



Maklen

IVO D. BANIČ

POSLOVNA POLITIKA

PROCESI UPRAVLJANJA
IN VODENJA
GOSPODARSKIH DRUŽB

Ljubljana, 2007

Ivo D. Banič
POSLOVNA POLITIKA
Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb

Knjižna zbirka MAKLEN
Izdajatelj FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
Za založbo Hermina KRAJNC

Copyright © po delih in v celoti FDV 2007, Ljubljana
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.
Vse pravice pridržane.

Prvi natis 100 izvodov

Prelom B&V Co.
Naslovnica Luka Kaše
Tisk Marginalija d.o.o.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005:338.4

BANIČ, Ivo, 1932-

Poslovna politika : procesi upravljanja in vodenja gospodarskih
družb / Ivo D. Banič. - 1. natis. - Ljubljana : Fakulteta za
družbene vede, 2007. - (Knjižna zbirka Maklen)

ISBN 978-961-235-263-9

231099136

KAZALO

UVODNE MISLI.....	9
I. KRIZE V GOSPODARSTVU IN NJEN MENADŽMENT.....	11
Vprašanja.....	12
Distributivno in tržno gospodarstvo.....	13
Značilnosti delitvenega gospodarstva.....	14
Značilnosti tržnega gospodarstva.....	16
Vprašanja.....	19
II. PROCESI PRILAGODITEV OKOLJU V GOSPODARSKI DRUŽBI.....	21
Vprašanja.....	27
III. PROCESI SPREMEMB V GOSPODARSKI DRUŽBI.....	29
Statičen pristop spremembam v gospodarski družbi.....	30
Dinamičen pristop sanacije podjetij.....	31
Vprašanja.....	34
IV. PODJETJE JE ORGANIZACIJSKI SISTEM.....	35
Vprašanja.....	41
V. ZASNOVA UPRAVLJANJA IN VODENJA GOSPODARSKE DRUŽBE.....	43
Vizija podjetja, poslanstvo, cilji so prvine poslovne politike.....	43
Razvoj poslovnega sistema.....	45
Vprašanja.....	50
VI. ZAVEZNIŠTVO V STISKI.....	51
Vprašanja.....	53
VII. REPRODUKCIJSKA VERIGA.....	55
U outsourcing.....	55
Organizacija mreže – networking.....	57
Informacijske mreže.....	57
Bonitetne informacije.....	58
Prometne mreže.....	59
Energetska omrežja.....	59

Finančna omrežja.....	60
Gospodarska omrežja	60
Skupne značilnosti gospodarskih omrežij.....	61
Vprašanja.....	62
VIII. ZASNOVA POSLOVNE POLITIKE GOSPODARSKE DRUŽBE ..	63
Načrtovanje poslovanja gospodarske družbe	64
Podjetniški cilji	68
Oblike ciljev	69
Metodologija določanj ciljev	70
Čas realizacije ciljev podjetja	73
Vprašanja	75
Izbira prednosti ciljnih misij	76
Vprašanja	80
IX. POSLOVNA POLITIKA, STRATEGIJA, TAKTIKA	
GOSPODARSKE DRUŽBE	81
Poslovna politika gospodarske družbe	81
Poslovna strategija	82
Poslovna taktika	84
Operativna izvedba ciljnega projekta	85
Vprašanja	87
X. STATISTIČNE METODE PRI UPRAVLJANJU	
VODSTVENIH PROCESOV	89
Šest sigma (six sigma).....	89
Vprašanja	92
XI. USMERITVE PRI RAZMERJIH UPRAVLJANJA IN VODENJA	
V GOSPODARSKIH DRUŽBAH	93
Eno in dvotirno upravljanje.....	94
Prednosti in pomanjklivosti.....	96
Vprašanja	98
XII. METODA ASHRIDGE STRATEGIC MANAGEMENT	
CENTRE (ASMC).....	99
Vprašanja	104
XIII. NAČRTOVANJE BODOČNOSTI	105
Vprašanja	111

XIV. METODE OCENJEVANJA DOSEŽENEGA POLOŽAJA GOSPODARSKE DRUŽBE IN NAČRTOVANJA PRIHODNOSTI.....	113
XV. KRIVULJA IZKUŠENOSTI.....	115
<i>Vprašanja</i>	119
XVI. HARVARDSKA U KRIVULJA (PORTERJEVA KRIVULJA).....	121
<i>Vprašanja</i>	124
XVII. ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA.....	125
Razporeditev investicij v življenjskem ciklu proizvoda.....	136
XVIII. SOSLEDJA KRIVULJ ŽIVLJENJSKEGA CIKLA.....	137
<i>Vprašanja</i>	140
XIX. MATRIKA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA.....	141
Ogrodje načrtovalskega procesa.....	142
Opcije pozicioniranja v matriki življenjskega cikla.....	145
Strateško središče in ocena položaja.....	149
<i>Vprašanja</i>	151
XX. KRIVULJA TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA.....	153
<i>Vprašanja</i>	156
XXI. ANALIZA PROGRAMSKEGA PORTFELJA.....	157
Oblike portfeljev.....	158
Portfelj tržne rasti, tržnega deleža.....	159
<i>Vprašanja</i>	164
XXII. ANALIZA POSLOVNEG POLOŽAJA IN PRIVLAČNOSTI TRGA (POZICIONIRANJE).....	165
<i>Vprašanja</i>	170
XXIII. VPLIV TRŽNE STRATEGIJE NA DOBIČEK.....	171
<i>Vprašanja</i>	172
XXIV. POSLOVNI NAČRT.....	173
Priprava poslovnega načrta.....	174
<i>Vprašanja</i>	177

XXV. ANALIZA PREDNOSTI, POMANJKLJIVOSTI, GROŽENJ IN PRILOŽNOSTI (SWOT ANALIZA)	179
Prvine splošnega okolja	183
Podjetniško okolje	183
Tekmeci.....	184
Znanja in viri.....	184
Podjetniška, poslovna strategijain SWOT analiza.....	185
<i>Vprašanja</i>	186
XXVI. PROCES OPTIMIZACIJE STRUKTUR ZNANJA OPREDILITEV STRUKTUR ZNANJA	187
Strukture znanja	193
– Temeljni prevdarki.....	193
Vplivi uteži na optimizacijo struktur znanja	194
Delovno intenzivna industrija	200
– Optimizacija struktur znanja v celotni gospodarski družbi.....	200
Optimizacija poslovnih funkcij.....	205
Kapitalno intenzivna industrija.....	210
Optimizacija poslovnih funkcij.....	211
Tehnološko – razvojno intenzivna industrija	212
Optimiziranje poslovnih funkcij	213
Informacijsko – simbolno intenzivna industrija	215
Optimiziranje poslovnih funkcij	216
<i>Vprašanja</i>	218
XXVII. DODANA VREDNOST IN VERIGE DODANE VREDNOSTI	219
Izhodišča	219
Bruto dodana vrednost izdelka ali storitve	220
Veriga dodane vrednosti v gospodarski družbi	222
<i>Vprašanja</i>	229
XXVIII. GOSPODARSKA DRUŽBA IN SILE V PODJETNIŠKEM OKOLJU	231
<i>Vprašanja</i>	242
XXIX. ZASNOVA VREDNOSTNO USMERJENEGA PODJETJA	243
<i>Vprašanja</i>	246
LITERATURA	247

UVODNE MISLI

Ko po skoraj dveh desetletjih tržne ekonomije gledamo, od kod smo se podali na to trnovo pot in kam smo prišli, ne moremo, da ne bi tudi sami pomislili na (včasih) mnogo bolj brezskrbne čase v preteklosti, ko je bilo gospodarstvo včasih tego obvladano, vendar razbremenjeno neposredne odgovornosti, saj so bili prav vsi parametri vnaprej dani.

Danes, v časih skorajda popolne tržne ekonomije, ne moremo, da ne bi pomislil na »mlade ekonomiste« osemdesetih in devetdesetih let prejšnjega stoletja. Zamisli, ki smo jih tako goreče zagovarjali, so bile prevratniške in dostikrat smo poslušali nasprotno argumente, češ da ne razumemo okoliščin in da smo zelo nestrpni. Danes so to dejansko že uresničene zamisli, ki jih vsi jemljemo za dano dejstvo. Stvari so se korenito spremenile in z njimi tudi naše vrednote. Če smo svoj čas še govorili o narodnogospodarskih ciljih in interesih, jih danes nadomeščajo finance in cilji posamičnih kapitalskih lastnikov. *Mi* se je spremenilo v *jaz*, socialna kategorija je izgubila pozitiven predznak; lasten uspeh uživam sam in se ne zmenim dosti za težave prijateljev, sosedov, slabotnejših ali manj srečnih. »Vsakdo je svoje sreče kovač« je geslo, izpisano na bleščečih pročeljih steklenih nebotičnikov in hiš v izbranih soseskah.

Če je res tako, potem je toliko bolj pomembno razumeti, kaj se dejansko dogaja v gospodarskih družbah, ki nam s svojimi uspehi ali neuspehi čedalje bolj krojijo vsakdan. Značilnost tržnega (ali vsaj pretežno) tržnega gospodarstva je, da gospodarski interesi čedalje bolj krojijo politiko in ne obratno. Temu smo lahko priča v naši državi, Evropski uniji ali v skoraj vseh državah svetovnega gospodarstva. Tisti, ki tega ne razumejo, drsijo v zaostalost in osamitev.

Delo je namenjeno tako univerzitetnim študentom kot tudi praktikom v gospodarski družbi. Če bo študentom koristilo kot vir novih spoznanj, bo praktikom osvežilo spomin in poglobilo znanje. Knjiga sledi tudi novim zahtevam bolonjske deklaracije, ki počasi prodira na našo Univerzo.

Ta, dejansko tretja knjiga iz serije »upravljanje/vodenje« je temeljito dopolnjena z novimi poglavji in tudi novimi pogledi. Tekst je dopolnjen na podlagi razprav s študenti Univerze v Ljubljani. Soočenje z lucidnimi dvajsetletniki je povzročilo, da sem marsikatero »dogmo« oblikoval drugače in upam tudi bolj razumljivo.

Avtor

I.

KRIZE V GOSPODARSTVU IN NJEN MENEDŽMENT

V gospodarstvu (tako kot v življenju) pogosto opazujemo stanja, ki jih udeleženci opisujejo kot krizna. Udeleženci krizo pojmujejo kot neko stanje, odločilni trenutek, v katerem morajo oblikovati nove presoje, sprejeti tvegane odločitve in sklepe tudi uresničiti; pogosto imajo lahko takšne odločitve dolgoročne, zelo neprijetne in pogosto negativne posledice.

Krize se praviloma ne doživlja kot priložnost, da se uveljavijo spremembe in se začne proces obnove, temveč kot neko prehodno, trenutno in neugodno stanje med »nekriznimi«, normalnimi stanji.

Takšno razumevanje krize in kriznih stanj je neustrezno, saj kriza zrcali vidne značilnosti nekega stanja, stopnjo naše neprilagojenosti zahtevam in vrednotam okolja, v katerem živimo in delamo, obseg konflikta s to in takšno okolico. Kriza je zgolj sinonim za stanje, v katerem so spremembe zelo dinamične, dogajanja manj pregledna in stohastična ter učinki »kazni in nagrad« bolj skrajni. Odziv udeležencev krize je praviloma takšen, da v njej ne vidijo priložnosti za spremembe, četudi so te potrebne, saj je prav vztrajanje pri »starem« vzorcu razmišljanja temeljni vzrok za okamenelost in obrambo doseženega stanja. V takšnih časih niso redki odzivi, s katerimi se brani *status quo*. Udeleženci iščejo zgolj rešitve, ki ne bi spremenile ničesar. Govorijo, da čas krize »ni primeren čas za (radikalne) spremembe« saj tvegamo, da bomo izgubili tisto, kar že imamo, kar smo že dosegli. Pri temu praviloma spregledajo, da je »tisto, kar imamo in kar je doseženo«, že izgubljeno, saj če ne bi bili neprilagojeni okolju, tudi kriznih simptomov ne bi bilo.

Kriza v gospodarstvu (Slovenije) je posledica prehoda iz industrijskega v storitveno gospodarstvo (poindustrijsko gospodarstvo), ki poteka hkrati s prehodom iz delitvenega v tržno gospodarstvo. Drugače rečeno, gospodarstvo je izpostavljeno dvojnemu kriznemu procesu: zaznanemu prehodu v tržno gospodarstvo in manj zaznanemu prehodu v pretežno storitveno gospodarstvo, kriznemu procesu, ki ni lasten zgolj slovenskemu gospodarstvu. Sindrom te krize odseva tudi v negospodarstvu, saj krizo čuti državna uprava, od katere zahtevamo, naj se pri svoji storilnosti, spremljanju tehnološkega razvoja in znanju tujih jezikov zgleduje pri gospodarstvu, šolstvu (ki naj bi doseglo raven najboljših tujih zasebnih šol), zdravstvu in vseh ostalih področjih negospodarstva.

Seveda so na dlani vprašanja, katera so ozadja krize, kakšni so njeni mehanizmi in kaj krizo v gospodarstvu podžiga in kaj miri.

VPRAŠANJA:

1. Kakšna je razlika med kriznim in nekriznim stanjem v gospodarstvu?
2. Kakšen odziv na krizno stanje je bolj koristen?
3. Kaj je značilno za gospodarske krize v Sloveniji?

Distributivno in tržno gospodarstvo

Uvodoma smo rekli, da ločimo dva temeljna tipa organizacije gospodarstva: distributivno in tržno.

Če opazujemo zgolj dva končna modela gospodarjenja, distributivno in tržno gospodarstvo, potem lahko na kratko opišemo temeljne značilnosti z nekaj poenostavljenimi znaki. Ko razpravljamo o »ceni« izdelkov (blaga in storitev), je treba opozoriti na dejstvo, da v realnosti srečujemo vsaj dve, povsem nasprotni zasnovi »cene«. **Cena je opredeljena kot znesek (denarja ali enakovredne vrednosti), ki ga zahtevamo ali dobimo za določeno blago ali storitev in se izraža kot določen vhodni strošek neke dejavnosti.** Vendar pa se »cena« izdelka ali storitve bistveno razlikuje, glede na to ali se prodajna oz. nakupna cena oblikuje v delitvenem ali tržnem gospodarstvu. Temeljna značilnost distributivnega, planskega gospodarstva je, da sta ponudba blaga in storitev manjši od povpraševanja ter da obstaja centralna, državna regulacija proizvodnje in včasih tudi porabe. Tržno gospodarstvo je, v nasprotju s prejšnjim modelom, označeno s ponudbo blaga in posebno storitev, ki presegajo povpraševanje, regulacija države pa je majhna. Seveda opisujemo zgolj teoretične modele, saj je realnost zvečine veliko manj pregledna.

V delitvenem, distributivnem gospodarstvu je »cena« sestavljena po razmisleku, da je stroškom proizvodnje (ki so takšni, kakršni pač so) treba prišteti »načrtovani« dohodek (dobiček); prodaja blaga ali storitev ne pomeni resnega problema, saj povpraševanje na trgu zaradi velikega pomanjkanja blaga zagotavlja prodajo.

V tržnem gospodarstvu je ponudba izdelkov večja od povpraševanja; zaradi tega se na trgu oblikuje ravnovesna, tržna cena izdelka. To je vrednost (cena), ki so jo (realni, plačilno zmožni) kupci pripravljene plačati. Poudarek na plačilni zmožnosti kupcev je pomemben, saj je tako v delitveni kakor tudi tranzicijski ekonomiji veliko »kupcev«, ki sicer blago želijo in potrebujejo, vendar niso plačilno sposobni. Ne gre za kupce, ki blago ali storitve potrebujejo, vendar ga ne morejo takoj plačati; za njihove potrebe so na voljo razne oblike kreditiranja nakupa. V mislih imamo kupce, ki že ob sklepanju pogodbe vedo, da ne bodo mogli poravnati kupnine. Nepotrebno je poudarjati, da so kupci, ki niso plačilno sposobni, huda motnja normalnemu delovanju trga. Poudariti pa je treba, da tudi urejena in ustaljena tržna gospodarstva poznajo kupce, ki ne nameravajo ali ne morejo poravnati svojih obveznosti. Urejena tržna gospodarstva takšen način poslovanja kaznujejo zelo strogo, saj ga obravnavajo kot preišljeno prevaro.

Tržna cena (agregatna cena) je zgornja meja, ki je praviloma ne moremo prekoračiti, saj ponudba tekmecev omogoča alternativno izbiro. Od vrednosti tržne cene je treba odšteti stroške, ki nastanejo pri realizaciji izdelka. Razlika, ki ostane, je t. i. kosmati (neobdavčeni) dobiček.

V distributivnem gospodarstvu sprememba obsega stroškov praviloma pomeni, da bo ponudnik blaga ali storitev zvišal prodajno ceno, saj je povpraševanje tako veliko, da lahko vedno najde kupca za blago in storitev.

V tržnem gospodarstvu je tržna cena določena na podlagi skupne, agregatne ponudbe blaga na trgu; ponudba presega povpraševanje. Zato lahko povečani stroški proizvodnje povzročijo znižanje dobička ali celo izgubo pri poslovanju; nižja tržna cena, ki jo lahko povzročijo cenovni pritiski tekmecev, pa vodi brez ustreznega odziva in racionalizacije v izgubo, včasih pa tudi v propad podjetja.

Značilnosti delitvenega gospodarstva

Delitveno gospodarstvo praviloma označujejo:

- ničelni ali zelo nizka stopnja realnega razvoja,
- tehnološko zaostajanje,
- nizka življenjska raven prebivalstva,
- malo storitev v sestavi BDP^{1,2}

Značilnosti delitvenega (planskega) gospodarstva so tudi:

- **obseg ponudbe blaga je praviloma manjši od povpraševanja;**
- gospodarstvo se otepa s problemi proizvodnje in prevoza energentov;
- vidno je pomanjkanje tujih plačilnih sredstev (deviz) zaradi slabe povezanosti s svetovnim gospodarskim prostorom;
- prevladuje logika proizvajalcev (trg proizvajalcev);

**prodajne cene so v funkciji stroškov:
strošek proizvodnje + načrtovani dobiček = prodajna cena**

- cene na trgu so regulirane (praviloma maksimirane), saj državna administracija skuša tako ščititi »svoje potrošnike«;
- državna administracija razporeja devizna sredstva in določa modalitete uvoza ter tako s svojimi ukrepi prerazporeja akumulacijo med gospodarskimi subjekti;

¹ BDP = Bruto domači proizvod (angl.: GDP = Gross Domestic Product)

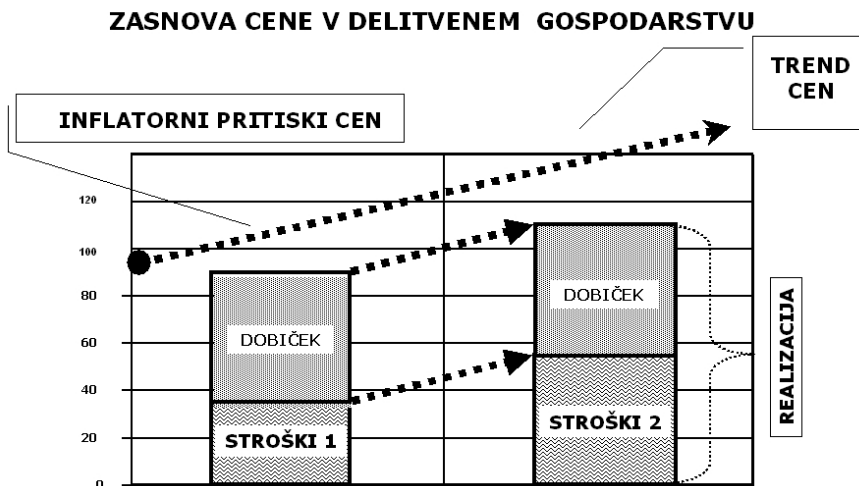
² zajemanje in prikazovanje se znatno razlikuje pri planskem in tržnem gospodarstvu

- organizacijski sistem distributivno /plansko/ gospodarstvo« ima razmerja med »inputi« in »outputi« togo določena (tudi z državno regulativo), dinamika sistema je izjemno nizka. Zaradi značilne zasnove cene so inflatorni pritiski veliki, saj se višanje cen inputov prenaša naravnost v cene, ki jih »dobrohotno« sprejema trg z velikim povpraševanjem.

Povečane cene redkih »inputov« (energija, reprodukcijski materiali, strojna in programska oprema idr.) pomembno pritiska na višje cene, saj gospodarski subjekti, ki niso izpostavljeni pritiskom trga in tekmečem, zlahka obdržijo načrtovanje stopnje dobička in jih dodajajo povečanim vhodnim stroškom.

Gospodarski subjekti zaradi tega tudi niso prisiljeni zvišati učinkovitosti svojega poslovanja ali celo pospeševati inovacijske procese, saj »novi« proizvodi pomenijo zgolj nepotreben strošek v okoliščinah, ko trg absorbira vse, kar je ponujenega.

Slika 1: Zasnova cene v delitvenem gospodarstvu



Značilnosti tržnega gospodarstva

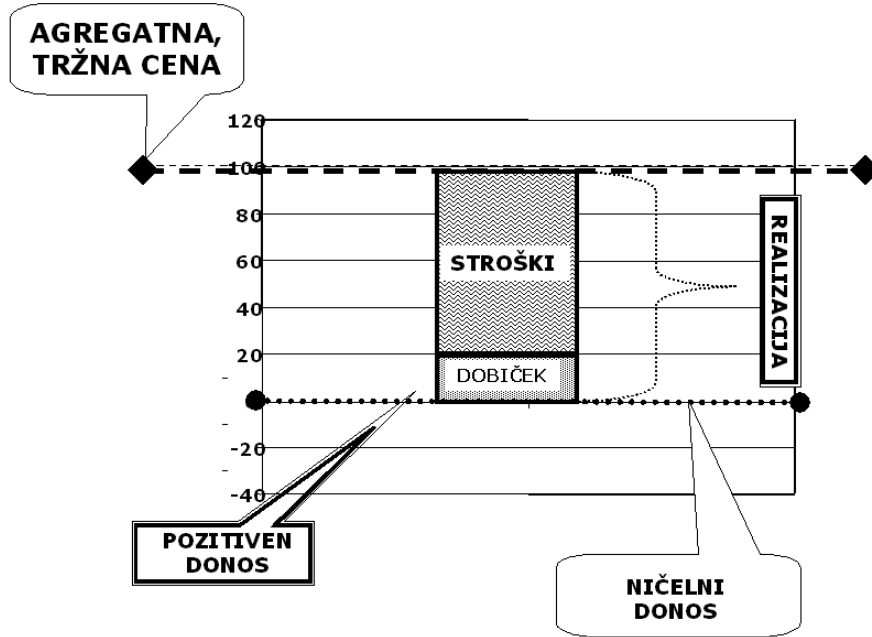
Tržno gospodarstvo (ali kapitalno gospodarstvo) je povsem drugačnega značaja kot delitveno, plansko gospodarstvo. Tržno gospodarstvo praviloma označuje zelo dinamičen razvoj, ki zastavlja zelo visoke zahteve vsem udeležencem v procesu. Če bi hoteli označiti tržno gospodarstvo z enim stavkom, bi morali reči: **krize so njegova stalnica.**

Krizna stanja in »krizni« menedžment v takšnem okolju sta redna sestavina tržnega gospodarstva in stanje, ki ni kratkotrajno. Visoka dinamika podjetniškega okolja je okoliščina, s katero moramo v tržnem gospodarstvu trajno računati.

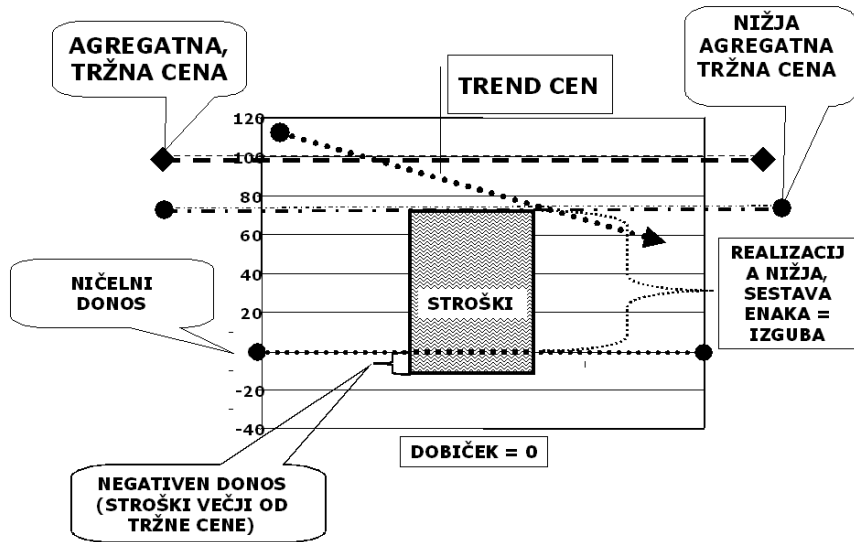
Značilnosti tega tipa gospodarstva so tudi:

- obseg ponudbe blaga in storitev **presega obseg povpraševanja, del ponudnikov ne realizira svoje ponudbe;**
- na trgu se oblikuje **pritisk na cene in tržna cena**, ki jo oblikuje skupna ponudba tekmecev v istem segmentu (**agregatna cena**), tržna cena je agregat pregledne (znane) ponudbe tekmecev;
- cene so v funkciji trga (tržna cena – stroški = dobiček);
- pogoje gospodarjenja določa trg, na katerem teče hud boj za **plačilno sposobno povpraševanje;**
- tekmece se izloča s **funkcionalnimi** lastnostmi izdelkov, ponujeno ceno in poprodajno podporo izdelka in uporabnika;
- razmerja v sistemu »tržno gospodarstvo« so izjemno **dinamična**, zato podjetja, ki se ne morejo prilagoditi, propadejo.

Slika 2: Zasnova cene v tržnem gospodarstvu



Slika 3: Zasnova cene v tržnem gospodarstvu, nižanje cen



VPRAŠANJA

1. Kakšna je definicija cene v delitvenem in tržnem gospodarstvu?
2. Kaj je značilnost ponudbe v delitvenem (distributivnem) gospodarstvu?
3. Kaj je značilnost ponudbe v tržnem gospodarstvu?
4. Definirajte agregatno ceno.
5. Naštejte značilnosti delitvenega gospodarstva.