

STRATEŠKO PLANIRANJE

Andrej Raspor

STRATEŠKO PLANIRANJE

Andrej Raspor

Strateško planiranje
Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:
Dejan Jelovac
Robert Vodopivec

Uredil: *Andrej Raspor*
Jezikovni pregled: *Ana Kodelja*
Prelom: *Andrej Raspor*
Zbirka: *Znanstvene monografije*
Fotografija na naslovnici: https://www.freepik.com/free-photo/business-strategy-success-target-goals_1211528.htm#page=1&query=planing&position=18
Fotografija na zadnji strani: https://www.freepik.com/free-photo/diverse-businesspeople-having-meeting_15599917.htm#page=1&query=planing&position=34
Tisk: *e-izdaja*
Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba
Izdaja: *2. izdaja*
Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2021*
Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*
Cena: *20,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 71838211
ISBN 978-961-95418-3-8 (PDF)

POVZETEK

V tem gradivu smo pripravili pregled uporabnih teorij, ki nam lahko pomagajo pri odločitvi, kako naj organizacija pristopi k oblikovanju poslovne strategije.

V prvem poglavju smo predstavili faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo. Sledi petnajst modelov, orodij in pristopov, ki lahko podjetjem in posameznikom pomagajo pri oblikovanju strategije. Vse teorije niso uporabne za vse dejavnosti in velikosti podjetja oz. za vse trge. Vsako podjetje si lahko samo izbere teorijo, po kateri se bo ravnalo. Pri tem pa je pomembno, da se po njej ravna dosledno. Odstopanja, prilagajanja oz. izigravanja ali krajše poti zagotovo ne bodo pripomogle h končnemu rezultatu. Nadaljujemo z drugimi pomembnimi faktorji in izbranimi teorijami, ki so nam v pomoč, ko prenavljamo oz. postavljamo organizacijo. Knjigo nadaljujemo s predstavitvijo organizacije podjetja. Natančneje predstavljamo projektiranje organizacije, in sicer z opredelitvijo poslovnih funkcij, ki so ključne za kasnejše postavitve organizacije in izvajanje nalog na mikronivoju. Poslovne funkcije delimo na poslovne, upravljske in podporne funkcije. V naslednjem poglavju podajamo pregled strategij projektiranja in metod za projektiranje modelov organiziranosti podjetja. Uporabljajo se tako pri postavitvi organizacijskih struktur kot pri reorganizaciji. Uporabne so za vse oblike organizacijskih struktur, upoštevati je potrebno le okolje, v katerem deluje organizacija, tehnologijo in informacijske sisteme, ki jih uporablja, ter fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja. Knjigo zaključujemo s poglavjem o preobratu podjetja v krizi. Za pravočasno odkrivanje prvih znakov kriz so pomembni sistemi za zgodnje opozarjanje. Te si morajo v podjetju vzpostaviti sami in jih ni možno v celoti postaviti za merilo. V knjigi so zbrani simptomi krize, ki lahko služijo kot opomnik.

Ključne besede: vizija, poslanstvo, strategija, strateški cilji, politike, kultura, filozofija projektiranja organizacije, strategije projektiranja, preobrat podjetja v krizi, krizni menedžment, sanacija, revitalizacija

»Če želiš videti spremembo v svetu, moraš sam biti ta sprememba.«

Gandhi

PREDSTAVITEV AVTORJA



prof. dr. ANDREJ RASPOR

Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.
Dolga Poljana 57, 5271 Vipava, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@t-2.si

Po osnovni izobrazbi strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru, je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo, saj predava, vodi lastno podjetje in svetuje. Ima več kot 36 let delovnih izkušenj, med temi več kot 17 let na različnih vodilnih mestih, od vodje splošnih poslov, direktorja razvoja kadrov, direktorja za strateške projekte in vodje komisije za nadzor stroškov. Raziskovalna dela: Delovna razmerja in procesi s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov, tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa; Turizem s poudarkom na kitajskem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami in trajnostnemu turizmu; Odprte inovacije; Igralništvo.

Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v INTEREG projektih.

Govori: slovensko, angleško, italijansko, kot tudi bosansko, hrvaško, srbsko in črnogorsko (latinica).

Več o avtorju si lahko ogledate na spodnjih povezavah:



»Človek, ki ni nikoli naredil napake, ni poskusil še ničesar novega.«

Albert Einstein

KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
POVZETEK	V
PREDSTAVITEV AVTORJA	VI
KAZALA	VII
1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE	1
2 POSLANSTVO IN VIZIJA	3
2.1 VIZIJA PODJETJA	3
2.2 POSLANSTVO PODJETJA	3
2.3 STRATEGIJA IN OPREDELITEV STRATEŠKIH VRZELI	4
2.4 STRATEŠKI CILJI, KONKRETIZACIJA IN OPERACIONALIZACIJA LE-TEH	5
2.5 STRATEŠKI PROJEKTI IN NOVI PROGRAMI	5
2.6 FILOZOFIJA	5
2.7 NAMERE IN POLITIKE	6
3 DRUGE KLJUČNE TEORIJE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA	7
3.1 ANSOFFOVA MATRIKA IZDELKA IN TRGA	7
3.2 BCG-MATRIKA	8
3.3 STRATEŠKI DIALOG	10
3.4 BHAG	11
3.5 STRATEGIJA MODREGA OCEANA	11
3.6 POSLOVNI MODEL CANVAS	12
3.7 ABELLOV MODEL POSLOVNEGA OBSEGA	13
3.8 ANALIZA KONKURENCE – PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	14
3.9 TEORIJA KLJUČNIH KOMPETENC	17
3.10 OKVIR INTERNACIONALIZACIJSKE STRATEGIJE	18
3.11 NAČRTOVANJE POTI	20
3.12 NAČRTOVANJE SCENARIJA	21
3.13 STRATEŠKA KARTA	22
3.14 PSPN-ANALIZA ALI SWOT-ANALIZA	23
3.15 DISCIPLINE VREDNOSTI	26
4 DRUGI POMEMBNI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE	27
4.1 SITUACIJSKA TEORIJA	27
4.2 RAZISKAVA OKOLJA	29
4.3 RAZISKAVA TRENUTNEGA STANJA V ŽIVLJENJSKEM CIKLU	30
5 ORGANIZACIJA	31
5.1 ZNAČILNOSTI SODOBNE ORGANIZIRANOSTI PODJETIJ	31
5.2 RAZLIČNA POJMOVANJA IN OBRAVNAVANJA SODOBNE ORGANIZACIJE	31
5.3 ORGANIZACIJA KOT SUBJEKT, STRUKTURA IN PROCES	32
5.4 ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST IN SPREMEMBE NA TRGU	32
5.4.1 Organizacija in delitev dela	33
6 POSLOVNE FUNKCIJE ORGANIZACIJE	35
6.1 OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ	35
6.1.1 Upravljanje in poslovanje	37
6.1.2 Raziskovalno-razvojna funkcija	38
6.1.3 Investicijska funkcija	38
6.1.4 Funkcija priprave proizvodnje	39
6.1.5 Nabavna funkcija	40
6.1.6 Proizvodna funkcija	40
6.1.7 Logistična funkcija	41
6.1.8 Funkcija tehničnega nadzora	42

6.1.9	Prodajna funkcija	42
6.1.10	Kadrovska funkcija	43
6.1.11	Finančna funkcija	44
6.1.12	Računovodska funkcija	44
6.1.13	Splošna funkcija	45
6.1.14	Funkcija varovanja	45
6.1.15	Informacijska funkcija	45
6.1.16	Poslovna funkcija vzdrževanja	46
6.1.17	Funkcija odnosov z javnostmi	46
6.2	ZAKLJUČEK	47
7	ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI	49
7.1	VRSTE STRUKTUR ORGANIZIRANOSTI Z VIDIKA DELA IN CELOTE	49
7.1.1	Linijska organizacijska struktura	50
7.1.2	Funkcijska organiziracijska struktura	50
7.1.3	Štabno-linijska organizacijska struktura	51
7.1.4	Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti	52
7.1.5	Matrična struktura organiziranosti	54
7.1.6	Timska organizacija	56
7.1.7	Procesna organizacija	58
7.1.8	Virtualna organizacija	59
8	PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE	63
8.1	STRATEGIJE PRISTOPANJA K PROJEKTIRANJU MODELOV ORGANIZIRANOSTI	64
8.1.1	Z vrha navzdol (top-down)	65
8.1.2	Od spodaj navzgor (basis-upward)	65
8.1.3	Strategija z obeh strani (bipolarna)	66
8.1.4	Strategija klinov	67
8.1.5	Strategija večih jeder (multiple nucleus strategije)	67
8.2	KLJUČNI DEJAVNIKI ZA PROJEKTIRANJE ORGANIZIRANOSTI	68
8.2.1	Projektiranje iz nič	68
8.3	REORGANIZACIJA	68
8.3.1	Reinženiring poslovnih procesov	69
8.4	METODE ZA PROJEKTIRANJE MODELOV ORGANIZIRANOSTI	69
8.4.1	Klasične metode	69
8.4.2	Metode operacijskih raziskav	70
8.4.3	Sistemski inženiring	70
8.4.4	Sistemsko analiziranje	70
8.4.5	Kompleksno analizna metoda	71
8.4.6	Grafično-matrične metode	71
8.4.7	Kompleksno matrične metode	71
8.5	SKLEP K POGLAVJU O PROJEKTIRANJU	72
9	PREOBRAT PODJETJA V KRIZI	73
9.1	KAJ NAREDITI, KO V PODJETJU NASTANE KRIZA	74
9.1.1	Stopnje nastajanja krize	75
9.1.2	Simptomi krize v podjetju	76
9.1.3	Vzroki za krizo podjetja	81
9.1.4	Vrste kriz	88
9.1.5	Značilnosti zorenja krize	90
9.1.6	Znaki zorenja krize	91
9.1.7	Znaki zrele krize	91
9.2	ODZIV MENEDŽMENTA NA KRIZO	96
9.3	FAZE KRIZE V ORGANIZACIJI	98
9.4	OD ANALIZE DO POSLOVNEGA PREOBRATA	101
9.4.1	Analiza podjetja v krizi	101
9.4.2	Izvajanje poslovnega preobrata	102

9.4.3 Sanacija podjetja	107
9.4.4 Revitalizacija podjetja	109
9.4.5 Likvidacija podjetja	112
9.5 KRIZNI MENEDŽMENT	113
9.5.1 Funkcije menedžmenta	114
9.5.2 Vpliv kriznega procesa podjetja na udeležence podjetja	115
9.5.2.1 Vpliv kriznega procesa na obnašanje lastnikov	115
9.5.2.2 Vpliv kriznega procesa na obnašanje menedžmenta	116
9.5.2.3 Vpliv kriznega procesa na obnašanje zaposlenih	116
9.5.2.4 Vpliv kriznega procesa na obnašanje upnikov	117
9.5.2.5 Vpliv kriznega procesa na obnašanje dobaviteljev	117
9.5.2.6 Vpliv kriznega procesa na obnašanje kupcev izdelkov (storitev) podjetja	117
9.5.2.7 Vpliv kriznega procesa na okolje podjetja	118
9.6 STRATEGIJE IN TAKTIKE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA	118
9.7 SKLEPNE MISLI	121
10 SKLEP	125
11 SEZNAM VIROV IN LITERATURE	127

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji	1
Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji	4
Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga	7
Slika 4: BCG-matrika	9
Slika 5: Strateški dialog	10
Slika 6: Abellov model poslovnega obsega	13
Slika 7: Porterjevih pet silnic	15
Slika 8: Model ključnih kompetenc	17
Slika 9: Ovir internacionalizacijske strukture	19
Slika 10: Načrtovanje poti	20
Slika 11: Načrtovanje scenarija	21
Slika 12: Strateška karta	22
Slika 13: Discipline vrednosti	26
Slika 14: Shema odprtega dinamičnega sistema	27
Slika 15: Življenjski cikel	30
Slika 16: Razmejitev organizacijski enot glede na hierarhijo	35
Slika 17: Nivojska razporeditev poslovnih funkcij v podjetju	36
Slika 18: Linijska organizacijska struktura	50
Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura	51
Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura	52
Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija	53
Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija	53
Slika 23: Divizijska/Tržna organizacija	54
Slika 24: Produktna matrična organizacija	55
Slika 25: Divizijska/Produktna matrična organizacija	56
Slika 26: Timska produktna organizacija	57
Slika 27: Horizontalna timska organizacija	58
Slika 28: Procesna organizacija	59
Slika 29: Modularna/Mrežna/Virtualna struktura	60
Slika 30: Pristopi k projektiranju organizacije	64

Slika 31: Z vrha navzdol (top-down)	65
Slika 32: Od spodaj navzgor (basis-upward)	66
Slika 33: Strategija z obeh strani (bipolarna)	66
Slika 34: Strategija klinov	67
Slika 35: Strategija večih jeder (multiple nucleus)	68
Slika 36: Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize	74
Slika 37: Povezanost strateškega načrtovanja, ekonomike in financ v okviru poslovnega sistema	90
Slika 38: Vzročno-posledični diagram	92
Slika 39: Principal – agent teorija	97
Slika 40: Model štirih faz razvoja krize in tipično obnašanje v podjetju	99
Slika 41: Reševanje krize na stopnji negativne rasti	101
Slika 42: Načrtovanje in izvajanje poslovnega preobrata glede na raven krize	103
Slika 43: Vzroki in globina krize ter možnosti preživetja in revitalizacije podjetja	105
Slika 44: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta	107
Slika 45: Rast in razvoj podjetja	108
Slika 46: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program sanacije	109
Slika 47: Model projektno usmerjenega kriznega menedžmenta – program revitalizacije	110
Slika 48: Usmeritev strategij pri sanaciji podjetja	112
Slika 49: Strategije razvoja izdelkov in storitev ter pridobivanje tržišč	112
Slika 50: Diagram uvajanja sprememb	122

KAZALO FORMUL	STRAN
---------------	-------

Formula 1: Vodilo do strateškega uspeha	11
---	----

KAZALO TABEL	STRAN
--------------	-------

Tabela 1: Strategija modrega oceana	12
Tabela 2: SWOT-analiza – matrika soočenja	24
Tabela 3: SWOT-analiza	24
Tabela 4: Simptomi krize različnih avtorjev	79
Tabela 5: Vzroki za krizo v podjetju	84
Tabela 6: Študija notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek kriz po različnih avtorjih	88
Tabela 7: Vrste kriz glede na sodila	89
Tabela 8: Vrste kriz glede na časovno razsežnost	89
Tabela 9: Vzroki in znaki krize	92
Tabela 10: Faze zorenja krize in vedenja menedžmenta ter lastnikov	96

1 UVOD V OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE ORGANIZACIJE

Vsako podjetje, ne glede v kakšnem poslovnem okolju deluje, mora oblikovati vizijo (kaj želi postati) ter strategijo (kako bo do tega cilja prišlo) (Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji). Poslanstvo pa bo prikazalo pravi namen obstoja organizacije.



Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji

Predstavili bomo faze oblikovanja poslovne strategije (poslanstvo, vizija, strateški cilji) ter metode in orodja, ki jih uporabljamo.

Na organizacijsko zasnovo vplivajo naslednji dejavniki (Daft, 2012, str. 74):

- strategija,
- okolje,
- tehnologija,
- velikost/stanje v življenjskem ciklu,
- kultura.

Proces strateškega načrtovanja se v podjetju izvaja zato, da bi menedžment in vsi zaposleni uresničili svoje želje in dosegli željene cilje. Menedžment brez strateškega načrtovanja, še posebej v času krize, tvega, da ga bodo spremembe v okolju presenetile in uničile, medtem ko strateško usmerjena podjetja vsaj približno vedo, kaj lahko v prihodnosti pričakujejo. Strateško načrtovanje popelje podjetje od tam, kjer je, tja, kamor želi priti. Proces strateškega načrtovanja je tudi aktivnost, ki podjetju omogoča, da močno poveča hitrost doseganja ciljev na vseh poslovnih področjih. Je učinkovit proces, s katerim se lahko zajame miselne in telesne energije zaposlenih, te uskladi in tako lažje doseže cilje podjetja. Proces zagotavlja, da dobi podjetje vso porabljeno energijo bogato povrnjeno¹.

¹ http://www.qm-partner.com/index.php?Itemid=238&id=172&option=com_content&view=article

Oblikovanje strategij je običajno podprto s številnimi orodji in strokovnimi mnenji, medtem ko izvedbena faza, torej implementacija strategij, zahteva kombinacijo včasih neskladnih elementov in teži k izločitvi vpliva notranjih in zunanjih dejavnikov razvoja podjetja. Oblikovanje strategij namreč sestoji iz optimalnih možnosti za razvoj, medtem ko naj bi implementacija strategij zagotovila, da se strategije učinkovito in pravilno izvajajo. Kako proces oblikovanja in implementacije strategij uspešno izvesti, je pomembna težava, saj se podjetja brez uspešne realizacije strategij ne morajo razvijati (Kathuria, 2012, str. 6 v Veršič, 2017, str. 133).

Da bi realizirali cilje, ki smo si jih zastavili, se v prvem delu knjige osredotočamo na oblikovanje poslovne strategije. V drugem delu pa se bomo dotaknili tudi preostalih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje organizacije. Sklepni del knjige je namenjen pregledu načinov reševanja podjetja, ko zaide v krizo.

»Največja nevarnost v času turbulentnih sprememb ni turbulenca, temveč odločanje z včerajšnjo logiko.«

Peter Drucker

2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Avtorji (Vila in Kovač, 1997) (Kralj, 2001) (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003) (Chhotray, Sivertsson, in Tell, 2017) si niso enotni, kaj oblikujemo prej: poslanstvo ali vizijo. Tudi sami vrstnemu redu ne bi dali prevelikega pomena. Bolj pomembno je, da ima podjetje ti dve izjavi zapisani. Pri eni gre za dolgoročen namen (poslanstvo), pri drugi pa za konkretizacijo, kaj želimo postati in do kdaj (vizija).

2.1 Vizija podjetja

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja. Biti mora specifična (posebna oz. drugačna od drugih podjetij) in imeti mora motivacijsko razsežnost (Hočevar, Jaklič, in Zagoršek, 2003, str. 74). Vizija je včasih nekoliko fantazijsko gledanje na razvojno politiko podjetja. Opisuje, kaj naj postane podjetje v svojem okolju in znotraj sebe. Z vidika trajnostnega razvoja pa skuša postati podjetje okolju zelo prijazno, kar je treba vgraditi v njegovo vizijo (Kralj, 2001). Številne študije (Randolph, 1995) (Quinn in Spreitzer, 1997) (Robbins in Coulter, 2012) (Chhotray et al., 2017) dokazujejo, kako pomembno je, da zaposleni razumejo vizijo podjetja. Še več, menedžerji morajo prepričati in navdušiti zaposlene, da se poistovetijo z vizijo (Kantabutra in Avery, 2010). Za zaposlene predstavlja kreativno pretvorbo poznavanja bodočih sprememb v okolju in lastnih sposobnosti za doseg postavljenih smeri razvoja. Ker gre pri viziji za neko srednjeročno obdobje (3–5 let), je prav, da jo občasno prevetrimo.

Proces oblikovanja vizije podjetja je sestavljen iz naslednjih posameznih aktivnosti (Vila in Kovač, 1997):

- analiza bodočega okolja podjetja,
- analiza resursov podjetja,
- analiza menedžerskih vrednot,
- revizija dosedanje vizije,
- povezovanje s strateškimi usmeritvami,
- oblikovanje vizije,
- preverjanje vizije.

Najbolje je, če k pisanju vizije pristopimo v dveh korakih (Hočevar et al., 2003, str. 74–77):

1. pisanje matrike vizije: želje, kaj želimo z njimi doseči, merjenje in aktivnosti, ki bodo pripomogle k doseganju;
2. pisanje konkretne vizije podjetja: izhajamo iz matrike vizije in na kratko zapišemo, kaj bomo postali in počeli v obdobju 3–5 let. Besedilo mora biti oblikovano tako, da bomo z njim lahko nagovarjali tako zunanjo kot notranjo javnost.

2.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja predstavlja konkretizacijske vizije podjetja v daljni prihodnosti z velikim motivacijskim nabojem (Vila in Kovač, 1997). Poslanstvo podjetja zgoščeno izraža poslovanje podjetja (panoga, programi itd.) in posebne prispevke odjemalcem, pa tudi širšemu okolju (Kralj, 2001). Gre za kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za njen obstoj (Hočevar et al., 2003). Poslanstvo tako predstavlja opis naše neposredne prihodnosti z jasno navedbo (Vila in Kovač, 1997):

- področij delovanja (kaj bomo delali),
- odjemalcev (kdo so naši kupci),
- načinom proizvodnje (kako bomo ustvarjali dodano vrednost),

- osnov vrednot in vzorcev obnašanja (kako se bomo obnašali in kaj so naše vrednote, ki jih bomo živeli),
- odnosom podjetja do okolja (kako se bomo obnašali in kaj bomo nudili okolju).

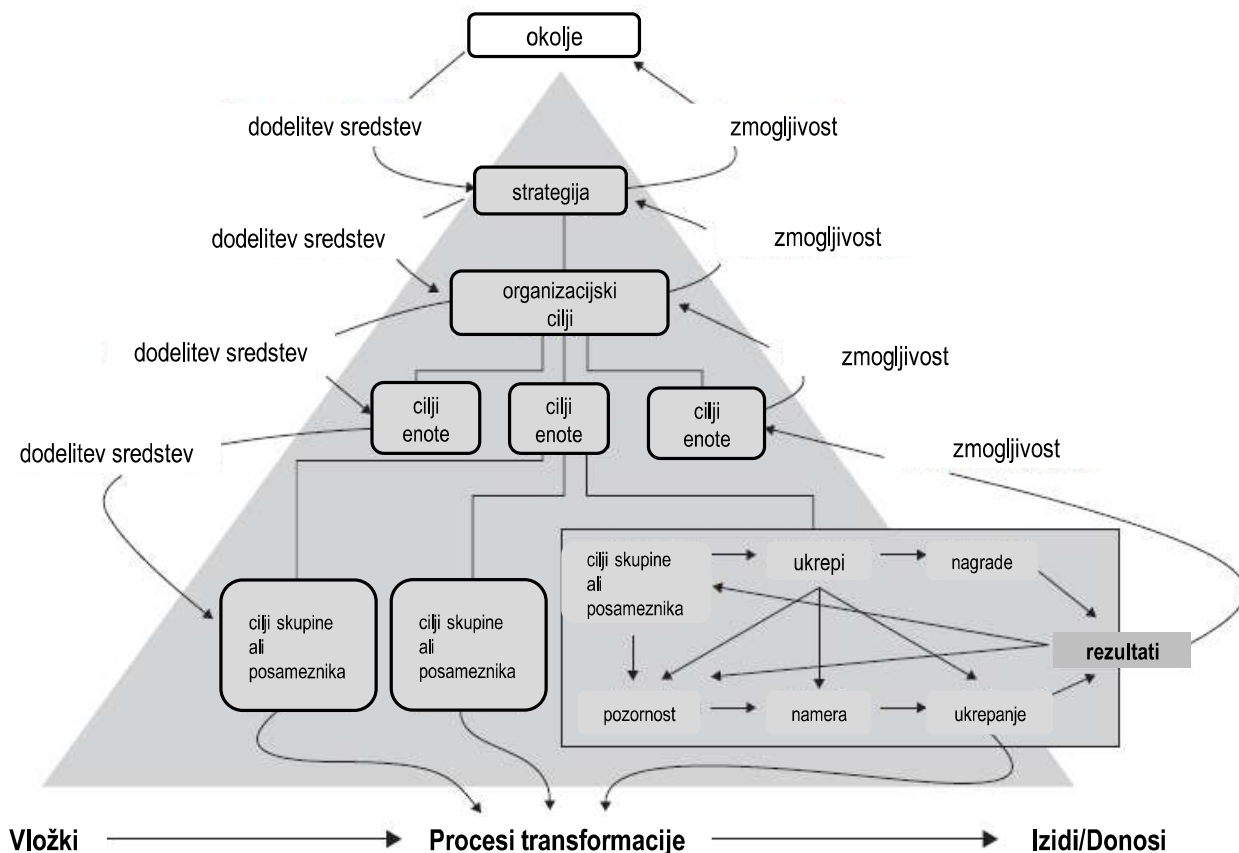
Te zamisli je treba vnesti v politiko podjetja, jo podpirati in uresničevati (Kralj, 2001).

2.3 Strategija in opredelitev strateških vrzeli

Organizacijska strategija je obširna tema, o kateri se precej razpravlja v teoriji in praksi, in ji je splošno priznana ključna vloga preživetja podjetij, ne glede na vrsto (Fenišer in Sadeh, 2017). Strategija je definiranje določenih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij ter razporeditev resursov za njihovo realizacijo (Vila in Kovač, 1997). Za oblikovanje strategije sta dva pristopa: evolutivni (zapiše se, kar v podjetju vemo, in tako pridemo do strategije) oz. planski (sistemska analiza okolja, trendov, odgovor na dogajanje).

Strategija je program (Slika 1: Nivoji strategij v organizaciji, Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji) za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojne povezanosti podjetja in okolja (Vila in Kovač, 1997) (Robbins in Coulter, 2012):

- glavna strategija – oblikuje za podjetje/korporacijo kot celoto,
- poslovna strategija – za posamezne poslovne enote,
- funkcijska strategija – za posamezno poslovno funkcijo.



Slika 2: Tokovi oblikovanja strategije in ciljev v organizaciji
(Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239)

Pri tem se osredotočamo na tri vprašanja (Hočevar et al., 2003, str. 80):

- Kje smo sedaj?
- Kam hočemo?
- Kako bomo do tja prišli?

Vrzeli, ki jih je treba zapolniti za uresničitev zastavljenih ciljev:

- vrzel izboljševanja – delati bolje (uposabljanje zaposlenih, izboljšanje kakovosti, avtomatizacija, koristni predlogi),
- vrzel rasti – delati več (prej omenjeni predlogi in še povečanje proizvodnje),
- vrzel diverzifikacije – delati druge stvari (inovacije s poudarkom na odprtih inovacijah (Chesbrough, 2003).

S konkurenco ne smemo tekmovati, ampak se moramo od nje razlikovati. Namesto, da jo kopiramo, jo moramo »skapirati« (razumeti, kaj in kako počne, sami pa to početi še bolje).

2.4 Strateški cilji, konkretizacija in operacionalizacija le-teh

Cilj podjetja lahko opredelimo kot točno določene zelene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v predvidenem času. Temeljna značilnost ciljev je merljivost in časovna opredeljenost. Strateški cilji operacionalizirajo poslanstvo in predvsem vizijo podjetja (Hočevar et al., 2003).

Cilje potrebujemo za (Hatch in Cunliffe, 2012, str. 239):

- sprejemanje odločitev menedžerjev,
- povečanje učinkovitosti podjetja,
- instrument ocenjevanja uspešnosti posameznika in njegov prispevek k napredku podjetja.

Obstajata dve metodi za izbor strateških ciljev:

- **analitični pristop** – temelji na ugotavljanju povpraševanja in znanih podatkih,
- **kreativni pristop** – temelji na predvidevanju razvoja in vključuje predvsem intuicijo.

2.5 Strateški projekti in novi programi

Na osnovi strateških ciljev in preučitve realnih zmožnosti za pričetek izvajanja projektov se oblikujejo strateški projekti oz. novi programi, s katerimi bomo lahko realizirali cilje iz strategije. Taktično ali operativno načrtovanje se uporablja za razvoj projekta ali programa, ki bo služilo bodočemu razvoju (Kania in Davis, 2011, str. 113).

2.6 Filozofija

Naloga menedžmenta je, da snuje tudi filozofijo podjetja. Filozofija podjetja je formalna oblika kulture podjetja, za katero se pričakuje, da bo prispevala k uspehu podjetja. Zasnovana mora biti na subkulturah udeležencev podjetja in izpeljana v prepričanje podjetja in sprejete vrednote, temeljne zasnove poslovanja in podjetju naklonjena stališča udeležencev podjetja (Kralj, 2001). Vsekakor je pravilno oblikovana filozofija lahko dobra podpora k oblikovani viziji in poslanstvu, saj daje še dodatno inspiracijo vsem deležnikom, da bi realizirali strategijo.

2.7 Namere in politike

Strateški menedžment mora o svojih namerah komunicirati z zunanjimi deležniki. Naloga operativnega menedžmenta pa je, da to isto nalogo opravi z notranjimi deležniki.

Politike so postopki, pisana in nenapisana pravila, kdaj in kaj bomo počeli, da bomo realizirali strategijo. Menedžment in menedžerji bi morali biti zelo zainteresirani za okolju prijazno podjetje, saj ga vodijo in se morajo počutiti odgovorni za trajnostni razvoj. Tako bo tudi zunanje okolje sprejelo podjetje. So pravzaprav snovalci trajnostnega razvoja v okviru politike podjetja in pri tem morajo upoštevati vse sestavine trajnostnega razvoja, vključno z okolju prijaznim podjetjem (Kralj, 2001).

»Če želimo uspeti, moramo najprej sploh verjeti, da lahko uspemo.«

Michael Korda

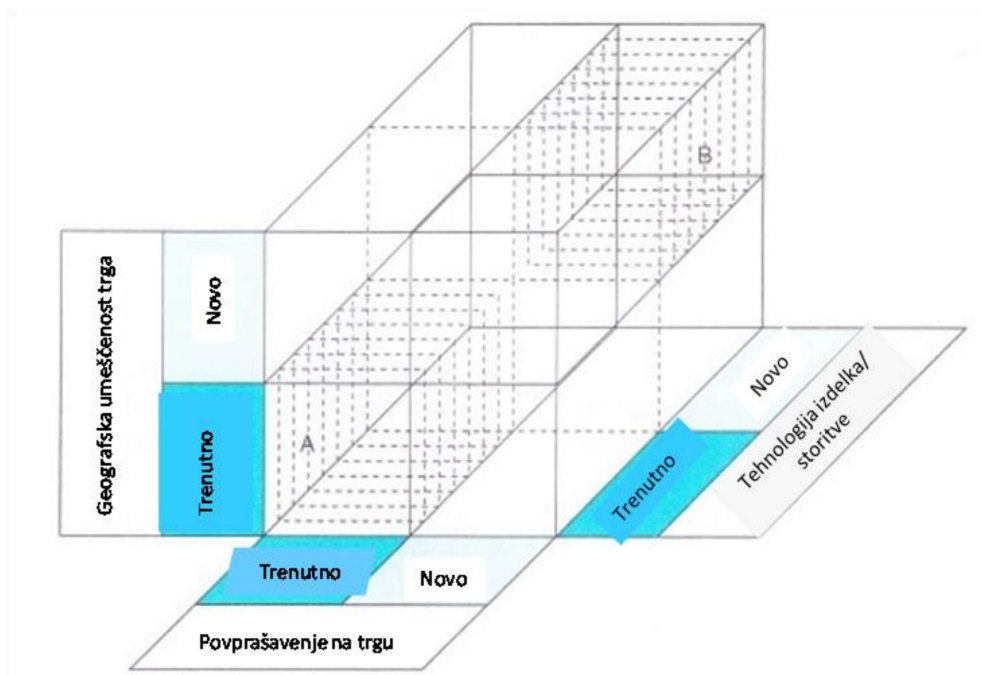
3 DRUGE KLJUČNE TEORIJE ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA

V tem podpoglavju smo zbrali ključne teorije, ki so lahko kakovostno orodje za pridobivanje informacij, pozicioniranje in oblikovanje strategije ter kasnejše spremljanje le-te.

3.1 Ansoffova matrika izdelka in trga

Ansoffova matrika izdelka in trga (Ansoff, 1975) ponuja logično pot do določanja obsega in smeri strateškega razvoja podjetja na trgu. Strateški razvoj podjetja je sestavljen iz dveh med seboj povezanih strategij: strategije portfolja (angl. *portfolio strategy*) in tekmovalne strategije (angl. *competitive strategy*). Prva strategija poudari cilje za vsako kombinacijo izdelok/trg podjetja. Ustvari informacijske točke na obzorju, ki jim je treba slediti. Tekmovalna strategija pa opredeli pot za doseg te ciljev. V Ansoffovi matriki je postavljanje ciljev opredeljeno z izbiro t. i. rastnega vektorja, ki določa končen obseg posla. Rastni vektor je določen v dveh dimenzijah: izdelki in trgi. Teorija se je nadgrajevala, kasneje avtor (Ansoff in McDonnell, 1990) predstavi »geografski rastni vektor«, ki je zamenjal rastni vektor iz njegove matrike (Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga). Te tri dimenzije (3D) lahko podjetje uporabi, za določanje obsega svojega posla v prihodnosti:

- povpraševanje na trgu (npr. potreba po transportu ali povečanju električnih signalov),
- tehnologija izdelka/storitve (npr. celostna tehnologija),
- geografska umeščenost trga (npr. regije ali zvezne države).



Slika 3: Dimenzije Ansoffovega geografskega vektorja: povpraševanje, tehnologija izdelka/storitve in geografske umeščenosti trga
(Ansoff in McDonnell, 1990)

Tri dimenzije skupaj tvorijo kocko in ponujajo raznolike kombinacije in strateške načrte za podjetja. Ekstremne izbire so na eni strani nadaljevanje uporabe starih tehnologij v že obstoječih regijah za zapolnitev tradicionalnih potreb ali na drugi strani vstop v nove regije z novimi tehnologijami, da zapolnimo nove potrebe.

Na odločitve za smer in strategijo za korporacijsko rast vpliva veliko faktorjev, kot so: nivo tveganja, trenutno stanje produktov in trga ter ali hoče podjetje razviti nove ali že obstoječe produkte ali trge. Če hočemo narediti plan za prihodnost na sistematičen način, je najbolj pomembno, da menedžerji razumejo vrzel med trenutno pozicijo podjetja in pozicijo, ki jo hočejo doseči. Ansoffova 3D-matrika se lahko uporabi kot ogrodje za identifikacijo smeri in priložnost za korporacijsko rast.

Za uporabo matrike v praksi mora podjetje naprej oceniti obstoječe kombinacije med produktom in trgom ter ustrezne nivoje kompetenčnosti za te kombinacije. Nato se izbere nadaljnji obseg posla po geografskem vektorju znotraj Ansoffove kocke. Izpeljivost izbranega obsega in smeri mora biti obogatena z analizo kombinacije izbrane smeri, obsegom korporacijske rasti in značilnimi tekmovalnimi prednostmi (temeljne kompetence). Ne samo da morajo biti na razpolago sredstva, ki to omogočajo, ta sredstva morajo zagotoviti podjetju trajno tekmovalno prednost. Sinergije morajo obstajati ali jih je treba ustvariti z uporabo obstoječih izjemnih kompetenc (agresivna sinergijska strategija) ali z razvojem potrebnih kompetenc (obrambna sinergijska strategija). Na koncu je treba doseči strateško fleksibilnost. Ta se lahko doseže navzven z diverzifikacijo geografske smeri in potrebe, tako da nepredvidljive spremembe v katerem koli strateškem območju ne vplivajo na uspešnost podjetja. Fleksibilnost se lahko doseže tudi, če se dejanja opre na resurse in zmožnosti, ki so lažje prenosljive.

3.2 BCG-matrika

Boston Consulting Group je leta 1970 zasnoval BCG-matriko. To je ena najbolj znanih metod za načrtovanje portfelja, ki temelji na življenjskem ciklu izdelka. Upošteva medsebojno rast trga in tržnega deleža. Osnovna predpostavka je, da mora podjetje imeti portfelje produktov, ki vsebujejo tako produkte z visoko rastjo (angl. *high-growth products*) – ti zagotavljajo denarne vloške – kot produkte z nižjo rastjo (angl. *low-growth*) – ti zagotavljajo dodaten denar in dolgoročen uspeh (Hambrick, MacMillan, in Day, 1982).

Uporaba BCG-matrike (Slika 4: BCG-matrika) nam pomaga prepoznati in oceniti prioritete za rast v portfelju produktov. Matrika povezuje dve dimenziji: tržni delež in tržno rast. Produkti so ocenjeni glede na dimenzije in vsak posebej je nato klasificiran v eno izmed različnih kategorij: zvezde (ang. *stars*), krave molznice (angl. *cash cows*), vprašaji (angl. *question marks*) in psi (angl. *dogs*). Osnovna premisa modela je investirati v (ekonomsko) rast priložnosti, iz katerih podjetje lahko profitira.

BCG-matrika se lahko uporablja kot strateško orodje za ugotavljanje dobička in rasti vsake od potencialnih enot v podjetju. Z opredelitvijo strategije za vsako poslovno enoto (potrebno se je odločiti ali se bo zadržalo ali odprodalo) celoten portfelj organizacije se lahko ohrani kot donosna kombinacija.



Slika 4: BCG-matrika
(Boston Consulting Group, 1970).

Ko matriko uporabimo, moramo biti pozorni na naslednje: (1) treba je določiti ukrep ali oceno pričakovane rasti trga za vsak izdelek ali storitev v portfelju, (2) uporabiti odstotek ratinga za vsak izdelek ter opredeliti svoj relativni tržni delež ter (3) zapisati vsakega od proizvodov v portfelj in v štiri kvadrante, ki so opredeljene v dveh dimenzijah: relativni tržni delež in relativna stopnja rasti trga.

Kljub temu da je to splošno in samovoljno zaradi majhnih razlik, je potrebna dosledna izvedba. To je najtežji del, vendar pri izvedbi lahko pomaga, če se držimo vnaprej določenih meril. Stopnja rasti trga se kaže kot visoka, ko letni prihodki rastejo za več kot 10 odstotkov po korekciji inflacije. To je pomembno pri ohranitvi vnaprej določenih meril, ki lahko spremenijo ocenjevanje izdelka. V nasprotnem primeru se domači projekti in produkti preusmerijo k bolj ugodnemu položaju, zaradi česar zmaga uresničen predmet.

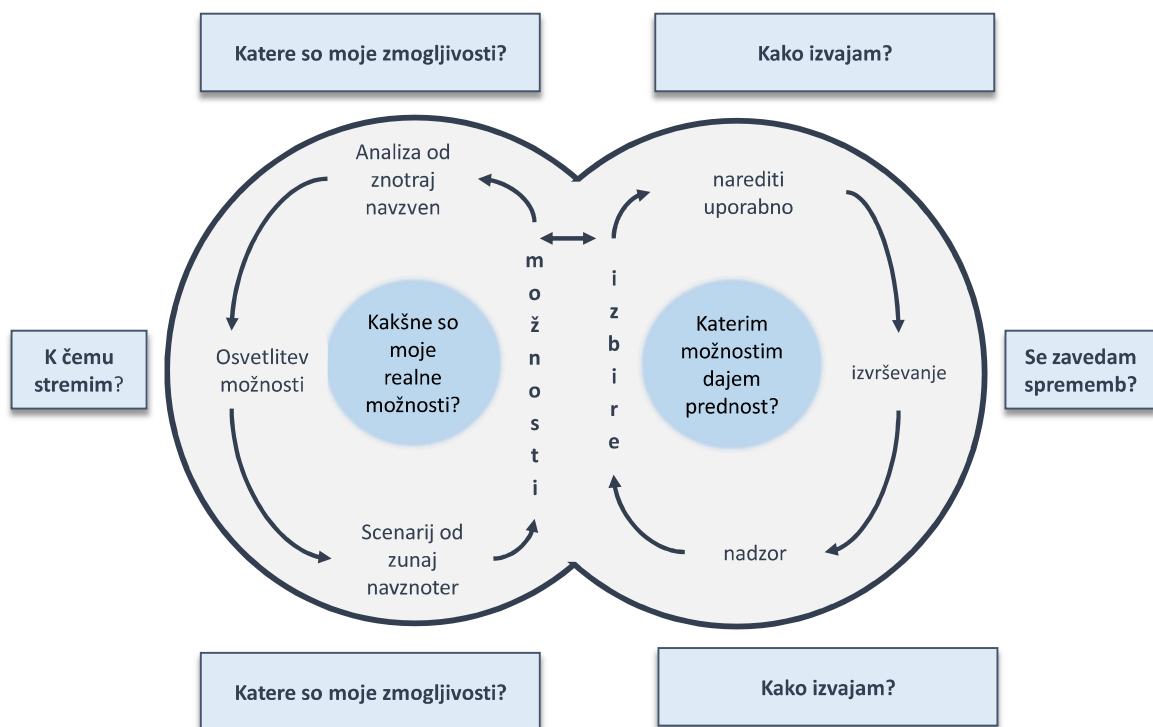
- **zvezde** so proizvodi, ki uživajo relativno visok tržni delež na močno rastočem trgu. To so (potencialni) donosi in se lahko povečajo. Zaradi tega je priporočljivo, da se vlaga v te izdelke;
- **molzne krave** so izdelki, ki so izjemno profitni in ne zahtevajo dodatnega napora ali potrebnega vlaganja, da se ohrani enak nivo prihodkov. Izdelek je označen kot molzna krava, ko je rast prometa sicer že zmanjšana, vendar tržni delež družbe ostaja visok in stabilen;
- **vprašaji** so proizvodi, ki imajo visoko rast na trgu, ampak majhen tržni delež, zato je njihova stopnja rasti negotova. Investicije, ki bi spodbudile nadaljnjo rast, lahko dajo ali pa ne vidnih rezultatov v prihodnosti. Priporočljivo je izvesti dodatne raziskave, kako in kje investirati;
- **psi** so proizvodi, ki jih je treba opustiti ali odsvojiti, če niso donosni. Tudi če so donosni, vanje ne vlagamo, ampak najbolje izkoristimo njihovo trenutno vrednost. To lahko pomeni prodajo proizvodov ali blagovne znamke.

3.3 Strateški dialog

Strateški dialog je splošni osemstopenjski model za snovanje in nadaljnje dograjevanje strategije, ki ga je razvil Nizozemec Berenschot na podlagi 70-letnih izkušenj na področju strateškega svetovanja. Obravnava strategijo kot integralen proces formulacije in implementacije. Fokusira se na vsebino in procese: delati prave stvari pravilno. Je interaktivni proces s pristopom, ki vodi do izbire takrat, ko se umikamo s trga. Tako pusti opcije odprte. Gre tudi za pristop (kar opozarja že samo ime »strateški dialog«), baziran na sodelovanju s ključnimi interesnimi skupinami: kaj lahko organizacija naredi in kaj bo naredila. Ni formuliran v detajle, ampak se raje posveča dialogu s ključnimi deležniki. Kakorkoli, dialog ne pomeni demokracije: odgovorni bodo še vedno imeli končno besedo in morali sprejemati strateške odločitve.

V strateškem procesu so trije kritični faktorji uspeha (Van den Berg in Pietersma, 2014):

- dobro razumevanje konteksta strateške definicije: potrebno je razumeti, kaj je vzrok, kaj nujnost in kaj ambicija, ko podjetje oblikuje svojo strategijo, kadar ta niha. Brez vedenja, kje se nahajaš, je nemogoče prepoznati vzrok;
- ustrezna uporaba vsebine v pogojih kakovosti, popolnosti in globine: z analizo primernih modelov in instrumentov popolnoma razumemo možnosti in nezmožnosti organizacije in okolice, v kateri je organizacija aktivna. Temeljite analize so podlaga, da se dobi pravo strateško možnost;
- učinkovit in navdihujoč proces temelji na sodelovanju oseb, ki so vanj vključene v določenem trenutku, s predvideno vlogo in z nalogo organizirati. Z drugimi besedami: uporabljati pravilne metode sodelovanja. To pomaga vzdigniti notranjo raven razumevanja, spodbuja kreativnost in razvija nove ideje.



Slika 5: Strateški dialog
(Van den Berg in Pietersma, 2014)

Za strateški uspeh bodo morale organizacije razumeti smisel konteksta, vsebine in procesa. Organizirati strateško formulacijo in strateško izvajanje procesa kot dialoga bo vodilo do

»Ne bojte se počasne rasti, bojte se ostati na mestu.«

Kitajski pregovor

7 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN STRUKTURE ORGANIZIRANOSTI

Organizacijska struktura je formalni sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvrševalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji (Možina et al., 2002, str. 835). Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Ta je dobra takrat, ko omogoča učinkovito in stalno komunikacijo med nosilci nalog po najkrajši možni poti (Lipičnik, 2005, str. 44).

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Z vidika nadrobnosti členitve skupne nalog kake organizacije in oblikovanja organizacijskih osnov razločujemo strukture makro-, mezo- in mikroorganiziranosti. **Struktura makroorganiziranosti** je temeljna zgradba organizacijskih osnov, ki prikazuje razčlenitev skupnega poslovanja organizacije glede na komplekse različnih poslov, vezanih na posebni predmet poslovanja. **Struktura mezoorganiziranosti** je smotrna zgradba organizacijskih enot najnižje sestavljenosti oz. skupin delovnih mest z logično razporeditvijo nalog in razmejitvijo pristojnosti in odgovornosti po zasnovanih organizacijskih enotah. **Struktura mikroorganiziranosti** je logična razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj organizacijskih enot, zasnovanih v strukturi mezoorganiziranosti, z vsemi odnosi med nosilci nalog znotraj organizacijske enote kakor tudi med različnimi organizacijskimi enotami celotne organizacije. Cilji oblikujejo strukturo organiziranosti in ne nasprotno.

7.1 Vrste struktur organiziranosti z vidika dela in celote

Organizacijska shema je grafična ponazoritev organizacijske strukture. Nekateri namesto organizacijske sheme uporabljajo pojem organigram. Organizacijska shema je lahko bolj splošna ali podrobna. S shemo se prikažejo oddelki, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V shemi so prikazane **štiri temeljne informacije o organizacijski strukturi**, in sicer (Bavec, 2005, str. 54):

- **naloge** – prikazana so področja različnih nalog;
- **porazdelitve** – vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela;
- **ravni menedžmenta** – prikazana je upravljalno-vodstvena hierarhija od predsednika uprave do različnih oddelčnih menedžerjev. Ti so navadno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhijo višje, in so z njim tudi neposredno povezani;
- **linije avtoritete** – navpične povezave predalov na shemi kažejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Velika večina avtorjev pa glede na način vodenja navaja naslednje oblike organizacijskih struktur (Lipičnik, 2005, 49):

- linijska organizacijska struktura,
- funkcijska organizacijska struktura,
- štabno-linijska organizacijska struktura.

Z vidika centralizacije in decentralizacije si bomo pogledali naslednje tipe struktur:

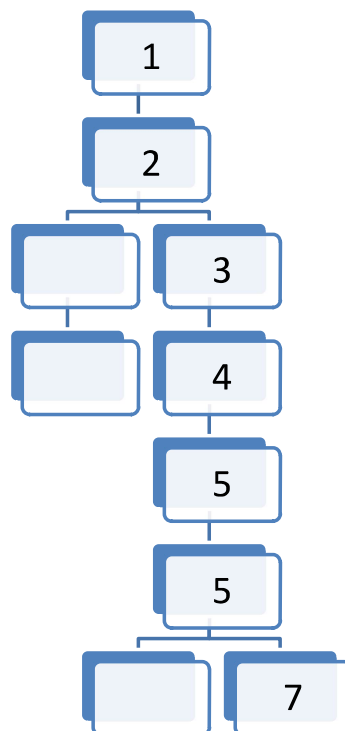
- funkcijsko,
- produktno,
- matrično organizacijsko strukturo,

- procesno,
- mrežno in virtualno,

7.1.1 Linijska organizacijska struktura

Linjska organizacijska struktura je osnovna organizacijska struktura (Slika 18: Linjska organizacijska struktura). Sami prikazujemo močno razvejano strukturo s sedmimi nivoji.

Linjska avtoriteta je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Linjski vodje podjetja predstavljajo linijo avtoritete, linijo ukazovanja, ki teče od zgoraj navzdol (Vila in Kovač, 1997). Na ta način se doseže enotno ukazovanje, ki je načelo klasične organizacije.

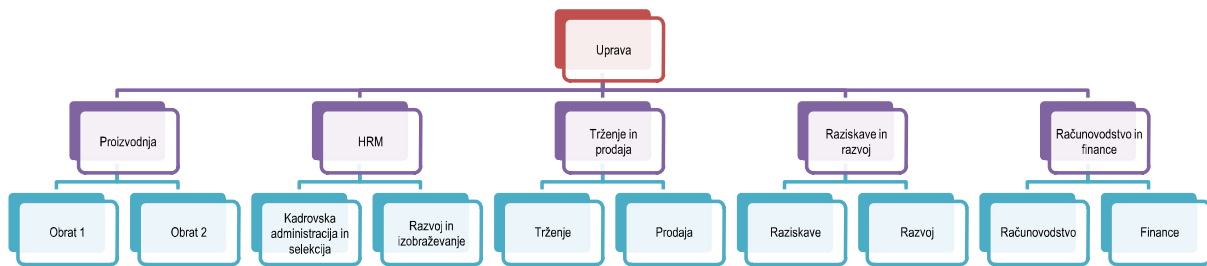


Slika 18: Linjska organizacijska struktura

7.1.2 Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je centralizirana, oblikovana na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane in medsebojno odvisne delne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom (Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura). Je najpogostejša organiziranost in se najbolj uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih. Njena slabost je neprilagodljivost.

Prednost funkcijske strukture je predvsem v njeni racionalnosti. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Je primerna za stabilno okolje. Spremembam ni prilagodljiva, komuniciranje je počasno, odločitve se počasi sprejemajo in uresničujejo.



Slika 19: Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura karakterizira pravico zahtev neke funkcije glede na drugo funkcijo pri opravljanju neke določene delovne naloge ali izvedbe nekih določenih procedur, ki niso pod neposrednim nadzorom in vplivom funkcije, ki postavlja zahteve. Funkcije v podjetju so odvisne od ciljev, ki jih želi doseči podjetje, od vodilnih kadrov, odvisne so od nujnih potreb podjetja, od uporabljene strategije. Organizacijske funkcije so npr.: marketing, prodaja, nabava, raziskovanje in razvoj, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadrovanje. Seveda je potem od podjetja do podjetja odvisno, kakšne funkcije ima in kako si jih grupira.

Razlogi za nerazumevanje med linijskim vodstvom in štabnimi organi so (Vila in Kovač, 1997):

- linijsko vodstvo lahko sprejme ali zavrže rešitve štabnih organov;
- linijsko vodstvo postavlja zahtevo, da se nek problem reši, vendar je rok prekratek in rešitev ni izvedljiva;
- štabni organ lahko problem rešuje zelo dolgo, na kar pa linijsko vodstvo ne more čakati;
- linijsko vodstvo je v stalni stiski;
- linijsko vodstvo in štabni organ imata različna mnenja o nalogi, ki jo je treba opraviti.

Osnovna pravila koordinacije med linijskim vodstvom in štabnimi organi so (Vila in Kovač, 1997):

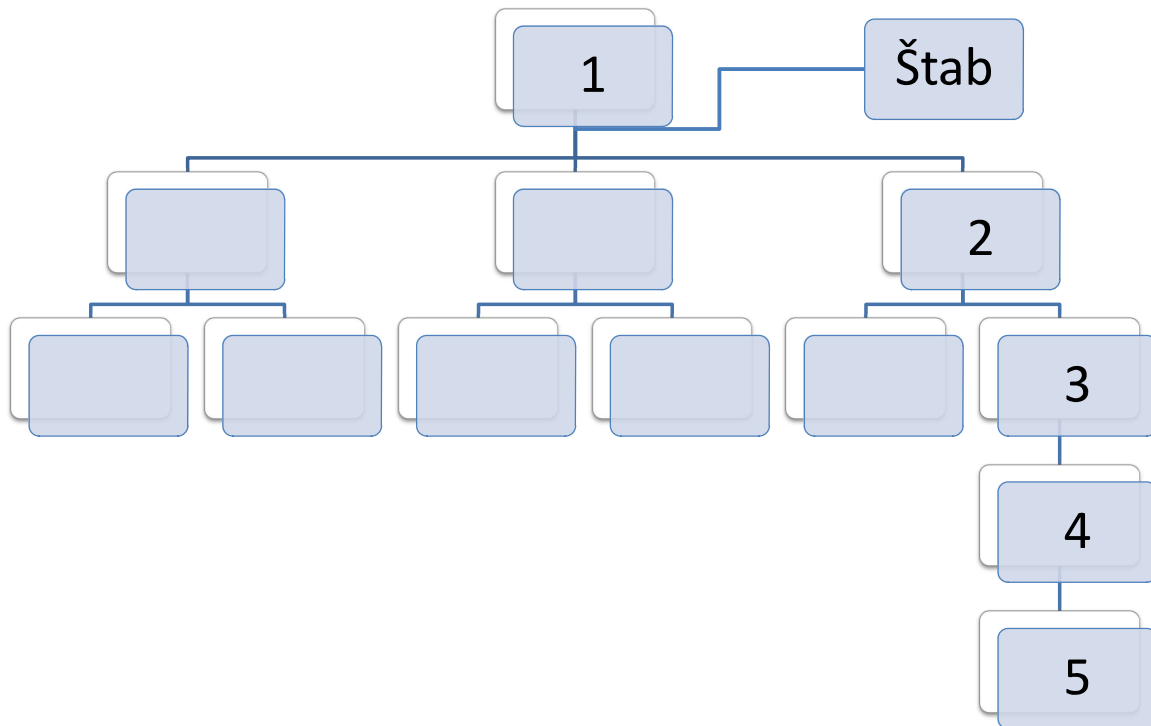
- linijsko vodstvo mora štabni organ dobro informirati o problemih, pri katerih pričakuje njegovo pomoč;
- štabni organ mora zagotoviti svojo pomoč in svetovanje, tako da zmanjša na najmanjšo možno mero čas in trud linijskega vodstva;
- štabni organi morajo storiti vse, da linijsko vodstvo sprejme njihova priporočila;
- linijski vodje morajo biti naklonjeni sprejemanju štabnih nasvetov in njihovi uporabi v interesu organizacije.

7.1.3 Štabno-linijska organizacijska struktura

Štabno-linijska organizacijska struktura (Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura) je po svoji naravi svetovalnega karakterja. Obstajata dve vrsti štabnih organov, in sicer (Vila in Kovač, 1997) :

- osebni štabni organ, ki je dodeljen nekemu vodilnemu zaradi določenih specifičnih specialističnih znanj. Ta izdeluje določene analize, študije, poročila, kar se bo uporabilo pri določenih funkcijah ali v oddelkih, glede na odločitve vodilnega;
- specializirani štabni organi pa so navadno oddelki ali službe, ki so specializirane za določeno področje organizacijskih aktivnosti, ki jih uporablja vsa organizacija. Npr. razvoj tehnologije, analitično planski oddelki, pravna služba, marketing, računalniški center itd.

Te službe zagotavljajo strokovno svetovanje glede na svojo specializacijo komur koli znotraj podjetja, če se za to pokaže potreba.



Slika 20: Štabno-linijska organizacijska struktura

7.1.4 Panožna (produktna, divizijska) struktura organiziranosti

Panožna struktura je decentralizirana, posamezne funkcije morajo biti organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa. Ima več različnih variacij. Delitev je glede na proizvode (Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija), geografsko pokritje (Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija), tržišče (Slika 23: Divizijska/Tržna organizacija).

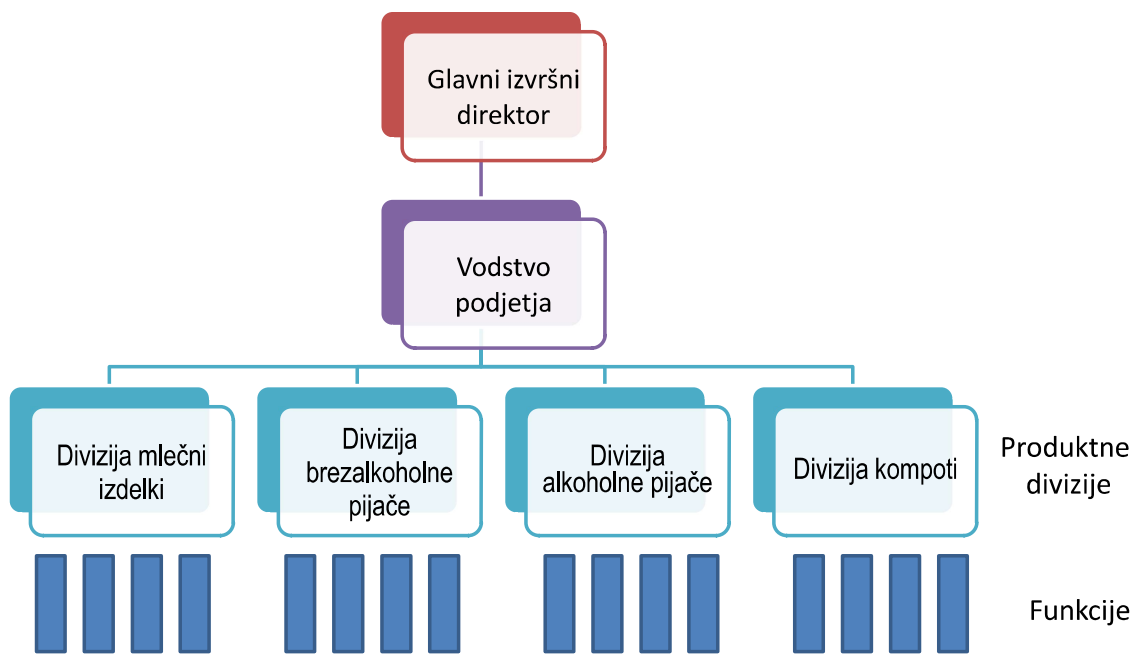
Obstajajo različne vrste delitev:

- delitev zaradi možnosti prodaje velike količine različnih tipov istega izdelka;
- delitev glede na izdelke;
- geografska delitev zaradi proizvodnje podobnih izdelkov, ki so med seboj geografsko oddaljene;
- delitev na divizije po kupcih.

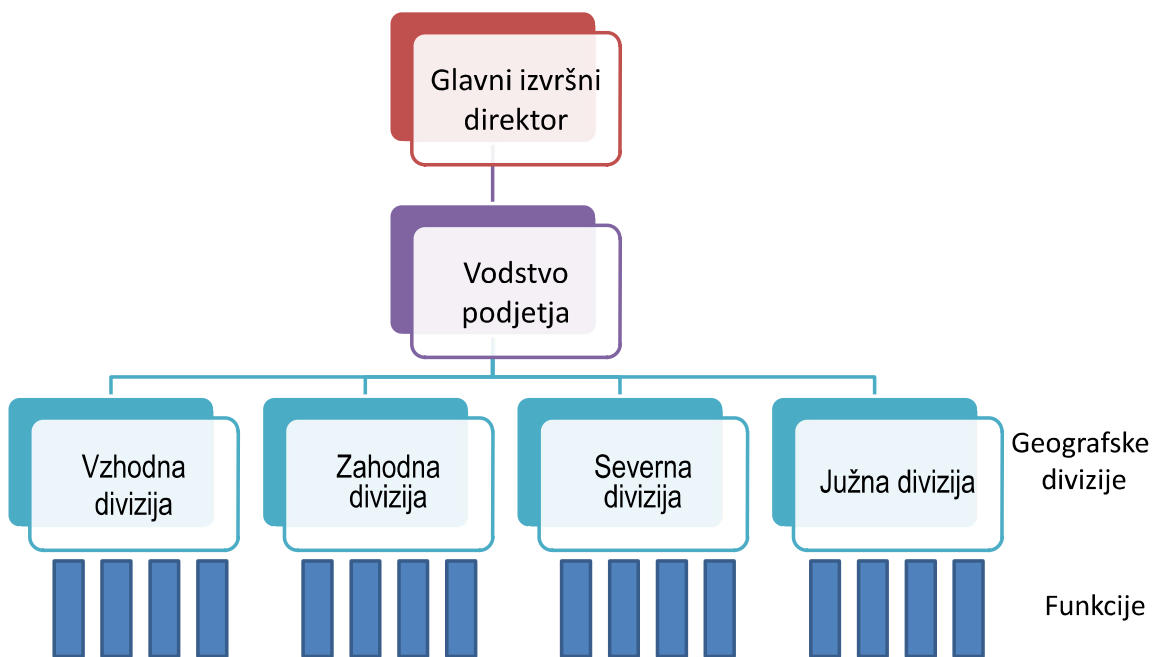
Divizijska organizacijska struktura je sestavljena iz avtonomnih enot, ki vsaka posluje samostojno ali skoraj popolnoma samostojno. Vsaka enota se imenuje divizija. Razlogi za tako organizacijo so: podjetje postane preveliko in ga je zato težko upravljati.

Divizije imajo lahko različna področja in vsako je poslovno neodvisno podjetje (novinarstvo, industrija, film itd.). Velika podjetja razdelimo na manjše število manjših podjetij. Načelo je avtonomna decentralizacija ob neprisilni integraciji skupnih funkcij. Odločanje je decentralizirano, vse pomembnejše odločitve sprejemajo na ravni programa.

Divizijska organiziranost je bolj prilagodljiva in fleksibilna. Z divizijsko organiziranostjo dosežemo večjo fleksibilnost, ki se kaže v temeljnih zahtevah vsake organizacije, namreč obvladovati konkurenco z inovacijami in stalnim zniževanjem stroškov.



Slika 21: Divizijska/Produktna organizacija



Slika 22: Divizijska/Geografska organizacija

»Zgodovina nas uči, da se ljudje in narodi začnejo vesti preudarno šele takrat, ko so že izčrpali vse druge možnosti.«

Abba Eban

10 SKLEP

V časih prenove podjetja postajajo strategije podjetja zelo pomembne. Uspešno uresničevanje strategij pa je v veliki meri odvisno tudi od možnosti spremljanja njihovega izvajanja. To pa je možno le, če imamo kompetentne zaposlene in ustrezna orodja za merjenje uspešnosti poslovanja. To je še kako pomembno za učenje in spreminjanje organizacij ter za neprestano prenovo strategije podjetij. Ker se danes vse odvija zelo hitro, še posebej v času, ko smo priča vedno bolj integriranih sistemov umetne inteligence, ko komunikacijske in informacijske tehnologije pospešujejo razvoj našega gospodarstva ter tek naših življenj. Vse se odvija izredno hitro. Tako da še stežka sledimo spremembam. Dodatni pospešek k spremembam prinesejo še napredki na področju biotehnologije, genske tehnologije, nanotehnologije idr. Ne smemo pa zanemariti učinka globalizacije in podnebnih sprememb. Vsem tem spremembam se morajo prilagajati tudi podjetja. Skratka, nahajamo se sredi faze korenitih gospodarskih, tehničnih in družbenih sprememb, ki se jim morajo podjetja sprti prilagajati. Podjetja morajo zato stalno iskati nove, uspešnejše strategije, ki bodo pripomogle k uspehu podjetij. Strategije namreč pomagajo organizacijam namensko iskati priložnosti ("Strategija in njeno uresničevanje," n.d.).

Podjetja, ki se srečujejo z radikalnejšo spremembo, so uspešna v tehnikah poslovnega vidika spremembe, manj pa v resnični pridobitvi deležnikov pri razumevanju in sprejemanju sprememb ("Uporaba meril za uspešno uresničevanje strategije sprememb," n.d.). Najbolj pogosta tveganja so: zelo podcenjeno komuniciranje o viziji in strategiji sprememb, neustrezno odpravljanje ovir ali napak pri uresničevanju vizije in zagotovitev trajnosti sprememb.

Implementacija strategij podjetij je izredno kompleksen proces. Uspešno uresničevanje strategij je tudi zelo odvisno od možnosti spremljanja njihovega izvajanja, kar pa je mogoče le z ustreznimi sistemi merjenja poslovne uspešnosti poslovanja. Uporaba klasičnih finančno-računovodskih kazalnikov v današnjem času ne omogoča več konkurenčne prednosti, saj potrebujejo podjetja hitrejše, natančnejše in kompleksnejše pristope za analiziranje poslovne uspešnosti ter odkrivanje in predvidevanje prihodnjih gibanj svojega poslovanja. Tradicionalni finančno-računovodski kazalniki merijo predvsem dogodke preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanj in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato se menedžment za uspešno vodenje in upravljanje podjetij mora posluževati sodobnih meril merjenja poslovne uspešnosti, ki so usmerjana v prihodnost ("Strategija in njeno uresničevanje," n.d.).

V knjigi smo obdelali ključne faze, orodja in teorije, s katerimi oblikujemo strategijo podjetja. Knjigo smo dopolnili z oblikovanjem organizacije in poglavjem o strateškem preobratu podjetja v krizi. Bralcem smo želeli dati enoviti pogled na ta izziv, ki se ga lotevajo bodisi ob odpiranju novega podjetja bodisi ob stalnem spremljanju, če se približujejo cilju (vizija), in pri tem še vedno uporabljajo predpisane norme (poslanstvo). Vsako podjetje občasno zaide v krizo. Če pa ima vgrajene sisteme nadzora, bo krizo pravočasno prepoznalo. Na tem mestu zbrane in opisane teorije so pri prepoznavanju lahko koristen pripomoček. Vsako izmed navedenih teorij je seveda priporočljivo pogledati v izvirniku. Dobro pa je, da pred njeno uporabo preučimo študije primerov, ki prikazujejo podjetja, ki so teorije že preizkušala v praksi. Tako se bomo učili iz napak drugih in ne iz lastnih napak. Možnost uspeha bo zato večja.

Naj knjigo zaključimo še z nekaj mislimi, ki govorijo o spremembah.

»Optimist razglaša, da živimo v najboljšem od vseh možnih svetov, pesimist pa se boji, da je to res.« (James Branch Cabell)

»Nič ni bolj nesmiselno kot učinkovita izvedba tistega, kar sploh ne bi bilo potrebno izvesti.« (Peter Drucker)

»Če hočeš postati moder, se nauči pametno spraševati, pazljivo poslušati, mirno odgovarjati in umolkniti, ko nimaš več kaj reči.« (Johann Lafater)

»Gosenica z ničemer ne izda, da se bo spremenila v metulja. Pa vendar se.« (Richard Buckminster Fuller)

»Če spremeniš način, kako gledaš na stvari, se stvari, na katere gledaš, spremenijo.« (W. Dyer)

»Ne pozabi, da je bil tudi največji hrast nekoč majhen želod, ki je padel na tla in vztrajal.« (neznan avtor)

»Če želimo uspjeti, moramo najprej sploh verjeti, da lahko uspemo.« (Michael Korda)

»Tudi potovanje, dolgo tisoče kilometrov, se začne z enim korakom.« (Lao Tze)

SEZNAM VIROV IN LITERATURE

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89–107.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. NJ: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Amendola, A., & Marchi, B. (1996). Communication in Chemical Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(1), 45–50.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bacot, A. H., McCabe, A. S., & Fitzgerald, M. R. (1998). Articulating Environmental Policy Decision to the Public. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6(3), 129–136.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartol, K. M., & Locke, E. (2000). Incentives and motivation. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp. 104–147). San Francisco (CA): Lexington Press.
- Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija, Letnik*, 35, 221–227.
- Bavec, C. (2005). Urejenost podjetja–strukture. Zapiski s predavanj, Fakulteta za management Koper.
- Belak, J., Kajzer, S., Belak, S., Duh, M., Kajzer, J., Kordic, C., ... Znidarsic, B. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bergant, Ž. (2002). *Kritična presoja tradicionalnega analiziranja računovodskih podatkov v zvezi s plačilno sposobnostjo podjetja*. [Z. Bergant], Ljubljana.
- Bergant, Ž. (2006). Prvi znaki krize in njihovo ugotavljanje. *Zbornik 12. Strokovnega Posvetovanja O Sodobnih Vidikih Analize Poslovanja in Organizacije*, 1–15.
- Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja*. Educa.
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191.
- Buble, M. (1995). Methodological Approaches to the Determination of Enterprise Organization Bonity. In *Retrospective Collection* (Vol. 15, pp. 47–58). Trans Tech Publ.
- Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Ekonomski fakultet.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership*

Historical Research Reference in Entrepreneurship.

- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2017). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*. <http://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.
- Coombs, W. T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89–101.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Nelson Education.
- dan Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68(4), 79–83.
- Davenport, T. H., & Stoddard, D. B. (1994). Reengineering: business change of mythic proportions? *MIS Quarterly*, 121–127.
- Davis, D. (1988). *How to turn round a company: a practical guide to company rescue*. Cambridge: Director Books.
- Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize.
- Dubrovski, D., & Jezovnik, A. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Farrukh, C., Phaal, R., & Probert, D. (2003). Technology roadmapping: linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2–19.
- Fenišer, C., & Sadeh, A. (2017). Organisational strategy in industry. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 112, p. 9005). EDP Sciences.
- Freiermuth, E. P. (1989). *Turnaround: Avoid Bankruptcy and Revitalize Your Company*. Blue Ridge: Liberty House.
- Glas, M. (1993). *Preobrat v poslovanju podjetja (turnaround)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta : Gea College.
- Gričar, J., & Piskar, S. (1988). Sistemski inženiring. *Moderna Organizacija, Kranj*.
- Hambrick, D. C., MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 510–531.
- Hammer, M., Champy, J., Potpara, L., & Petelinšek, B. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Gospodarski vestnik.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.

- Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. GV založba.
- Ivanjko, S. (1997). Kriza podjetja. *Dnevi slovenskih pravnikov, od 23. do 25. oktobra 1997 v Portorožu*, 961–978.
- Ivanko, S. (1999). *Urejenost podjetja - strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management. Retrieved from <http://www.worldcat.org/title/urejenost-podjetja-strukture-in-procesi/oclc/444604759>
- Ivanko, S. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, S. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge (Mass.); London: Harvard University Press.
- Kania, R. R. E., & Davis, R. P. (2011). *Managing criminal justice organizations: an introduction to theory and practice*. Routledge.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kemp, D., & Owen, J. R. (2013). Community relations and mining: core to business but not “core business.” *Resources Policy*, 38(4), 523–531.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public relations: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Knights, D., & Willmott, H. (2000). *The reengineering revolution: Critical studies of corporate change*. Sage.
- Kokotec-Novak, M. (1991). Računovodstvo v kriznem podjetju. [Zbornik referatov], 131–142.
- Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kosem, K. (2013). Neučinkovito vodenje podjetja kot ključni notranji vzrok krize. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). Organizacija, vodenje in kadri. *Samozaložba, Ljubljana*.
- Kralj, J. (2001). Odgovornost managementa za kakovost poslovanja podjetja in za trajnostni razvoj. V *Management, Kakovost, Razvoj: Zbornik*, 2, 117–124.
- Krystek, U. (1989). Führung in Ausnahmesituationen. Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe. *Zeitschrift Für Organisation*, 58(1), 30–37.
- Lem, M., Tulder, R. J. M., & Geleynse, K. (2013). *Doing Business in Africa: A Strategic Guide for Entrepreneurs*. Berenschot.
- Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Lorenz, E. (2000). The butterfly effect. *WORLD SCIENTIFIC SERIES ON NONLINEAR SCIENCE SERIES A*, 39, 91–94.

- Majda, K.-N. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. 29. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. *Portorož: Zveza Ekonomistov Slovenije in Zveza Računovodij, Finančnikov in Revizorjev Slovenije*.
- Malešič, M. (2006). Teorija kriznega komuniciranja. *Ujma, Revija Za Vprašanja Varstva Pred Naravnimi in Drugimi Nesrečami*, 20, 296.
- Mihelčič, M. (2008). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Morgan, G., Gregory, F., & Roach, C. (1997). Images of organization.
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, 40(9), 30–37.
- Možina, S., Kavcčič, B., Tavčar, M. I., Pucko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Gospodarski vestnik.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Gospodarski vestnik.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- PEST analiza | Blaž Kos - Born to create. (n.d.). Retrieved August 11, 2017, from <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
- Podjetnik - prvi medij podjetništva-Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija. (n.d.). Retrieved August 11, 2017, from <http://www.podjetnik.si/clanek/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija-20061005>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York*, 300.
- Porter, M. E., & Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Prašnikar, J. (1992). Sanacija podjetja–faza energičnega poslovanja. *MBA, EPF, Maribor*.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19–32.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Rusimovič, T. (2001). Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. *Zbornik Posvetovanja: Dnevi Slovenske Informatike 2001*, 37–45.

- Scherrer, P. S. (1989). Turnarounds. *Management Accounting*, 70(5).
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: A guide to turnaround management*. Penguin books.
- Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate turnaround*. Penguin UK.
- Slavka, K. (1996). Krizne razmere v gospodarstvu in vloga analitikov v posebnih razmerah. *Zbornik Referatov*, 2, 28–43.
- Strader, T. J., Lin, F.-R., & Shaw, M. J. (1998). Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*, 23(1), 75–94.
- Strategija in njeno uresničevanje. (n.d.). Retrieved from <http://www.poslovnirazgledi.si/revija/2011/37/strokovni-pogled>
- Šteiner, A. (2002). Projektiranje preoblikovanja strukture sil vojske. *Sodobni Vojaški Izzivi*, 51.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.
- Trošt, N. (1996). Preobrat v poslovanju podjetja: magistrsko delo. N. Trošt.
- Uporaba meril za uspešno uresničevanje strategije sprememb. (n.d.). Retrieved from <http://www.iscemnasvet.si/e-nasvet/uporaba-meril-za-uspesno-uresnicavanje-strategije-sprememb>
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2014). *The 8 steps to strategic success: unleashing the power of engagement*. Kogan Page Publishers.
- Veršič, S. (2017). Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju. *RUO. Revija Za Univerzalno Odličnost*, 6(2), 133.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997a). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997b). *Osnove organizacije in menedžmenta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, I. (2009). Projektno obvladovanje poslovnih kriz. Retrieved from http://www.sam-d.si/Upload/Izzivi/IM_2009_01.pdf
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T., & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417–424.
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije*, Št. 13/2014, 1213.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). (n.d.). *Uradni List Republike Slovenije*, Št. 65/2009, 9189.
- Žnidaršič, M. (2011). HASH (0xc500ed0). HASH (0xc520988).

»Tudi potovanje, dolgo tisoče kilometrov, se začne z enim korakom.«

Lao Tze



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA 20,00 EUR