišč (se pozicioniramo kje želimo biti)

### Transformacijske vs. evolucijske spremembe

- evolucijske (dolgotrajne, počasni proces spreminjanja)
- projektno zasnovane (kratko načrtovanje, majhne spremembe)
- razvojno (na daljši rok)
- transformacijske (prestrukturiranje, poteka dolgo in je treba hitro ukrepati npr. pri krizah)

### Osnovni model strateškega spreminjanja

- Sprožilec sprememb (kriza, stavka)
- Prepoznavanje vzrokov (zakaj fluktuacija)
- Načrtovanje sprememb (motivacija, mng. Zaposlenih, outsourcing)
- Udejanjanje sprememb (implementacija)
- Spremljanje in nadziranje sprememb

### Kaj je potrebno upoštevati pri načrtovanju sprememb

- **Tri dimenzije organizacije:** - Sodelavci (potrebno je upoštevati želje, interese, vrednote) - Trdi vidik organizacije (materialna sredstva) - Mehki vidik organizacije ( procesi: komuniciranje, odločanje, kultura)
- **Tri temeljne faze spreminjanja:**
  - Odmrznitev (prepričanje da so vzorci za spremeniti), - Udejanjanje spremembe, - Zamrznitev (dokler ne osvojijo novih sprememb)

### Odpori spremembam

- Odpor je vsako obnašanje in delovanje, ki poskuša obdržati sedanje stanje - “*status quo*”; Odpor je enak inerciji – vztrajanje k izogibanju spremembe
- Odpori vplivajo na proces spreminjanja z:
  - Zadrževanjem ali upočasnjevanjem začetka spreminjanja (ne prideš na sestanek)
  - Zaviranjem udejanjenja sprememb (potrdiš pa ne narediš)
  - Zviševanjem stroškov spreminjanja

### Legitimni razlogi za odpore k spreminjanju

- Slabo opredeljeni cilji spreminjanja (nedosegljivi cilji ali neustrezna merila), - Neprimeren proces spreminjanja, - Napačen časovni okvir spreminjanja (prehitro ali prepočasi)

### Kako uvajati spremembe

- **Osredotočiti se na prednosti ne na slabosti**
  - Bolje je imeti pozitiven pristop k spreminjanju
  - Je malo verjetno, da bi lahko v kratkem času izrazito popravili slabosti
- **Management kot “facilitator” (spodbujevalec) in ne kot “izsiljevalec”**
- Postopno uvajanje sprememb
- **Uporaba zastopnikov spremembe - “change agent” (mnenjski voditelji)**
- Oblikovanje koalicij
- Usmerjenost na trde in mehke dejavnike (kultura)
- Spodbujanje eksperimentiranja
- Izkoriščanje znanja managerjev z vseh ravni organizacije (vertikalne in horizontalne delovne skupine)

## Spreminjanje RAZVOJNE politike organizacije

Snovanje novih temeljnih zmožnosti in uresničevanje novih programov

- Inoviranje
  - Zvezno oz. enakomerno (majhne izboljšave)
  - Nezvezno oz. pospešeno (nove temeljne zmožnosti)
- ponavadi obdobja hitrega in počasnega spreminjanja

### Potek spreminjanja (1. rast, 2. stalnost in 3. krčenje)

#### 1. Rast (3 oblike rasti podjetja – vsebinski koncepti rasti):

- **organska rast** (notranja rast, reinvestiranje velik del dobička v rast obsega poslovanja ali vsebine poslanstva)
- **rast z združevanjem** (pripojitev ali spojitvev)
- **rast z integriranjem** (prevzem)

#### Rast

- Zvezna** (enakomeren ali pospešen potek rasti / ali upadanje oz. krčenje obsegov)
  - enakomerna (če je v okolju malo sprememb)
  - pospešena (notranja s širjenjem dejavnosti in zunanja s pripajanjem drugih org.)
  - upočasnjena (v začetku hitrejša, nato počasnejša)

- kombinirana (neenaka hitrost rasti )

- **Potek nezvezne rasti** (rast ali upadanje)
- z velikimi koraki (tveganje, nestabilnost zaposlitve, velika poraba zmožnosti, tudi napake, ZDA, velika možnost neuspeha)
- z malimi koraki (neprimeren za velika spremembe, manjša poraba sredstev, japonska podjetja)

### Izbire strategij za doseganje ciljev rasti: Ansoffova matrika rasti

- **Prodiranje na trg** ( svojo ponudbo skušamo izboljšati z obstoječimi proizvodi na obstoječi trg ; več obstoječih proizvodov - obstoječim odjemalcem; povečanje trž. deleža segmenta)
- **Razvijanje proizvodov** (več obstoječim odjemalcem - z novimi proizvodi., širjene trgov, internacionalizacija;)
- **Razvijanje trgov** ( več obstoječih proizvodov - novim odjemalcem, širjenje ponudbe-sorodni proizvodi, vertikalna integracija-sam sebi odjemalec za polizdelke, da izdelava drug izdelek)
- **Diverzificiranje** (več novih proizvodov - novim odjemalcem)

Horizontalna diverzifikacija: Lek ima poleg zdravil še Lek kozmetiko, ki je uporabna za iste uporabnike

Koncentrična diverzifikacija: Sony najprej avdio/video tehnika nato izdelava računalnikov, novi proizvodi za nove trge. Določena stopnja sinergije pri proizvodni ali trgu.

Konglomeratna diverzifikacija: Istrabenz & Avto Commerce

### Zakaj diverzificirati ?

- **Preživetje** : Se obraniti pred posledicami tržišča v upadanju, - Kompenziranje tehnološke zastarelosti
- Kompenzacija za neugoden geografski položaj , - Nadomestilo za padajoči dobiček
- **Stabilnost**: Uravnoteženje sezonskih / cikličnih nihanj, - Uravnoteženje programov z visokim in nizkim donosom - Zapolnitev produktne vrzeli, - Ohranitev tržnega deleža - Odgovor na nove proizvode konkurence, - Razpršitev tveganja - Zagotavljanje dobavnega vira, - Zadržati odjemalce
- **Učinkovita uporaba razpoložljivih sredstev**
- Izkoriščanje stranskih produktov, - Uporaba presežka produkcijskih zmožnosti oz. razpoložljivih sredstev,
- Uporaba razvitega tehničnega znanja
- **Prilagoditev spremenljivim potrebam odjemalcev**
- Zadovoljitev potreb distributerjev in zahtev pomembne skupine odjemalcev
- **Rast**
- Reinvestiranje dobička, - Zadovoljitev ambicij managementa, -Izkoriščanje prednosti atraktivne spojitve / nakupa
- **Drugo**
- Ohranitev slovesa tržnega vodje, - Pridobitev novih znanj in sredstev

### 2. Stalnost:

- ohranjanje položaja (jedrska elektrarna, osnovna živila, konsolidacija;) varnost, malo sredstev, zmerna donosnost, okostenelost, samozadovoljnost, propadanje?

- izžemanje oz. moljenje (podjetje ali program, ki je na vrsti za likvidacijo, max. izkoriščenje) izraba koristi starih naložb, malo sredstev, morda celo ropanje dolgoročno obetavnih programov.

### 3. Krčenje:

- preobrat (prestrukturiranje)
- opuščanje (programov, zaposlenih)
- odprodaja (določne dele podrediš drugi org.)
- likvidacija-stečaj

### Življenjski cikel razvoja organizacije

- Kreativnost in podjetništvo (podjetniška naravnost)
- Učinkovitost (odločitve)
- Decentralizacija in delegiranje (delegiranje nalog, prenos pooblastil)
- Konsolidacija (boj proti birokraciji) (faza upadanja)

## Spreminjanje SPROTNE politike organizacije

### Trije zaporedni načini odzivanja.

- **Varčevanje**: edini način, ki naj bi dajal pozitivne rezultate. Največjo napako delajo podjetja, ko varčujejo na napačnih stvareh (npr. odpuščajo direktorje marketinga, ker preveč stanejo, kljub temu, da je npr. edini, ki mu prinaša dobiček)
- **Evolucijsko prilagajanje**: časa za spremembo ni na pretek in začnemo spreminjati tisto, kar se ne da hitro spremeniti
- **Revolucijsko spreminjanje**: drastični ukrepi npr. zamenjava vršnega managementa

Ali se strinjate s trditvijo, da so v organizacijah spremembe nujne?  
Odkvisno od situacije, če nam gre na primer dobro in je stabilno okolje potem ne bomo nič spreminjali.