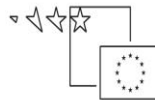




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

EKONOMIKA PODJETJA IN PODJETNIŠTVO

FRANCI PUŠENJAK

Višješolski strokovni program: Varstvo okolja in komunala
Učbenik: Ekonomika podjetja in podjetništvo
Gradivo za 2. letnik

Avtor:

Franci Pušenjak
Zavod IRC
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
Božena Veber Rasiewich, univ.dipl. psih.

Lektorica:
Tatjana Kovač, univ. dipl. slavist

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

658 (075.8)

PUŠENJAK, Franci

Ekonomika podjetja in podjetništvo [Elektronski vir] : gradivo
za 2. letnik / Franci Pušenjak. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Varstvo okolja in
komunala / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Pusenjak_Ekonomika_podjetja_in_podjetnistvo.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Pusenjak_Ekonomika_podjetja_in_podjetnistvo.pdf)

ISBN 978-961-90866-5-0

245036544

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 130. seji dne 6. 5. 2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-3/2011/9-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	PODJETNIŠTVO.....	5
1.1	PODJETNIŠTVO IN TVEGANJE	5
1.2	PODJETNIŠTVO IN MANAGEMENT	9
1.3	USTVARJALNO VODENJE	10
1.4	PROCES NASTAJANJA PODJETJA IN VRSTE PODJETIJ	11
2	VEŠČINE MANAGEMENTA	14
2.1	PIKA CIKLUS	14
2.1.1	P planiraj	16
2.1.2	I izvajaj	16
2.1.3	K kotroliraj	16
2.1.4	A analiziraj	16
2.2	OBVLADOVANJE SISTEMOV	16
2.3	OBVLADOVANJE SPREMEMB	18
3	DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA	20
3.1	VIZIJA PODJETJA.....	21
3.2	CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA	23
3.3	KULTURA IN ETIKA PODJETJA	25
3.4	BSC – BALANCED SCORECARD.....	26
4	STRATEŠKO NAČRTOVANJE.....	29
4.1	POLITIKA PODJETJA.....	30
4.2	RAZVOJ STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA	32
4.3	KRITERIJI ZA PRESOJO STRATEGIJ	34
4.4	STRATEŠKI NAČRT.....	35
5	NAČRTOVANJE TRŽENJA.....	38
5.1	ANALIZA OKOLJA.....	39
5.1.1	SWOT ali 4P analiza.	41
5.1.2	Ishikawa diagram tudi znan kot »ribja kost«.....	41
5.1.3	Benchmarking	42
5.1.4	Scenarij.....	43
5.2	NAČRTOVANJE PROGRAMOV	43
5.2.1	Ponudba in povpraševanje.....	45
5.3	TRG, TRŽNA ANALIZA IN CILJNI TRGI	49
5.4	KONKURENCA	50
5.5	TRŽNI SPLET	52
5.5.1	P1 programi	53
5.5.2	P2 prodajne cene	53

5.5.3 P3 promocija.....	55
5.5.4 P4 prodajne poti.....	56
6 NAČRTOVANJE POSLOVNIH VIROV	58
6.1 PROIZVODNI VIRI.....	58
6.2 NABAVNI MANAGEMENT	61
6.3 UPRAVLJANJE LOGISTIKE	66
7 NAČRTOVANJE ORGANIZACIJE	70
7.1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	71
7.2 ORGANIZIRANJE PROCESOV	74
7.3 TIMI	76
7.4 INFORMACIJSKI SISTEMI	77
8 GOSPODARJENJE V PODJETJU	79
8.1 TROŠENJE, ANGAŽIRANJE SREDSTEV IN VIRI SREDSTEV.....	80
8.2 STROŠKI V POSLOVNEM PROCESU	85
8.2.1 Vrste stroškov	85
8.2.2 Naravne vrste stroškov	86
8.2.3 Stalni in spremenljivi stroški	88
8.3 TOČKA PRELOMA IN KALKULACIJA.....	88
8.4 BILANCE.....	90
8.4.1 Poslovni izid	92
8.4.2 Bilanca stanja.....	93
9 UPRAVLJANJE FINANC	95
9.1 FINANČNI IN DENARNI TOK.....	95
9.2 ANALIZA USPEŠNOSTI GOSPODARJENJA	96
10 UPRAVLJANJE PROJEKTOV	97
10.1 PROJEKTI IN PROJEKTNE NALOGE.....	97
10.2 VODENJE PROJEKTOV	99
10.3 ORGANIZIRANJE PROJEKTOV	100
10.4 FINANČNI NAČRT PROJEKTA.....	101
11 LITERATURA IN VIRI:.....	102

UVODNE MISLI

Pričujoči učbenik, je namenjen študentom višje strokovne šole in obravnava tematiko podjetništva, managementa, organiziranja in ekonomike. Zapis je sestavljen kot študijski pripomoček in kot opomnik ključnih vsebin, ki jih študenti višje šole preučujejo pri predmetih Ekonomika podjetja in podjetništvo ter Ekonomika poslovanja.

Vsebina je razdeljena na 4 osnovne tematske sklope.

- V prvem sklopu se ukvarjamo s podjetjem, podjetništvom, vodenjem in ključnimi veščinami, ki jih potrebujejo vodje za učinkovito vodenje.
- V drugem sklopu se lotimo vprašanja poslovnega načrtovanja. Poslovno načrtovanje obsega vse od kreiranja politik podjetja, vizij in strateških ciljev, določanja temeljnih strategij in taktik za uresničevanje ciljev ter načrtovanje resursov in elementov gospodarjenja.
- Tretji vsebinski sklop nas popelje v spoznavanje ekonomike ali gospodarjenja z redkimi poslovnimi viri, obvladovanje stroškov, denarnih tokov in nas seznanja z bilancami ter drugimi kazalniki uspešnosti poslovanja posameznega podjetja.
- Zadnji, četrti sklop je namenjen spoznavanju projektov in projektnega vodenja, ki postaja vse pomembnejši in vse pogostejši sestavni del organiziranja in delovanja podjetja.

Podane vsebine temeljijo na različnih virih in različnih avtorjih. Večji del vsebin je povzetih po priznanih slovenskih avtorjih, velik del pa se naslanja tudi na sodobne tuje avtorje. Tako lahko študent pridobi širši vpogled v sodobno ekonomsko misel, ki je seveda zelo obsežna in raznolika.

Zapis teh, sicer zelo obsežnih vsebin, je dokaj skop in osredotočen na bistvena pojasnila, kar zadostuje za splošno spoznavanje navedenih vsebin, za bolj poglobljeno spoznavanje teh vsebin, pa študentom priporočam, da vzamejo v roke katerega od imenovanih virov.

Vsebine so urejene in razvrščene usklajeno z načrtom predavanj, tako, da jim študent z lahkoto sledi.

Zahvaljujem se šoli IRC, ki predavatelje usmerja k pripravi učnih vsebin, saj tako zagotavljamo večjo kakovost učenja našim študentom.

Zahvaljujem se tudi vsem študentom, ki se zanimajo za te vsebine, saj verjamem, da le tako širimo in bogatimo slovenski gospodarski prostor z novimi veščinami, brez katerih ni mogoče dosegati vidnejše konkurenčne sposobnosti in vidnejšega razvoja podjetniških aktivnosti.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem in družini, ki me bogatijo in velikokrat razumejo ter mi tudi pomagajo razvezovati kompleksna vprašanja ekonomije in vodenja!

Avtor

Kako skozi vsebino učbenika?

Vsako poglavje je razdeljeno na nekaj podpoglavij, ki si logično sledijo in zaokrožajo posamezne vsebinske sklope.

Na začetku poglavja so nakazane zelo kratke usmeritve, ki nas opozarjajo na ključne vsebine in o čem razpravljamo v posameznem poglavju. Iz teh usmeritev je mogoče razbrati, na kaj dajemo poudarek in kaj je smiselno v okviru teh vsebin preučevati!

Običajno sledijo definicije in različna pojasnila pojmov in vsebin o katerih razmišljamo. Definicije navajamo, da bi čim bolj pojasnili pojme in posamezne vsebine. Prav je, da ob definicijah razmišljamo, zakaj posamezni avtorji definirajo določeno vsebino, kot jo definirajo?



Ta znak, vas usmerja k razmisleku o vsebini in vam ponuja vprašanja, na katere si je vredno odgovoriti ali poiskati odgovore še kje drugje!



Ta znak vam ponuja kratek povzetek in opomnik podane vsebine posameznega poglavja!

Zapisi so sorazmerno skopi, zato vam priporočam, da vse podane pojme in razlage, preštudirate sami, podrobno, z razmislekom in tudi s kritično presojo! Tako bo vaš študij kakovostnejši in uporabnejši!

1 PODJETNIŠTVO

Spoznali boste:

- Kaj je podjetništvo?
- Kdo je podjetnik?
- Kakšne so lastnosti dobrega podjetnika?
- Kaj je management – vodenje?
- Kakšna razlika je med podjetnikom in managerjem?
- Kaj je ustvarjalno vodenje?
- Kako podjetje nastane in kakšne so možne formalne oblike podjetij?

1.1 PODJETNIŠTVO IN TVEGANJE

Definicije:

Podjetništvo je proces iskanja in ustvarjanja poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje neodvisno od virov, s katerimi podjetniki trenutno razpolagajo

(Belak, 1993, 28)

»Podjetnik je človek, ki je pripravljen tvegati svoj kapital v dejavnost, za katero je vsaj malo upanja, da bo ustvarila dobiček«

(http://usinfo.state.gov/products/pubs/entrepreneurship/part_01.htm, 20.11.2008).



Poiščite dodatne definicije in preučiti, koliko različnih pojmovanj podjetništva obstaja!

Celotna zgodba managementa se začne s podjetništvom. Kajti, če ni podjetja, tudi voditi in upravljati ni kaj.

Podjetništvo je zagotovo že zelo star pojav. Prvi je pojem podjetništva uporabil CANTILLON¹, že v zgodnjem 18. stoletju. Kot podjetnika je imenoval najemnika zemlje, trgovca in druge, ki so po neki vrednosti nekaj kupili z namenom prodati po novi vrednosti in pri tem seveda nekaj zaslužiti. Ekonomska funkcija podjetništva je torej bila razumljena kot tveganje, nekaj kupiti, pri čemer ni povsem jasno, kako se bo iztekla prodaja.

V našem času razumemo podjetništvo kot smelost posameznika, ki je sposoben videti priložnost, jo ovrednotiti, zbrati potrebne vire, uresničiti zamisel in pobrati dobiček.



Razmislite kakšne vire mora zagotoviti podjetnik, za svoje podjetje?

Podjetništvo se razprostira na izjemno veliko področij človekovega ustvarjanja, od kulturnih dobrin, do zadovoljevanja človekovih osnovnih potreb, pa vse do ustvarjanja kiča in celo nepotrebnih predmetov in blaga. Posameznik, ki ima idejo in jo uresniči tako, da ustanovi svoje lastno podjetje, je podjetnik. Običajno tako podjetje, vsaj v začetni fazi razvoja, tudi vodi-upravlja in se tako pojavlja v obeh vlogah, kot podjetnik in kot manager.

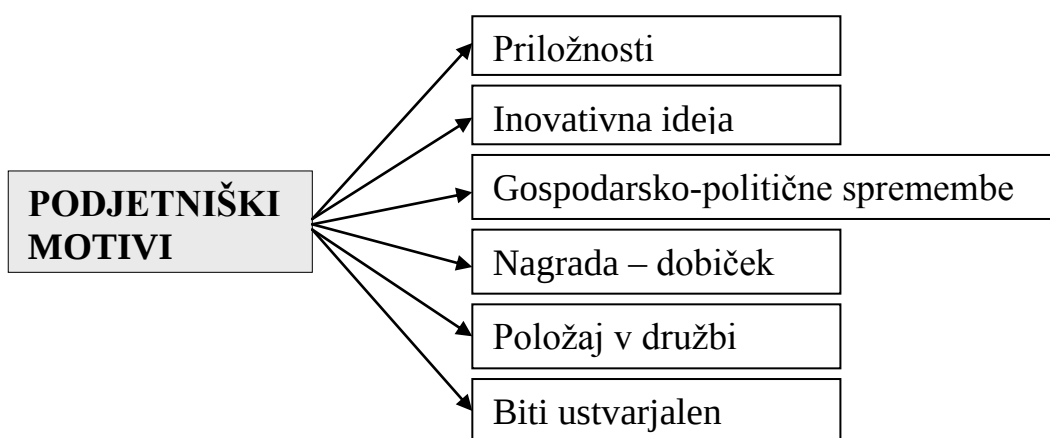
¹ Richard CANTILLO (1680-1734), eden vidnih ekonomistov 18.stoletja!

V slovenskih razmerah govorimo o razcvetu podjetništva šele po letu 1990, ko se je spremenilo politično okolje in, ko smo vzpostavili tržne razmere poslovanja.

◆ *Razmislimo in analizirajmo, kaj so tržne razmere?*

Vendar smo podjetništvo pri nas poznali tudi prej, v obliki »privatnega sektorja«, ki se je razvijalo kot majhno obrtništvo, seveda v kontroliranih obsegih. Ostale velike sisteme in podjetja, pa težko pojmuje »podjetja« v duhu izvirnega podjetništva, saj mu manjka komponenta podjetnika in tržne razmere, v katerih bi se podjetja ostrila in dokazovala. Seveda pa so ta podjetja delovala tudi na tujih trgih, tam pa so se zagotovo srečala z vso pestrostjo konkurenčne tekme in so morala znati uporabiti del podjetniških veščin, brez katerih ne bi mogla uspešno delovati!

Kaj dela podjetništvo, kakšni motivi ljudi najpogosteje poženejo med podjetnike?



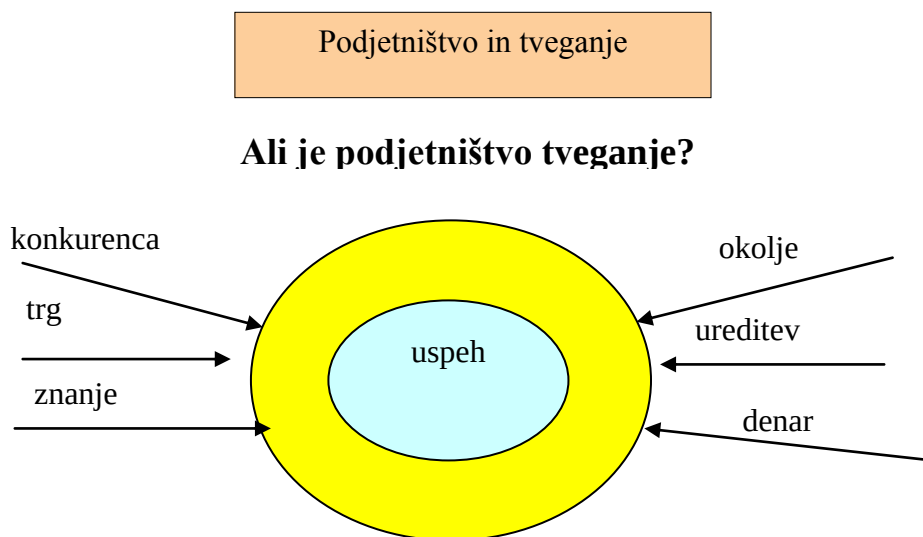
Slika 1: Podjetniški motivi

Vsako podjetje nastane zaradi nekaterih motivov podjetnih ljudi. Posamezniki imajo izrazito sposobnost videti priložnosti povsod okoli njih in iz teh priložnosti znajo ustvariti podjetje. Zopet druge vodi preblisk in inovativna ideja. Vse stvari je mogoče izboljševati, nekateri problemi in človeške potrebe pa prav kričijo za novimi in boljšimi rešitvami. Vpliv na podjetništvo ima tudi gospodarsko-politična situacija posamezne družbe-države. Včasih ta podjetništvo naravnost duši, včasih je ustvarjeno motivirajoče okolje za rast in nastajanje novih podjetij. Nekateri podjetniki ustanavljajo svoja podjetja izključno zaradi dobička, nekateri pa zgolj zato, da bi pridobili boljši status v družbi, da bi jih prijatelji in znanci spoštovali in povelicevali. Nekateri pa podjetje ustanovijo zgolj zaradi potrebe po ustvarjanju. Verjetno bi lahko naštevali še več motivov, zaradi katerih se podjetni ljudje odločajo za podjetja, pri celotni zadevi pa motiv niti ni tako pomemben, temveč dosežen rezultat. Kdaj pa kdaj se zgodi, da motiv za ustanovitev podjetja ni pravi, pa podjetje odlično uspe, včasih pa je prav obratno, motiv je povsem na mestu, podjetje pa ne uspe. Vzroki tičijo torej tudi v upravljanju in vodenju podjetja, ki je v resnih tržnih razmerah prava umetnost.

◆ *Kako bi vi razvrstili podjetniške motive po lastni presoji?*



Preučite motive vašega podjetja in razmislite zakaj je motiv pomemben?



- Tveganje je sopotnik podjetništva.
- Tržno tveganje.
- Tehnološko tveganje.
- Splošno tveganje – znanje.

Slika 2: Tveganja v podjetništvu

Podjetništvo je tveganje! Kot dejavnike tveganja prepoznavamo naslednje:

- konkurenca in lastna konkurenčna sposobnost,
- trg in tržne razmere tako na strani kupcev, kakor na strani dobaviteljev,
- znanje in sposobnost učinkovitega upravljanja podjetja.

Navedeni dejavniki tveganja so tisti, ki jih moramo nujno obvladovati in na katere imamo sorazmerno dovolj velik vpliv.

So pa tudi dejavniki tveganja, na katere podjetje nima odločilnega vpliva, ti pa so:

- **Splošno okolje**, ki je lahko naklonjeno naši dejavnosti ali tudi ne, recimo zaradi ekoloških in socialnih vplivov. Primer nečiste dejavnosti, recimo predelava komunalnih odpadkov. Dejavnost je koristna ampak je nihče ne mara na »svojem dvorišču«. Ali pa recimo »igralništvo«, ki s svojo dejavnostjo vpliva na socialno okolje.
- **Politična ureditev** države, sem štejemo davčne pogoje poslovanja, splošne pogoje poslovanja in delovanja, pravna učinkovitost itd.
- **Trg kapitala** je lahko dobro razvit in prispeva k rasti podjetništva, ali pa zelo slabo razvit in podjetništvo onemogoča.

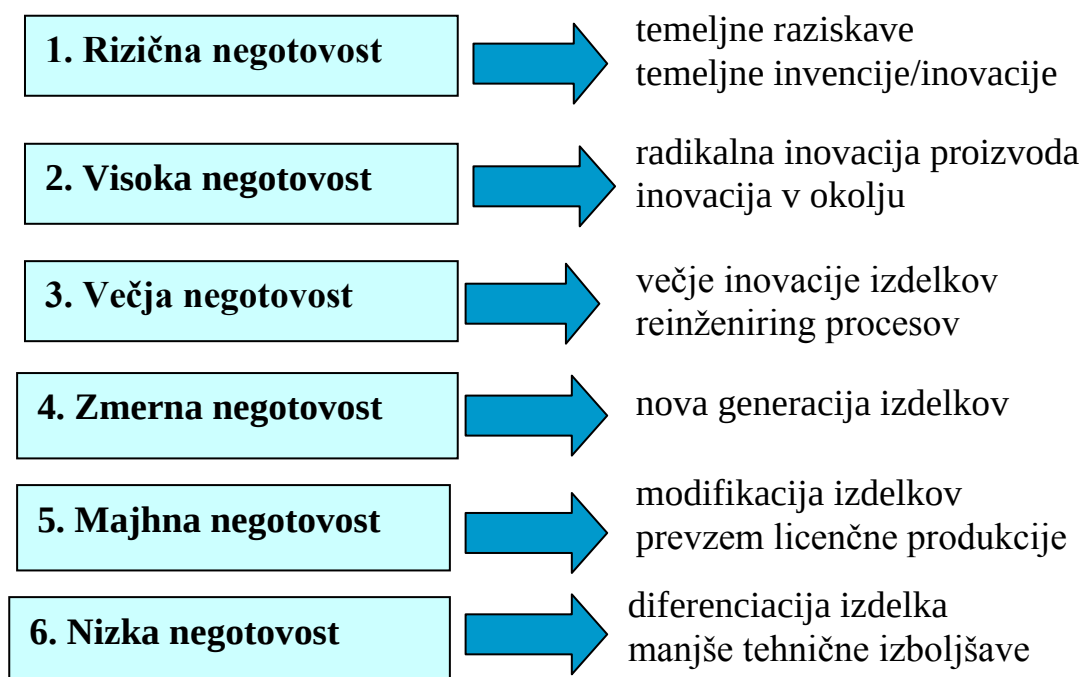
Na te dejavnike nima podjetje močnega vpliva, vendar se mora zavedati, da ti dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost, zato bo podjetnik analiziral tudi te dejavnike in na osnovi

pokazateljev analize izbral take ukrepe in poslovne rešitve, ki bodo za njegovo podjetniško idejo najboljše in optimalne.

◆ *Tveganja so torej velika, ali jih je mogoče obvladovati?*

Odgovor je DA, z ustreznimi orodji in veščinami, ki jih mora management in podjetnik obvladati, da bi uspešno obvladoval tveganja.

V spodnji shemi so definirani nekateri vzvodi, s pomočjo katerih lahko manager uravnava tvegane razmere v svojem podjetju:



Slika 3: Vzvodi obvladovanja tveganja s pomočjo inovativnosti
Vir: Belak, 1993

◆ *Kako je mogoče tveganja obvladovati?*

◆ *Ali je mogoče govoriti o upravljanju tveganja?*

◆ *Določite ključna tveganja na področju kjer ste zaposleni in nato izdelajte koncept upravljanja in obvladovanja tega tveganja?*

1.2 PODJETNIŠTVO IN MANAGEMENT

Definicije:

Management je preprosto aktivnost povezovanja ljudi za doseganje zastavljenih ciljev!
(<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>, 20.11.2008)

Menedžment ali **upravljanje** (angleško *management*) je proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (alociranja) organizacijskih resursov (virov), vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti. Hkrati je upravljanje ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina, ki jo je v zgodnjih dvajsetih letih 20. stoletja utemeljil Henri Fayol.

(<http://sl.wikipedia.org/wiki/Mened%C5%BEment>, 20.11.2008)



Primerjajte obe definiciji, v čem se razlikujeta, v čem so ključni poudarki?

Med podjetništvom in managementom je razlika. Podjetnik je oseba, ki ve **KAJ** je smiselno početi, kaj prinaša dobiček, iz česa je mogoče narediti poslovni uspeh, manager pa je oseba, ki ve **KAKO** se to naredi, obvlada metode vodenja, motiviranja in uravnavanja podjetja po pravi poti.



Vedeti KAJ je lastnost podjetnika, vedeti KAKO je lastnost managerja!?

Ljudje, ki zelo hitro vidijo priložnost za posel, so tipični podjetniki. Običajno taki ljudje tudi mnogo tvegajo, nimajo nekih prevelikih zavor in se sorazmerno hitro odločajo. Podjetnik tudi vlaga svoj kapital za uresničevanje svoje ideje in podjetniške zamisli. Managerji pa so za razliko od podjetnikov veliko bolj sistematični in usmerjeni v preudarno ravnanje. Imajo lastnost, da obvladujejo podjetniške vire (ljudi, sredstva in denar). Sposobni so analitičnega premisleka o tem, katera pot do uspeha je prava, kako ravnati in kako doseči ravnotežje med različnimi interesi.

Lastnosti podjetnika lahko strnemo v nekaj ključnih:

- Želi prevladovati, vedno je v ospredju.
- Vedno preži na nove dosežke, novosti ga zanimajo.
- Zelo rad prevzema odgovornost, ker želi biti v ospredju.
- Se sorazmerno hitro odloča, ne glede na tveganja.
- Zelo je usmerjen v rezultat, tudi nestrpen je glede rezultatov, nima časa za analize.
- Razmišlja o prihodnosti, sedanjost ga dolgočasi.
- Je dokaj avtonomen, se sicer rad druží, a ohranja avtonomen status.
- To so osebe z veliko energije, volje in hrabrosti.

(Belak, 1993)

Lastnosti podjetnika primerjajmo z lastnostmi managerja:

- Njegova tipična lastnost je preudarnost, ni preveč zaletav.
- Je zelo analitičen, vse rad dobro premisli in pretehta pred odločitvami.
- Je planski, poteze planira in predvidi resurse, možnosti in uspeh.
- Običajno ga odlikujejo visoka merila odličnosti.
- Zna biti zelo motivirajoč za svoje sodelavce.

- Dobri managerji so timski ljudje, cenijo delo tima in so zelo kooperativni.
- So dosledni in temeljiti.
- Imajo sposobnost predvidevanja, še posebej so v tej lastnosti uspešne ženske managerke zaradi svoje prislovične intuitivnosti.

1.3 USTVARJALNO VODENJE

Definicija

»Voditelj je tisti, ki so mu ljudje pripravljeni slediti v vseh okoliščinah, s polnim zaupanjem, ne glede na ceno. Voditelji svoje ljudi motivirajo, znajo tvorno poverjati naloge, vzpostavljati visoko stopnjo sodelovanja celega podjetja - in vse to brez manipulacij, za daljše obdobje (ki lahko traja do voditeljeve upokojitve ali smrti).«
(http://www.komunikeweb.net/products/vodenje_voditeljstvo.htm, 20.11.2008)



Sami poiščite značilne definicije vodenja, jih primerjajte in določite tisto, ki vam najbolj definira vodenje!



Ali je vsebinska razlika med vodenjem in managementom?

Nekateri avtorji radi zelo razlikujejo management in vodenje. Mnogi so mnenja, da je mnogo večšin dobrega managementa mogoče pridobiti s treningom, študijem in dobro prakso, medtem, ko je vodenje neka prirojena veščina in jo imajo ljudje s posebno karizmo. Znani avtor mnogih uspešnic iz področja vodenja Brian Tracy² navaja, da vodje usmerjajo tok dogajanja in, da je takih le 5 % ljudi, 15 % ljudi dogajanja le opazuje in 80 % ljudi nima niti približne predstave o tem, kaj se dogaja (Tracy, 1999).

Vodenje je zelo pomemben dejavnik uspeha posameznega podjetja in družbe ali države kot celote. Tako manager, kakor podjetnik bi morala imeti lastnosti dobrega vodje, čeprav je res, da se največkrat nekatere lastnosti prepletajo, velikokrat pa posameznik nima sreče in poseduje nekatere nezdružljive lastnosti, kar seveda pripelje do dodatnega tveganja v podjetju. Kljub temu, da so nekateri avtorji prepričani, da se dober vodja rodi in okoli tega tečejo mnoge razprave, je mogoče lastnosti dobrega vodje vzgojiti. Vsak ima torej možnost postati dober vodja. Lastnosti dobrega vodje je potrebno spoznati in se nato truditi za dosego čim višje stopnje teh lastnosti.

Katere so lastnosti dobrega vodje?

- Dober vodja učinkovito usmerja in izkorišča svoje sposobnosti.
- Ima sposobnost vizije in pogleda naprej.
- Dober vodja je pogumen, vztrajen in naredi korak, tudi najtežjega.
- Dober vodja v krizni situaciji ne izgubi glave, jo obvlada.
- Odlikuje ga visoka etičnost, je celovita osebnost.
- Ima velik občutek za realnost.
- Je dosleden in odgovoren za svoja dejanja.
- Ima razvita merila odličnosti in sodelovanja z drugimi.

² Tracy Brian je izjemen poznavalec sistemov vodenja, je avtor mnogih knjig in iskan predavatelj vsebin o vodenju. Živi v USA.

Za uspešno vodenje podjetja ni dovolj imeti le človeka z lastnostmi dobrega vodje, temveč je nujno potrebno ustvarjati še klimo pri vseh zaposlenih, da se vsak zaveda, da je ustvarjalnost edini ključ za uspeh in rast podjetja. Poglejmo razliko med ustvarjalnim in neustvarjalnim okoljem, ki mu tudi rečemo »administrativno« okolje.

Tabela 1: Primerjava ustvarjalnega in administrativnega pristopa

elementi	ustvarjalno	administrativno
Strateška usmerjenost	<i>Izhaja iz priložnosti</i>	Izhaja iz obstoječih virov
Izkoriščanje priložnosti	Hitro in učinkovito	Počasno in proceduralno
Izkoriščanje virov	Mnogostransko	Enostransko, centralizirane odločitve
Kontrola virov	Občasna raba potrebnih virov	Imeti vse pri sebi
Upravljalna struktura	Ploska in ne formalizirana	Formalizirana Toga
Filozofija motivacije	Usmerjena k timske, kakovost	Napredovanje Varnost
Politika plač	Vrednost - plača	Osnova je sistem omejitve

Vir: Belak, 1993, 37

Dosegati ustvarjalno klimo v delovnem okolju je eden od pomembnih dejavnikov uspeha, ki pa je velikokrat v praksi prezrt in nerazumljen. Na teoretični ravni se mnogi strinjajo, da je ustvarjalno okolje boljše od administrativnega, toda v praksi napora za doseganje take klime, niso sposobni narediti. Mnogi vodje imajo tudi občutek, da bodo v preveč ustvarjalni klimi izgubili svojo vlogo šefa in tudi svojo avtoriteto. Toda pozabljajo, da je vsaka avtoriteta, ki temelji na funkciji ali formalni moči, ne pa na znanju, seveda izgubljena.

Med ustvarjalne klime v podjetju seveda spada tudi način odločanja, ustvarjanje in dopuščanje notranjega podjetništva in ne nazadnje ustvarjanje klime za inoviranje in spreminjanje na bolje.

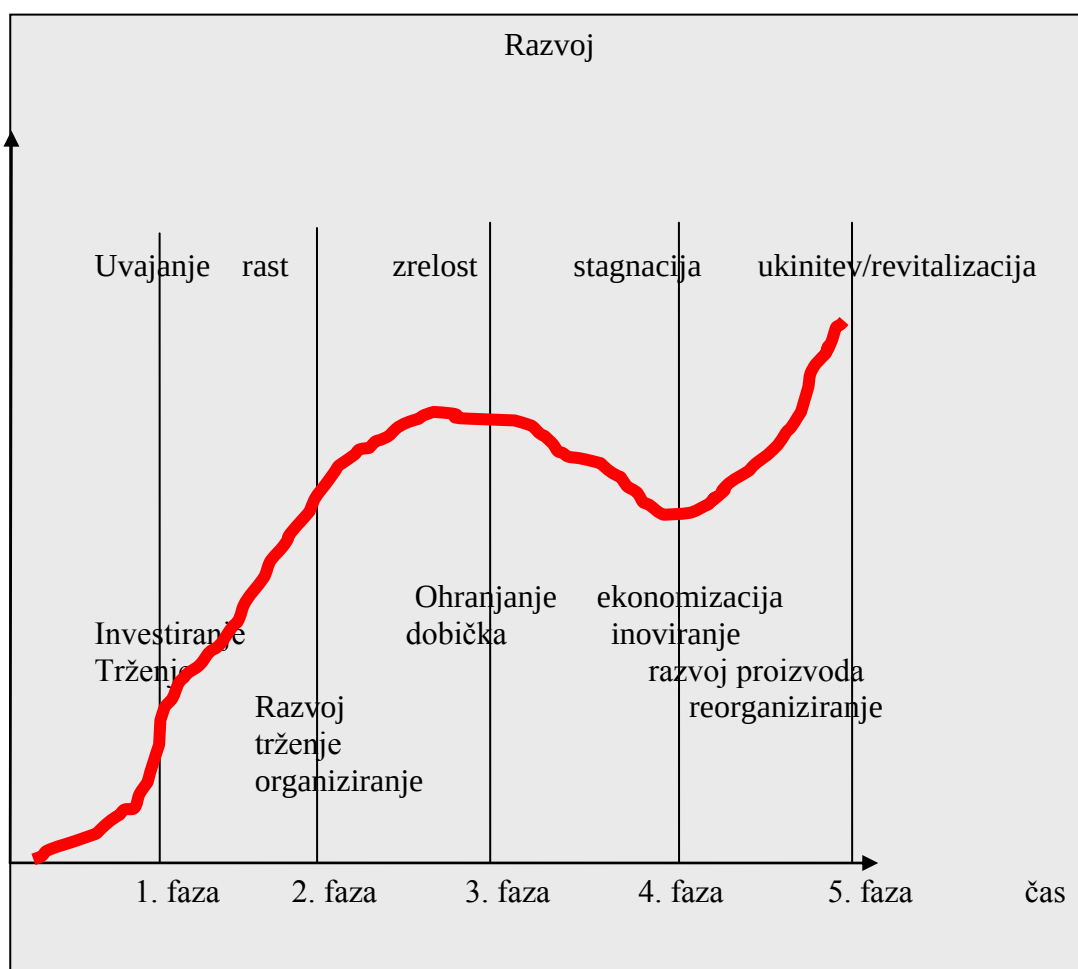
1.4 PROCES NASTAJANJA PODJETJA IN VRSTE PODJETIJ

Proces nastajanja podjetja je dokaj jasen in velikokrat poteka v neki podzvesti posameznikov-podjetnikov. Omenili smo, da je največkrat motiv za nastanek podjetja podjetniška ideja ali zamisel. Ko pride do ideje in, ko začutimo priložnost, se je zgodila prva faza nastanka podjetja.

Ključne faze nastajanja podjetja so torej:

- Zaznava priložnosti – podjetniška ideja.
- Analiza in zbiranje virov za podjetje.
- Izdelava strateškega načrta.
- Izvedba potrebnih upravnih postopkov, registracija in pogoji za delovanje.
- Zagon in delovanje podjetja, analiza prvih rezultatov.

Vsekakor se z nastankom podjetja začne življenjski cikel podjetja. Življenjski cikel podjetja je več fazna doba podjetja, časovno neopredeljena, z mnogimi značilnostmi v posamezni dobi.



Slika 4: Faze življenjskega cikla podjetja s ciklom revitalizacije - sanacije

Vir: Belak, 1993

Vsaka življenjska doba podjetja ima svoje značilnosti in vsaka terja svoj pristop upravljanja.

Najnevarnejši obdobji sta vsekakor doba uvajanja podjetja in doba stagnacije. Doba uvajanja podjetja terja izredne napore, tako v privajanju na tržišče, kakor tudi investiranje in zagon podjetja. Doba stagnacije in revitalizacije pa terja mnogo inovativnosti managementa in ustvarjalne klime celotnega kolektiva, ki pa ju je v tej dobi še najmanj. Zato tudi v dobi stagnacije in revitalizacije pride do zamenjav vodstev, uprav in

direktorjev, kajti stare ekipe so običajno zasičene in branijo svoje napake ter so tako nesposobne revitalizirati podjetje.

Podjetja je mogoče tudi sistematično razvrščati po različnih vidikih. Poglejmo si nekako klasično razvrstitev podjetij:

Po vrsti: podjetja ločimo na gospodarske družbe in na negospodarske družbe.

Po dobičku: profitna podjetja in neprofitna podjetja.

Po formalni obliki: družbe in zavodi.

Po uspešnosti: razvijajoča podjetja, podjetja v krizi.

Po dejavnosti: proizvodna podjetja, storitvena podjetja.



Poiščite še sami možno klasifikacijo podjetij?



Razmislite

Podjetniki tvegajo svoj kapital, za svojo zamisel, za idejo! Podjetništvo je tveganje, ki pa ga je mogoče z umnim vodenjem zmanjševati in celo izničiti.

Najboljši način za obvladovanje tveganja je inovacija, izboljšava, je iskanje ideje, ki bo boljša od konkurenta in, ki bo učinkoviteje zadovoljevala potrebe kupcev in celotnega trga.

Kdo je podjetnik, če ne tisti, ki dobro zasluti in ve kaj je dobro za trg in kupce?

Če je podjetnik tisti, ki ve kaj je dobro, je manager tisti, ki ima veščine, da to zna uresničiti, na najboljši možni način in z najmanj potrebnimi viri!

Oba, podjetnika in managerja, odlikujejo nekatere lastnosti, ki si jih je mogoče pridobiti!

Nekatere lastnosti so prirojene! Z veščinami, pa je mogoče nekatere lastnosti tudi nadomestiti in tako zagotoviti učinkovito in uspešno rast podjetja!

Ustvarjalnost je tista, ki bo vplivala na uspešnost!

Kako doseči ustvarjalnost?

Trda in birokratska miselnost ubija ustvarjalnost. Management, ki se skriva za formami in navideznimi veličinami ne krepi ustvarjalnosti mnogih, ustvarjalnosti sodelavcev in življenjski cikel takega podjetja in tudi vodenja je lahko kratek!

2 VEŠČINE MANAGEMENTA

Spoznali boste:

Uspešni managerji morajo imeti kar nekaj pozitivnih lastnosti, da bi dosegali dobre rezultate in, da bi uspešno vodili svoje podjetje. Razen teh lastnosti, pa potrebujejo še niz veščin, da bi obvladali umetnost uspešnega vodenja podjetja.

Veščine si je mogoče pridobiti z veliko truda, dela, učenja in seveda treninga, a najprej jih moramo identificirati, katere veščine so tiste, ki prav za naše podjetje pomenijo dejavnik uspešnosti.

Nekatere veščine pa so take, da jih preprosto moramo obvladati za vodenje vsakega podjetja. Katere veščine so to?

- Obvladati sisteme in kompleksnost sistemov.
- Obvladati vprašanja in odgovore – znati torej komunicirati.
- Obvladovati spremembe.
- Obvladati vizije in njihovo kreiranje.
- Ločevati bistvo od nebistvenega.
- Obvladovati organizacijske veščine.
- Obvladovati strategije in taktike.

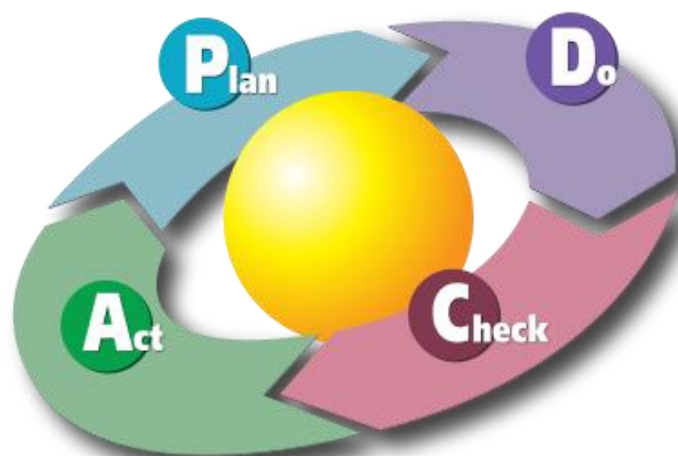
Razen navedenih veščin, pa je nujno poznati mnoge tehnike vodenja, komuniciranja in odločanja.

V nadaljevanju bomo opredelili vsak nekaj od sodobnih veščin vodenja. Navedene pa niso vse in niso edine.

◆ *Preučite, katere veščine bi lahko bile usodne za uspešno vodenje podjetja!*

2.1 PIKA CIKLUS

Definicije:



Slika 5: Prikaz PDCA cikla
Vir: Wikipedija, 2008

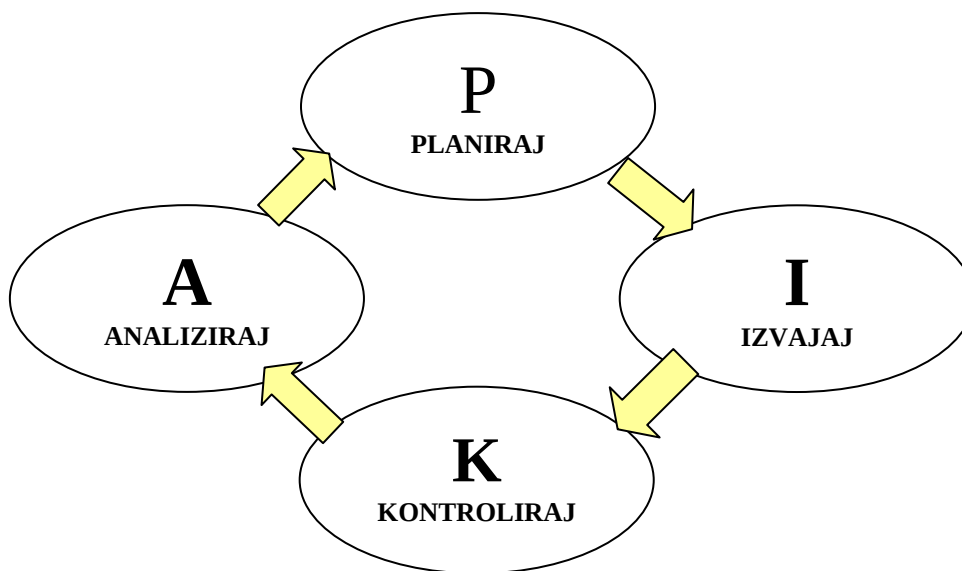
Izhodišče za PIKA cikel je Demingov krog³.

- Plan – planiraj
- Do – izvedi
- Check – kontroliraj
- Act – deluj

Kasneje se je logika modela PDCA preko različnih avtorjev in sistemov prenašala v področje upravljanja oz. managementa.

◆ *Preučite različne poglede na model PDCA, najdete jih tudi pri slovenskih avtorjih managementa!*

PIKA cikel⁴ je eden osnovnih pristopov vsakega, vsekakor pa uspešnega vodenja. Ves razvoj ne glede ali je časovno bolj ali manj odmaknjen, podjetje, procese v podjetju in mnoge projekte, ni mogoče uspešno voditi, če ne postopamo skladno z modelom PIKA ciklusa. Nekatere sestavine PIKA ciklusa izvajamo podzavestno, ker so tako logične, druge zopet ne in prav zaradi te, ne sistematičnosti v pristopih, tolikokrat trpi uspešnost posameznega podjetja. PIKA je sestavljena iz prvih črk ključnih aktivnosti celotnega kroga ali cikla. Uporaba besede cikel je primernejša od kroga, kajti aktivnosti PIKA se vedno ciklično vrtijo in ponavljajo, stalno na višjem nivoju. Za razliko od PDCA, kjer je zadnji element usmerjen v ACT – delovanje, v okviru modela PIKA cikel aktivnost A, pojmujemo kot analiziraj. V sistemu upravljanja in vodenja podjetja, je zagotovo bolj smiselna uporaba analitičnih instrumentov, da bi tako vnesli ključna spoznanja iz predhodnega cikla, v novi cikel, ki se začne s planiranjem!



Slika 6: Shema PIKA ciklusa
Vir: Pušenjak, 2006

³ William Edwards Deming, znani ameriški profesor, ki je prvi opredelil cikel PDCA, kot cikel neprestanih izboljšav v področju kakovosti

⁴ Izraz PIKA cikel, je poslovenjen in prilagojen PDCA! Avtor izraza je Franci Pušenjak, v okviru programa usposabljanja in uvajanja 20 ključev v Sloveniji!

2.1.1 P – planiraj

Nobene stvari ni mogoče dobro izvesti brez predhodnega načrta in to dobro pripravljenega načrta. Še za sobotni nakup v trgovini si izdelamo načrt, kaj kupiti, kdaj in kje in koliko potrošiti. Za podjetje, ki predstavlja kompleksen sistem je nemogoče pričakovati dobro delovanje in vodenje brez temeljitega in domišljenega načrta. Žal pa je načrtovanje v naših podjetjih velikokrat eden najslabše izvedenih procesov.

2.1.2 I – izvajaj

Izvajanje je najpogostejše in dokaj dobro obvladano področje. Vendar kadar je izvajanje brez dobre podlage, torej brez načrta je zagotovo mogoče pričakovati obilo težav. Tedaj se nam skoraj po pravilu zgodi veliko nepričakovanih zapletov, ki jih rešujemo sproti in že se pretvorimo v gasilce. Taki pristopi, običajno poberejo vso energijo za reševanje nastalih zapletov, tako, da je ne ostaja prav veliko za načrtno delo. Podjetje se zaplete v lastne zanke mnogih problemov, resursi pa se izrabljajo za delo, ki ne dodaja nobene nove vrednosti.

2.1.3 K – kontroliraj

Dobro načrtovane aktivnosti je mogoče učinkovito izvajati, vendar je potrebno določiti ključne in nujne kontrolne točke. Določanje kontrolnih točk je cela umetnost, saj jih je lahko kmalu preveč ali premalo. Niti ena niti druga situacija nista za podjetje ugodni. Premalo kontrolnih točk, lahko povzroči »iztirjenje« podjetja iz začrtane smeri, preveč kontrol pa dviga stroške in sam kontrolni mehanizem dela neučinkovit.

2.1.4 A – analiziraj

Z analitičnimi orodji je nujno potrebno pregledati vse izvedene aktivnosti in dosežene rezultate, jih primerjati z načrtom in ugotoviti kje smo cilje zgrešili, kje dosegli in celo presegli. Cilj vsake analize je tudi ugotoviti vzroke za določena stanja, z namenom, da bi spoznali elemente učinkovitosti ali neučinkovitosti in se tako oborožili za novo načrtovanje s katerim bomo cilje postavili smotrnejše in začrtali učinkovitejše poti za njihovo doseganje. En krog se z analizo zaključi, vendar vstopi v novega in tako požene podjetje v novi cikel, ki bo zagotovo učinkovitejši in uspešnejši, zaradi učinkov PIKA ciklusa.

2.2 OBVLADOVANJE SISTEMOV

Teorija sistemov je znanost o zapletenosti in prepletenosti dogodkov, dogajanj, sestavin, odnosov, skratka vsega, kar sestavlja življenje, ter znanost o ustvarjanju in preglednosti nad to zapletenostjo in prepletenostjo, pa tudi o splošnih metodah njenega obvladovanja.

(Mulej, 1992)¹.

Sistemi so lahko:

- Naravni – delujejo po naravnih zakonitostih in se upravljajo sami.
- Tehnični – snuje jih človek in jih tudi uporablja za svoje potrebe
- Organizacijski – snuje jih človek in jih uporablja za cilje organizacije⁵

(Tavčar, 1999)

⁵ Tavčar izhaja iz Teorije sistemov, ki je veda, ki podrobneje preučuje sisteme.

Vsak sistem ima naslednje ključne sestavine:

- *Vhod v proces*, ki napaja sistem z informacijami, surovinami, ljudmi ali drugimi potrebnimi elementi, da lahko sistem sploh deluje. Uro, če jo gledamo kot tehnični sistem, je pač potrebno naviti ali ji zagotoviti energijo (baterijo), kar je v tem primeru vhod, da lahko deluje.
- *Proces in delovanje sistema* je pravzaprav osrednja sestavina. V procesu sistem vhodne elemente predela tako, da dobi želeni rezultat. Motor avtomobila v procesu dela, gorivo poganja bate in ti preko prenosov poganjajo kolesa in tako lahko potujemo. Podjetje v procesu predeluje surovine in tako nastaja izdelek.
- *Izhod iz procesa* je rezultat delovanja procesa in je tretja ključna sestavina sistema. Brez rezultata ni sistema, ni zadovoljevanja cilja. Rezultat pa je lahko točno tak kot smo ga načrtovali ali pa tudi ne. Rezultat delovanja avtomobila je tek in potovanje. Rezultat podjetja so izdelki, ki zadovoljujejo človekove potrebe.
- *Povratna zanka* je četrta sestavina sistema. Ima nalogo, da prenese informacijo ali podatke od izhoda do vhoda. Povratna zanka je temelj reguliranja sistema. Če avtomobil vozi prepočasi mu dodajamo plin, če podjetje ne proda svojih izdelkov, jih neha proizvajati.

Če je podjetje organizacijski sistem in kot tak je to umeten sistem, ki ga je ustvaril človek, ga človek tudi krmili ali upravlja. Podjetje je celo zelo zapleten sistem, ki ga ni tako preprosto upravljati. Za dobro upravljanje sistemov, pa je potrebno poznati delovanje sistema, vplive na sistem in metode krmiljenja. Kompleksnost podjetja kot sistema se kaže pravzaprav v tem, da ga sestavljajo pod sistemi oziroma mnogi sistemi. Recimo stroji, ki so sami zase kompleksni tehnični sistemi, ljudje, ki so naravni sistemi in mnogi drugi sistemi. Ti sistemi so v podjetju povezani v procese, z mnogimi vhodi in mnogimi izhodi. Naloga managerjev je, da te procese obvladujejo, napajajo in kontrolirajo dobljene rezultate.



Ali je podjetje kot sistem mogoče obvladovati po modelu PIKA ciklus?

Na vsak sistem deluje tudi entropija. Entropija je sila, ki deluje na sistem tako, da ta razpade. Ena ključnih entropičnih silnic v podjetju so stroški. Podjetje mora trošiti svoje resurse, vendar ravno toliko, da to ne vpliva na rezultat oziroma, da rezultata ne pokvarimo. Če bi podjetje svoje resurse trošilo nekontrolirano, bi sistem prej ko slej propadel ali nehal delovati, saj bi rezultati bili slabi. Obvladati entropijo, je tako še ena zahteva, ki se postavlja pred vsakega managerja. Za obvladovanje entropičnih silnic pa je potrebno poznati mnogo metod in tehnik.

Sisteme je mogoče krmiliti in tako zagotavljati stalno in čim boljše delovanje sistema!

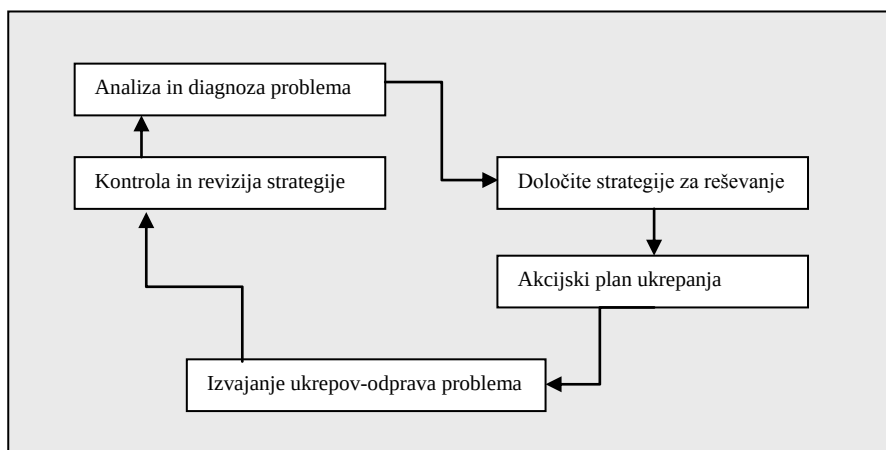
Za učinkovito krmiljenje sistema moramo obvladovati vsebine vseh 4 ključnih sestavin sistema:

- vhoda,
- procesa,
- izhoda,
- povratne zveze.

Na vsaki od sestavin lahko pride do motenj, entropija deluje na vseh sestavinah sistema!!

Kadar nastopi problem in motnja v sistemu, bo manager moral ukrepati sistematično.

Model sistematičnega ukrepanja, si lahko ponazorimo z naslednjo shemo:



Slika 7: Model sistematičnega ukrepanja

Vir: Nemec, 2005, 69⁶

2.3 OBVLADOVANJE SPREMEMB

Namesto definicije:

»Kdor želi preskočiti potok in ve, kako širok je, ne bo skočil. Če ne bi vedel, bi skočil in uspelo bi mu v šestih od desetih poskusov.«

(Perzijski pregovor)

Ena od pomembnih veščin, ki jo morajo managerji imeti, je obvladovanje sprememb. Spremembe so stalni sopotnik vsakega podjetja, saj se neprestano dogajajo v okolju podjetja in se morajo tudi dogajati v podjetju samem. Podjetje, ki ne obvlada sprememb ne more biti konkurenčno!

Sprememb z vidika posameznega podjetja je zelo veliko, zato je smiselno, da jih grupiramo v skupine:

- Spremembe v znanju, metodah, tehnikah, veščinah. Tovrstne spremembe so silovite, saj danes znanje zastara že v 2 do 3 letih. Če si znanje ne pridobivamo, če nimamo ustreznih informacij je nemogoče pričakovati uspeh in dvig naše konkurenčnosti. Te spremembe je mogoče obvladovati le tako, da oblikujemo celovit sistem izobraževanja, usposabljanja in pridobivanja informacij. V ta sistem je potrebno zajeti čim več sodelavcev. Najlepše je, če smo organizirani v time in tem timom zagotavljamo stalno usposabljanje. Še posebej pomembno področje iz tega segmenta sprememb so metodologije in tehnike. To je področje inoviranja. Včeraj se ni enako tržilo, kakor se danes in jutri bo povsem drugače. Metode in pristopi se torej menjajo, od nas je odvisno ali jih odkrijemo in razpoznavamo in se prilagodimo.
- Spremembe na področju novih izdelkov so naslednja velika skupina sprememb. V to skupino uvrščamo seveda tudi spremembe na področju storitev, kjer beležimo v našem času še posebej veliko sprememb. Če pogledamo spremembe le na področju telekomunikacij ali komunikacij nasploh. Tudi tukaj je konkurenčna tekma

⁶ Nemec Viljem, priznani slovenski svetovalec, ki je svoje izkušnje plemenitil v mnogih slovenskih podjetjih.

neizprosna, ves čas je potrebno izrazito natančno spremljati vse spremembe, pa ne le v našem neposrednem okolju ampak globalno, torej na svetu.

- Tretja velika skupina sprememb se dogaja na področju tehnologij. Pri tem mislimo na proizvodne tehnologije. Če smo še včeraj računovodske evidence izvajali na velikih papirnatih preglednicah s svinčnikom v roki in v črnih narokavčkih, je današnja tehnologija povsem neprepoznavna. Brez računalnika ni ničesar in integrirani sistemi so tako povezani, da še izurjeni računovodje ne poznajo tehnologije zapisa in zakaj je z enim samim zapisom podatek v različnih prikazih.

Kako torej obvladati spremembe?

- Neprestano učenje,
- neprestano sledenje novih izdelkov in storitev,
- neprestano osvajanje novih tehnologij.



Razmislite

Kako presojati veščine managementa in katere so?

Management je učinkovit, ko je sposoben uporabljati različne metode in tehnike in z njihovo pomočjo krmiliti podjetje k ciljem, ki jih mora doseči!

PIKA ciklus lahko zagotovo vzamemo kot eno od osnovnih pristopov in metod managementa, s pomočjo katerega lahko sistematično planira, izvaja, kontrolira in analizira delovanje podjetja.

Brez vizije in sistema ciljev ni mogoče oblikovati dobrih strategij, brez teh ni poti za varno rast podjetja.

Podjetje je sistem, da bi ga obvladovali, je potrebno poznati sestavine sistema. Katere sestavine sistema so ključne prav za naše podjetje, mora odkriti in definirati management.

Spremembe so ključni spremljevalec vsakega podjetja, še posebej so intenzivne na področju znanja, novih izdelkov in novih tehnologij!

3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PODJETJA

Spoznali boste:

- Kaj so dejavniki uspešnosti podjetja?
- Kaj je vizija, kako nastaja in kdo naj vizijo določa?
- Kaj so cilji podjetja?
- Kaj so strategije in kako strategije oblikujemo?
- Zakaj je kultura in etika podjetja tako odločilna?
- Katera so orodja za dobro vodenje podjetja?

Definicije:

Učinkovitost lahko merimo kot razmerje med doseženimi rezultati – OUTPUTI in vložki – INPUTI, ki jih podjetje za te rezultate porabi.

Uspešnost pa je razmerje med rezultati in zastavljenimi cilji podjetja v nekem časovnem obdobju!

Učinkovitost nam torej pove, kako podjetje opravlja svojo dejavnost (ali jo opravlja prav). Uspešnost pa nam govori o tem, ali podjetje opravlja pravo dejavnost, proizvaja prave izdelke!!
(Tavčar, 1999)

◆ *Kako bi sami opredelili pomen učinkovitosti in uspešnosti podjetja?*

◆ *Zakaj je smiselno oba pojma ločevati in kako ju moramo vendarle povezovati?*

Na uspešnost podjetja vplivajo zagotovo mnogi dejavniki. Vseh niti ni mogoče identificirati. Tudi od podjetja do podjetja se dejavniki razlikujejo.

Za neko podjetje je odločilen proizvodni sistem, za drugo tehnologija, za tretjo človek itd. Mnogi dejavniki uspešnosti podjetja ležijo v okolju in imamo na njih res zelo majhen vpliv, še največ dejavnikov pa je pri nas samih.

◆ *Zelo radi rečemo, ja kako naj bomo uspešni, ko pa ni trga?*
Kaj je narobe s tako izjavo?

To, da manager takega podjetja, ki to izjavi ne ve, ali ima on slab proizvod, ki ga trg noče, ali pa ne zna najti trga. Običajno tudi taki direktorji trdijo, da je z njihovim proizvodom povsem vse v redu, da je podjetje dobro in odlično vodeno, enostavno: za njihov proizvod ni kupcev! Tako značilno je, da radi iščemo vzrok svoje neuspešnosti v drugih, zunaj nas samih, saj potem nekako zgleda, da je z nami vse v redu. To je seveda lažni in napačen pristop, ki prav v ničemer ni dober za podjetje.

Tako podjetje ali lastniki takega podjetja morajo v opisani situaciji takoj ustrezno reagirati in spremeniti management! Ta pa mora poiskati ustrezne vzvode uspešnosti!

Najrazličnejše dejavnike, ki torej tako usodno vplivajo na to ali bo naše podjetje uspešno ali ne, je mogoče poiskati znotraj podjetja samega.

Med ključne dejavnike pa zagotovo sodijo:

- vizija podjetja,
- cilji in strategije,
- kultura in etika podjetja,
- sistem vodenja in obvladovanja podjetja.

Vizija je temelj vsem usmeritvam podjetja. Če je nimamo, lahko podjetje deluje v prazno ali brez pravih smerokazov. Če imamo napačno vizijo je potrošeno mnogo energije za rezultat, ki ga nismo hoteli ali načrtovali.

Vizija mora biti oplemenitenjena še s cilji. Tudi vizija je neki cilj, vendar bolj oddaljen, nekje v prihodnosti. Lahko bi mu rekli tudi »veliki cilj«.

Ko pa govorimo o ciljih, imamo v mislih konkretne strateške, taktične in operativne cilje, ki pomagajo opredeljevati vizijo in usmerjati naše podjetje v smeri pravih uspehov.

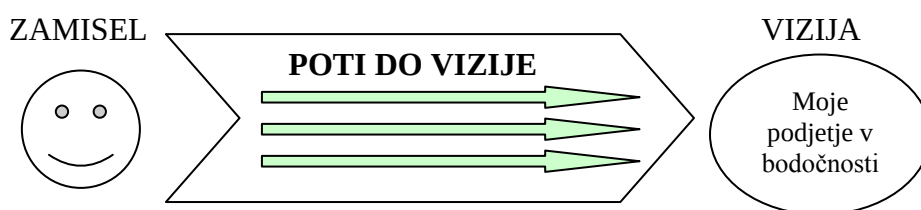
Kultura in etika se zdi kot nepotrebna navlaka v današnjem poslovnem svetu. Hkrati pa zagotovo pomeni eno ključnih gonil dolgoročnega uspeha.

◆ *Ali moremo pričakovati uspeh, ki je zasnovan na neetičnem in nemoralnem principu?
Kako dolgo bomo zadržali naše kupce s takim principom?*

Kot zadnji zelo pomemben notranji dejavnik uspešnosti podjetja pa je sistem vodenja in obvladovanja podjetja. To je dejavnik, ki v sebi združuje kar nekaj sestavin. Od sistema upravljanja, obvladovanja procesov in resursov, do obvladovanja trga, konkurence in okolja v katerem delujemo.

Poglejmo nekatere podrobnosti.

3.1 VIZIJA PODJETJA



Slika 8: Od zamisli do vizije

Vir: Lastni

Primer vizije:

Do leta 2011 bomo z odličnostjo in inovativnostjo proizvodov in storitev povečali prodajo za več kot 50 odstotkov, postali največja vrednost za kupce in investitorje ter najbolj privlačna zaposlitvena priložnost.

(www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=59, 20.11.2008).

◆ *Analizirajte podani primer vizije in ga primerjajte z vizijo vašega podjetja!*

Živeti življenje brez vizije je nekako zelo nevarno in morda celo prazno. Če človek nima vizije je še celo sreča naključna. Kaj šele, če vizije nima podjetje. Poti takega podjetja so razpršene, tavajoče, v neprestanem iskanju.

Vizija je nekako jasen pojem, pa vendar jo v poslovnem svetu nekako zanemarjamo in se v celoti ne zavedamo njenega pomena.

Sicer ni sam po sebi problematičen pojem vizija, temveč aktivnosti povezane z določevanjem vizije podjetja. Vodilni ljudje v podjetjih velikokrat rečejo, »naša vizija je povsem jasna, hočemo biti najboljši«. Taka vizija je sicer hitro pripravljena, ni pa prav zelo usmerjena v neke jasne aktivnosti, v jasne strategije kako to doseči. Še posebej, če je podjetje s tako vizijo daleč od najboljšega, torej še zelo daleč od vizije?

Vizija je torej tisto, kar hočemo postati v bodočnosti, v znani bodočnosti. Če rečemo znana bodočnost, pomeni definirana bodočnost, definirana v času in verjetno tudi prostoru. Vizija mora biti realna, ne le zgolj fraza, kajti s frazami se ni mogoče identificirati, poistovetiti.

Kako nastaja vizija?

Vizija je plod različnih dejavnikov. Eden od njih so zagotovo vrednote in načela, ki prežemajo podjetnika. Drugi pomemben dejavnik so njegovi osebni cilji, smoter ustanovitve podjetja in razumevanje svoje vloge in pomena v okolju v katerem deluje. Naslednji dejavnik vizije so interesi deležnikov.

Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev v podjetju, ter izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev organizacije!

(Tavčar, 1999, 19)

Vizija je tako splet posameznih dejavnikov in teženj podjetnika, zato mora vsak podjetnik o viziji resno razmisliti in jo definirati.

Kdo naj določa vizijo?

Vsekakor mora vizijo določiti podjetnik, lastnik in drugi deležniki podjetja. Lastniki določajo smeri in postavljajo ciljne črte. Smiselno pa je, če vizijo ustvarimo timsko. Tako, da prepletemo najrazličnejše interese vseh dejavnikov, ki imajo ključno vlogo v podjetju. Tako se lahko z vizijo poistovetijo vsi ali vsak ključni nosilci. Kdor ne pozna vizije svojega podjetja, hodi v službo, ne da bi ga zanimalo, kam gre njegovo podjetje in kaj v resnici želi doseči.

Poistovetenje z vizijo je torej izjemnega pomena za uspeh podjetja, zato je vizija tudi eden od ključnih dejavnikov uspeha podjetja. Hkrati je potrebno računati s tem, da se ni mogoče poistovetiti z vizijo, ki je nejasna in, ki ne zagotavlja vsaj delnih interesov vseh zaposlenih. Eden takih skupnih interesov je zagotovo sloves in dobro ime podjetja. Ali si ne želimo vsi biti zaposleni v zelo uspešnem, urejenem in priznanem podjetju? Z vizijami, ki vodijo podjetje v smeri uspešnosti, urejenosti in dobrega imena v javnosti, je zagotovo mogoče uspeti.

Vizija mora biti:

- zapisana,
- prijazna,
- kratka,
- razumljiva.

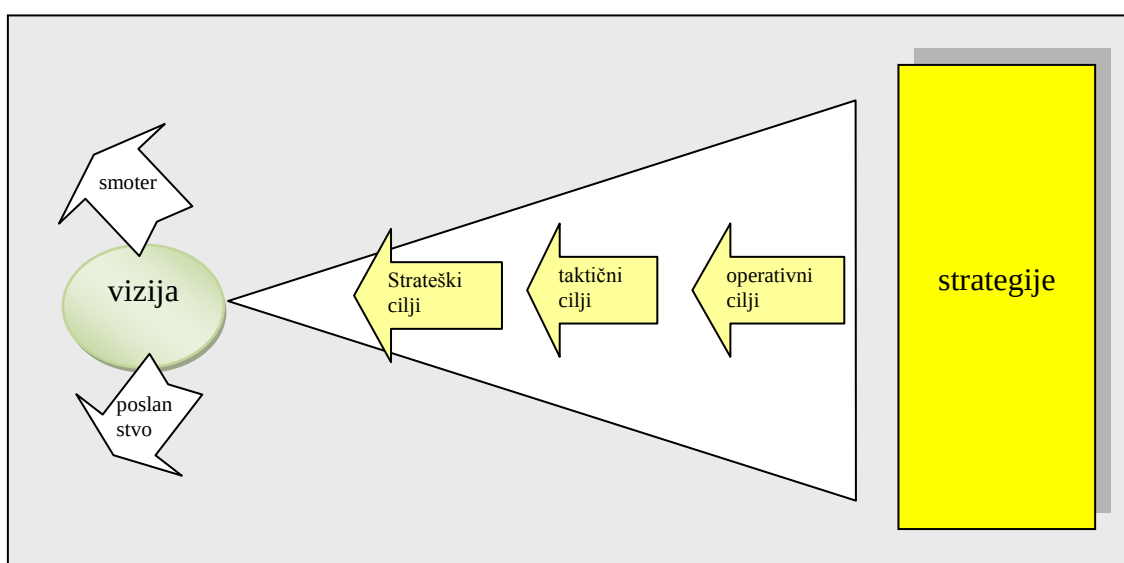
Le s tako vizijo lahko dobro komuniciramo z javnostmi, le tako vizijo razumemo sami in jo razume tudi naša okolica.

- ◆ Ali je vizija nekaj, kar je potrebno v javnosti in med zaposlenimi v podjetju skrivati?
 Kako je vizija povezana s poslovno skrivnostjo in razvojnimi smermi podjetja?
 Ali je uresničevanje vizije potrebno spremljati, analizirati in vizijo tudi prenavljati?

3.2 CILJI IN STRATEGIJE PODJETJA

Cilji in strategije podjetja so logično nadaljevanje vizije. Skupaj z vizijo tvorijo politiko podjetja, ki temelji na optimalnem zagotavljanju učinkov, ki uresničujejo interese vseh v podjetju. Interese lastnikov po ustvarjenem dobičku in interese zaposlenih po varnosti in zanesljivem plačilu.

(Tavčar, 1999)



Slika 9: Shema povezanosti vizije, ciljev in strategij⁷!

Vir: Lastni

Cilji so dobri tedaj kadar izhajajo iz vizije in kadar vizijo seveda uresničujejo. Shema nam prikazuje, da pravzaprav gre za dokaj kompleksen sistem, saj cilje gradimo na različnih nivojih podjetja:

- strateškem,
- taktičnem in
- operativnem nivoju.

Strateški nivo ciljev je ključen. Ta nivo določa tiste cilje, ki so strateškega pomena za doseg vizije.

⁷ Ciljno vodenje, je eden najzahtevnejših pristopov vodenja, ki pa daje izjemne učinke!

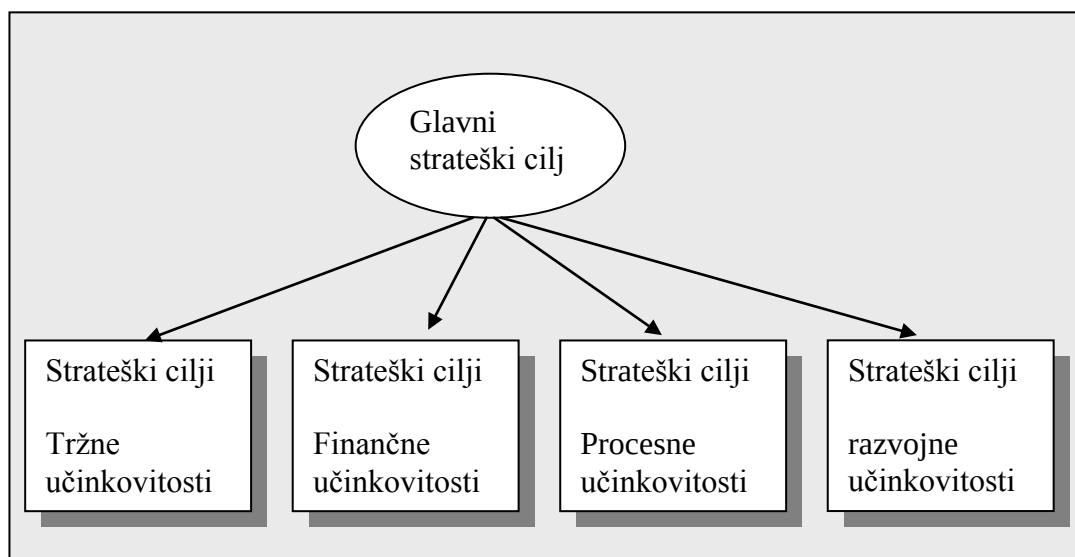


Ilustrirajmo: Če želi podjetje postati vodilno na svojem področju in je to njegova vizija, je strateški cilj zagotovo »doseči prevladujoči tržni delež na trgu, v nekem obdobju«? Taktični nivo ciljev pove, kako doseči prevladujoči tržni delež? Recimo s kakovostnim izdelkom in izrazito naprednim trženjem.

Operativni nivo ciljev pa sedaj mora slediti taktičnim. Kako torej doseči kakovost? Tako, da ne zabeležimo niti ene same reklamacije s strani kupcev.

Sistem ciljev je izredno zapleten in zahteva dokaj veliko naporov za sestavo. Vendar je tak napor nujno potreben za jasno pot, za delovanje in tudi usmerjeno ali ciljno vodenje podjetja!

Spodnja shema nam prikazuje razgradnjo sistema ciljev.



Slika 10: Struktura povezanih ciljev

Vir: Lastni

Pri kreiranju ciljev moramo biti zelo natančni, saj cilji, ki so preveč splošno izraženi, v obliki nekih splošnih želja, niso pravi cilji. Cilji niso pravi tedaj, kadar jih ne moremo presojati ali izmeriti, koliko smo jih pravzaprav dosegli in uresničili. Cilji naj bodo zato:



- **S** – smiselni: Biti največji na svetu, če nisi niti v Ljubljani poznan ni smiselni cilj.
- **M** – merljivi: cilj, ki ni merljiv ne velja veliko, saj ne vemo kdaj je uresničen.
- **A** – akcijski: pomeni, da naj nas cilj usmerja v akcijo, v uresničevanje.
- **R** – realizirajoči: cilj mora biti uresničljiv, sicer je to bolj lepa želja, kot realnost.
- **T** – časovno opredeljeni: cilji morajo biti časovno definirani.⁸

(Kobayashi, 2003).

⁸ 20 ključev je metoda za izboljševanje poslovanja podjetja, ki jo je razvil Kobayashi na Japonskem in prenesel v mnoga podjetja po celem svetu!

Navedeni kriteriji so čudovit in zelo praktičen pripomoček za presojo naših ciljev. Cilji, ki ne ustrezajo vsem pogojem SMART, verjetno niso pravi cilji in jih je potrebno redefinirati!

3.3 KULTURA IN ETIKA PODJETJA

Kultura in etika podjetja je pojem, ki ga morda v našem podjetniškem okolju redkeje srečujemo. Šele v zadnjem času se je začela uveljavljati poslovna praksa, ki vse bolj naglaša pomen kulture in pomen etike v poslovnem sistemu.

 *Zakaj bi bila kultura in etika tako pomemben dejavnik uspešnosti podjetja?*

- Ker pozitivna kultura podjetja, ki temelji na vrednotah družbe in posameznika daje podjetju verodostojnost. Takemu podjetju je mogoče zaupati, z njim normalno in ustvarjalno poslovati, to pa je pot do učinkovitosti in preko te tudi do uspešnosti.
- Pozitivna kultura podjetja ustvarja notranji temelj zaposlenih, ki močno oblikuje medsebojne odnose, ti pa zopet prispevajo k večji učinkovitosti in ustvarjalnosti.
- Norme in pravila obnašanja, ki so sestavni del pozitivne kulture vnašajo v podjetje pravičnost in red, ta pa zaupanje zaposlenih, da se bodo problemi in težave reševali pravično. Tak sistem seveda razbremeni zaposlene in ustvarja visoko stopnjo motivacije.
- Podjetje z visoko stopnjo dosežene splošne in lastne kulture podjetja, je v okolju zelo cenjeno, dobi visoko zaupanje in dober glas. S takim podjetjem se z lahkoto identificiramo in ponosni smo, da smo lahko njegov sestavni del, kar zagotovo vpliva na učinkovitost podjetja.

Kultura je skupek dosežkov, vrednot človeške družbe, kot rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja

(http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kultura&hs=1, 20.11.2008).

Ta skupek dosežkov in vrednot neke družbe, se običajno obdela v določena pravila. Pravila so lahko napisana, formalizirana ali tudi ne napisana in ne formalizirana. Taka pravila so nato temeljno vodilo družbe, posamezne skupine in tudi posameznika.

Etiko opredeljujemo kot sistem vrednot neke skupnosti, družbe, skupine. Posameznik in skupina ne more oblikovati svoje etike, temveč se mora ravnati skladno s splošno etičnimi načeli, ki veljajo v določeni družbi. Seveda je pravica do etike pravica vsakega posameznika in sodi med temeljne človeške svoboščine. Pri tem pa velja omeniti, da etične norme posameznika ne smejo nikoli ogrozati etičnih norm bližnjega. Tako velja, da je v skupnosti potrebno spoštovati skupne etične norme neke družbe. Etična merila se tudi tesno povezujejo s sistemom ciljev, ki morajo biti skladni s splošnimi etičnimi merili neke družbe.

Če izhajamo iz splošnih načel, bomo v podjetju ravnali po enakih načelih. Podjetje, ki ravna skladno s splošnimi etičnimi načeli, ravna dolgoročno in je usmerjeno v uspeh!

Vsako podjetje pa si na osnovi teh načel privzame tudi neko kulturo, ki jo bolj ali manj izrazito neguje, poudarja in zagovarja! Pozitivna kulturna naravnost podjetja je seveda odličen dejavnik rasti imagea podjetja v okolju, kultura, ki pa ni zgrajena na načelih splošne etike, je tujek v okolju in tako tudi podjetje, ki bi tako kulturo negovalo!

3.4 BSC – BALANCED SCORECARD

Med pomembne dejavnike uspešnosti podjetja, ki nas v tem poglavju zanimajo, je nujno potrebno naglasiti načelo uravnoteženosti. Če vemo, da je podjetje sistem, za sisteme pa je značilno, da najbolje delujejo, če delujejo vsi elementi sistema uravnoteženo, je torej jasno, da je uravnoteženost elementov poslovnega sistema izjemnega pomena.



Poiščite in definirajte sistem. Kaj je sistem? Kaj je poslovni sistem in kaj so značilni elementi tega sistema?

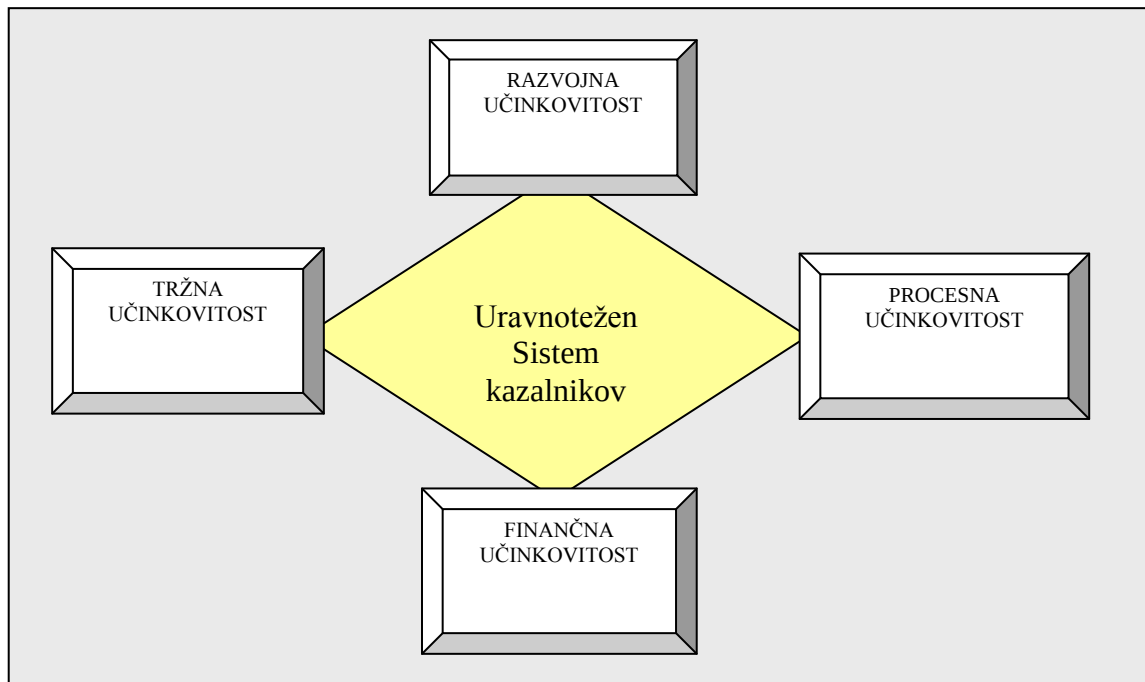
BSC- Balanced scorecard⁹ je eno od zelo modernih metod usmerjanja in upravljanja podjetja k uresničevanju vizije podjetja. Že na predhodnih straneh smo ugotovili, da je zelo pomembno, da celotni sistem podjetja deluje tako, da so vsi resursi usmerjeni v isto smer, torej v smer vizije in poslanstva, preko strateških, taktičnih in operativnih ciljev.

Kako to doseči?

Podjetje deluje, izvaja mnoge aktivnosti, včasih docela načrtno, včasih pa tudi ne. Podjetje je kompleksen sistem, v katerem je zelo težko razpoznavati vse sestavine in jih ves čas nadzorovati.

BSC ali sistem uravnoteženih kazalnikov, pa je metoda, s pomočjo katere je mogoče meriti in uravnotežiti posamezna področja podjetja med seboj. Nič namreč ne pomaga, če so nekatere sestavine podjetja odlične, druge pa popolnoma zanič. Veriga namreč drži prav toliko, kolikor njen najšibkejši člen (*slovenski pregovor*), zato je eden ključnih elementov nadzora prav sistem uravnoteženih kazalnikov.

Avtor celotnega modela je Robert S. Kaplan, ki je sistem prikazal z naslednjo shemo:



Slika 11: Model uravnoteženih kazalnikov
Vir: Kaplan, 2000

⁹ Balanced scorecard je novejša metodo, ki jo je razvil Kaplan. Pri nas jo poznamo kot metodo Uravnoteženih kazalnikov!

Poglejmo si podrobnejšo strukturo posameznega področja učinkovitosti:

Tržna učinkovitost:

- Kako tržni so naši proizvodi, ali imajo tržišče in zadostne tržne niše?
- Ali je dovolj velik trg za naše cilje?
- Kdo so naši ciljni kupci in kje so?
- Kakšno pozicijo smo že dosegli na trgu?
- Kako stabilen je naš trg?
- Kakšna je konkurenca, kakšno konkurenčnost dosegamo sami?

Finančna učinkovitost:

- Kako donosni so naši proizvodi in podjetje kot celota?
- Kakšno je obračanje sredstev in kapitala?
- Kakšen poslovni izid in denarni tok?
- Kakšno investicijsko sposobnost dosegamo?

Procesna učinkovitost:

- Potrebno je meriti, kako umno so zasnovani naši procesi?
- Kakšna je naša organiziranost?
- Kakšna je naša tehnologija in tehnična sredstva s katerimi ustvarjamo naše izdelke?
- Kako obvladujemo informacijski sistem in kakšna je informacijska tehnologija?
- Kakšni so naši kadri in kakšne veščine dosegamo?

Razvojna učinkovitost:

- Kakšna je naša vizija in kakšen sistem ciljev?
- Kako smo povezali cilje in strategije za doseganje ciljev?
- Kakšne izvedbene načrte imamo in kako jih izpolnjujemo?
- Kako obvladujemo projekte in kako jih uresničujemo?

Sistem uravnoteženih kazalnikov je torej zelo obsežen sistem meril, s pomočjo katerih lahko učinkovito izmerimo delovanje našega podjetja. Seveda si moramo najprej zastaviti vizijo, sistem ciljev in strategij, na ta sistem pa kriterije merjenja po štirih ključnih BSC dejavnikih uspešnosti. Cilj je uravnoteženost vseh ključnih dejavnikov, tisti, ki ne dosega višino zastavljenih ciljev in kriterijev, je dejavnik naše pozornosti in za njega moramo zgraditi sistem ukrepov za izboljšanje!



Izdelajte si svoj lasten model merjenja uravnoteženosti, definirajte, kakšna merila ste pri tem izbrali in katera se vam zdijo na vašem primeru odločilna?

Nekajkrat do sedaj smo že omenili strategije. Strategija je pot uresničevanja ciljev vse do uresničitve zastavljene vizije.

Izbira strategij je prav tako zelo obsežno in zahtevno dejanje, saj zahteva od managementa temeljit premislek o tem, katera strategija ali katera pot za doseg ciljev je najkrajša, najboljša in najvarnejša. Strategija mora torej odgovoriti na niz vprašanj in določiti niz ukrepov.

Omenili smo tudi, da vizije in temeljne strateške cilje določajo lastniki podjetja, strategije pa so tako v pristojnosti managementa. Za razumevanje strategij, si je dobro pogledati tudi vojaške doktrine, ki so pravzaprav ta koncept razvile do podrobnosti in se je v resnici iz

vojaških ved prenesel v poslovne vede. Vojaške cilje določajo najvišji vrhovi države, strategije določajo vojaški strokovnjaki različnih strok in vojaških področij.

Strategije je potrebno čim bolj sistematično razvrstiti v nek logični red, zato predlagamo sledečo temeljno razdelitev strategij:

- funkcionalne strategije: te strategije obravnavajo področje dejavnosti, obsegov, razvoja proizvodov, trgov in opredeljujejo potrebno strategijo investiranja.
- Ekonomske strategije: določajo učinkovitost in uspešnost podjetja, usklajenost struktur, finančne vire in obsege.
- Socialne strategije: določajo odnose, kulturo, znanje in usposobljenost, kadre ter ugled in »image« podjetja.



Zazrite se v svoj osebni življenjski cilj! Analizirajte ali ste si kdaj zavestno zastavili vprašanje s kakšno strategijo boste cilj dosegli in ali je ta strategija učinkovita?



Razmislite

Uspešnosti ni mogoče pričakovati brez vizije, brez ciljev in brez natančno določenih strategij, za uresničevanje ciljev!

Cilji morajo biti zasnovani in verificirani po metodi SMART!

Delovanje podjetja mora biti uravnoteženo!

Doseženo uravnoteženost, lahko merimo z nekaterimi metodami, ključna metoda je

BSC – balanced scorecard!

Kateri avtor je razvil BSC in kako jo je mogoče uporabiti?

4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE

Spoznali boste:

- Potrebnost in pomen strateškega načrtovanja?
- Pomen politike podjetja in kaj obsega?
- Kako se je strateško načrtovanje metodološko razvijalo?
- Kaj vse obsega strateško načrtovanje?

Definicija

“Strateško načrtovanje se ne ukvarja z bodočimi odločitvami, temveč z bodočnostjo današnjih odločitev.”

(Peter F. Drucker)

»Strateško načrtovanje je zelo pomemben proces uprave podjetja in celotnega tima, da bi presodila pogoje razvoja in uspešne rasti...Strateški plan je dokument, ki pripoveduje zgodbo podjetja svojemu okolju, kupcem in gradi medsebojno povezanost.«

(<http://www.managance.com/whatwedo/strategicplanningservices.htm>, 20.11.2008).

V strateškem načrtu bi morali odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kaj je naša vizija in poslanstvo?
- Kdo so naši kupci, naš trg?
- Kaj so vrednote naših partnerjev?
- Kakšni so naši dosežki?
- Kakšni so naši načrti?

Kaj opredeljuje pojem strateškega načrtovanja?

Najprej se pomudimo pri samem pojmu načrtovanje, ki ga še najbolj razumemo če rečemo planiranje. Ampak v kontekstu strateškega načrtovanja, ne govorimo več o nekem prisilnem in predpisanem planiranju, temveč pod tem pojmom, danes razumemo zelo pomembno dejavnost v podjetju, ki jo počnemo prav zaradi tega, da bi zmanjšali tveganja za podjetje. Tveganje je torej eden od osrednjih gonilnikov, ki nas nagovarja za načrtovanje. Načrtovanje je proces določanja ravnanja v bodočnosti. Z načrtom predvidimo, kaj bomo delali, kako bomo to počeli, kje in s čim bomo to počeli in kakšen rezultat pričakujemo. Z načrtovanjem predvidimo tudi pasti ali možne kritične točke, nevarnosti in tveganja za podjetje.

Strateško načrtovanje pa pojmuje kot načrtovanje ključnih strateških elementov, ki so glavni nosilci in uresničevalci naših ciljev.



Razmislite, katere ključne poslovne elemente bi moral strateški načrt zajeti?

Ne glede na to, da je povsem jasno, da brez načrtovanja ne gre, se srečujemo z dokaj velikim odporom pri načrtovanju. Navadno hišo ne zgradimo brez solidnega načrta, nobenega dopusta ali potovanja ne izpeljemo brez načrta, še celo večjega sobotnega nakupa ne. Mnogi managerji pa so mnenja, da je najboljši načrt tisti v glavi, ne napisan, saj lahko tako hitro in fleksibilno spreminjajo stvari in se tako prilagajajo razmeram in spremembam. Na prvi pogled povsem logičen argument. Vendar je taka pot izrazito tvegana in se prej ali slej konča klavrno.

Neka raziskava¹⁰ je pokazala, da sodobni managerji v dokaj resnih podjetjih porabijo za snovanje prihodnosti, torej za strateško načrtovanje, komaj 2,4 % svojega časa. Ves ostali čas namenjajo tekočim zadevam.

Tukaj se najdemo pred drugim problemom načrtovanja, načrtovanje in obvladovanje svojega časa.

Da bi managerji, za katere je sicer značilno, da imajo obilico različnih nalog, sestankov in srečanj, lahko vendarle učinkovito načrtovali, priporočamo priročno tehniko obvladovanja svojega časa. Uporabimo koncept »hokejskih tretjin¹¹«. Vsak racionalen direktor bi moral svoj razpoložljivi čas razdeliti sledeče:

- 1. tretjino časa namenja tekočim problemom družbe, težavam sodelavcev in povsem operativnim nalogam.
- 2. tretjino časa bi moral namenjat okolju, trgu, dobaviteljem, bankirjem in ne nazadnje državnim institucijam.
- 3. tretjino časa pa mora obvezno namenjati razvojnim vprašanjem, raziskavam poslovnih modelov, izboljšavam in inovinarju procesov v podjetju ter seveda načrtovanju.

Strateško načrtovanje je definitivno zelo težavno početje, v katerem je obilo pasti. Predvsem tedaj, kadar nekako poenostavljeno izdelamo strateški načrt in sledimo edinemu cilju, samo, da je strategija napisana, kaj v njej piše ni pomembno. Čisti formalizem je skrajno škodljiv in lahko mnoge pripelje v nezavidljiv položaj.

V našem podjetniškem okolju smo zgradili izrazito formalističen odnos do strateškega načrtovanja. Celo sistematično izvajamo nekatere aktivnosti tako, kakor, da strateške usmeritve za podjetje ne bi bile prav nič pomembne. Strateške načrte izvajamo zgolj zato, da zadovoljimo »kaprice bankirjev«. Danes lahko podjetniki začetniki, ki ustanavljajo svoja podjetja na trgu za male denarje kupijo »poslovni načrt«, ki mu ga izdelajo rutinski »svetovalci«, ki so registrirani celo s strani državnih institucij, ki bi morale skrbeti za rast in varno delovanje novih podjetij. Seveda s takim pristopom ne moremo pričakovati večjih premikov v smeri uspešne rasti podjetništva, predvsem pa ne moremo pričakovati rast zahtevnih in konkurenčnih podjetij v slovenskem prostoru.

Velja še pojasniti razliko med strateškim načrtom in poslovnim načrtom. Strateški načrt je najvišji načrt podjetja, nekako krovni dokument. Običajno je izdelan za daljše časovno obdobje oziroma zajame neko zaokroženo razvojno fazo podjetja. Poslovni načrt pa je izveden letni načrt, ki se v osnovi nasloni na strateškega in predvidi letne aktivnosti in rezultate. Oba sta torej izrazito povezana načrta in se dopolnjujeta. Jasno je, da bomo v letnih poslovnih načrtih konkretizirali naloge, letne cilje in strategije za tekoče leto. Tudi gospodarski načrt se nanaša na attribute tekočega leta.

4.1 POLITIKA PODJETJA

Z opredeljevanjem pojmov je vedno neka težava. Na prvi pogled se zdi pojem politika povsem jasen in razumljiv, ko pa je potrebno razčleniti in opredeliti bistvo politike podjetja, nastanejo težave. Politika je že tako in tako več pomenska beseda in jo največkrat povezujemo z državno politiko. V poslovnem besednjaku pa politiko podjetja razumemo

¹⁰ Hamel Prahalad, Harvard Business Review,

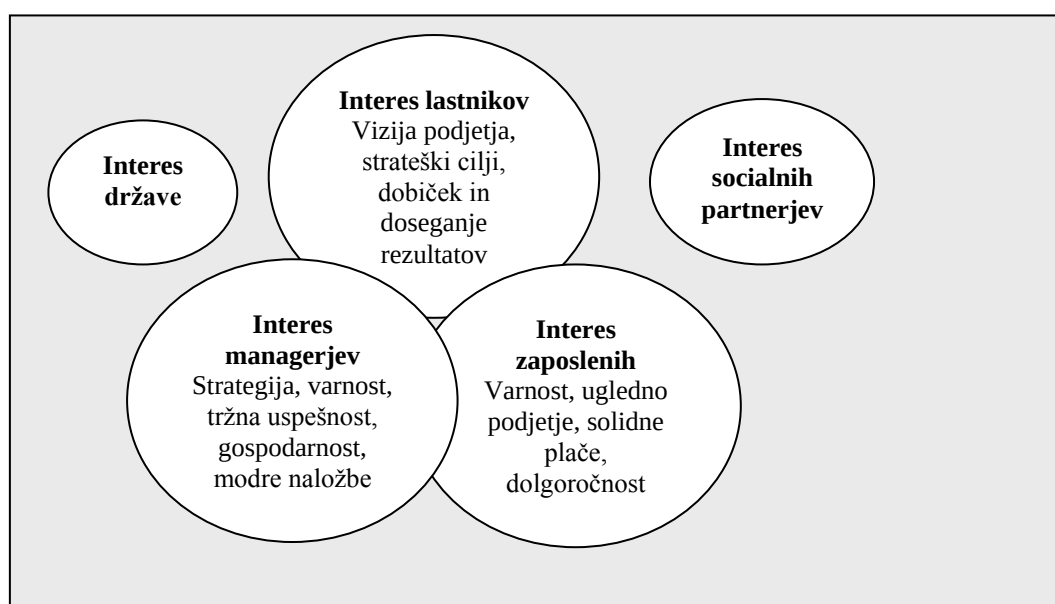
¹¹ Franci Pušenjak, trening vodenja in managementa

kot ustvarjalno dejavnost, s katero postavljamo vizijo, cilje, strategijo in vire, z namenom, da bi maksimalno zadovoljili vse interese različnih akterjev v podjetju (Belak, 1993).

Kdo so akterji v podjetju? Najprej so tukaj lastniki, ti imajo zelo specifično pozicijo, ključno pozicijo bi lahko rekli, predvsem pa jasno izražen interes, ki je ustvarjanje dobička iz temeljne podjetniške zamisli, zaradi katere so pravzaprav vložili svoj kapital, energijo in tveganje.

Nato so tukaj managerji podjetja, ti imajo interes, da s svojim znanje in veščinami peljejo podjetje proti zastavljenim ciljem, na najmanj tvegan način, hkrati pa morajo poskrbeti, da dosežejo zastavljen namen lastnika. Kot tretja največja skupina, so v podjetju zaposleni sodelavci. Ti imajo interes, delovati v urejenem podjetju, dolgoročnem stabilnem okolju in, da imajo zagotovljene plače, za katere so se pogodili.

(Tavčar, 1999)



Slika 12: Shema prepletanja interesov v podjetju

Vir: Tavčar, 1999

Politika je torej vse obsegajoči splet prepletanja različnih interesov in rešitev, ki zagotavlja vsem skupinam zadovoljivo uresničevanje svojih interesov. Politika podjetja bi morala biti skladna ali uravnotežena z vidika relevantnih interesov, kar pomeni, da so vsi interesi med seboj uravnoteženi. Izključno sledenje le enemu samemu interesu je kratkoročno in lahko pogubno. Če na primer politika podjetja sledi le maksimiranju dobička, pride zagotovo do napetosti in počasnega nezadovoljstva, še posebej, če se ta interes zagotavlja na osnovi ne doseganja drugega interesa, recimo z nizkimi plačami delavcev.

Da bi se dosegla boljša uravnoteženost, se v sistem kreiranja politike vključujejo tako notranji snovalci politike podjetja, kakor tudi zunanji predpisovalci določenih pravil. Tako sindikati na primer neprestano bdijo nad uresničevanjem in izpolnjevanjem pravic zaposlenih, sicer bi se shema porušila.

Management ima nalogo, da s pomočjo domišljene strategije in uravnoteženega načrta zasnuje tako politiko, ki zadovolji vse interese. Ta naloga je naporna, ki pa jo je mogoče obvladovati le s sistematičnim in umnim načrtovanjem.

Kako načrtovati, da bi dosegli najboljše učinke in zadovoljili vse interese?

Na to vprašanje lahko odgovorimo tudi tako, da pogledamo, kakšen je sploh način načrtovanja in kakšen naj bi bil, kakšen razvoj se je zgodil skozi čas in izkušnje.



Primerjajte opredelitve politike podjetja v gornjem tekstu z drugimi opredelitvami, predvsem pa, kaj pomeni politika na ravni države?

4.2 RAZVOJ STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Tabela 2: Stopnje razvoja do strateškega načrtovanja

	Predračunsko načrtovanje	Dolgoročno načrtovanje	Strateško načrtovanje	Strateški management
Usmeritve	Nujno je obvladati odstopanja in indeksirati rast	Nujno je predvidevati rast	Usklajujejo se cilji in možnosti	Išče priložnosti in jih izkorišča
Izhodišče	Vse se ponavlja, nujne so le korekcije	Upoštevati trende, ki pa se nadaljujejo	Zaznavamo nove trende in zavedamo se sprememb	Neprestano prilagajanje možnostim
Proces-postopek	Periodično načrtovanje	Periodično	Periodično	Sprotno, po potrebi
obdobje	V prvi polovici prejšnjega stoletja	Po letu 1950	Po letu 1960	Okoli 1980

Vir: M. Tavčar¹²

Danes je dokaj uveljavljena razdelitev razvoja načrtovanja v 4 temeljne razvojne stopnje, kot sta jih razvila avtorja Aaker in Ansoff¹³ v osemdesetih letih.

Predračunsko načrtovanje temelji na temeljni predpostavki, da se okolje, trg kupcev in trg dobaviteljev ne spreminja tako zelo hitro, zato je dovolj, če začrtamo ključne kategorije, kot predračun in jih nato le še primerjamo z dejanskimi.

Nato se razvije dolgoročno načrtovanje, ki si za osnovo postavi proučevanje trendov v daljšem časovnem obdobju in nato te trende prenaša v prihodnost. Recimo, podjetje ugotovi, da se je izdelek A zelo dobro obnesel in prodajal v preteklem daljšem časovnem obdobju, zato ga na osnovi teh ugotovitev dolgoročno planiramo tudi v prihodnost.

Hitro so spoznali, da zgodovinski trendi pač ne morejo biti dovolj, za večjo učinkovitost podjetja, zato so se začeli naslanjati na proučevanje celostnega okolja, celostnega spreminjanja in proučevanje vseh faktorjev, ki drug na drugega delujejo povezano. V ospredje planiranja se postavijo cilji. Časovno pa še vedno obveljajo časovni cikli planiranja, največkrat 5 letni cikli.

Zadnja razvojna faza pa strateško načrtovanje razvije še boljše. Vsekakor upošteva splet vseh akterjev na trgu in načrtuje celovito. Ta sistem načrtovanja je razvil logiko, da sedanji pogoji delovanja podjetja niso nobena omejitev. Cilji so ključ in temelj, h katerim se usmerjajo vsi potenciali in resursi podjetja. Predvsem, pa je potrebno razpoznavati priložnosti in jih vgraditi v sistem podjetja. V praksi sledenje priložnostim lepo ilustrira ta primer, da, če je delovna sila v okolju kjer podjetje proizvaja svoje proizvode predraga, se

¹² Tavčar, prinaša zanimivo razvojno tabelo, ki opredeli približna časovna obdobja razvoja načrtovanja

¹³ David A. Aaker 1988, Igor Ansoff 1984

tovarne in proizvodnja selijo tja kjer je delovna sila cenejša. Časovni cikli v okviru strateškega managementa niso več določeni kot neko fiksno časovno obdobje. Planira se ves čas po potrebi in takrat, ko se pojavi priložnost ali dovolj velika sprememba v okolju. (Tavčar, 1999)

Strateško načrtovanje in strateški management pa ni v vsem le dobro početje, pač pa nosi v sebi tudi niz problemov in slabosti:

◆ *Primerjajte prednosti in slabosti strateškega načrtovanja!*

Tabela 3: Primerjava prednosti in slabosti strateškega načrtovanja

Prednosti	Slabosti
Možnost za izkoriščanje tržnih priložnosti	Je zelo okorno ker je kompleksno
Postavljajo se cilji in načini kako do njih	Težko je obvladati vse nivoje načrtovanja
Več ustvarjalnosti, urejenost in sistematičnost	Premalo znanja načrtovalcev, visoki stroški načrtovanja
Vključeni so vsi akterji podjetja, vse teče v isto smer	Premalo zaupanja v napisano, posplošeno in nerealno
Razvojne smeri so jasne vsem in način delovanja	Dvomi o rezultatih in koristih tega dragega početja

Vir: Tavčar, 1999

Pri odločanju za strateško načrtovanje in strateški management se pojavljajo precej nevarne pasti, zaradi katerih strateški načrt izgubi svoje vitalne učinke: Po Steinerju¹⁴ izdvojimo 10 takih pasti, ki se jim je potrebno izogibati:

- ne prepuščajmo planiranje planerjem, kot specialistom za planiranje v podjetju,
- strategiji nimajo časa za planiranje, ker uravnavaajo sistem,
- strategiji ne znajo postaviti ciljev,
- srednji management in nižji management nista vključena v proces načrtovanja,
- strateško načrtovanje kot proces ni nikjer podlaga za ugotavljanje uspešnosti in plačo,
- ni ustvarjena ustrezna klima za strateško načrtovanje,
- sistem vodenja je zastarel in tog,
- pretirana formalizacija plana postane nepregledna in neučinkovita,
- ne izgradimo sistema merjenja doseganja ciljev, čemu potem cilji,
- intuitivno ukrepanje prevlada nad strateškim načrtom, nanj preprosto pozabi

(Tavčar, 1999).

Vsekakor je na tem mestu obravnavanje metodoloških okvirov načrtovanja potrebno poudariti še en zelo uveljavljen pristop, ki v veliki meri duši ali onemogoča učinkoviti strateški management.

Pragmatizem¹⁵ ali vizija koristi? Kateri pristop daje več? (Tavčar, 1999)

¹⁴ Steiner George, povzeta opredelitev pasti strateškega načrtovanja.

¹⁵ Pragmatizem sledi trenutni koristi, izhaja iz ameriške filozofske smeri, kjer je resnično le to, kar je trenutno koristno.

Pragmatizem je sploh nekaj, čemur se hitro predamo, saj je tako privlačno, zadostiti ugodju trenutka. Pragmatizem je cela filozofska smer, ki poudarja, da je dobro le to, kar je ta trenutek koristno za posameznika, ne ozira se v bodočnost. *»Resnično je le to, kar je koristno!«*

Nasproti pragmatizmu postavimo vizijo koristi, ki se zavzema za upoštevanje koristi vseh interesov, ki sledi tudi prihodnosti, ki gradi na možnostih in bodočih priložnostih, ki neguje princip dobim-dobiš, ki temelji na viziji bodočega uspeha.

Vizija koristi zahteva seveda nove pristope in temelji na naslednjih pomembnih dejavnikih:

- oblikovanje vizije,
- temelji na kulturi,
- zaveda se širine, zato oblikuje celostno politiko,
- upošteva tudi vedenjske strategije, ne le dejavnostne,
- zagovarja vitke ne hierarhične strukture,
- želi izkoriščati moč tima,
- temelji na vgrajeni kakovosti ne na nadzorovani kakovosti.

(Tavčar, 1999).

Tudi v našem okolju so navedeni principi načrtovanja novi. Le redko katero podjetje obvladuje najsodobnejše pristope ali se jih zaveda. Vendar postopno prodira misel strateškega načrtovanja vse bolj tudi v naša okolja in naša podjetja. Pri tem se je morda potrebno zavedati velikega prepletanja »starega in novega«. Kako se to prepleta?

Tabela 4: Primerjava pristopov k strateškemu načrtovanju

Staro	Novo
Težnja k monopolu delokrogov	Tekma zamisli in idej, sproščenost
Oklepanje znanega, staro je najboljšje	Raziskovanje novega, sprejemanje novega
Nadaljevanje preteklosti	Stremljenje v prihodnost
Vztrajanje in utrjevanje znanega	Sprejemanje sprememb, ustvarjanje sprememb
Osnova je lagodnost in varnost	Tveganje, raznolikost

Vir: Tavčar, 1999

4.3 KRITERIJI ZA PRESOJO STRATEGIJ

Strateško načrtovanje in strateški management je torej odgovor na sodobne izzive uspešnosti. Brez teh pristopov bo težko dosegati vidnejše rezultate, napredek in visoko konkurenčnost. Svet išče vedno nove poti, vprašanje je, kdo te poti vidi, jih sprejema in nanje stopa?

Spoznali smo torej dokaj obsežno pot in možnosti kako do strategij priti, kako jih načrtovati. Sedaj se lahko vprašamo, katere možne strategije sploh obravnavati in razvijati?

Najprej si pogledjmo, kako bi lahko strategije razvrščali glede na tveganja:

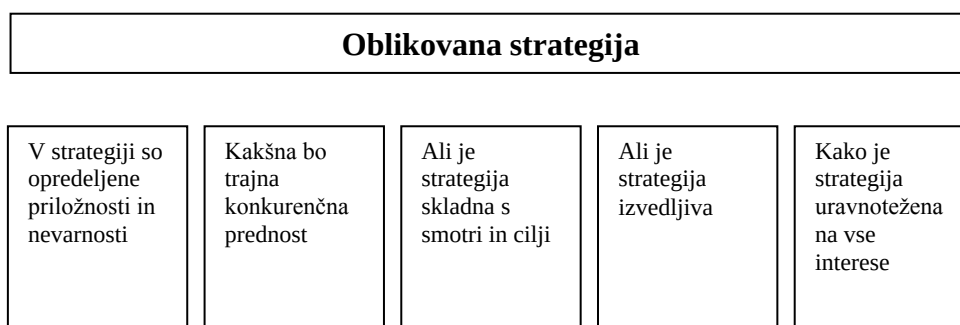
Tabela 5: Primerjava bolj ali manj tveganih strategij

Manj tvegane strategije	Bolj tvegane strategije
Specializacija proizvodov	Diverzifikacija – programov
Pogodbene in strateške povezave	Nakup konkurenčnega podjetja
Večanje dodane vrednosti	Povečevanje finančnega vzvodja
Večanje produktivnosti	Pretirana rast, rast čez vse meje
Obvladovanje rasti	Usodni in veliki projekti
Izboljševanje managementa	Veliki obsegi / nizka donosnost

Vir: Tavčar, 1999

Vidimo, da različni kriteriji pokažejo, da so lahko nekatere strategije bolj ali manj tvegane. Za katero pot se bomo odločili, je stvar presoje managementa, ki mora tveganje vračunati v svoj uspeh in izbrati tako kombinacijo strategij, da podjetja ne ogrozi.

Zaradi tveganja, ki prežijo na naše podjetje, je zagotovo strategije potrebno presojati. Na razpolago imamo vsaj pet ključnih kriterijev presojanja strategij:



Slika 13: Ključni kriteriji presoje strategije

Vir: Tavčar, 1999

Vsekakor bomo možne strategije temeljito analizirali in presodili ali ustrezajo ključnim merilom presoje in ali vodijo podjetje v novi razvojni cikel, niso preveč tvegani in ne temeljijo na preveč zaprti in neustvarjalni logiki.

Proces snovanja strategij je naporen in zahteva sistematičen pristop. Potrebno je upoštevati ključne strukture, čeprav se je potrebno zavedati, da je preveliko formaliziranje lahko neproduktivno. Struktura in sistematičen pristop nam običajno pomagajo, da smo pri svojem početju racionalni in učinkoviti. Ker je strateško načrtovanje silno kompleksno in zahtevno je smiselno temeljiti na neki dodelani shemi načrtovanja

4.4 STRATEŠKI NAČRT

Taka dodelana shema načrtovanja je struktura strateškega načrta, ki je logično postavljena in zajema vse potrebne sestavine načrta.

Mnogi avtorji in teoretiki, niti ne ločujejo strateškega načrta od poslovnega načrta. Vendar razvoj znanosti gre v tej smeri in v mnogih poslovnih modelih bomo našli vzore dobre

prakse, ki ločujejo strateško planiranje od poslovnega planiranja, kot ga opredeljujemo v tem delu.

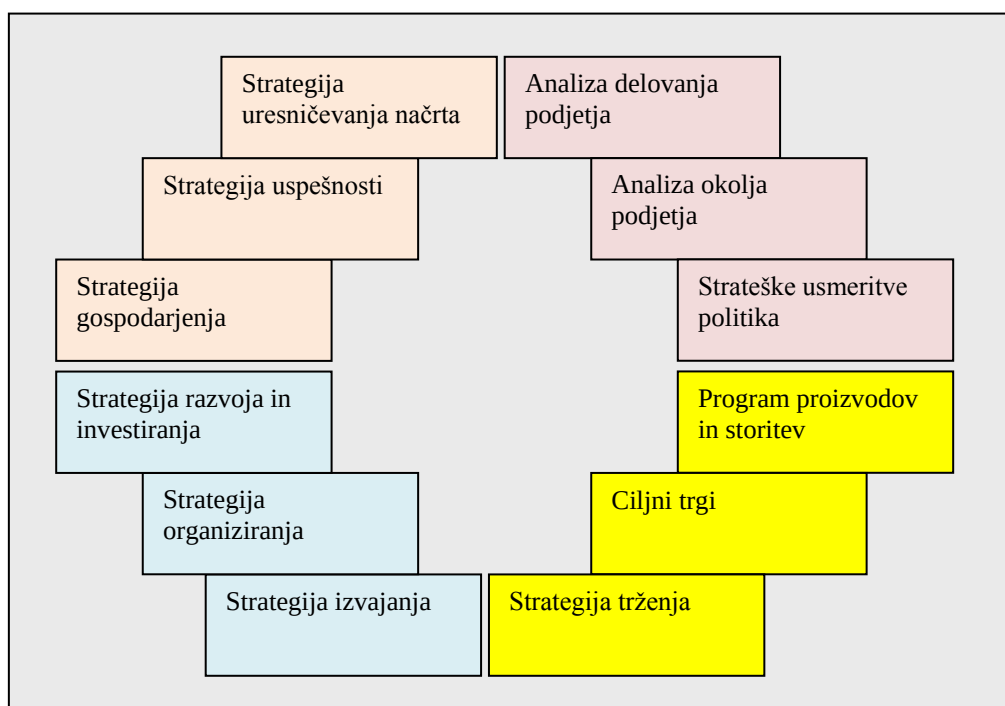


*Razmislite razliko med strateškim načrtom in poslovnim načrtom.
Kateri element bi sami opredelili kot ključno razliko med obema načrtoma?*

Pri različnih avtorjih bomo tudi videli različne pristope k strukturiranju vsebine strateškega in poslovnega načrtovanja. Nekateri dajejo prednost tržnim vsebinam, nekateri pa izključno finančnim vsebinam. Ker smo na predhodnih straneh poudarili tudi pomen uravnoteženosti strateškega načrta, je smiselno uravnotežiti tudi vsebine načrta. Zato je pomembno, da v načrt zajamemo vse ključne vsebine in jih postavimo v logično vsebinsko zaporedje.



Poiščite različne strukture poslovnega načrta in jih medsebojno primerjajte.



Slika 14: Model strukture strateškega načrta

Vir: Pušenjak, 2005

Pred samim začetkom načrtovanja je potrebno obnoviti nekaj ključnih zakonitosti in upoštevati nasvete dobre vile, ki nas opozarja na pogoste napake v snovanju bodočnosti našega podjetja.

Nekaj ključnih nasvetov:

- nikoli ne podcenjuj denarja,
- nikoli ne precenjuj denarja,
- v poslu nimaš nikoli preveč prijateljev,
- ne boj se priznati ne vem, kajti polovičarstvo je smrt za napredek,
- ne govori veliko in preveč, kakšna skrivnost je lahko koristna,
- izpolni vse dane obljube, tudi tiste male,
- vsaka transakcija mora imeti svoj smisel in pomen,

- usmerjaj se v kakovost in odličnost od samega začetka,
- prijaznost do ljudi in okolja je most v uspešnost,
- nimaš vseh zaslug za vse dobro, ceni delo drugih.

Vsekakor pa je pred samim začetkom načrtovanja nujno potrebno proučiti in analizirati preteklost. Če gre za delujoče podjetje, je »zgodovina« izrednega pomena, saj nas uči o napakah, izgubljenih priložnostih in o naših pristopih. Vsaj dve ključni področji v preteklosti je potrebno poznati:

- kako sem razvijal svoje sposobnosti in kje sem?
- Kako sem izkoristil strateške možnosti?



Razmislite

Mnogi so prepričani, da je načrtovanje ali planiranje odvečna aktivnost, ki jemlje čas, dejansko pa se načrtov ne da uresničiti. Morda drži, da se načrtov ne da v celoti uresničiti, kar ne pomeni, da jih ni smiselno kreirati!

V življenju zelo redko izvajamo aktivnosti, ki jih ne planiramo. Vsak dopust, vsako potovanje, gradnjo hiše ali vsak nakup avtomobila, skrbno načrtujemo, velikokrat do zadnje podrobnosti. Tako počnejo vsaj modri ljudje!

V poslovnem življenju pa bi bilo načrtovanje odveč, ali res?

S politiko podjetja zjamemo najširši okvir določil, v katerih poskušamo uskladiti različne interese, tako lastnikov, kot zaposlenih, tako trga, kot konkurence in tako države, kakor neposrednega okolja v katerem naše podjetje deluje.

Strateško načrtovanje se razlikuje od največkrat uporabljenega indeksnega načrtovanja!

Strateško načrtovanje mora opredeliti vse ključne sestavine poslovne politike podjetja. Kako ugotoviti katere so prave? Na voljo imamo niz kriterijev, ki jih moramo prilagoditi našim potrebam in našim vsebinam!

Metod strateškega načrtovanja je več. Po kateri metodi bomo izvajali strateški načrt je stvar poznavanja posamezne metodologije, vsekakor pa je pomembnejša vsebina strateškega načrta!

Zakaj je sploh smiselno načrtovati?

5 NAČRTOVANJE TRŽENJA

Definicija

»Marketing je poslovni proces, ki s pomočjo medsebojne menjave proizvodov in vrednosti posameznih akterjev na trgu, dobivajo kar potrebujejo in želijo!«

(Kotler, 1988)¹⁶

»Marketing je poslovni termin, ki izraža aktivnosti, kot so promocija izdelkov, oglaševanje, oblikovanje cen, oblikovanje distribucijskih kanalov in oblikovanje blagovnih znamk«.

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>, 20.11.2008)



Primerjajte obe zapisani definiciji, poiščite še dodatne in oblikujte stališče, zakaj je prisotno tako raznoliko pojmovanje marketinga!

Trženje s tujo besedo označeno kot marketing, je zagotovo osrednja točka razmišljanja vsakega managerja. Danes se velikokrat sliši paradigma, »ni problem proizvesti, problem je prodati«.

Kako prodati čim več, kam prodati in zaslužiti, kako kupce obdržati?

To so seveda logična in težka vprašanja vsakega podjetja. Od odgovorov na ta vprašanja so odvisni mnogi ljudje, lastniki podjetij in celotna družba.

Zig Ziglar¹⁷ v eni od svojih priljubljenih knjig o prodaji pravi: »prodajajte načrtno, ne naključno!« Zopet se torej vrtimo okoli načrtovanja, kar potrjuje našo začetno misel, da brez načrtovanja ne gre, da bi brez načrtovanja naše poti bile silno tvegane. Tako je tudi v trženju samem, brez načrtnega trženja si danes ni mogoče zamisliti uspeha. V tem poglavju se bomo torej seznanili s principi tržnega načrtovanja in ključnimi vsebinami tega načrtovanja. Vsak dober manager mora obvladati področje trženja vsaj toliko, da razume temeljne principe in pozna pristope za doseganje uspehov v trženju. Tako je oborožen, da lahko usmerja delo tržnikov in jim postavlja strateške cilje.

Načrt trženja, je vedno sestavni del strateškega načrta in tudi poslovnih načrtov!

Novi tržni pristopi torej temeljijo na načrtnem pristopu na trg. Načrtni pristop pa ločuje vsaj štiri ključne stopnje:

- analiza,
- spoznanje in sklepi,
- oblikovanje rešitve,
- preštevanje rezultata.

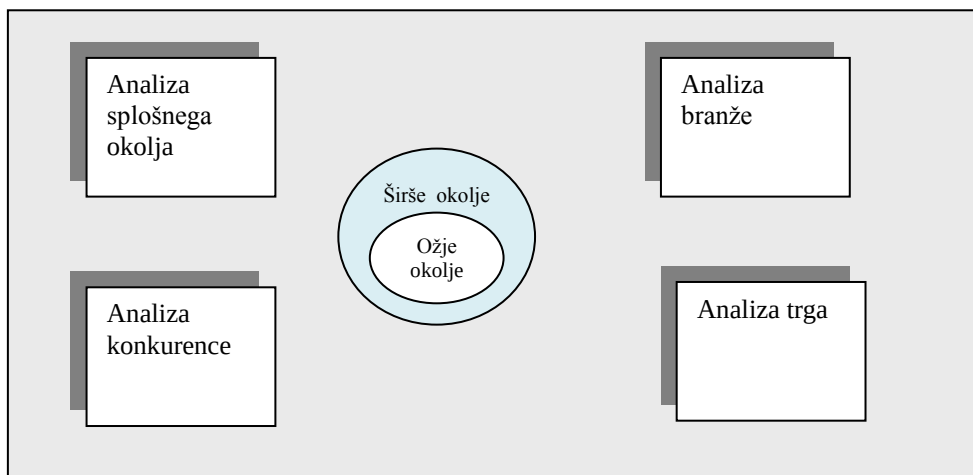
Velikokrat se srečamo s prodajalci, ki si domišljajo, da je svet tako potreben njihovega proizvoda, da je dovolj, če se oni pojavijo in vsi bodo planili po njihovi ponudbi. Mi pa vemo, da je današnji razviti svet že zelo »nasičen« vseh mogočih dobrot in ponudbe, ki nas kot kupce razvaja, da lahko po mili volji izbiramo kar hočemo. Konkurenca je torej razvita in tudi neizprosna, zato je za uspeh potreben celovit premislek, ki pa temelji na kupcu samem in izhaja iz njega. Nič mi ne pomaga, če znam proizvajati še tako dober izdelek, ki pa ga nihče ne potrebuje.

¹⁶ Philip Kotler, eden najpomembnejši avtorjev teorije marketinga v svetu.

¹⁷ Zig Ziglar, je avtor mnogih monografij iz področja prodaje.

Analiza potreb je torej temelj sodobnega tržnega pristopa. Marketing se tako znajde v vlogi odkritelja potreb, včasih v vlogi napovedovalca potreb in velikokrat tudi v vlogi buditelja potreb.

5.1 ANALIZA OKOLJA



Slika 15: Shema strukture okolja in analiziranja okolja

Vir: Tavčar, 1999

Z analizo splošnega okolja moramo spoznati:

- kakšna je prevladujoča kultura okolja v katerem bomo nastopali in prodajali svoje proizvode. Od kulturnega okolja je v mnogo čem odvisno kako bomo pristopili na trg, na kaj moramo biti pozorni, kaj je potrebno nujno upoštevati. Velikokrat je potrebno zaradi kulturnih značilnosti okolja »predelati« proizvod ali storitev, četudi gre za povsem enako funkcionalnost izdelka ali storitve.
- Država ima vedno določene zakonitosti in pravila igre. Brez temeljite raziskave vseh pogojev in zakonskih podlag delovanja na posameznih trgih je naše podjetje in trženje na teh trgih lahko docela tvegano in neuspešno. Država pa poleg predpisov ponuja tudi spodbude. Poznati take spodbude je silno pomembno, saj jih lahko izkoristimo v svoj prid in tako državo pritegnemo kot strateškega partnerja za naš podvig.
- Politična ureditev in splošni razvoj okolja sta prav tako nadvse pomembna dejavnika našega uspeha. Okolje, ki je v hitrem razvojnem tempu, zahteva izrazito okretnost in spretnost. Okolje, ki je v fazi razvijanja svojega razvojnega potenciala, potrebuje drugačen pristop, velikokrat dolgoročna vlaganja in pomoč pri izgradnji tega razvojnega potenciala.

Analiza branže:

- Branžna analiza nas bo poučila o splošnih razvojnih trendih in seveda tudi o težavah v branži. Za vsako branžno skupino obstaja cel niz značilnosti in cel niz sprememb, ki jih moramo spoznati, kajti te spremembe bodo zagotovo delovale tudi na nas. Recimo tekstilna ali obutvena branža v Sloveniji doživljata značilne premike. Na eni strani se proizvodnja seli na trge s poceni delovno silo, na drugi pa trg postaja vse zahtevnejši, glede kakovosti oblačil, modnega oblikovanja itd. Kako bomo izkoristili te spremembe, ali se bomo nanje odzvali, ali pa bomo za vsako ceno

zgradili še eno tekstilno tovarno in tudi sicer za vsako ceno drago proizvajali oblačila?

- Pri proučevanju branže je zanimivo tudi vprašanje obsega in rasti. Za naše pozicioniranje je potrebno natančno vedeti, kam se lahko uvrstimo v branži, kakšno pozicijo lahko zavzamemo in kakšen tržni delež je sploh še mogoče osvojiti, še posebej, če naš proizvod ni nič posebnega z vidika ostale ponudbe.

Analiza trga

- Kadar govorimo o trgu imamo v mislih vedno celotni splet tržnih dejavnikov. Trg tako zajema vprašanje tržnega prostora, kakor seveda tudi kupcev, posrednikov in tržnih kanalov, preko katerih bo naš izdelek prišel do kupca. Tako govorimo in proučujemo vse segmente trga, ki so za nas zanimivi. V okviru te analize tudi ugotavljamo naše možnosti in našo pozicijo, bodisi kot prišleka na trg bodisi kot že uveljavljenega igralca na trgu.
- V okviru analize trga je potrebno zaznati tudi, kaj so ključni dejavniki motiviranja naših kupcev, da se odločajo ali da bi se odločali za naš proizvod. Motivi za naš proizvod izhajajo iz potreb na trgu. Seveda smo že pri snovanju podjetniške ideje izhajali iz lastne percepcije do določenih potreb. Vendar je to pač naša lastna ocena, ki jo največkrat tudi sami potenciramo. Z analizo trga pa je seveda nujno spoznati dejanske percepcije potencialnih kupcev in ugotoviti ali se naša predvidevanja na trgu potrjujejo. Velikokrat je to zaznavanje velika težava in je potrebno izvajati obsežne teste na trgu, s pomočjo katerih lahko nato ugotovimo, ključne motive trga za naš proizvod.

Analiza konkurence

- Mimo konkurence ne moremo v nobenem primeru. Mnogi zamahnejo z roko, češ, kaj me briga konkurenca, jaz sem najboljši in kmalu konkurence ne bo več. Taka prepotentna pozicija nas seveda lahko stane uspeha. Pri analizi konkurence najprej ugotovimo kdo so naši ključni konkurenti. Pri tem seveda upoštevamo, da so naši neposredni konkurenti tisti proizvajalci ali ponudniki storitev, ki ponujajo enako na istem tržnem, segmentu.
- Velikokrat pa nas zanima tudi širša konkurenca, vendar je ta bolj zanimiva z vidika primerjalnih analiz znotraj branže ne v okviru analize direktne konkurence.
- Ko smo identificirali ključne direktne konkurente moramo spoznati njihovo strategijo in tržni pristop. Potrebno je videti na katerem elementu poslovne uspešnosti gradi konkurent. Največkrat so to cene, potem prodajni kanali in prodajne metode, nato kakovost in drugi dejavniki. Izredno pomembno je, da poznamo, na katerem področju smo v prednosti in za koliko in v katerem področju imamo minus pred konkurenco.

Uspešne in dobro izpeljane analize nas torej lahko popeljejo v spoznavanje naslednjih pomembnih dejavnikov:

- Kakšne spremembe se dogajajo v panogi?
- Kje in kaj so priložnosti za moje podjetje?
- Kaj so ključni problemi panoge in kako jih je mogoče reševati?
- Kateri so prevladujoči trendi panoge v svetu in pri nas?
- Kdo so in kje so ključni zavezniki v poslu?
- Kako se spreminjajo pravila delovanja konkurence?
- Kdo so direktni konkurenti?
- Kakšne so ključne strateške usmeritve konkurentov?
- Kdo so prišleki in kdo uveljavljeni igralci na trgu?
- Kako velik je trg, kako je segmentiran?
- Kaj so gonilniki in motivi na trgu za našo ponudbo?

(Tavčar, 1999)

Katera orodja imamo na voljo za izvajanje analiz?

Za izvajanje analiz imamo na razpolago mnoga orodja, ki so relativno zahtevna in za katera velikokrat nimamo lastnih zmogljivosti, bodisi znanja bodisi ljudi, ki bi to znali. Velikokrat bomo za posebne in ekspertne analize morali najemat zunanje strokovnjake in pomoč. Seveda je za uspešno analizo potreben pravi pristop, zato ni noben greh najeti zunanjega strokovnjaka, da za nas opravi storitev za katero sami nimamo virov. Pri tem pa je potrebno opozoriti, da moramo vedeti kaj želimo, predvsem znati definirati rezultate. Del analiz pa moramo obvladati sami. Poglejmo si vsaj nekaj takih analiz.

5.1.1 SWOT ali 4P analiza.

Ime analize SWOT ali 4P izhaja iz začetnic imen, ključnih aktivnosti, ki jih v okviru te analize izvajamo.

S – STRENGTHS

W – WEAKNESSES

O – OPPORTUNITIES

T – THREATS

P – PREDNOSTI

P – POMANJKLJIVOSTI

P – PRILOŽNOSTI

P – PASTI

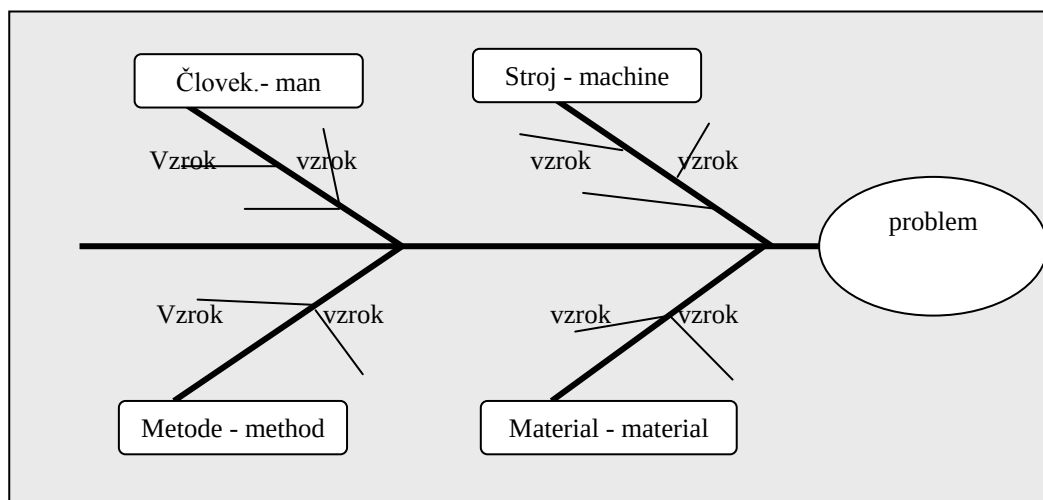
Analiza 4P je dokaj enostavna, vendar pa v svojih sporočilih in informacijah zelo bogata. Dokaj enostavni postopek nam omogoča, da lahko s sistematičnim zbiranjem podatkov na zastavljene štiri kategorije izdelamo dobro podlago za odločanje. Analizo 4P velikokrat uporabljamo za analizo okolja in tedaj kadar želimo prepoznati nevarnosti zunaj nas in nas samih.

5.1.2 Ishikawa diagram tudi znan kot »ribja kost«

To zelo dobro in sistematično strukturirano metodo, uporabljamo za raziskavo posameznih poslovnih problemov. Pri proučevanju problemov se velikokrat ne zavedamo, da ima vsak problem tudi svoj vzrok. Kje je ta vzrok je zelo težko odkriti, še posebej pri kompleksnih problemih, ki se razprostirajo na različna poslovna področja.

Ishikawa je sistematiziral raziskavo problema na 4 ključne sklope:

Stroj, človek, metode in material. Danes zgradbo problema raziskujemo še z vidika informacijskega sistema in kakovosti. Najbolje so ta področja razvidna iz diagrama.



Slika 16: Model analize problema
Vir: Kobayashi, 2003

Skoraj vsak poslovni problem lahko opazujemo skozi navedene 4 vidike.

Stroj, nam ponazarja probleme v zvezi s tehnologijami, ki jih uporabljamo v poslovnem procesu in zelo velikokrat so tehnologije vzrok za mnoge probleme s katerimi se spopadamo.

Človek in človeški faktor, je skoraj stalno prisoten, saj se brez njega in njegovega krmiljenja ne dogaja nič. Koliko prispeva k problemu je potrebno ugotoviti.

Metode, ki jih uporabljamo za izvajanje našega procesa, so lahko dobre, lahko pa so tudi neustrezne ali jih ne obvladamo dovolj dobro.

Material, je prav tako skoraj vedno prisoten v taki ali drugačni obliki in kot tak tudi pogost vzrok našim problemom. Kateri od teh štirih ima več »zaslug« za naše motnje bomo ugotavljali in merili.

Analiza s pomočjo metode »ribja kost« je priročno orodje za učinkovito reševanje problemov.

Priložnostna misel:

Ne rešujemo problemov prej preden ne odkrijemo najglobljih vzrokov zanje!!

5.1.3 Benchmarking

Benchmarking je proces primerjave stanja ali posameznih rešitev dveh podjetij. Rezultat primerjave je povod za spremembe in izboljšave!

(<http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, 20.11.2008)

Pri tej metodi gre za primerjavo nekaterih izbranih parametrov, ki jih želimo primerjati med našim podjetjem in nekim drugim, podobnim podjetjem. Izbira parametrov za primerjavo je stvar potreb podjetja. Lahko primerjamo našo produktivnost s kakšno drugo, lahko izvajamo cenovne primerjave s konkurenco, lahko prednosti naše lokacije in kakšne druge, lahko urejenost in image neke naše poslovalnice, lahko pa primerjamo tudi procese, kako izvajamo posamezni proces mi in kako drugi.

S kom se je smiselno primerjati?

Pri izbiri primerjalnega podjetja moramo izhajati iz tega, da primerjava je že sama po sebi ni dovolj natančna, kaj šele, če izberemo napačno primerjavo. Kaj hitro bi se nam lahko primerilo, da bi naša primerjava bila kot manipulacija, če bi za primerjavo izbrali neustrezno primerjalno podjetje. Izbor primerjalnega podjetja je torej ena od najtežjih nalog. Primerjati se zato smiselno le z najboljšimi v panogi in takim, ki posluje v približno enakem okolju. V povsem enakih razmerah tako in tako ne poslujemo. Smiselno je izbirati tudi naše direktne konkurente, če so seveda bolj urejeni od nas v dejavniku, ki ga primerjamo. V okviru izvajanja benchmarking analiz je zelo pomembna tudi interpretacija dobljenih rezultatov.

5.1.4 Scenarij

V okvir metodologij je smiselno všteti še eno metodo, ki pa je ne uporabljamo prav pogosto, je pa vendarle pomembna - scenarij. Vsi bi si seveda želeli znati napovedovati bodočnost, se na ta način izogniti mnogim tveganjem in tako preprečiti mnoge probleme. Natančnega napovedovanja bodočih razmer ali bodočih uspehov torej ni mogoče napovedovati, lahko pa s približkom napovemo verjetnost posameznih učinkov, sprememb ali pogojev poslovanja. Za te potrebe obstaja metoda priprave scenarijev. S scenarijem določimo verjetni razvoj dogodkov. Najprej sestavimo optimistični scenarij, ki predvidi razvoj dogodkov v najboljši možni različici. Nato sestavimo še pesimistični scenarij v najslabši možni različici. Ker je resnica in realnost vedno nekje v sredini, je velika verjetnost, da se bodo stvari razvijale skladno s sredinsko različico. To nam sedaj seveda pomaga, da veliko lažje usmerjamo podjetje, še posebej, ker poznamo možne nevarnosti (pesimistična različica) in možne najboljše razplete (optimistična različica).

5.2 NAČRTOVANJE PROGRAMOV

V tem podpoglavju bomo govorili in razgradili naslednja vprašanja trženja:

- Kako deluje temeljna shema ponudbe in povpraševanja?
- Kaj so ključni gonilniki marketing strategij?
- Kako ugotavljati uspešnost naših programov?
- Kako lahko programe razvrščamo in kategoriziramo?

Morda je najprej potrebno opredeliti pojem program. Program je celovita struktura naših izdelkov ali storitev, ki jih v podjetju obvladujemo. Običajno nimamo opravka le z enim proizvodom ali eno storitvijo, zato je smiselno proizvode in storitve razvrščati in strukturirati v programe.

Ločujemo tudi izdelke in storitve. Izdelek je materializirana dobrina, ki jo neko podjetje proizvaja za potrebe trga. Storitve pa nima lastnosti končnega izdelka, pač pa korist za kupca, ki jo kupec ne more izvršiti sam. Med tipične storitve štejemo bančne, zavarovalniške, svetovalne, frizerske, zdravstvene, izobraževalne ipd.

Pri načrtovanju programov torej ne gre le za to, da določimo programe in izdelamo spiske, cenike in kataloge naših programov. Programe zaokrožamo po nekih vnaprej določenih kriterijih v skupine in podskupine, jim določamo značilnosti, merimo njihovo uspešnost, načrtujemo razvoj ipd.

Programe strukturiramo zato, da bi jih čim boljše in čim transparentneje ponujali na trgu, da bi zanje izbrali prave prodajne poti. Prodajne poti je potrebno določati znotraj prodajnih mrež. Prodajne mreže pa predstavljajo zapleten sistem mnogih igralcev in partnerjev na trgu, preko katerih delujemo, da bi čim hitreje in čim prej dosegli svojega kupca.



Razmislimo, kaj razumemo pod pojmom tržne mreže?

Tržne mreže so torej sistem prepletenih akterjev na trgu. Proizvajalci se povezujejo s trgovci in distributerji, gradijo svoje lastne maloprodajne sisteme in lokale ali pa preprosto koristijo povsem specializirane zastopniške sisteme, ki v svojem imenu prodajajo naše proizvode. Izbira in sestava prodajne mreže ni enostavna in je tudi ne bi smeli poenostavljeno graditi. Velikokrat si podjetja ne dorečejo smiselnih prodajnih povezav, temveč v želji izključno le prodati, jim je vseeno po kateri poti pride njihov izdelek na tržišče. Seveda mi govorimo o načrtnem pristopi k izgradnji prodajne mreže. Ta pa predvideva doseči predvsem dva ključna cilja:

- po najkrajši poti do kupca – direktna pot,
- učinkovito obvladovanje končnega kupca.

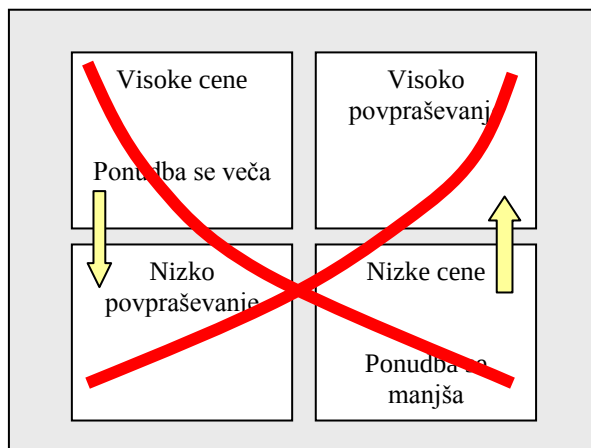
Če v načrtovanju prodajne mreže sledimo tema ciljema, imamo več možnosti sestaviti pravilno, poceni in učinkovito prodajno mrežo. Najkrajša pot od proizvajalca do kupca pomeni, izločiti iz mreže čim več posrednikov. Brez posrednikov seveda ne gre, predvsem na tujih in oddaljenih trgih, toda nikakor jih ne sme biti preveč.

Kljub temu, da bomo skoraj vedno morali delovati znotraj neke mreže, pa nikoli ne smemo dovoliti, da ne obvladujemo svojih končnih potrošnikov. Kakorkoli je to težko dosegljivo pri nekaterih programih, moramo v okviru načrtovanja prodajnih mrež določiti načine komuniciranja s končnimi kupci. Ti načini bodo seveda usklajeni in primerno oblikovani glede na naravo našega proizvoda.

Marketing nam ponuja velik izbor primernih metod in načinov za komuniciranje z našimi kupci. Za izbiro pravega načina pa je potrebno izvajati tudi diferenciacijo tako naših programov, kakor naših kupcev. Vsi programi niso enako pomembni ne za nas in ne za naše kupce in vsi kupci niso enaki pomembni. Ločevanje pristopov in razlikovanje ne predpostavlja enakega odnosa do kupca, pač le različne poti.

5.2.1 Ponudba in povpraševanje

Na uspeh vsakega podjetja vpliva ponudba in povpraševanje. V ekonomiji znana pojma, ki predstavljata temeljni model dinamičnega tržišča, kjer se vse spreminja in se dogaja skladno z zakonitostmi obsega ponudbe in obsega povpraševanja.



Slika 17: Diagram prepletanja ponudbe in povpraševanja¹⁸
Vir: Melavc, 2003

Kadar za naš proizvod ni velikega povpraševanja je potrebno seveda spustiti cene. Običajno za takšne izdelke velja tudi sorazmerna nizka ponudba, kajti kdo bi ponujal proizvode, ki ne dosegajo visoke in zadovoljive cene. Če potrebe za takim proizvodom obstajajo, se bo na to reakcijo tržišče odzvalo z večjim povpraševanje. Ker so proizvodi poceni, se jih seveda splača kupovati. Povpraševanje se bo torej začelo povečevati, prav tako se bodo začele dvigati tudi cene. Hkrati z višanjem cen se bo krepila tudi dodatna ponudba takih proizvodov, vse dokler se povpraševanje zopet ne bo umirilo, s tem tudi cene in posledično še ponudba. Pozicija ponudbe in povpraševanja se izenačuje in stabilizira, čez nekaj časa pa se lahko začne ponovno gibati v nasprotno smer. Dobro poznavanje tega mehanizma na trgu in še posebej za naš proizvod je izrednega pomena, saj je mogoče na osnovi tega gibanja dokaj uspešno napovedovati in pripravljati scenarij vnaprej, to pa nam omogoča pravilne reakcije prej pred ostalimi konkurenti in še celo pred trgom.

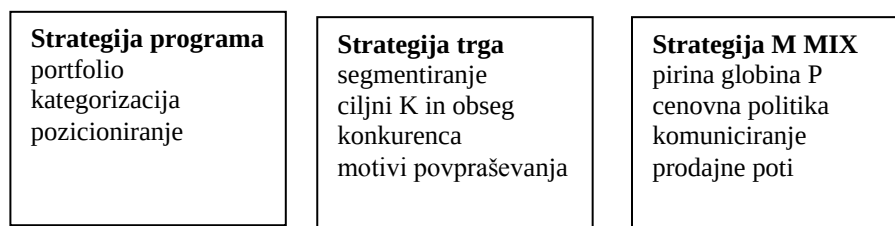
- ◆ Razmislite, kako deluje zakon ponudbe in povpraševanja na borzah vrednostnih papirjev?
- ◆ Ali zakon ponudbe in povpraševanja deluje pri vseh dobrinah na trgu? Pri katerih dobrinah ta ne deluje? Kdo je potem regulator takega nedelovanja zakona?

Poskušajmo najti odgovor na naše drugo vprašanje, kaj so ključni gonilniki marketing strategij?

Marketing strategije so seveda sestavni del celovite strategije podjetja, so pa hkrati tudi njen osrednji del. Oblikovanje marketing strategij je prav tako zelo kompleksno vprašanje, saj je potrebno premisliti in upoštevati cel niz elementov, ki se med seboj prepletajo.

¹⁸ Diagram ponazarja zakon ponudbe in povpraševanja in medsebojno gibanje parametrov!

Ključno strukturo marketing strategij tvorijo 3 velika področja:

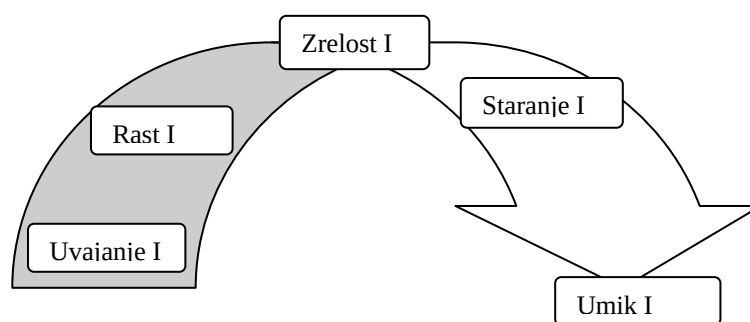


Slika 18: Model ključnih strategij Marketinga
Vir: Kotler, 1988

V tem poglavju pogledjmo nekoliko podrobneje le oblikovanje in strukturiranje programov, ostala področja sledijo v naslednjih poglavjih.

Pred izgradnjo celovite strategije programov je dobro pregledati še nekatere teorije, ki jih je potrebno poznati, da bi lažje razumeli pojave in vplive na uspešnost programov. Eden takih je življenjski cikel izdelka.

Kot vsako podjetje kot celota, ima tudi vsak izdelek, svoj življenjski cikel. Ponazorimo to z naslednjo shemo:



Slika 19: Shema življenjskega cikla izdelka
Vir: Lastni

V življenjskem ciklusu izdelka tako ločujemo 5 temeljnih faz:

- uvajanje izdelka,
- rast izdelka,
- zrelost izdelka,
- staranje izdelka,
- umik izdelka iz trga.

Vsaka faza zahteva svoj pristop in svojo strategijo. V obdobju uvajanja izdelka na tržišče moramo oblikovati strategijo agresivnega marketinga, ki vključuje celotni marketing splet. V fazi rasti izdelka je še vedno prisotno močno vplivanje na tržišče za naš proizvod. V dobi zrelosti proizvoda bomo oblikovali strategijo spodbujanja povpraševanja in nakupa, gradili image in utrjevali pozicije, ki smo jih z izdelkom dosegli. Če nam proizvod »pobegne« v staranje, ki pomeni neprestani upad povpraševanja, bomo to staranje preprečevali s strategijo inoviranja produkta. Vlagali bomo v osvežitev proizvoda, bodisi v smeri njegove funkcionalnosti bodisi v smeri imagea. Ko se doba povpraševanja za naš proizvod izteče je potrebno izvesti strategijo umika, ki pa je načrtna in za trg, kakor tudi za

proizvod neboleča. Seveda ga v istem obdobju že zamenjuje novi proizvod, ki je morda že dosege fazo rasti.

Pri razvoju strategije strukturiranja programov na pomaga tudi analiza pozicioniranja in kategoriziranja programov. Programe lahko pozicioniramo v štiri različne razrede:

- Stari izdelki na obstoječih trgih – agresivni marketing!
- Stari izdelki na novih trgih – raziskave trga, preboj preko kanalov!
- Novi izdelki na starih trgih – izkoristiti dobro ime, pospeševanje!
- Novi izdelki na novih trgih – diferenciacija, prepoznavnost!

(Tavčar, 1999).

S kategorizacijo izdelkov pa bomo celotni program ovrednotili po različnih kriterijih. Kriterije je potrebno izbrati glede na karakter naših proizvodov, z njihovo pomočjo pa pridemo do skupne ocena pomembnosti proizvodov glede na kombinacijo kriterijev.

Kriterijev je lahko zelo veliko in tudi kombinacij kategorizacij je lahko zelo veliko. Pri tem je potrebno imeti neko mero, saj preveč kriterijev privede do povsem nejasne in slike, premalo pa nam ne omogoča dovolj kakovostne skupne, kombinirane ocene. Priporočljivi kriteriji bi bili naslednji:

- Proizvod ima znane tržne niše, absorpcijska moč je velika.
- Kupna moč trga je velika, proizvod bo veliko serijski.
- Proizvod ima veliko dodano vrednost.
- Proizvod je kompatibilen s celotnim proizvodnim programom.
- Proizvod ima maksimalno pokritje.
- Za proizvod imamo tehnologijo, know-how in kadre.
- Proizvod je materialno, energetsko in delovno optimalen.

(Pušenjak, 2005)

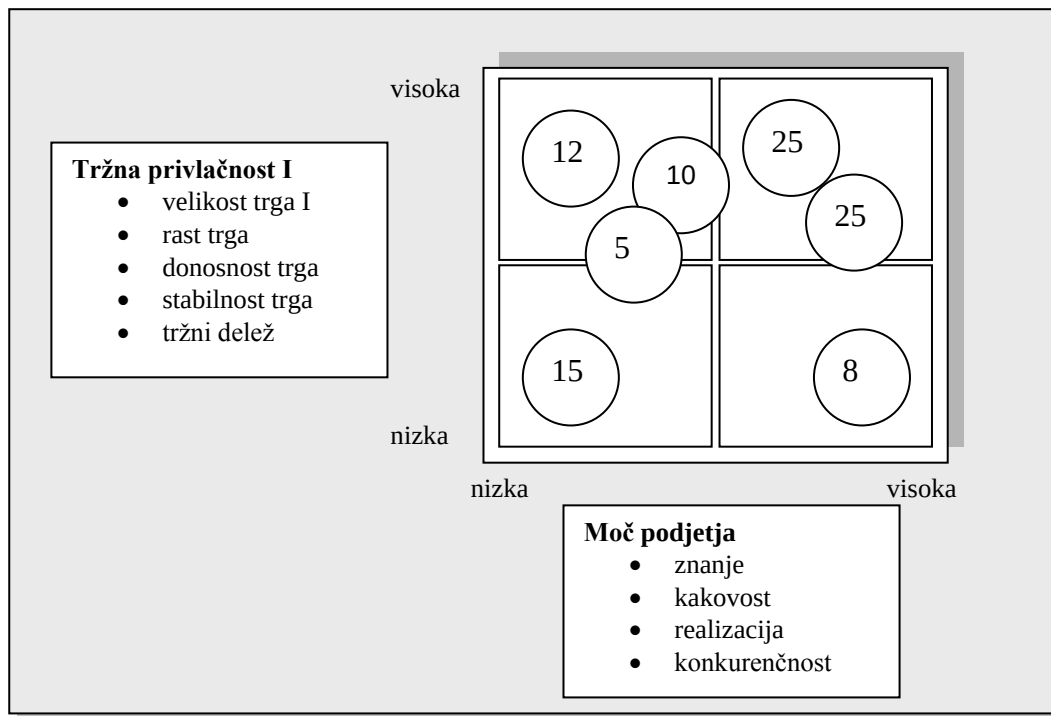
Tako strukturirane kriterije lahko sedaj ocenjujemo za vsak program posebej ali celo posamezni proizvod (tudi projekt). Ocenjujemo lahko s prirejenimi merili in ocenami, ki nam najbolj ustrezajo, najenostavneje je uporabiti oceno od 1 do 10. Nato zberemo skupno število točk in programe med seboj primerjamo, ter seveda kategoriziramo. Zahtevnejši pristop in poglobljena kategorizacija programov pa bo zahtevala še ponderiranje posameznih kriterijev med seboj, saj vsi kriteriji nimajo enake teže. Prikazane tehnike nas seveda odlično popeljejo v snovanje pravih strategij, ki bodo z večjo gotovostjo uresničevale naše cilje.

Kot zadnja tehnika razvrščanja naših programov in proizvodov se nam ponuja PORTFOLIO matrika¹⁹.

¹⁹ Metodologija je povzeta po verziji Boston Consulting Group

Portfolio matrika je zelo pregledna in odlična tehnika za razvrščanje naših proizvodov, pri čemer seveda kombiniramo vpliv dveh skupin kriterijev:

- Tržne privlačnosti proizvodov in
- sposobnosti podjetja



Slika 20: Ilustracija načina izdelave portfolio matrike
Vir: Lastni

Portfolio matriko kreiramo tako, da ocenjujemo posamezni program ali proizvod glede na dve skupini kriterijev in nato vrednost po principu koordinatnega sistema razvrščamo v matriko. Tako dobimo različno pozicionirane programe na grafu, ki nam pove sledeče (razlaga grafa na sliki – izmišljen primer):

- 15 % programa je v uvajalnem obdobju.
- 27 % programa je doseglo željeno stopnjo tržne privlačnosti, sledi preboj v smeri količin.
- 50 % programov dosega odlične rezultate in predstavljajo skupino zrelih proizvodov, ki omogočajo visok donos in stopnjo dobička.
- 8 % programov podjetja je na najnižji točki, vzdržujemo jih na trgu le še zaradi pokrivanja nujnih potreb trga, za te programe bomo izdelali strategijo umika iz tržišča.

S pomočjo različnih metod smo tako obdelali strukturo programov, ki jo sedaj lahko dokončno oblikujemo v strateški načrt, izdelamo ustrezne strategije negovanja programov, predvsem pa ustrezne programe razvoja programov. Taka kategorizacija pomeni seveda tudi ustrezen izračun potrebnih vlaganj v programe, ki bodo vplivali na celotno gospodarsko situacijo podjetja v določenem obdobju.



Izdelajte lastno kategorizacijo izdelkov, ki jih dobro poznate, na osnovi kriterije kategorizacije in izdelajte za te izdelke portfolio diagram. Oba rezultata med seboj primerjajte in definirajte tržno uspešnost teh izdelkov!

5.3 TRG, TRŽNA ANALIZA IN CILJNI TRGI

Analiza trga ima nalogo, da odgovori na naslednja vprašanja:

- kako so razporejeni segmenti našega trga in kateri so?
- Kakšen je obseg našega trga?
- Kdo so naši ciljni kupci?

Vsa ta vprašanja so ključna za kreiranje končne strategije vstopanja na tržišče. Danes preprosti ni več dovolj, da se pojavimo na trgu s svojim proizvodom po principu, tukaj je naš proizvod, kupci ga bodo že našli.

V Vsakem primeru je v svetu visoke tržne konkurence izredno pomembno izdelati domišljeno strategijo vstopanja na trg. To pa tudi pomeni, da moramo mi iskati kupca, ne kupec nas. Da bi to bilo mogoče, je potrebno zelo dobro poznati vse dimenzije trga, vse segmente trga in tako določiti ciljne skupine.

Segmentiranje trga pomeni določati trge po različnih kriterijih in sortirati ciljne skupine, dokler jih ne prepoznamo, tako, da jih dosežemo in lahko z njimi začnemo komunicirati. Običajno in najmanj obsežno segmentiranje trga je:

- Segmentiranje po geografskem principu.
- Segmentiranje po principu dejavnosti.
- Mikro segmentiranje na ravni končnega kupca.

(Kotler, 1988).

Geografsko segmentiranje pomeni, določati teritorialna tržišča, kjer je smiselno prodajati naše programe. Običajno so to trgi po nacionalnih državah. V tem segmentu določamo domače matično tržišče, ostala primarna tržišča, sekundarna tržišča in morda še terciarna tržišča. Teritorialno segmentiranje lahko poteka tudi s pomočjo oskrbnih krogov. Te določamo tako, da je tržišče dosegljivo v normalnem času, v normalnih logističnih pogojih. Okvirno se danes tržišča prvega kroga določajo z radijem do 400 kilometrov, sekundarna tržišča še enkrat toliko, vsa ostala tržišča so oddaljena, ki jih je potrebno oskrbovati tudi z drugačno logistiko.

Seveda po so ti teritorialni trgi lahko povsem drugačni, če na primer izvajamo storitve. Tedaj se osredotočamo bolj na lokalne trge v ožjem obsegu in jih določamo kot lokacije našega delovanja.

Naslednji vidik segmentiranja je lahko segmentiranje po dejavnosti. Recimo, da bomo proizvajali izdelke specializirane za določene dejavnosti, je potrebno te dejavnosti identificirati. Če smo n.pr. proizvajalci električne inštalacijske opreme, bodo naši ciljni segmenti po dejavnosti lahko elektro serviserji, izvajalci monterji, tudi gradbeniki in projektanti. Vsako od teh skupin je mogoče »obdelovati« drugače, z drugačnim pristopom, kajti vsaka od skupin ima v prodajnem procesu našega proizvoda drugačno vlogo. Zelo pomembno je tudi, da znotraj ciljnih dejavnosti identificiramo tudi ključne nosilce, torej tiste skupine, ki bodo predstavljali naš ključni prodajni kanal.

Tretji nivo segmentiranja se nanaša na identificiranje mikro ravni kupcev, to je končnih kupcev in potrošnikov. To je skupina, ki nas najbolj zanima. Skupine končnih potrošnikov

bomo lahko segmentirali na prvi ravni po določenih kriterijih, ki so odvisno od narave našega proizvoda. Če smo ponudniki kozmetike, je lahko ugotoviti, da so pretežna ciljna skupina kupcev ženske, vendar so lahko tudi moški.

Na drugi ravni se nato segmentiranje nadaljuje, tako, da določamo znotraj najvišje skupine referenčne skupine. Recimo, če so ena od možnih skupin ženske, bomo to skupino nadalje segmentirali po starosti, po izobrazbi, po poklicu, po lokaciji bivanja itd. itd.

Kriterije pač izbiramo skladno s karakteristikami našega proizvoda in tudi skladno z našimi cilji, kaj želimo odkriti in koliko potencialnih skupin bi lahko uvrstili v našo strukturo trga.

Segmentiranje trga nam bo torej dalo natančno »karto« naših kupcev. Ta pa nam bo omogočala izdelavo celostne strategije pridobivanja kupcev, oblikovanje ponudbe in nagovarjanje kupcev.



Izberite poljuben proizvod iz vašega podjetja in določite vse ključne segmente kupcev tega proizvoda! Ocenite tudi tržni potencial teh segmentov!

5.4 KONKURENCA

Učinkovita konkurenca je ključna za odprto tržno gospodarstvo. Zagotavlja cenejše in kvalitetnejše blago in potrošnikom omogoča večjo izbiro. Konkurenca omogoča tehnološke inovacije. Evropska komisija s svojimi obsežnimi pristojnostmi zagotavlja, da podjetja in vlade držav članic spoštujejo predpise trgovine z blagom in storitvami, obenem pa vladam omogoča, da ukrepajo, kadar trg ne izpolnjuje pričakovanj potrošnikov ali podjetij, ter da spodbujajo inovativnost, enotne standarde ali razvoj malih podjetij.

(http://europa.eu/pol/comp/index_sl.htm, 20.11.2008)

Pod pojmom konkurenca razumemo vse igralce na trgu, ki zadovoljujejo isti tržni segment v istem prostoru. Konkurenca ni nekaj, kar moramo kot podjetniki ali managerji odklanjati. Refleksni pogled na konkurenco je sicer tak, da mnogi z nekim prikritim sovraštvom ali odklonilnim stališčem gledajo na konkurenco, kar je seveda povsem zgrešeno in odraz neke nezrelosti podjetniške misli.



Analizirajte in komentirajte trditev: »Konkurenca je zdrava, je smiselna in je potrebna«!

Vsak dober konkurent nam lahko pomaga, da izboljšujemo lastna ravnanja, kakovost in odnos do trga. Iz podjetniškega vidika pa je konkurenca tudi tisti dejavnik naše uspešnosti, ki ga moramo natančno proučevati in tudi načrtovati. Poglejmo nekaj ključnih elementov konkurenčnega preučevanja:

- Moč konkurence.
- Način delovanja konkurence.
- Razvojne smeri konkurence.

Navedeni trije elementi predstavljajo osnovo planiranja tržnih strategij in strategij v okviru povečevanja lastne konkurenčnosti. Mnogi managerji znajo povedati, da se konkurence ne bojijo in je zaradi tega ne analizirajo, kar je seveda skrajno vprašljivo.

Preglejmo nekaj praktičnih tehnik analiziranja konkurence, kot osnove za načrtovanje povečevanja konkurenčne sposobnosti podjetja.

Na razpolago imamo nekaj pripomočkov, še najbolj in najpreglednejša pa je matrika, s pomočjo katere ocenjujemo, v katerih dejavnikih je konkurenca močnejša ali šibkejša od nas samih.

Tabela 6: Analiza konkurence, ilustracija možne ocene.

Kriterij	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3	Naše podjetje
Proizvod in blagovna znamka				
Cene in prodajni pogoji				
Kakovost izdelkov				
Širina ponudbe				
Servisiranje – post prodaja				
Zanesljivost				
Izkušnost na trgu				
Image – prepoznavnost				
Lokacija in urejenost				
prodajna mreža				
Prodajne metode				
Hitrost ponudbe				
Prodajni pogoji-kreditiranje trga				
Celotni management				
Poznavanje trga				
Komuniciranje				
Razvojna politika in moč				
Logistika – distribucija				
Kadri in znanje				
Tehnološka opremljenost				

Vir: Pušenjak, 2005

Analizo konkurence s pomočjo matrike, izvajamo generalno, pomeni na nivoju celotnega programa in na nivoju posameznega programa naših proizvodov. Tako nastajajo različne slike, ki nam dokaj natančno povedo

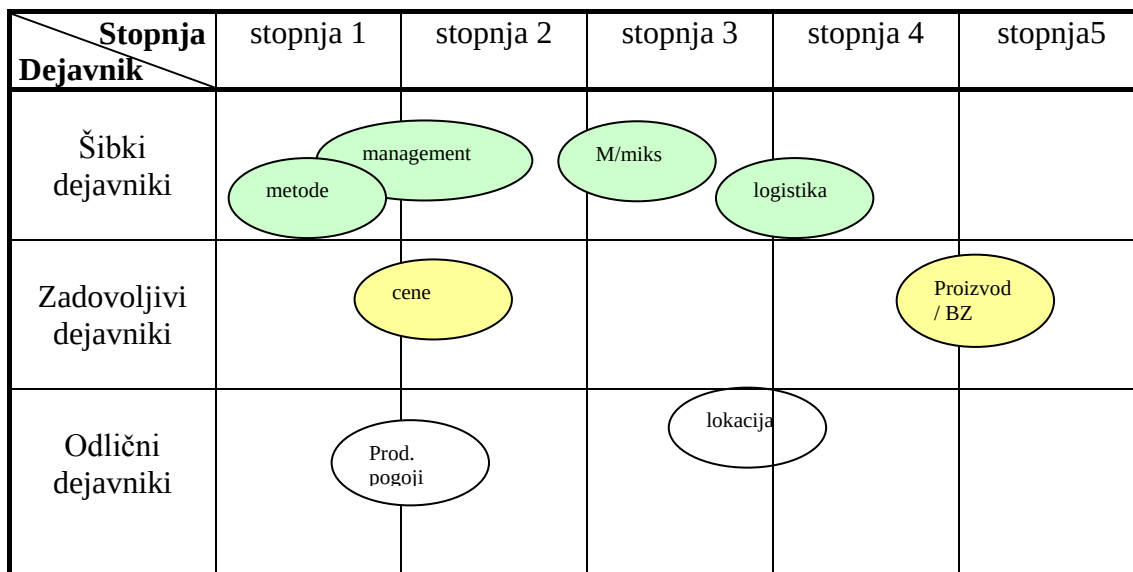
- Moč konkurence kot celote.
- Moč konkurence na programu.
- Moč konkurence na posameznem kriteriju.

Vsak kriterij točkujemo z vrednostjo od 1 do 10. Ocenjujemo sposobnost izpolnjevanja kriterijev vsakega konkurenta in nas samih. Ocena temelji na pridobljenih podatkih za vsak kriterij. Oceno je potrebno utemeljiti!

Za ocenjevanje konkurentov, je smiselno izbrati najboljše ponudnike v branži na trgu kjer delujemo tudi sami!

Na osnovi izdelanih matrik je mogoče izdelati strateški načrt izboljševanja pozicije oz. strateški načrt večanja naše konkurenčnosti. Če ocenjene vrednosti iz analize konkurenčnosti prenesemo na končni diagram konkurenčnosti, dobimo sliko šibkih

dejavnikov konkurenčnosti lastnega podjetja, ki deluje kot akcijski načrt izboljševanja stanja.



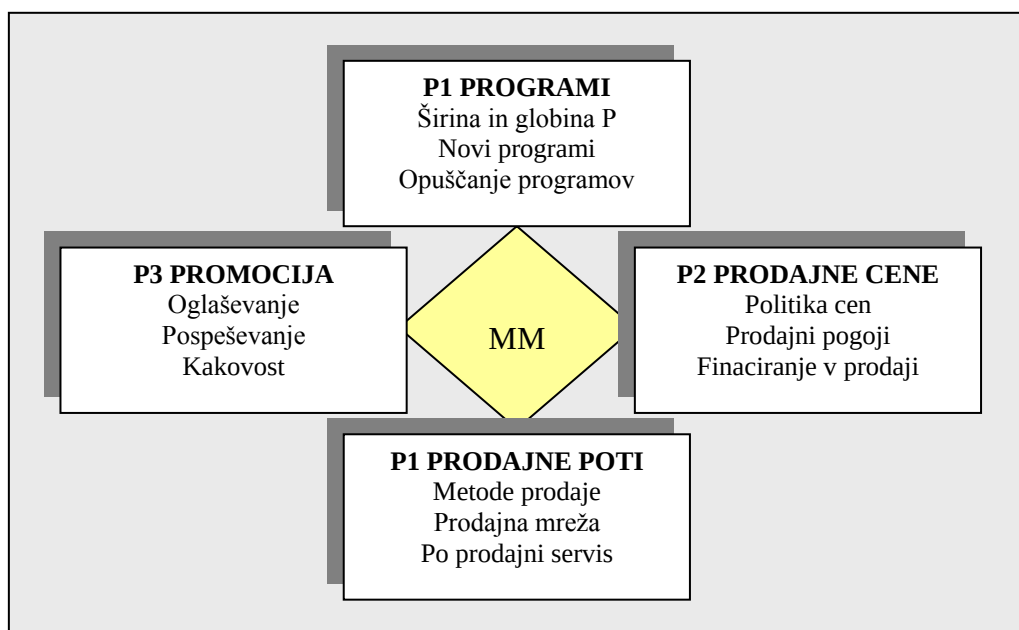
Slika 21: Mreža razvoja konkurenčne moči podjetja
Vir: Pušenjak, 2006

Iz primera je mogoče zaključiti, da bo podjetje usmerjalo vse svoje moči v izboljšanje metod trženja, management trženja, marketing splet in logistiko. Vsekakor pa tudi cenovna politika in program z blagovno znamko nista v varnih vodah.

5.5 TRŽNI SPLET

Tržni splet predstavlja zadnje veliko področje marketing strategij. Tržni splet ali marketing mix²⁰, kot bomo velikokrat zasledili v literaturi, struktura štirih ključnih dejavnikov, ki jih mora podjetje obvladati kot preplet in jih sestaviti tako, da najbolj ustreza programu, trgu in konkurenčni moči. Tržni splet je torej tista magična »čorba« tržnih zamisli, za doseganje maksimalne uspešnosti na trgu.

²⁰ Tržni splet zahteva uravnoteženo kombinacijo vseh aktivnosti in tako doseganje najboljših tržnih učinkov!



Slika 22: Sestava tržnega spleta.
Vir: Lastni

5.5.1 P1 programi

O prodajnih programih smo že govorili v predhodnih poglavjih zato na tem mestu poudarimo, da v tržni splet vključujemo programe v smislu osnovne strukture, za katero sestavljamo posamezni splet. Recimo za že uveljavljene proizvode na trgu ne bomo sestavili enakega spleta kakor za proizvode, ki jih šele uvajamo na tržišče.

Naslednje kar je potrebno znotraj programov določiti je širina in globina programa. O širini programa govorimo, kadar imamo v mislih zaokroževanje programskih skupin. Recimo, da smo ponudniki kmetijskih strojev, bo širina programov predstavljala: vlečne stroje, stroje za oranje, gozdarske stroje, travniške stroje, prevozna sredstva itd. V globino pa so ti programi lahko razdeljeni sledeče:

Recimo gozdarski stroji: gozdarski vitel 20 ton, 40 ton, 80 ton, ročni vitel, komplet za sečnjo, cepilni stroji.

Tako pripravljene strukture programov so osnova za sestavo dobrih in preglednih katalogov, cenikov in drugih tržnih pripomočkov, brez katerih ni mogoče pričakovati uspešnega nagovarjanja naših kupcev.

5.5.2 P2 prodajne cene

Cenovna politika vsakega podjetja je lahko bistven element uspešne prodaje. Prava cena omogoča dobiček hitreje kakor pa prodajni volumen ali obseg. Napačne cene pa lahko dobiček hitro izničijo.

Nekaj resnic o pomenu cenovne politike, nas uvaja v široko temo, ki zahteva mnogo analiz in previdnega usklajenega dela vseh akterjev v podjetju. Cene diktira tržišče o tem ni dvoma, ustvarjamo jih pa v podjetju z manj ali bolj učinkovitim obvladovanjem procesov. Vsak proces, kot pravi Kotler, (1989), je pravzaprav strošek, le cena je tista, ki prinaša dohodek. Če so stroški procesov visoki, cene pa nizke, pričakujemo negativni izid.

Povzemimo nekaj ključnih resnic o cenah:

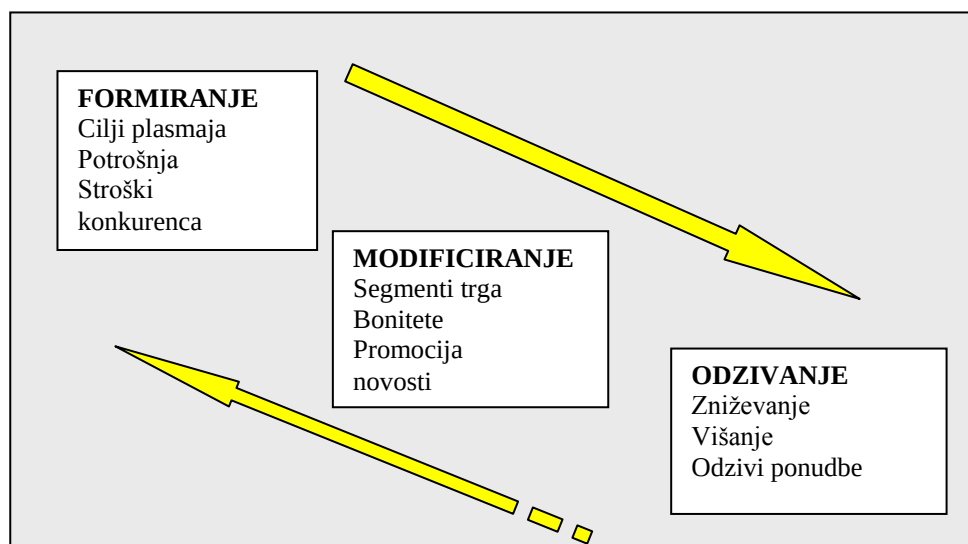
- Cene se definirajo na trgu!
- Upoštevati elastičnost povpraševanja za naš proizvod!
- Sinergija cene in MM!
- Cena je odraz kakovosti!

V vsakem primeru ne moremo ceno postaviti kot odraz naše kalkulacije in naših stroškov. Če sami zmoremo proizvod proizvesti za 100 enot, konkurenca pa za 60 enot, je jasno, da ne moremo prodajne cene postaviti na 100. Lahko se le odločimo, da proizvod ne proizvajamo več, ker nismo konkurenčni, ali, da prodajamo po enakih cenah kakor konkurenca in izboljšamo produkcijske stroške.

Elastičnost povpraševanja pomeni hitrost spreminjanja povpraševanja glede na spremembe cen. Neelastičen proizvod je tisti, pri katerem se povpraševanje zelo malo spremeni, če se spremenijo cene. Recimo: voda, mleko, kruh ali bencin, so dokaj neelastični proizvodi, medtem, ko so modni dodatek, luksuzni proizvodi ipd. zelo elastični proizvodi, saj se povpraševanje takoj spremeni, če se spremenijo cene.

Sinergija cen in kakovosti programa je velikega pomena, saj visoko kakovostni proizvodi nosijo celotno linijo programa in tako pomagajo tudi nekaj slabšim skupinam k boljšim cenovnim razmerjem. Vsekakor pa pomeni usklajenost cen s kakovostjo enega glavnih postulatov politike cen. Visoko kakovostni proizvod si ne more privoščiti nizke cene, saj tako pade v očeh kupca in nizko kakovostni proizvod nima pravice nositi visoke cene, saj ruši ustaljene vrednote na tržišču.

Seveda je težnja trga vedno nižanje cen, pritisk konkurence je lahko zelo močan, lahko se bomo srečali celo z dampinškimi cenami, vendar je v takih razmerah potrebno obvladovati celotni marketing splet, ki nam omogoča učinkovito seznanjanje tržišča z našo politiko. Komuniciranje je tako eden bistvenih elementov delovanja na trgu.



Slika 23: Stopnje formiranja cen
Vir: Tavčar, 1999

V okviru formiranja cen, se najdemo med različnimi stopnjami, ki se lahko tudi zelo dinamično spreminjajo, pač odvisno od sprememb trga in njegovim razvojem. Bolj kot je trg dinamičen, več kot je konkurenčne tekme, večje in bolj intenzivno prehajanje iz ene stopnje v drugo in nazaj bomo doživeli. Vsekakor pa nas ta shema uči, da politika cen ni

nekaj kar se enkrat postavi in nikoli več ne spreminja. Vse je torej na trgu in trg diktira tempo našega poslovnega življenja.

Prva stopnja je formiranje cen. Gre za osnovno formiranje cen programom, ki jih plasiramo na določena tržišča. Pri tem delujemo tako, da poiščemo in analiziramo gibanje cen na trgu, za podobne ali celo enake proizvode. Nujno je pri tem analizirati našo pozicijo na trgu in pozicijo konkurence. Če smo prišleki na trg, se zagotovo ne bomo pozicionirali kot nosilec ali vodilni ponudnik, razen če nimamo proizvoda, ki je povsem novost in ima visoko funkcionalno vrednost za kupce. S pozicioniranjem tako določimo tudi pozicijo naših cen, ki so lahko sledilčeve ali vodilne. Pri tem pa seveda izhajamo iz naše temeljne poslovne politike vstopanja na trg s proizvodi nizkega, srednjega ali visokega cenovnega razreda. Pri začetnem formiranju cen si bomo zagotovo pomagali tudi z lastno kalkulacijo stroškov proizvodnje. Ta je pokazatelj naše stroškovne sposobnosti proizvajati izdelek, nikakor pa ne more biti naše osnovno vodilo pri formiranju cen.

Naslednja stopnja je modificiranje cen. Ob vstopu na trg moramo biti silno pozorni kaj se z našim programom dogaja in kakšna je odzivnost. Seveda ne bomo postopali prehitro, temveč bomo ugotovili kaj so vzroki slabšega odziva trga od pričakovanega. Šele, če analiza pokaže, da je cena previsoka, jo je smiselno korigirati. V fazi modificiranja cen pa imamo na voljo še druge prijeme iz področja MM, saj lahko s pospeševalnimi akcijami razbijemo mit o visokih cenah naših produktov, s primernim komuniciranjem s trgom, lahko kupcem predstavimo našo usklajenost cen z visoko kakovostjo ipd.

Tretja stopnja formiranja cen je odzivanje. Določen čas delovanja na trgu nam že pokaže, realno stanje cen in odzivanje trga. Zato se bomo tudi sami začeli odzivati. Odzivamo se lahko z znižanjem cen ali celo višanjem cen, odvisno seveda od doseženega začetnega uspeha. Vsekakor pa tovrstni posegi ne morejo biti burni in občutni. Visoko znižanje cene bo odvzelo dober image našemu izdelku, visoko višanje cen pa nam bo nakopalo image izkoriščevalca trga in bomo prav tako ob dobro ime. Cena ni nekaj, kar lahko ves čas menjavamo, kupci znajo to silovito kaznovati.

5.5.3 P3 promocija

Tretji segment ukrepov marketing spleta, govori o promociji in aktivnostmi povezanimi s predstavljanjem našega podjetja na trgu, v javnosti ipd.

V ta sklop aktivnosti štejemo tako ekonomsko propagando, splošno komuniciranje z javnostmi in pospeševanje prodaje.

Komuniciranje z javnostmi je velikega pomena, saj s tem orodjem ustvarjamo našo podobo v javnosti in si tako utiramo pot med znane. Katere javnosti je smiselno nagovarjati? Govorimo o množini javnosti, govorimo o notranji in zunanji javnosti, ki jo zopet lahko delimo na kupce, dobavitelje, bankirje, splošno javnost itd. Skratka, javnosti je zelo veliko! Od tega, katero javnost nagovarjamo, pa bo odvisno, kakšen pristop in kakšne vsebine bomo predstavili.

Za komuniciranje z javnostmi potrebujemo temeljit načrt, tako po vrstah javnosti kakor po vsebinah. Notranji javnosti, ki vključuje zaposlene, lastnike in druge sodelavce, bomo predstavljali podjetje zelo pogosto in z vsebinami kot so:

- naše vizije in cilji,
- spremembe v razvoju,
- naša etična načela, pravila in vrednote,
- naše finančne rezultate,
- poslovne izide,
- zaposlovanje ipd.

Zunanjim javnostim pa bomo predstavljali:

- naše programe,
- razvoj in tehnološke novosti,
- kakovost,
- tehnologije,
- strokovnost in inovativnost, znanje,
- organiziranost.

Ena od pomembnih oblik promocije podjetja je tudi pospeševanje prodaje. Pospeševanje prodaje vključuje vse tiste aktivnosti, s katerimi pritegnemo kupce in potencialne kupce za večje povpraševanje in, da se raje odločajo za naš proizvod. Največkrat in zelo pogoste oblike pospeševanja so nagrade kupcem, lahko pa so tudi nagradne igre in celotni niz animiranja kupcev za naš proizvod, od prikazovanja učinkov, do majhnih storitev kupcem, ki jih prepričajo, da so naši proizvodi vredni njihovega zaupanja.

5.5.4 P4 prodajne poti

Kot zadnje področje MM je določanje prodajnih poti za naše proizvode, izbira prodajne metode in določitev distribucije.

Prodajne poti razumemo kot tržno mrežo. Že v uvodnem poglavju trženja smo definirali in pojasnili pojem tržne mreže. Gre za izbiro tistih poti, ki bodo naš proizvod ponesle na tržišče dovolj učinkovito in hkrati dovolj poceni.

V odvisnosti od tega, kakšne je značaj našega proizvoda bomo izbirali med najboljšo možnostjo direktne poti do kupca, ki pomeni neposredna oskrba kupca s strani nas samih, če smo v vlogi proizvajalca ali pa bomo izbirali drugo možnost in naš proizvod prepustili mnogim posrednikom na trgu, da ga posredujejo do kupca. Nedvomno je sistem direktne oskrbe najboljši, vendar ni vedno možen. Če smo na primer ponudniki storitve ali ponudniki letal, tedaj je jasno, da bodo naše poti zelo kratke do kupcev, praviloma direktne. Če pa smo ponudniki hrane ali proizvajalci oblačil, bo verjetno prodaja tekla preko trgovskih verig.

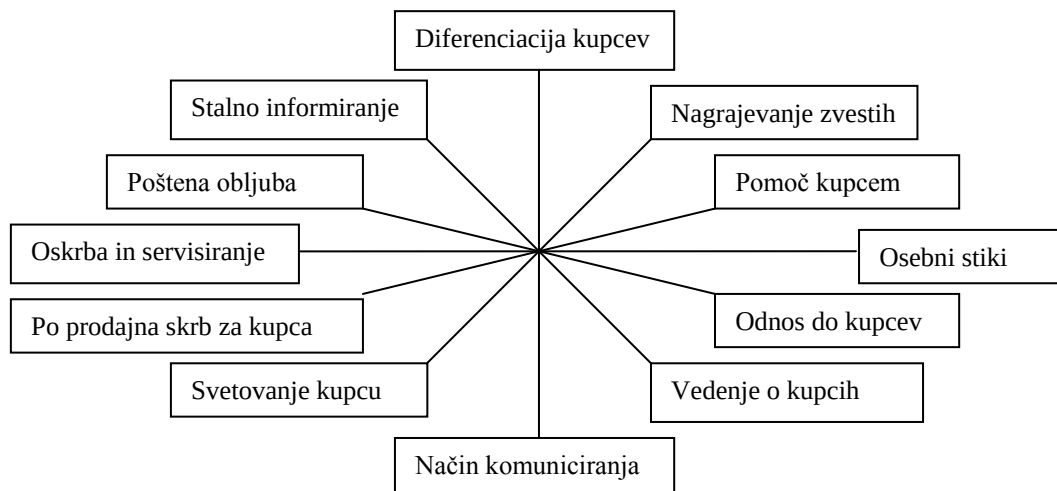
Navedena primera nam le ilustrirata, kako pomembno je pravzaprav določanje prodajnih poti.

Če namreč izberemo predolgo in zavito pot, bo naš proizvod v končni fazi precej drag, pa še težko bomo nadzorovali končne cene, saj so običajno posredniki zelo močni in imajo dobre pozicije na trgu, kar seveda s pridom izrabljajo. Če izberemo preveč direktno pot, se nam lahko zgodi, da oskrbe ne bomo obvladovali dovolj učinkovito, ker ne bomo mogli izgraditi celotne potrebne infrastrukture za oskrbovanje trga, trg bo slabo oskrbovan in zopet bo učinek lahko usoden.

Segmentiranje trga nam običajno pomaga, da prepoznamo kje so naši trgi in kakšno mrežo potrebujemo, hkrati pa je tudi sam sistem distribucije sam po sebi merilo, kakšna tržna pot bo prava. Vsekakor pa je eden bistvenih kriterijev za odločanje, da nikoli ne smemo prepustiti končnega potrošnika našega proizvoda posrednikom v tržni mreži. Končnega potrošnika moramo vedno prepoznavati in z njim komunicirati ne glede na prodajne poti.

V okviru tega področja marketing miksa izbiramo tudi prodajne metode ali načine, kako najbolje navduševati našega kupca za naš proizvod. V spodnji shemi najdemo nekaj zelo

pomembnih prodajnih metod, vsaka zase so dobre, vendar je najboljša kombinacija. Če izberemo pravo kombinacijo je to lahko zadetek na loteriji.



Slika 24: Model za oblikovanje spleta prodajne taktike
Vir: Lastni



Razmislite

Marketing ali trženje, predstavlja osrednji del vsakega dobrega strateškega načrta. Osrednji del zaradi tega, ker nam nič ne pomaga, če imamo še tako čudovito idejo in podjetniško zamisel, če ta nima trga, če svojega izdelka ali storitve ne moremo prodati!

Trg je ožje okolje, ki ga moramo znati analizirati in ugotoviti kakšne so njegove potrebe in tudi, kako potrebe na trgu ustvariti!

V okviru tržnega načrtovanja moramo uporabiti primerne metode in tehnike, kot so SWOT analiza, BENCHMARKING analiza, ABC analiza ipd.

Katere metode poznate sami?

Načrtovanje programov ali izdelčnih linij je izjemnega pomena, še posebej njegova širina in globina.

Bolje kot razpoznavamo ciljne kupce in segmente trge, bolj bomo k njim pristopali, boljši bo naš marketnig mix .

Konkurence na trgu ne moremo pojmovati kot sovražnika, temveč kot strateški element našega razvoja.

V dobri tekmi se razpoznavamo naša kakovost in tržna sposobnost!

Načrtovanje tržnega spleta pomeni, uravnotežiti posamezne tržne elemente in aktivnosti tako, da bomo dosegli največje poslovne učinke.

6 NAČRTOVANJE POSLOVNIH VIROV

Spoznali boste:

Pod pojmom poslovni viri razumemo vse potrebne vire za to, da proizvedemo programe, ki smo si jih zamislili za zadovoljevanje potreb naših kupcev. Proizvesti te programe in pripadajoče izdelke, pomeni angažirati kar precejšen del najrazličnejših virov:

- proizvodni viri, od tehnologije do prostorskih virov,
- surovine in material, kot nabavni viri,
- logistika, kot sistem materialnega in blagovnega toka,
- ljudje z znanjem in veščinami potrebnimi za delovanje podjetja,
- organizacija procesov, razmejevanje odgovornosti in pristojnosti,
- finančni viri.

Našteli smo ključne vire, ki so potrebni za vsako proizvodnjo. V storitveni dejavnosti ni prav nič drugače, le da je tehnologija izvajanja storitev drugačna, prostorske potrebe so drugačne in morda materialne potrebe nekaj manjše, vse ostalo ostaja enako zahtevno.

V tem poglavju se bomo osredotočili le na prve tri ključne vire: proizvodnja, nabava in logistika, ostali poslovni viri, kot so organizacija, kadri in finance, so opredeljeni v nadaljnjih poglavjih.

Osnova za načrtovanje virov je prav gotovo predhodno strateško načrtovanje, ki nam bo dalo vse potrebne odgovore na to, kakšne vire potrebujemo in koliko teh virov potrebujemo. Vizija in cilji so znani, temeljne strategije tudi, marketing je določil programe, trge in prodajne pristope. Vse to je osnova iz katere črpamo podatke za načrtovanje proizvodnih virov.



Primerjajte strukturo poslovnih virov med turistično agencijo in mizarским proizvodnim podjetjem!



Primerjajte tudi poslovne vire proizvodnega podjetja in maloprodajne trgovine!

6.1 PROIZVODNI VIRI

Proizvodni viri so dokaj kompleksno vprašanje. Seveda je sestava proizvodnih virov glede na prodajni program ali program storitev lahko zelo različna, v glavnem pa se vsa zgodba vrti okoli naslednjih skupin virov:

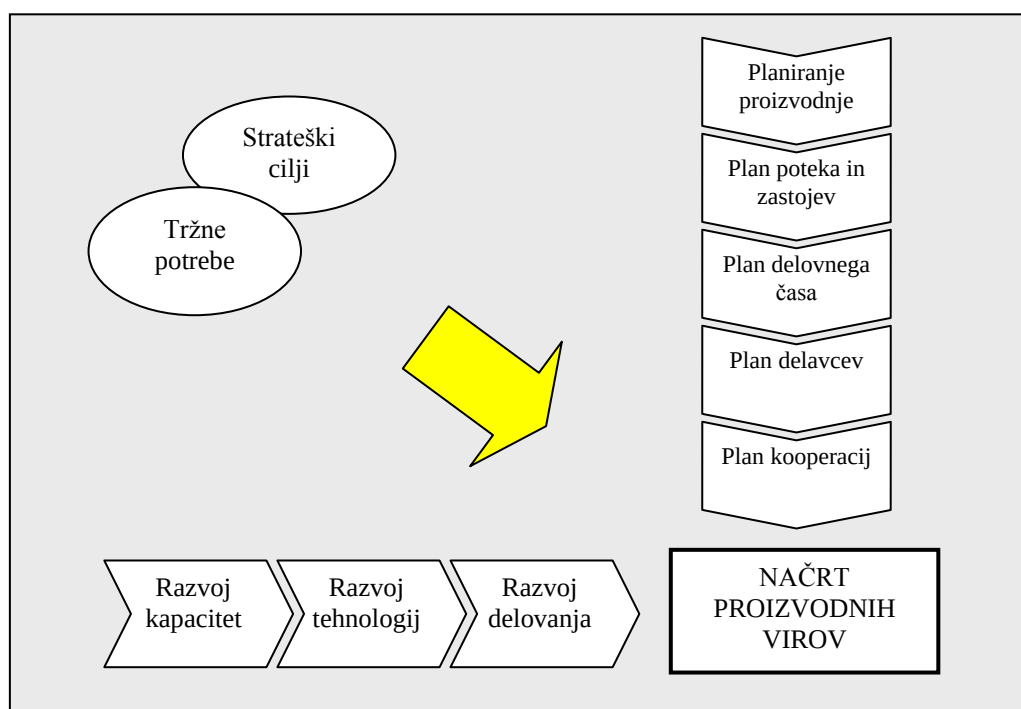
- tehnološka oprema za proizvodnjo,
- proizvodni prostor,
- energija,
- človek,
- procesi.

Tehnološka oprema za proizvodnjo je kompleksno vprašanje, ki jo načrtujejo specializirani strokovnjaki, odlični poznavalci različnih tehnologij. Neka procesna tehnologija, recimo proizvodnja bencina ali proizvodnja atomske energije, je zahteven in zapleten proces, zato ga prepustimo stroki, vendar pa v okvir strateškega načrtovanja prenesemo ekonomske postavke iz teh načrtov. Ključno vprašanje proizvodnih tehnologij so potrebna vlaganja. Bodisi da gre za povsem začetne investicije, bodisi da gre za razvojne investicije, vedno te investicije v veliki meri vplivajo na rezultate ali končni poslovni izid podjetja.

Kaj je v okviru zagotavljanja proizvodnih virov pravzaprav naloga managementa?

Ker je podjetje poslovni sistem, katerega temeljni element so procesi pretvarjanja surovine in ostalih potrebnih sestavin v novi izdelek, je seveda naloga managementa, da podjetju priskrbi ustrezne in optimalne proizvodne vire. To nalogo izvede preko funkcije planiranja, torej strateškega načrta podjetja.

V naslednji shemi si oglejmo standardne elemente načrtovanja proizvodnih virov. Metodološko jih razdelimo na strateške vire in taktične vire proizvodnje.



Slika 25: Model planiranja proizvodnje
Vir: Pušenjak, 2005

Načrtovanje proizvodnje najprej zajame strateške elemente. Med strateške elemente uvrščamo:

- razvoj kapacitet,
- razvoj tehnologij,
- razvoj delovanja.

Ta delitev nas nekoliko bolj usmerja v razmišljanje o že delujočem podjetju. Vendar ne glede na to, ali podjetje že deluje ali gre za novoustanovljeno podjetje, je potrebno ključne strateške sestavine proizvodnje predvideti, jih torej načrtovati.

Pod kapacitetami razumemo bolj prostorske kapacitete ali zmogljivosti, med katere pa štejemo vse potrebne prostorske zmogljivosti od proizvodnega prostora, do skladišč in pomožnih funkcij. V okviru načrtovanja kapacitet izračunavamo, kaj vse se bo dogajalo na kapacitetah, koliko novih prostorskih zmogljivosti bo potrebno zgraditi ali najeti, koliko obnoviti ali razširiti in koliko morda odprodati – de investirati, kot nepotrebne vire, ki le obremenjujejo podjetje.

Razvoj tehnologij bo predvidel kje so ozka grla obstoječih tehnologij, katere nove tehnologije so potrebne, za koliko bodo tehnologije povečale produktivnost in izboljšale pogoje delovanja. Seveda se v okviru načrtovanja tehnologij ne ukvarjamo le z osnovnimi proizvodnimi tehnologijami, temveč tudi s pomožnimi ali sekundarnimi. Kot sekundarne tehnologije razumemo infrastrukturne tehnologije, kot so energetske sistemi in ekološki sistemi podjetja.

V okviru razvoja delovanja načrtujemo celotni sistem poteka proizvodnje, v vseh njenih osnovnih prvinah in pomožnih prvinah. Gre za vprašanje procesov in vprašanja učinkovitosti teh procesov. V kolikor proizvodni procesi ne dosegajo konkurenčne ravni (previsoka lastna cena proizvodnje) je procese potrebno prenavljati. V prenavo bo potrebno vlagati, pri čemer je potrebno računati tako denarna sredstva, kakor morebitne zastoje in tveganja zaradi zastojev ob prenavi procesov.

V okviru načrtovanja taktičnih virov zajamemo vse ključne vire brez katerih ni mogoč potek proizvodnje. V taktičnem načrtovanju se vprašamo, kaj vse je poleg strateških elementov proizvodnje, še potrebno zagotoviti, da proizvodnja poteka učinkovito.

Sam plan proizvodnje zajame osnovne obsege proizvodnje v eni, dveh ali več izmenah. Skladno s tržnimi potrebami, bomo načrtovali take obsege in v taki dinamiki, ki v celoti pokrila vse potrebe trga.

Plan poteka in zastojev bo predvidel možne zastoje. Zastoje delimo na planirane in ne planirane. Planirani zastoji nastajajo zaradi posebnih razmer, recimo praznikov in drugih dogodkov, v katere štejemo tudi notranje dogodke podjetja in večja vzdrževalna dela. Ne planirani zastoji so statistično predvidljivi, nastajajo pa zaradi okvar in drugih nepredvidenih dogodkov.

Plan delovnega časa se nanaša na izračun delovnih dni in predvidi tudi nadomestilo časa za morebitne izgubljene dni.

Plan delavcev bo predvidel potrebno število izvajalcev po vseh fazah proizvodnje, čas odsotnosti in nadomeščanja, čas uvajanja novih delavcev in čas učenja.

V Planu kooperacij predvidimo ključne faze kooperacij. Ključne faze kooperacij so tiste proizvodne faze, za katere sami nimamo kapacitet ali tehnologije in jih bomo proizvajali s pomočjo najetih kooperantov. Potrebno je planirati ključne faze in obseg po posamezni fazi.

Prikazan model planiranja proizvodnih virov je sestavni del vsakega strateškega načrta podjetja. Običajno se elementi tega plana potem prenašajo tudi v letne poslovne načrte, ki pa povzemajo ključne sestavine in smeri razvoja proizvodnih virov iz strateškega plana.



Pridobite plan proizvodnih virov v podjetju kjer ste zaposleni in primerjajte dejanski plan vašega podjetja s prikazanim modelom planiranja proizvodnih virov?

Podoben model planiranja, ki je prilagojen bolj za proizvodna podjetja, je potreben tudi v storitvenih podjetjih. Vzemimo za primer trgovsko podjetje. Tudi trgovina ima svoj »proizvodni« proces, ki potrebuje prostorske in druge tehnološke zmogljivosti. Potrebuje maloprodajne objekte, prenavo teh objektov itd. Za trgovinski proces potrebujemo niz tehnoloških elementov, od razstavnih polic in prodajnih polic do blagajin in pisarniških

prostorov. Planiranje proizvodnih virov se tako izvaja v vseh poslovnih sistemih, ne glede na vrsto podjetja.

6.2 NABAVNI MANAGEMENT

Pod nabavni management štejemo vse, kar ima povezave z oskrbovanjem proizvodnega procesa, širše pa tudi z oskrbovanjem poslovnega procesa v nekem podjetju. Nabava je v podjetju izredno pomembna funkcija predvsem zaradi dveh ključnih ciljev:

- zagotoviti mora nemoteno oskrbo, sicer se proizvodnja ustavi
- nabavo mora izpeljati po planiranih stroških

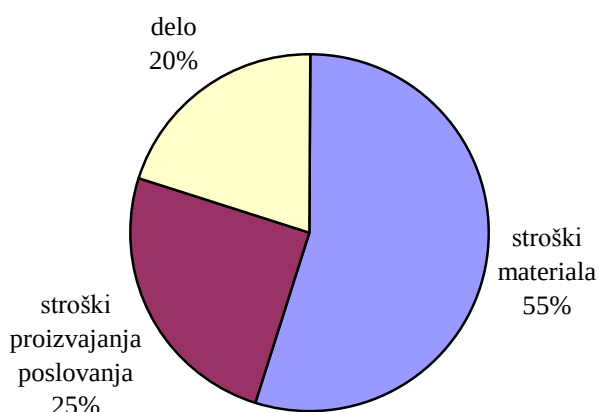
Navedena osnovna cilja nabave sta seveda tako zelo obsežna in zahtevna, da zahtevata izredno izkušene in vešče nabavne managerje. Za učinkovito upravljanje nabave, pa je seveda potrebno tudi učinkovito načrtovanje, izvajanje, kontroliranje in analiziranje procesa. Skratka nabavni PIKA cikel.

Pred nabavo so vedno odprta naslednja vprašanja:

- Kaj je potrebno priskrbeti?
- Koliko in v kakšnih količinah?
- Kakšna dinamika nabave je najugodnejša?
- Kje je najboljši kupovati?
- Kakšni so optimalni pogoji nakupa?
- Koliko nas lahko vse skupaj stane?

Nabava torej vseh svojih nalog ne bo mogla opraviti zadovoljivo, če ne bo obvladovala vseh elementov PIKA ciklusa optimalno. Ključno pri tem pa je zagotovo načrtovanje in sledenje ciljem ostalih funkcij v podjetju, še posebej tistim, ki jih servisira, torej proizvodnji.

Pomen nabave lahko ponazorimo tudi z naslednjim grafom:



Slika 26: Pogosta struktura stroškov

Kot vidimo, nabava obvladuje v nekaterih podjetjih, ki so materialno zelo obremenjena, tudi do 55 % vseh stroškov, vse ostalo so potem še stroški proizvodnje in poslovanja ter stroški dela. Pri tem je seveda potrebno povedati, da ta shema velja le za izrazito materialno obremenjena proizvodna podjetja, sicer se poprečni stroški materiala vrtijo

okoli 40 %, kar seveda zopet ni malo. Pri storitvenih dejavnostih, pa so materialni stroški sorazmerno nizki, vendar na nabavo odpade cel niz drugih stroškov.

Pomen nabave je torej poleg cilja, da zagotavlja normalno oskrbo poslovnega procesa tudi ta, da to počne s čim nižjimi stroški. Nekatere raziskave²¹ nakazujejo, da je mogoče s 5 % prihranki v nabavi povečati dobiček za toliko, kot ga prinese 25 % povečanje prodajne mase. Torej, če želim povečati dobiček z večjo prodajno maso, moram izdelati in prodati 25 % več. Vsako večanje prodajne mase namreč veliko stane, saj moramo povečevati proizvodne zmogljivosti in povečevati stroške trženja, tako nam v končni fazi ostane manjši učinek.

Pri nabavi pa je za ustvarjanje pozitivnega učinka – dobička torej, dovolj, da nižamo stroške in to nam pomeni čisti dobiček, brez dodatnih stroškov. Na stroških nabave je torej nujno potrebno iskati vire pametnih učinkov, vendar ne tako, da bi ogrozili prvi cilj nabave, ki je nemotena oskrba poslovnega procesa.

Katere vrste stroškov so najpogostejše v nabavi?

- Raziskava nabavnega trga.
- Upravljanje nabave in dobaviteljev.
- Nabava in iskanje dobaviteljev.
- Sledenje potreb.
- Iskanje substitutov in nadomestnih materialov.
- Kontrola zalog.



Raziščite, kakšen delež stroškov obsega v vašem podjetju nabava?

Drugi del stroškov oskrbe pa seveda odpade na logistiko, to je tisti del, ki pomeni rokovanje z materialom v fizičnem smislu, ki ga obravnavamo v naslednjem poglavju.

Da bi obvladovali nabavo moramo slediti gornjima temeljnima ciljema, to je zagotavljanje nemotene oskrbe z vsemi viri in najnižji možni stroški. Nabava se torej ves čas vrti med tema dvema determinantama, ki sta seveda zelo zahtevni.

Kako dosegati najboljše pogoje in kako obvladovati dobavitelje, je eno od osrednjih vprašanj, s katerim se bo nabava ves čas spopadala.

Poglejmo si nekaj od možnih strategij v nabavi:

- Pogosta strategija je vzdrževanje poslovnih razmerij s pogodbenim odnosom.
- Strategija nakupa velikih količin.
- Nadzorovanje poslovnih razmerij.
- Strategija strateškega zavezništva.

(Pušenjak, 2005).

Te štiri strategije se uveljavljajo seveda v različnih tipih proizvodnje in sicer:

- Veliko serijska proizvodnja nekih dobrin, recimo vina, bo svoje surovine iskala na trgu v velikih količinah tedaj, ko te surovine so, trgatev grozdja in si bo tedaj zagotovila vso količino potrebne surovine. Temu bi rekli strategija nakupa velikih količin. Strategija je pogojena vsaj z dvema dejavnikoma, čisti sezonski moment, in

²¹ Različne raziskave so dognale enako zakonitost in vpliv nabave na dobiček!

karakter proizvoda. Taka strategija nam seveda omogoča izkoristiti zelo ugodno ponudbo surovine v času njene pridelave, z druge strani pa seveda od nas terja izjemno dobro organizacijo, saj moramo v relativno kratkem času obvladovati vse količine, jih hraniti in nato seveda prodati.

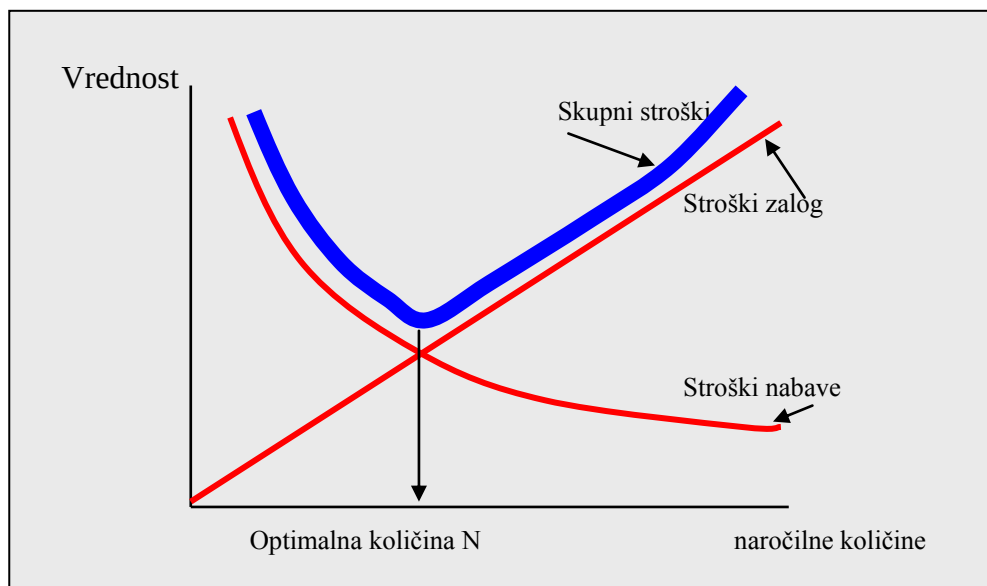
- Gornji tip proizvodnje in sezonski faktor nas običajno prisilita še k uporabi prve strategije, vzdrževanje poslovnih razmerij. Ta strategija pomeni, da si moramo zagotoviti neka trdna poslovna razmerja z dobavitelji v vsem času, ne le takrat, kadar je aktivnost nabav v polnem teku. Dobavitelji običajno želijo imeti neko garancijo za odvzem surovine, kajti sicer je tudi njihova proizvodnja lahko v zraku in tveganje je lahko enormno visoko.
- Kadar gre za proizvodnjo, ki potrebuje zelo iskane surovine ali materiale, bodisi, da gre za redke materiale, bodisi da gre za nestabilne cene na trgu, ki se zaradi vpliva povpraševanja zelo menjavajo, tedaj bomo izbrali strategijo nadzorovanih poslovnih razmerij. Z dobavitelji se bomo dogovorili za redno sodelovanje pod enakimi pogoji, oziroma, bomo zelo natančno dogovorili kdaj se pogoji lahko spremenijo. Tak primer proizvodnje je recimo tiskarstvo, ki potrebuje papir. Cena papirja lahko na trgu niha, predvsem pa ga tiskarstvo neprestano potrebuje. Sklenjeni posli tiskanja so tudi časovno vsaj letni in s tem tudi fiksirane prodajne cene. Če si ne uspemo zagotoviti fiksnih cen tudi na strani nabave surovin, je seveda naše poslovanje lahko problematično in zaide v težave.
- Strategija strateških partnerstev pa se ozira za dobavitelji tako, da jih želi vključiti v svoj proces kot partnerje, kot sestavni del, torej tako, da med obema ne gre več le za nakupni odnos, temveč tudi participativni poslovni odnos. Kje lahko oba partnerja participirata ali sta soudeležena? Na dobičku ali nekem drugem rezultatu. To strategijo vse bolj uporabljajo v svetu, predvsem na zelo tveganih produktih, večji projektih ipd. Vzemimo primer izgradnje avtocestnega predora pod »Velikimhribom«. Izvajalec predora, potrebuje izredno dobro materialno oskrbo na terenu, betonsko železo, cement, drugi gradbeni materiali. Za tak projekt bi bilo najbolje skleniti strateško zavezništvo s trgovcem, ki ima sedež prav pod »Velikimhribom«. Seveda bi v takem primeru ne šlo zgolj za navadno kupoprodajno razmerje, temveč bi trgovec lahko zahteval udeležbo pri dobičku, pod pogoji, da nase prevzame vsa tveganja oskrbe, cenovne spremembe na trgu in stroške oskrbovanja celotnega sistema izgradnje predora.

Možnosti izbire različnih strategij se v naši poslovni praksi še ne zavedamo dovolj, saj lahko najpogosteje srečamo klasični način sklenjenih nabavnih pogodb, ki so zelo pavšalne in velikokrat v njih ni sledu o kakšnem razmisleku, kako nabaviti skladno z našima osnovnima ciljema: učinkovito brez zastojev, s čim nižjo ceno in stroški!

V nabavnem sistemu moramo nujno tudi dobro upravljati dobavitelje, še posebej tam, kjer je dobaviteljev zelo veliko in je velika tudi ponudba, konkurenca med dobavitelji.

V tem primeru moramo poznati tehnike ocenjevanja in izbiranja dobaviteljev. Nujno moramo razviti postopke ocenjevanja dobaviteljev, kar pomeni tudi razviti sistem tržnega raziskovanja. Preko tržnega raziskovanja bomo pridobili vse potrebne podatke o dobaviteljih, njihovi ponudbi in kakovosti, sami pa bomo te podatke uporabili za oceno različne ponudbe. Na ta način bomo prišli do najboljših dobaviteljev.

V okviru razmišljanja o nabavi je vsekakor potrebno naglasiti tudi vprašanje optimalnih naročilnih količin. Optimalna naročilna količina je ena od bistvenih pripomočkov, da oba determinanta cilja nabave (nemoten oskrba in najnižji stroški) lažje sledimo. Problem lahko ponazorimo s grafom:



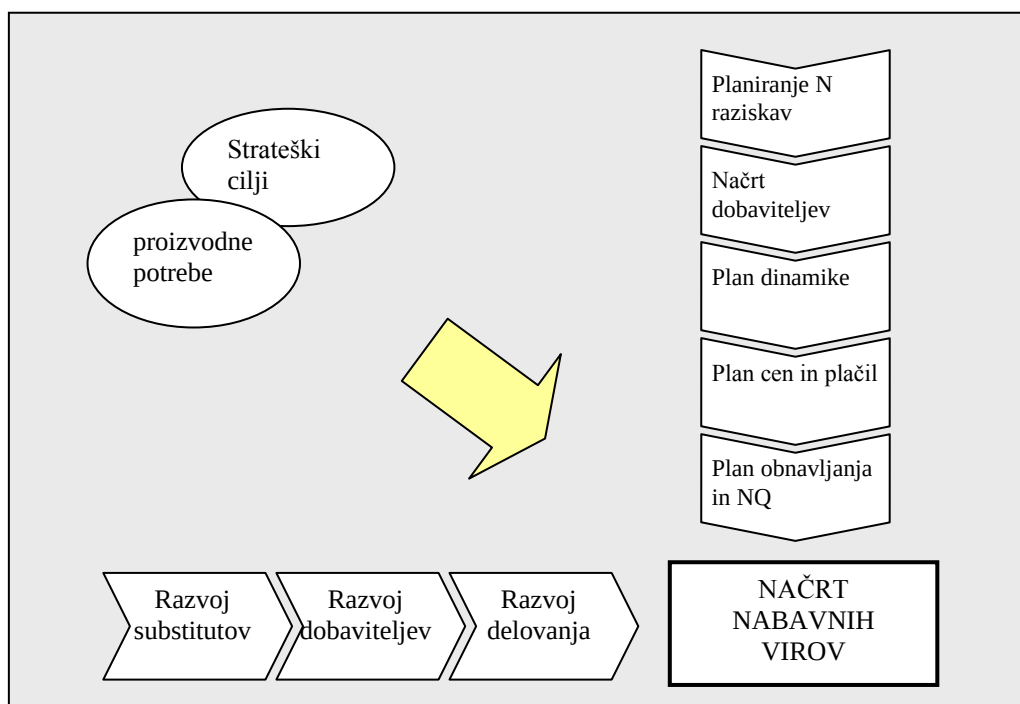
Slika 27: Diagram določanja optimalne naročilne količine v nabavi

Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

Diagram nam prikazuje zakonitosti gibanja stroškov v odvisnosti od naročilnih količin. Z večjimi naročilnimi količinami, nam stroški nabave padajo, ampak nam hkrati naraščajo stroški zalog, ki so običajno višji od stroškov nabave. Naraščajo še drugi stroški, kot so na primer stroški vezave denarnih sredstev v zalogah! Pravo vprašanje torej je, kje je točka optimuma. Naročilna količina je optimalna tedaj, kadar uravnotežimo stroške zalog in stroške nabave. To točko je tudi smiselno vgraditi v naš strateški načrt.



Izdelajte primer izračuna optimalne nabavne količine iz vaše delovne prakse in primerjajte teoretični izračun in dogajanje v praksi!



Slika 28: Model planiranja nabave
Vir: Pušenjak, 2005

V okviru strateško-taktičnega planiranja nabavnih virov bomo vedno izhajali iz potreb, ki so izračunane v okviru proizvodnih načrtov, hkrati pa bomo upoštevali tudi strateške cilje podjetja, med katerimi bomo zasledili določila kot so stroški in učinkovitost oskrbovanja.

Samo planiranje se začne z določanjem strateških elementov nabave:

- **Razvoj substitutov** - vsaka nabava mora slediti razvoj substitutov za svoje surovine ali materiale, ki jih uporablja v proizvodnem sistemu. Substituti so nadomestni produkti, ki se pojavijo na trgu z razvojem. Recimo zelo veliko sprememb se dogaja v pakirnih materialih, ki so cenejši in hkrati veliko bolj ekološki. Na ta način lahko nabav z lahkoto realizira zastavljene cilje.
- **Razvoj dobaviteljev** je izrednega pomena, na eni strani se razvijajo naši stalni dobavitelji, na drugi prihajajo tudi novi ponudniki na trgu v enakem segmentu, z izboljšanimi materiali in nižjimi cenami. Kako bomo ravnali je stvar strateških odločitev ali bomo zamenjali dobavitelje in pod kakšnimi pogoji.
- **Razvoj delovanja** pomeni, da je potrebno načrtovati tudi organizacijske, informacijske in kadrovske vire nabave.
- **Taktični del načrtovanja nabave** pa sega vse od planiranja raziskav v nabavi, planiranja in izbiranja dobaviteljev, tudi razvrščanja dobaviteljev po kakovosti in drugih kriterijih, načrt dinamike nabav skladno s potrebami in nabavnimi možnostmi, načrt cenovnih razmerij v nabavi in nabavnimi pogoji, s katerimi lahko odločilno vplivamo na likvidnost, vse do načrta obnavljanja in vzdrževanja zalog.

Nabavno področje je torej obsežno in pomembno področje načrtovanja virov. S slabim načrtovanjem nabavnih virov lahko tvegamo zastoj proizvodnje ali pa zelo visoke stroške. Ne eno ne drugi ni sprejemljivo!



Izdelajte izračun učinkov na dobiček vašega podjetja, če za 1% znižate nabavne stroške?

6.3 UPRAVLJANJE LOGISTIKE

Naslednje veliko področje, ki ga obravnavamo v okviru načrtovanja poslovnih virov je logistika. Logistika je dokaj neznana poslovna funkcija, lahko celo rečemo dokaj zanemarjena poslovna funkcija v podjetju. Največkrat samostojno o njej ne govorimo in jo neupravičeno tudi ne razpoznavamo, kot tako, ki bi ji morali namenjati toliko pozornosti. Vendar je resnica povsem drugačna od prakse. Logistika je druga plat medalje trženja. Kaj nam pomaga, če izgradimo še tako smelo in domišljeno strategijo trženja in hkrati pozabimo na dejansko oskrbo kupca. Kaj nam pomaga, če naredimo vse na področju nabave in se vse dogovorimo z dobavitelji, logistika v fizičnih tokovih pa zataji in proizvodnja seveda obstoji.

Temeljni cilji poslovne logistike, tudi pod tem izrazom jo bomo velikokrat srečali, so:

- pravo blago,
- na pravo mesto,
- ob pravem času,
- s pravimi stroški.

(Pušenjak, seminarsko gradivo).

Ena od temeljnih dilem pri izgradnji logističnih sistemov je torej, kako uresničevati zastavljene cilje? Lahko jih uresničujemo tako, da nakopičimo zaloge sicer pravega blaga in čakamo, da se pojavi potreba, potem to potrebo hitro realiziramo. Temu konceptu bi lahko rekli »polna skladišča za vsak slučaj«. Drugi možni koncept je, da čakamo na potrebe brez zalog, vendar smo sposobni, potrebe takoj zadovoljiti oziroma takrat, ko je potrebno. Temu konceptu rečemo »točna oskrba v trenutku potrebe ali Just in Time«.

Kako razrešiti dilemo JIC ali JIT?

Vir: Tavčar, 1999

JIC pomeni: »Just In Case«, »za vsak slučaj«! JIT pomeni »Just In Time« ali »natančno po potrebi«!

Pri strateškem načrtovanju logistike je razreševanje te dileme v ospredju, saj nam omogoča poiskati model, ki v največji možni meri sledi temeljnemu cilju: Oskrbeti in nizki stroški!

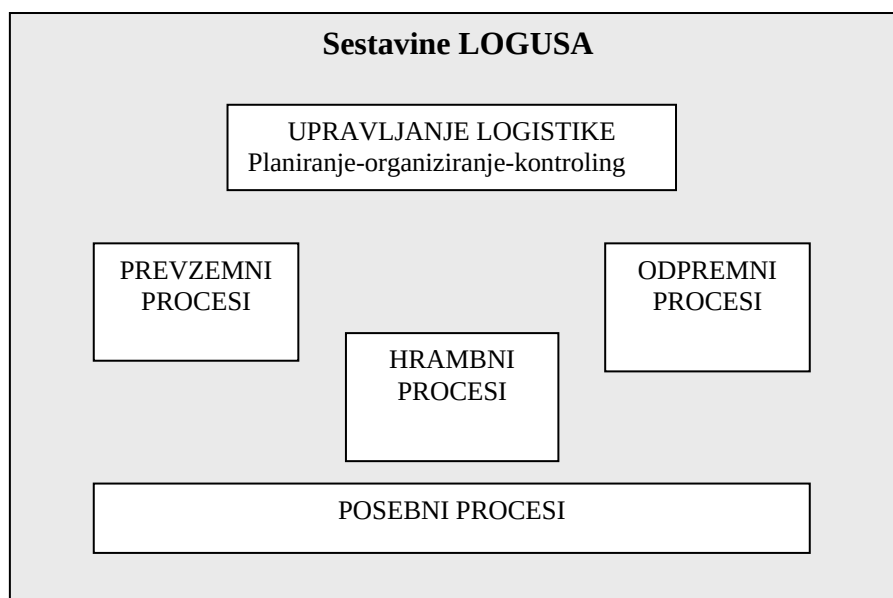
JIC model, bomo morda uporabili takrat, kadar je potreben material izredno odvisen od nekih zunanjih dejavnikov, recimo vreme, vojne ali drugi dejavniki, ki pomenijo nestabilno nabavno tržišče. Včasih se na trgu dogajajo povsem neobvladljive razmere in je zato tveganje pri oskrbovanju silno veliko. Verjetno bo v tem primeru boljši model JIC, ki predpostavlja nekaj večje zaloge in varnostne zaloge. Te varnostne zaloge pa seveda za seboj potegnejo cel niz problemov tudi v logistiki. Če je koncept določen, je seveda lažje v strateškem načrtu logistike določiti potrebne zmogljivosti za take zaloge. Verjetno bomo morali zgraditi več skladišč ali pa najeti logistične zmogljivosti za varnostne zaloge. Tudi

stroški vzdrževanja takih zalog bodo občutno višji, vendar bomo zagotovili varno delovanje proizvodnje.

JIT model pa teži k povsem nasprotnim rešitvam in temelji na tem, da se vzpostavi sistem oskrbe brez zalog, lahko bi tudi rekli logistika na kolesih. Nikjer nobenih skladišč, nobenih odvečnih stroškov, proizvodne potrebe oskrbujemo neposredno na proizvodni liniji. Tak model logistike lahko gradimo pri materialih, ki niso na trgu kritični, ko imamo na razpolago tudi odlične dobavitelje in z njimi vzpostavljen strateški odnos ali strateške povezave. Del stroškov za zaloge si celo z dobaviteljem delimo, saj JIT koncept pomeni, da proizvajalec nima dodatnih logističnih stroškov s skladišči, te stroške pa v celoti nosi dobavitelj, smiselno se je seveda dogovoriti o participativnem pokrivanju teh stroškov.

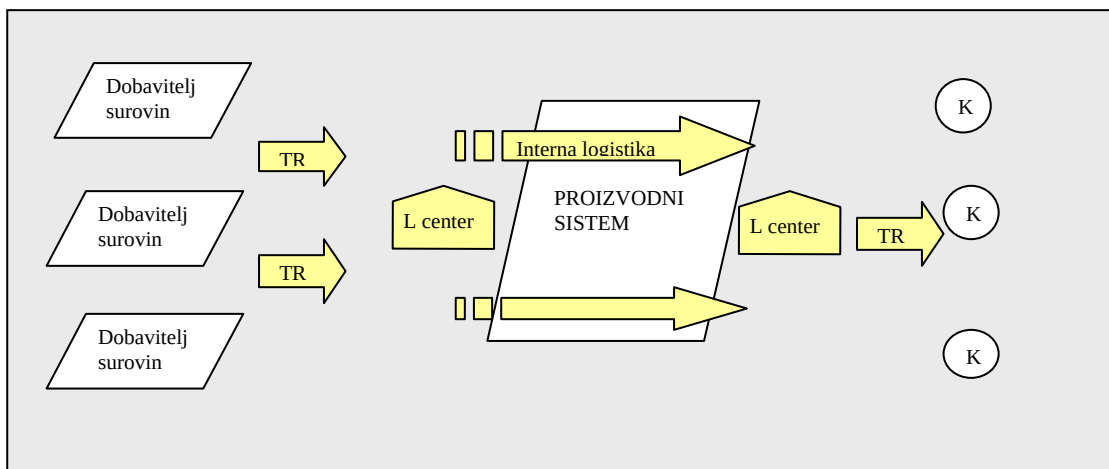
Koncept JIT se je močno razvil v avtomobilski industriji, kajti ta pozna v oskrbovalnem sistemu zelo veliko različnih artiklov in velike količine. Če bi te količine »prekladali« med sistemi bi seveda stroški neizmerno naraščali. Tak model tudi pokaže, da je mogoče za 15 % stroške zmanjšati samo na logistiki.

Vsi logistični koncepti pa zahtevajo tudi dobro zgrajen in organiziran logistični sistem. Tak sistem imenujemo »LOGUS« logistični upravljalni sistem.



Slika 29: LOGUS – logistični upravljalni sistem
Vir: Pušenjak, Metodologija logistike

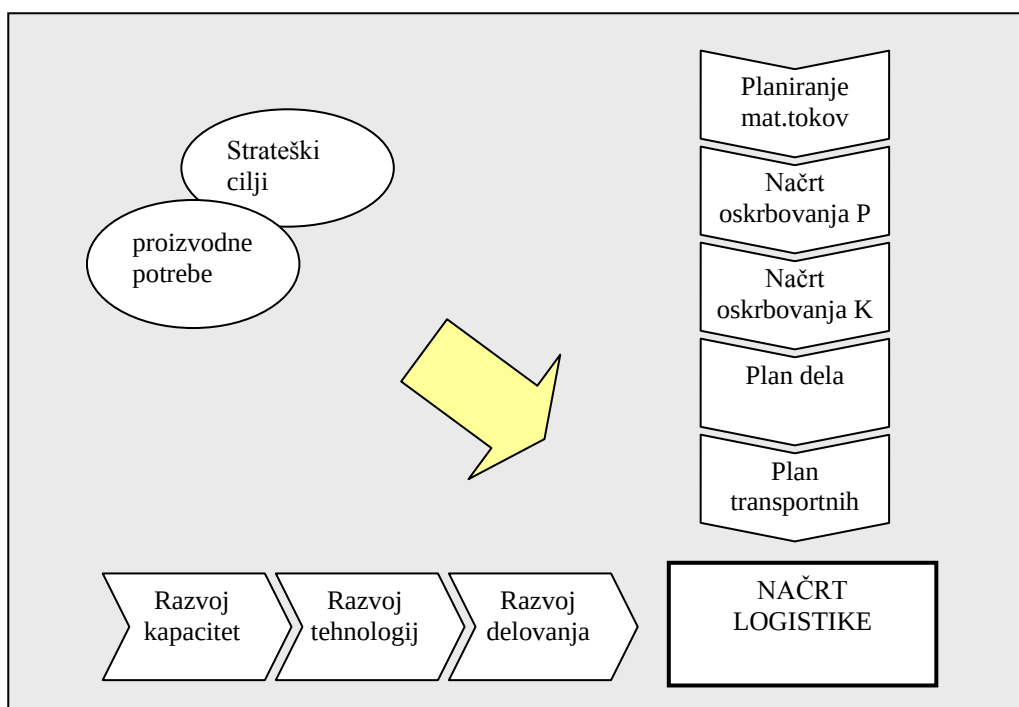
Logistiko je potrebno razmejiti še z vidika pojavljanja v različnih fazah proizvodnega procesa.



Slika 30: Shema oskrbovalne verige
Vir: Pušenjak, Metodologija logistike

Logistika se zelo intenzivno povezuje tudi z marketingom na eno in nabavo na drugi strani. Že uvodoma smo ugotovili, da je logistika druga plat medalje trženja. Če ima trženje nalogo, prepričati kupca, da se odloči za naš proizvod, ima logistika nalogo, ta proizvod pripeljati in kupca z njim oskrbeti, še več, naučiti ga uporabljati in mu zniževati stroške njegove uporabe.

Stična točka procesov trženja in logistike je 4P tržnega spleta. Marketing v tem delu določi prodajne poti in način distribucije. Logistika pa mora na osnovi tega modela razviti fizični sistem oskrbe. Prav tako lahko poiščemo stično točko z nabavo. Če mora nabava določiti strateške elemente odnosov z dobavitelji in določiti nivoje zalog za oskrbo proizvodnje, jih mora logistika znati pripeljati, hraniti in fizično oskrbeti porabnika, ki je v tem primeru proizvodnja.



Slika 31: Model planiranja logistike
Vir: Pušenjak, 2005

Pri načrtovanju logističnih resursov, prav tako izhajamo iz ključnih strateških ciljev, ki jih podjetje želi doseči v planiranem obdobju. Vsekakor mora analiza teh ciljev pokazati, kakšen vpliv na doseganje ciljev ima logistika. Na elementih, ki vplivajo na doseganje ciljev, je potrebno planirati logistične resurse.

Načrt logistike je podobno kot ostali resursi opredeljen na dveh ravneh:

Prva raven opredeli:

- Razvoj kapacitet – koliko zmogljivosti imamo in koliko jih potrebujemo, skladno s cilji.
- Razvoj tehnologij – ustreznost tehnologij v logistiki in njihov časovni razvoj.
- Razvoj delovanja – opredeljena ozka grla v procesu in njihovo odpravljanje.

Druga raven načrta logistike mora opredeliti:

- Plan materialnih tokov – gibanja zalog, obračanja.
- Načrt in dinamika oskrbovanja – pretok blagovnih tokov.
- Načrt dela in delovnih zmogljivosti sistema – zaposleni.
- Načrt transportnih tokov – transportne zmogljivosti in potrebne storitve, prevozi.



Razmislite

V čem je pomen funkcij nabave in logistike?

Zakaj sta obe funkciji zapostavljeni in nemalokrat slabo organizirani v podjetju?

Kako obe funkciji učinkovito zajeti v okvir strateškega planiranja?

7 NAČRTOVANJE ORGANIZACIJE

Spoznali boste:

- Da je organizacija in organiziranost podjetja odličen vzvod učinkovitosti.
- Kaj so to organizacijske strukture?
- Zakaj se v organizaciji ustvarjajo ozka grla in kako jih odpravljamo?
- Kaj je organizacija procesov, kaj je proces in kako procese obvladovati?
- Kako kreirati time, kot najučinkovitejši koncept delovanja zaposlenih?
- Zakaj so informacijske tehnologije sestavni del organizacije?

Organizacija ali pravilneje organiziranost podjetja je naslednja pomembna sestavina managementa.



Premislite, kaj vam pomeni pojem organizacije, na kaj vas navede in kako ga sami razumete v sklopu preučevanja managementa?

Še ena definicija

Organizacija je sociokulturni sistem, v cilj usmerjena skupina ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Razlikujemo gospodarske organizacije ("podjetja", to je gospodarske družbe), politične (politične stranke), družbene (humanitarne, prostovoljne) organizacije ipd.. V sociološkem smislu je organizacija korelacija med sistemom moči in sistemom komunikacije.

(<http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacija>, 20.11.2008)

Kako razumemo organizacijo?

Organizacija je proces skladnih struktur, organizirano lahko razumemo tudi kot urejeno (Tavčar 1999, 123).

Pomeni, da moramo vse strukture v podjetju urediti v neki red, jim zagotoviti urejeno poslovanje in delovanje, kajti le tako lahko pričakujemo ustrezno ciljno učinkovitost.

Organizacija je neke vrste sredstvo učinkovitosti podjetja in zato večkrat tudi rečemo, da je organizacije orodje managementa za boljšo učinkovitost. Vendar kot vidimo v celotnem našem obravnavanem sistemu podjetja in managementa je organizacija le eden od virov, ki ga je potrebno natančno načrtovati in skladno z ostalimi viri v podjetju tudi nadzorovati in vzdrževati.

Ključni cilji organiziranja so:

- Oblikovati skladno strukturo poslovnih funkcij!
- Vzpostaviti učinkovit in uravnotežen proces!

Organizacija je v sodobnem času razvoja podjetništva dosegla mnoge spremembe.

Tehnične in predvsem informacijske spremembe so v celoti spremenile tudi koncepte in miselnost glede organizacije. Če je še včeraj bila izrednega pomena sama organizacijska struktura, je danes zagotovo v ospredju delovni proces in vprašanje uresničevanja ciljev podjetja. Podjetje ni le zgolj neka združba ljudi, ki želijo nekaj ustvarjati in zaslužiti denar, temveč bi to morala biti ciljno usmerjena skupina, ki ima jasno načrtane cilje in vsak člen natančno določeno vlogo pri uresničevanju ciljev.

Žal v našem okolju še vedno organizacijo pojmujejo bolj kot delitev funkcij (delovnih mest) s katerimi pa so neposredno povezane tudi plače. Velikokrat je važno le to, kako se kateri funkciji reče, niti najmanj pa kaj so cilji funkcije, kako mora delovati in kakšne rezultate mora doseči. Zaradi takih pristopov so organizacijske strukture tudi zelo zanimivo orodje, s katerim posamezni managerji formalno lažje obvladujejo podjetje.

Če velikokrat spreminjaš organizacijsko zgradbo, tedaj posamezniki ne vedo več kako in kaj in v takem okolju »šefi« lažje obvladujejo organizacijo. Opisani pristopi in koncepti so seveda vprašljivi, saj organizacijo izrabljajo za neučinkovito vodenje podjetja in tudi ne vodijo v večjo učinkovitost, saj ti pristopi poberejo preprosto preveč energije in ukvarjanja samih s seboj!

7.1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Z organizacijsko strukturo vzpostavljamo razmerja med posameznimi enotami, določamo njihove naloge in obsege odgovornosti, hkrati pa tudi vodstvena razmerja.

Struktura je tudi statični vidik organiziranja in obsega (Tavčar, 1999):

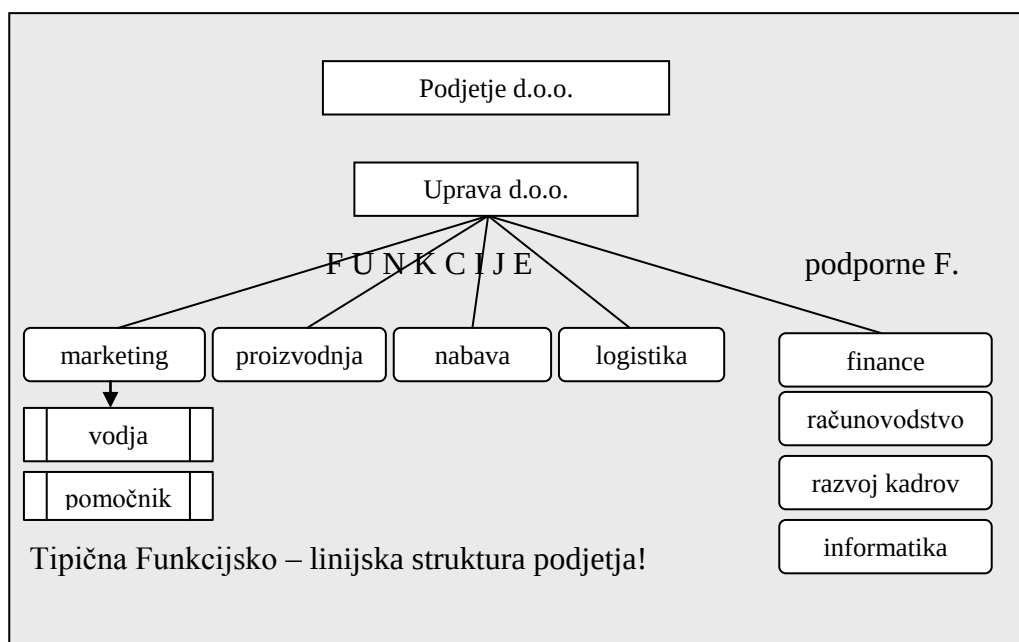
- delitev dela,
- členjenje podjetja na manjše enote,
- povezovanje podjetja.

Struktura je seveda nekako formaliziran koncept medsebojnih razmerij, čeprav se je potrebno zavedati, da v podjetju deluje tudi neformalni koncept medsebojnih razmerij, ki je včasih še močnejši in prevladuje formalnega.

Strukturo podjetja izdelamo tako, da določimo vse poslovne funkcije podjetja in jih vnesemo v ORGANIGRAM. Organigram je grafični prikaz zgradbe podjetja in o podjetju pove katere enote ga sestavljajo in v kakšnem razmerju so te enote glede pristojnosti. Običajni organigrami so hierarhično postavljene funkcije, ki jim načelujejo vodstvena delovna mesta, odgovorna za posamezno funkcijo.

V okviru organizacijske strukture določamo tudi delovna mesta. Vsaka organizacijska enota ima eno ali več delovnih mest, delovna mesta se povezujejo v oddelke, ti v službe in sektorje. Sektorje lahko nato združujemo v samostojne poslovne enote, lahko kot profitne enote ali celo samostojna podjetja.

Na vrhu takih struktur imamo običajno uprave ali celo krovne družbe, ki imajo nalogo celotno strukturo upravljati.

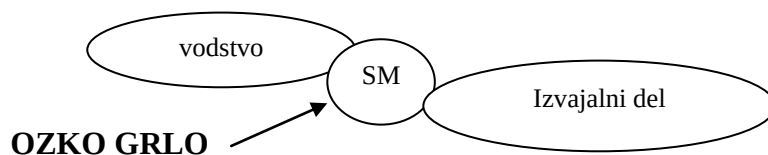


Slika 32: Shema organigrama
Vir: Lastni

V našem poslovnem okolju postavljamo zelo toge, hierarhične in funkcijsko-linijske organizacijske strukture. V taki strukturi se določi natančna hierarhija in s tem tudi pristojnosti. Običajno je na vrhu vsega direktor, ki tudi za vse odgovarja in ima linijske pristojnosti vse od vrha do zadnjega operativnega izvajalca. Hkrati je taka organizacija še funkcijska, kar pomeni, da so oblikovane posamezne poslovne funkcije kot organizacijske enote, z določenimi pristojnostmi in zadolžitvami. Ključni vidik takih struktur je klasična delitev dela po nekaterih vsebinskih sklopih, največkrat tradicionalno sestavljenih, kot jih nekako prepoznavajo poslovno okolje.

Za poslovno okolje je precej bolj enostavno, če so vsa podjetja organizirana po približno podobnih modelih, saj je tako večja primerljivost služb, delovnih mest, s tem pa tudi pristojnosti. Vsako delovno mesto seveda prinaša tudi določen ugled v okolju, zato večkrat ni zanemarljiv tudi ta vidik sestavljanja struktur, vendar so taki formalizmi večkrat neustrezni in neekonomični.

Pri linijskih organizacijskih strukturah moramo opozoriti na določen pojav, ki mu rečemo »ozko grlo«.



Slika 33: Mintzbergov model²²
Vir: Tavčar, 1999

²² Povzeto po: Mintzberg Henry, kanadski profesor, predavatelj managementa.

Do učinka ozkega grla prihaja, zaradi tega, ker je osrednji del organizacije, ki ga običajno tvori srednji management ali celo izvršni management tako slabo pretočen, da informacije med vrhom in bazo sploh ne funkcionirajo. Taka ozka grla so zelo pogosta v sedanji poslovni praksi, še posebej v našem okolju, kjer se zelo togo držimo nekaterih principov sorazmerno zastarele organizacijske prakse.

Ključne vrste organizacijskih struktur lahko tako delimo na naslednje:

- Linijsko – funkcijske strukture.
- Linijsko funkcijske s štabnimi enotami.
- Matrične.
- Projektne.

Štabne funkcije so tiste, ki so izvzete iz posamezne linije, imajo posebne zadolžitve in jih neposredno upravlja kar direktor podjetja. Tipične take funkcije so lahko:

- Enote za investicije.
- Enote za razvoj in ekonomiko.
- Enote za IT.²³
- Enote za kontroling.

Matrična in projektna oblika organizacije je takrat, kadar posamezne naloge organiziramo kot vzporedne organizacijske enote, s točno določenimi nalogami. Naloge se lahko izvajajo permanentno ali občasno. Še posebej projekti so zanimivi in primerni za tak način organiziranja



Analizirajte organizacijsko strukturo vašega podjetja, ali drugega podjetja, ki ga poznate in klasificirajte strukturo, definirajte katere so ključne funkcije podjetja?

Morda na kratko navedimo nekaj tipičnih organizacijskih enot v običajnih podjetjih:

- Profitni center – je samostojna enota, ki ima nalogo ustvarjati dobiček, ugotavlja se poslovni izid take enote in deluje dokaj samostojno znotraj začrtanih strateških ciljev. Tako enoto imenujemo tudi programska enota in je običajno organiziran po programih. Tako se lahko po uspešnosti ločijo tudi posamezni programi. Te enote imenujemo tudi poslovno-izidne enote, ker za enoto ugotavljamo dosežen letni poslovni izid!
- Sektor – je običajno funkcijsko zaokrožena enota, odgovorna za delovanje funkcije na osnovi strateških ciljev. Običajni sektorji so: sektor za marketing, sektor za proizvodnjo, sektor za logistiko ipd.
- Služba – je manjša enota, ki je odgovorna za nekaj zaokroženih procesov. Tako n.pr. najdemo: službo za vzdrževanje, službo za varnost, službo za nabavo ipd.
- Oddelek – je običajno organiziran in vzpostavljen v takih sektorjih ali službah, ki so zelo velike. Smisel oddelka je le v lažjem vodenju števila izvajalcev. Oddelek ima običajno do 7 sodelavcev. Najdemo oddelek za reklamacije znotraj logistike, oddelek za sprejem naročil znotraj prodaje ipd.

V okviru organizacijskih struktur je seveda izredno pomembno kako tvorimo posamezne enote in kako določamo število vodij. Iz izvedenih raziskav²⁴ je bilo izračunano, da posamezni vodja na strateški in taktični ravni lahko nadzira in vodi med 5 in 10 ljudi, med

²³ IT – informacijska tehnologija

²⁴ ena takih raziskav je bila delana v ZDA, Koontz, O'Donnell 1976

tem ko lahko na operativnih ravneh vodi med 30 in 40 ljudi. Taki izračuni so seveda le orientacije, kajti zelo pomembno je, kako delujejo procesi. Procesi pa se z veliko naglico in zelo intenzivno razvijajo šele zadnji čas, revolucija uspešnosti na tem področju šele prihaja, ta bo verjetno v celoti spremenila dosedanje dokaj togo razmišljanje o organizacijskih strukturah.

7.2 ORGANIZIRANJE PROCESOV

Poslovni proces imenujemo neki sistem logično povezanih postopkov in aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju. Harrington²⁵ pravi: »Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in kontrolnih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednot na izhodni strani procesa«.

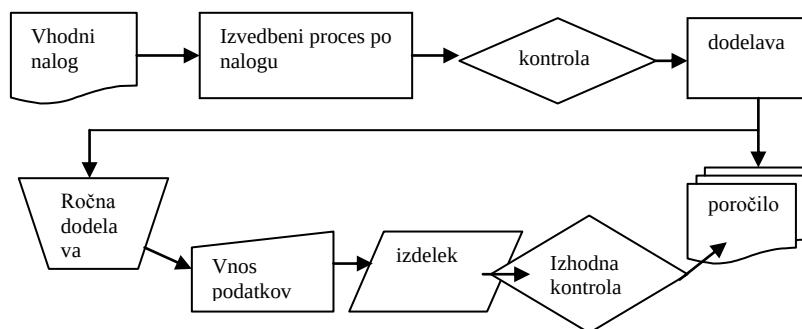


Slika 34: Ponazoritev procesa kot sistema
Vir: Lastni

Organiziranje procesov je torej ena od silno pomembnih nalog, vsekakor pomembnejša od oblikovanja samih struktur. Od tega kako posrečeno znamo postaviti proces je v veliki meri odvisna učinkovitost posameznih funkcij in celotnega podjetja. Sodobna organiziranost zagovarja tudi princip postavljanja odgovornosti za cele in zaokrožene procese, odgovorni vodja torej skrbi, da procesi tečejo. Ni več potrebno voditi ljudi ampak proces, ni več potrebno sproti dirigirati, kaj naj kdo naredi, potrebno je organizirati vhode in izhode. Izhode pa zopet povezati z naslednjimi procesi.

Procesi postajajo vse bolj kompleksni in zapleteni, potekati morajo samodejno, zato je klasičen način vodenja dela popolnoma neučinkovit in neproduktiven. Seveda pa ta kompleksnost tudi od izvajalcev terja veliko več veščin večjo usposobljenost. To kar so včasih delali neizobraženi delavci, ki so se naučili ključne mehanske gibe in so proizvajali, danes izvajajo tehniki in inženirji, seveda obvladujejo mnogo večji kompleks postopkov kot nekoč delavci. Procesni so torej gonilo uspešnosti, prenova procesov pa nujno potrebno opravilo.

²⁵ Herrington 1997 – povzeto po Management poslovnih procesov



Slika 35: Shema diagrama procesa
Vir: Lastni

Prikazana shema nakazuje gradnjo posameznega procesa. Procese običajno prikazujemo v obliki blok diagramov²⁶, s katerimi zapišemo zaporedje aktivnosti posameznega postopka. Aktivnosti si sledijo v točno določenih zaporedjih, saj sicer ne moremo priti do končnega izida ali načrtovanega rezultata. Vsak proces ima določen svoj vhod in izhod, znotraj pa poteka preoblikovanje s pomočjo izvedbenih in kontrolnih aktivnosti. Procese pa lahko zapišemo tudi v drugih oblikah. Zelo priročna in praktična oblika zapisa procesov je HIPO diagram²⁷. »Hierarhični zapis postopka« Poglejmo shemo: (<http://www.hit.ac.il/staff/leonidM/information-systems/ch64.html>)

Tabela 7: Primer: HIPO diagram postopka

vhodni element	zveza	proces – aktivnost	izhodni element	zveza
Vhodni nalog	Planer	Izvedba operacije po nalogu	Prva faza izdelka	kontrola
Izvedena prva faza	Delavec1	Izvedba kontrole po standardu	Izdelek 1 faza je OK	2 faza
Napake iz kontrole	kontrola	dodelava	Obdelano	Ročna obd.
Prva dodelava	Delavec 2	Ročna dodelava	Ročno dodelano	Izhodna kontrola
Podpisan nalog	Delavec 2	Vnos podatkov	Evidentirani podatki	Obdelave
izdelek	Delavec 2	Izhodna kontrola	Izdelek za prodajo	logistika

Vir: Lastni

Prikazan poenostavljen zapis nekega postopka v HIPO diagramu nam ilustrira, drugi možen zapis postopkov, ki je nekoliko boljši za izvajalce, saj ti niso večji brati sorazmerno zahtevnih simbolov iz blok diagramov. Vodja torej nič več ne vodi in dirigira izvajanje procesov, temveč skrbi le še za sestavo procesov, določa izhode ali rezultate, postavlja časovne okvire dela in zagotavlja nemoten potek procesov. Pri proučevanju procesov je seveda velikega pomena, da se zavedamo, da se vsak proces »drži« naslednjega procesa, da, ko smo vključeni v proces dela, smo vedno

²⁶ Blok diagram je metoda prikazovanja poteka procesa s pomočjo standardiziranih simbolov

²⁷ HIPO – hierarhija in input-proces-output diagram, metoda sistemskega načrtovanja procesa

nekomu »dobavitelj« in nekomu »kupec«. Iz tega izhaja tudi sodoben princip racionalizacij dela in potrebnih sprememb.

Procesi niso nikoli tako dobro načrtani, da ne bi mogli biti boljše, zato jih je potrebno neprestano spreminjati, prilagajati in dopolnjevati. Ključne aktivnosti pri prenovi procesov so naslednje:

- Analiza tekočih procesov.
- Določanje ciljev procesa.
- Prenova procesa.
- Določitev potrebne tehnologije v procesu.
- Določitev potrebnih znanj v procesu.
- Sestava tima za proces.
- Spremljanje učinkov.

Naloge so zapisane tako, da niso nikoli zaključene. Ko končamo prenovu, je potrebno ugotoviti učinke in se vrniti nazaj na začetek v ponovno prenovu. Pogoji izvajanja procesov se menjavajo tako silovito, da jih včerajšnji človek ne dojema in dohaja, toda teči je treba, sicer nas močnejši lahko pretečejo.



Izdelajte diagram procesa, ki ga opravljate. Uporabite tehniko blok diagrama in HIPO diagrama in primerjajte obe metodi!

7.3 TIMI

Če izhajamo iz sheme sodobnih organizacijskih principov, ki opuščajo nekdanje toge in hierarhično zaprte strukture in, ki temeljijo na fleksibilnih in učinkovitih procesih, se je potrebno vprašati, kako tako organiziranost oskrbeti s kadri in delovnim potencialom?

Iz same sheme procesov lahko zaznamo, da so sodobni procesi pravzaprav zelo kompleksni, sestavljeni iz različnih specialnosti, ki so logično med seboj povezane. Danes si recimo ni mogoče predstavljati izvajanja računovodskega knjiženja brez računalnika. Zato tudi ni mogoče pričakovati, da bi računovodske postopke lahko izvajal delavec z odbijajočim odnosom do računalnika ali delavec, ki ne more dojeti delovanje tega stroja. Gre pa še za veliko bolj zapletene procese, ki jih tudi posameznik ne more več obvladovati. Zato sestavljamo time. Timi so delovno verjetno najbolj učinkovita rešitev, vendar jih je težko sestavljati in dosegati visoko učinkovitost. Več razlogov je pri tem, eden ključnih pa, velika zgodovinska odtujenost in individualizem, ki nam ga je vcepila dosedanja delitev dela in visoka specializacija. Tudi v timih je potrebna specializacija. Tim je sestavljen iz več specialistov, ki vsak odlično razume in obvladuje del procesa, vendar pa razume tudi proces svojega sodelavca.



Primerjajte značilnosti timov in delovnih skupin!

Kaj so lastnosti dobrih in učinkovitih timov:

- skupni cilji,
- skupne vrednote,
- skupni načrti,
- vodja je zgled,
- ocenjevanje uspeha (Kobayashi, 2003).

Vsak dober tim mora zelo dobro razumeti svoje cilje. Ti cilji so običajno cilji tima, ki morajo biti jasno izraženi in skladni s pravili oblikovanja ciljev in ciljnega vodenja. Cilji so SMART in s cilji se tim vedno identificira, jih prouči in tudi izpolni.

Tim deluje na nekih notranjih vrednotah. Če je v timu večina za to, da tim izpolnjuje zadane cilje eden pa ne, ga bo tim bodisi izločil, bodisi ne bo deloval.

Cilj ima skupni načrt. Če so cilji jasni, si tim običajno sam postavi načrt izvajanja, morda razdeli vloge in dinamiko dela in tak načrt zagotovo tudi uresniči.

Vodja tima je posameznik, ki skrbi za tim, je prvi med enakimi in predstavlja tim navzven. Dober vodja nikoli ne deluje tako, da si pripisuje vse zasluge za rezultate, da je egoist, ki čaka da drugi delajo za njega ipd. Vodja je torej povezovalec in skrbnik tima.

Tim mora znati ceniti svoje rezultate. Vodja ima nalogo rezultate timu vedno prikazati. Tim si zasluge za rezultate razdeli le navznoter, navzven je zaslužen kot celota.

Timi so torej zelo učinkovita organizacijska enota, ki je sposobna dosegati in presegati mnogo boljše rezultate od klasičnih organizacijskih skupin. Tim tudi ne smemo enačiti s skupinami. Čeprav je tudi tim skupina, vendar je ta skupina sestavljena iz dopolnjujočih se posameznikov, v klasični skupini pa gre običajno za sestav povsem enakih posameznikov. Recimo orkester je tim glasbenikov, znotraj katerega pa deluje skupina trobil, violin, tolkal itd.

7.4 INFORMACIJSKI SISTEMI

Informacijski sistem je nepogrešljiva sestavina sodobnega podjetja in prav tako managementa. Težko si predstavljamo upravljanje podjetja brez informacijskega sistema, težko izvedemo katerikoli proces v podjetju brez informacij in podatkov, teh pa ni brez informatike.

Informacija je energija prihodnosti!!

Kaj je informacijski sistem?

Informacijski sistem sestavljajo naslednje sestavine:

- poslovni procesi,
- podatki in informacije v poslovnih procesih,
- ljudje,
- komuniciranje,
- baze podatkov,
- računalniška programska oprema,
- računalniška strojna oprema.

Vidimo torej, da je informacijski sistem mnogo več kakor le informatika, čeprav se je informacijski sistem pojmovno skoraj v celoti zreduciral na informatiko.

Kaj je informatika?

Izraz informatika je nastal iz dveh besed: »informacija« in »avtomatika«²⁸. Pojavil se je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in se udomačil v Evropi. Informatika je področje računalniške podpore in predelava podatkov v informacije. Informatika je del informacijskega sistema in ga danes na kratko tudi imenujemo IT – informacijska

²⁸ Danes je zelo veliko enačenje pojmov informacijski sistem in informatika. Informacijski sistem je precej širši pojem od same informatike, ki predstavlja tehnologijo informacijskega sistema!

tehnologija. IT je mnogo bolj natančen izraz, ki sorazmerno dobro označuje področje in naloge informatike, predvsem pa pojasnjuje, da gre za »procesiranje« informacij.

Informacijski sistemi so seveda mnogo starejši od IT in brez informacij človek nikoli ni bil. Nekdaj na papirju, danes na računalniku. Izgradnja informacijskih sistemov mora preiti nazaj k uporabniku informacij, med tem ko ostaja procesiranje informacij v domeni IT.

Informacijski sistemi so z razvojem IT dosegli zares svojo pravo revolucijo. Računalniki so omogočili, da je svet postal majhen, tako rekoč »globalna vas«, kjer vsi vse vedo in pridejo do vsake informacije. Danes v dobi interneta lahko pokukamo v vsak kotiček sveta, pridobimo skoraj vse potrebne informacije, svet postaja odprt in morda prijaznejši.

Verjetno še ne razumemo, kaj to pomeni za podjetništvo in management?

Če je informacija bila vedno sestavni del vsake odločitve, tedaj je tako tudi danes, le da je danes teh informacij mnogo več, mnogo kakovostnejših in mnogo hitrejših. Informacije so tudi v vseh oblikah, od podatkov, besednih zapisov do slike in grafičnih upodobitev. Človek danes zagotovo ve več! Management mora le še pridobiti potrebne veščine, da bo začel informacije tudi izkoriščati in v tem graditi svojo konkurenčno prednost.



Povežite informacijo s PIKA ciklusom upravljanja! Kateri proces PIKA ciklusa je še posebej izjemno odvisen od informacij?

Poglejmo si še informacijo z vidika odločanja. Informacija je eden temeljnih vhodnih elementov v proces odločanja. Glede na to je seveda izjemnega pomena tako njena vsebina, kakor čas. Vsebina z vidika pomena same informacije, z vidika časa pa zaradi aktualnosti informacije.

Informacija pa v času izgublja svojo vrednost, saj na podlagi zakasnele informacije ne moremo več učinkovito odločati!

Informacijsko vrednost uporabljamo kot kriterij pri ugotavljanju pravočasnosti informacije!

(Gradišar, 1994, 43)



Razmiselite

Kaj je organizacija, kaj organiziranje in kaj organizacijska struktura podjetja?

Kaj so procesi, kaj je njihova naloga in zakaj jih oblikujemo?

Kako se povezujeta organizacijska struktura in sistem procesov?

Kaj je vloga informacijskega sistema v podjetju?

Kaj je informacijski sistem in kaj informacijska tehnologija?

Kakšni so glavni tokovi informacij v poslovnem sistemu?

8 GOSPODARJENJE V PODJETJU

Spoznali boste:

Gospodarjenje ali ekonomika je tako razširjen izraz, da ga vsi razumemo, hkrati pa se vsi najdemo v zadregi, kaj je to v resnici; pomensko, procesno, kaj vse gospodarjenje sestavlja, kako gospodariti, kako to veščino obvladati in biti uspešen?

Vsekakor je gospodarjenje nastalo kot potreba, da bi ljudje obvladovali omejene dobrine. Ljudje potrebujemo mnogo dobrin od obleke, hrane, avtomobila, kulture do zabave in sprostitve. Vse te dobrine mora človek proizvajati, da bi to proizvajal, potrebuje proizvodne zmogljivosti, ki so zgradbe, prostor na katerem te zgradbe stojijo, potrebujemo stroje in orodja, surovine, znanje in informacije. Vse te dobrine daje narava ali pa jih ljudje sami proizvajamo. Ker vseh dobrin nimamo, jih je potrebno kupiti, za nakup potrebujemo denar, denarja pa ni nikoli dovolj.

Torej je potrebno gospodariti!



Poskušajte najti primere in področja, kjer se sami srečujete z gospodarjenjem, kjer morate gospodariti!

Družina, ki je celica družbe in vsekakor temeljni gospodarski sistem, mora zelo dobro gospodariti, da uresniči vse potrebe. Že zdavnaj ne gre več le za preživetje, danes gre za kakovost, človek je v svojem razvoju prav zaradi gospodarjenja dosegel visoko kakovost življenja. Povsod na svetu pa ni tako, gospodarjenje je šibko, dobrin malo, kakovost življenja nizka.

Ker je potrošnja dobrin lahko prekomerna in neracionalna, ker je lahko zaradi poslovnega interesa poseganje v izrabo dobrin človeku škodljiva, mora v svet ekonomije vstopati država. Država ima nalogo torej, da skrbi za gospodarstvo – ekonomijo kot celoto. To vejo gospodarstva razumemo tudi kot makro ekonomijo. Država določa pravila igre, ščiti zelo redke vire dobrin in posega v neracionalno rabo teh dobrin. Ekonomija zajema širok prostor in vse gospodarske tvorce (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Ekonomika ali gospodarjenje pa se nanaša na mikroekonomijo, na tiste elemente torej, ki se dogajajo v vsakem podjetju. Ekonomika podjetja se torej ukvarja z naslednjimi kategorijami:

- stroški,
- vlaganja,
- premoženje,
- denar,
- učinki.

Gospodarjenje²⁹ je že zelo stara veda, vendar je svoj velik razcvet doživela šele po drugi svetovni vojni. Mnogi avtorji so ekonomiko utrdili kot vedo, razvila mnoge metode in prispevali k temu, da je ekonomika nepogrešljivi del uspeha podjetja.

Večji del podatkov in informacij iz področja ekonomike se seveda zbira v računovodskih enotah, ki imajo nalogo evidentirati vse poslovne dogodke po točno določenih standardih in postopkih. Tako pridobimo dobre informacije o poslovnih dogodkih, ki so se zgodili, na osnovi katerih pa se je mogoče odločati za naprej.

²⁹ izraz izhaja iz grščine, Ksenofon je ekonomijo razumel kot sposobnost upravljanja gospodinjstva

Vsi dogodki, ki se nato odražajo v gospodarskih izkazih, se zgodijo v poslovnem procesu. Poslovni proces je zato temelj gospodarjenja. Tam se trošijo surovine, delo in energija, tam se ustvarja nova vrednost izdelkov in v prodajnem procesu nastaja nova vrednost.

8.1 TROŠENJE, ANGAŽIRANJE SREDSTEV IN VIRI SREDSTEV

Najprej si oglejmo kaj so to prvine poslovnega procesa?

Noben poslovni proces ne more potekati brez ključnih resursov-virov. Te lahko po svoji naravi razdelimo na:

- delovna sredstva,
- predmete dela,
- delovno silo.

(Žnidaršič, Kranjc, 1996)

Med delovna sredstva sodijo vse potrebne zmogljivosti, da lahko normalno izvajamo delovni proces. Tako potrebujemo stavbe, poslovne prostore, zemljišča, stroje in orodja. Vse te prvine moramo angažirati prej preden proizvajamo, v proizvodnem procesu pa se le počasi izrabljajo. Vso to obrabo predvidimo v nekem določenem času, glede na življenjsko dobo sredstva in glede na proizvedeno količino izdelkov.

Skratka obrabo delovnih sredstev porazdelimo na daljše časovno obdobje in jo obračunavamo v obliki amortizacije ter to obrabo nato prenesemo ali vkalkuliramo v vrednost proizvoda, ki smo ga ustvarili.

Predmeti dela so taka prvine, ki se v procesu v celoti potroši. To tedaj pomeni, da se predmet dela pojavi le enkrat v proizvodnem procesu, ga porabimo in iz njega nastane novi proizvod z novo vrednostjo. Ločimo tudi izvirne predmete dela, ki jih podjetja kupujejo od svojih dobaviteljev in izvedene predmete dela, ki jih podjetje izdelava v lastnem procesu. Prvi so surovine, drugi polizdelki.

Delo je tisti potrošek v procesu, ki ga pripisujemo človeku. Človek uporablja svojo moč, znanje in spretnosti, da proizvaja nove izdelke. Delovna sila ima svojo tržno ceno, ki jo podjetje najame zato, da proizvaja, porabo tega dela pa plačuje, kar predstavlja enega od stroškov.

Med temeljne sestavine poslovnega procesa štejemo tudi tuje storitve, torej tisti del storitev, ki jih podjetje mora kupiti od zunaj, da bi normalno poslovalo. Običajne storitve so telefonske, razna servisiranja, varovanja, svetovanja, načrtovanja, prevozi in raziskovanja.

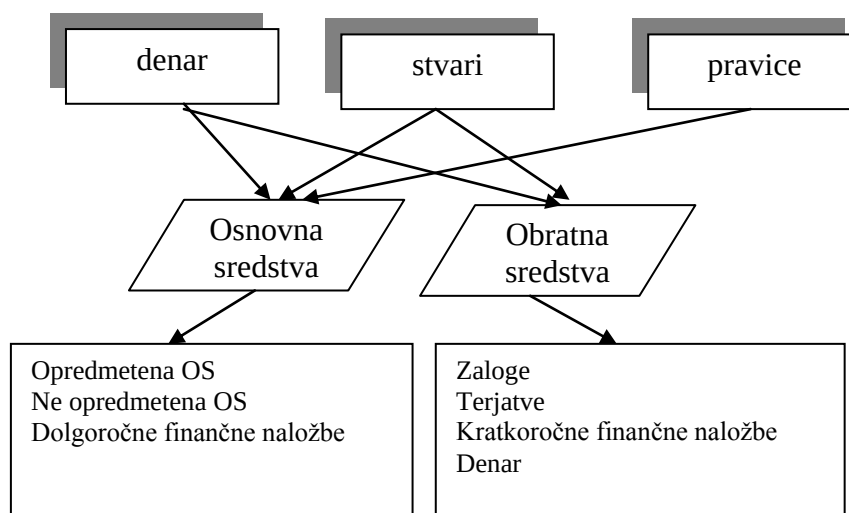
Kaj je trošenje sestavin v poslovnem procesu?

S tehnološkega vidika se sestavine obrabljajo ali v celoti potrošijo. Delovna sredstva se obrabljajo postopno, predmeti dela se porabijo v celoti v enem ciklusu proizvodnje. Obraba in poraba sestavin pomeni, da se prenaša vrednost te porabe v novi proizvod. Trošenje sestavin se dogaja neposredno v proizvodnem ali delovnem procesu, takrat nastaja tudi nova vrednost novega proizvoda. Pri storitvah je povsem enako. Ne glede na kaj se potrošijo sestavine, je vedno enak cilj, potrebno jih je potrošiti čim manj. Potrošnja sestavin izrazimo z neko enoto vrednosti. Lahko jo direktno prenesemo na posamezni proizvod ali jih izrazimo za določeno količino proizvodov.

Kaj je angažiranje sestavin v poslovnem procesu?

Potrošnja sestavin se ne more zgoditi, če sestavin nimamo. Zato, da teče proces nemoteno sestavine kupimo prej, preden jih potrebujemo in jih skladiščimo. Tako zagotovimo nemoteno delovanje procesa. Vendar tako predhodno kupljena sredstva še niso potrošena, temveč predstavljajo angažirana sredstva. Denar, ki smo ga porabili za nakup potrebnih

sredstev na zalogo smo tako angažirali. Ker gre običajno za znatna angažirana sredstva je seveda jasno, da nas zanima, koliko časa bodo taka sredstva angažirana – vezana v zalogah. Tukaj že govorimo o obračanju sredstev. Hitreje, ko se izvede proizvodni cikel, hitreje prodamo izdelke in dobimo denarna sredstva nazaj, ki jih lahko zopet porabimo za novi cikel. Počasi obrat sredstev pa seveda zahteva večji obseg angažiranih sredstev in večje težave v gospodarjenju.



Slika 36: Sredstva in viri sredstev

Vir: Lastni

Sestavine poslovnega procesa je potrebno strukturirati. Da bi sploh podjetje lahko delovalo potrebuje neka sredstva in ta sredstva so naslednja:

- denar,
- stvari,
- pravice.

Celotnemu sklopu teh sredstev rečemo tudi premoženje podjetja. Sredstva ali premoženje podjetje uporablja za potrebe delovanja, lahko jih vlaga v druga podjetja ali jih drugače potroši s ciljem, da uresničuje svojo vizijo in poslanstvo.

Celotno premoženje ali sredstva lahko glede na njihov karakter razdelimo:

- na osnovna in
- obratna sredstva.

Osnovna sredstva imajo karakter stalnosti, so torej nespremenjene v daljšem časovnem razdobju in tako tudi dalj časa vezana v podjetju. Obratna sredstva pa se pravilom v proizvodnem ciklusu potrošijo, surovine preidejo v pol izdelke ti v izdelke, ki jih nato prodamo in dobimo zopet denar, s katerim ponovimo proizvodni cikel.

Delitev osnovnih sredstev:

- opredmetena OS,
- neopredmetena OS,
- dolgoročne finančne naložbe.

Opredmetena osnovna sredstva podjetje nakupi ali najame za opravljanje svoje dejavnosti. Sem štejemo:

- zemljišča,
- zgradbe,
- opremo in tehnologijo,
- nadomestne dele za opremo,
- osnovno čredo,
- trajne nasade.

(Žnidaršič Kranjc, 1996)

Osnovna sredstva so lahko v uporabi ali pa tudi ne, lahko so v izgradnji in jih glede na to ustrezno tudi vodimo.

Vsa osnovna sredstva so ovrednotena po različnih vrednostih:

- nabavni vrednosti,
- odpisani vrednosti (popravek vrednosti),
- neodpisani vrednosti.

Pri osnovnih sredstvih ugotavljamo tudi zmogljivost in izkoriščenost. Ker z osnovnimi sredstvi ustvarjamo in proizvajamo je smiselno ugotoviti zmogljivost ali kapaciteto OS, ki jo izrazimo v neki fizičnih vrednostih, recimo stroj proizvede 100.000 kosov / dan. Vsako podjetje bo zaradi ekonomičnosti izrabljalo svoja OS optimalno, kar pomeni, da bo izkoriščalo tehnične zmogljivosti svojih OS.

Osnovna sredstva v uporabi seveda obrabljamo in jih zato tudi amortiziramo. Amortizacija je potrošek OS v proizvodnem procesu, ki ga vračunamo v izdelke. Z amortiziranjem – odpisovanjem vrednosti OS to vrednost seveda zmanjšujemo. Tako amortizacija pomeni strošek v izidnem delu procesa in hkrati pritek v finančnem toku. Vrednost amortizacije obračunavamo po amortizacijski stopnji.

Ne opredmetena osnovna sredstva so dolgoročne naložbe v neke pričakovane koristi, recimo naložbe v dobro ime ali blagovno znamko, razvoj inovacij in patentov, ki nam bo v prihodnosti omogočala še boljše poslovanje.

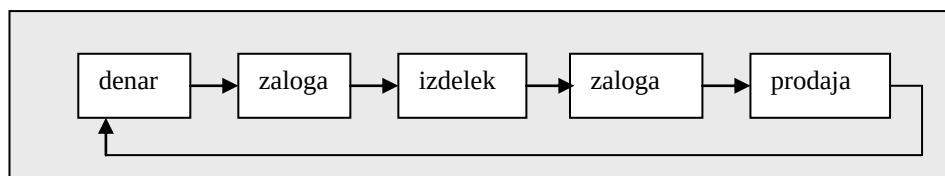
Dolgoročne finančne naložbe je vsaka tista naložba, ki je ne moremo takoj iztržiti, ko bi hoteli in je običajno daljša od enega leta. Ločimo naslednje DFN:

- DFN v kapital drugih podjetij (lastništvo).
- Dolgoročno dana posojila.
- Dolgoročni depoziti ali varščine.
- Odkupljene lastne delnice.

Obratna sredstva

Kot smo na začetku prikaza sredstev omenili ima podjetje v uporabi tudi mnoga obratna sredstva, katerih značilnost je, da se v celoti potrošijo v proizvodnem ciklusu in tako tudi spremenijo svojo prvotno obliko. Moko potrošimo, da pripravimo kruh. Zato so to tudi gibljiva sredstva.

Vsa ta zgodba se odvija v obliki nekih ponavljajočih se ciklov:



Slika 37: Cikel poslovnega obrata
Vir: Lastni

Več kot je teh ciklusov več nove vrednosti smo ustvarili, zato je obračanje obratnih sredstev izrednega pomena.

Poglejmo katere vrste obratnih sredstev ločimo:

- Zaloge,
- dolgoročne in kratkoročne terjatve iz poslovanja,
- kratkoročne finančne naložbe,
- denarna sredstva,
- aktivne časovne razmejitve.

(Žnidaršič Kranjc, 1996, 63)

Za nova podjetja je najprej vedno denar, ki ga porabimo za to, da kupimo surovine, ki jih damo na zalogo in nato v porabo v proizvodni cikel.

Pod zaloge običajne štejemo:

- Zaloge surovin in materiala, embalaže.
- Zaloge drobnega inventarja.
- Zaloge nedokončanih proizvodov.
- Zaloge gotovih proizvodov.
- Zaloge trgovskega blaga.

Zaloge seveda tudi vrednotimo, kar pomeni, da količino zalog izrazimo v vrednostnih ali denarnih enotah. Vrednost zalog tvorijo naslednje vrednosti:

- nakupna ali nabavna vrednost,
- dodatni odvisni stroški (stroški nabave, uvozni stroški, transportni stroški ipd.),
- dodelavni stroški in logistični stroški.

V pogojih visoke inflacije se nam dogaja, da se vrednosti hitro spreminjajo, zato je nabavna vrednost zalog problematična. Tedaj moramo določiti metodo vrednotenja:

- Po poprečni ceni (drseča poprečna ali tehtana poprečna cena).
- Po prvi nabavni vrednosti.
- Po zadnji nabavni vrednosti.
- Po planski vrednosti.

Terjatve iz poslovanja ima podjetje lahko do svojih kupcev zaradi danih posojil. Lahko so kratkoročne ali dolgoročne narave, odvisno od tega za kakšno dobo smo jih posodili, manj od enega leta ali več od enega leta.

Med obratna sredstva štejemo tudi kratkoročne finančne naložbe, ki smo jih dali svojim poslovnim partnerjem za dobo, ki je krajša od enega leta. Denarna sredstva tako vlagamo, da ohranjamo njihovo vrednost oz. ustvarjamo prihodke od financiranja.

Obratna sredstva so pomembna tudi z vidika obračanja. Pomembna je torej hitrost obračanja, večkrat ko se obratna sredstva obrnejo, več nove vrednosti smo ustvarili in večji je lahko poslovni izid. Hitrost obračanje merimo:

- s koeficientom obračanja,
- s časom trajanja enega obrata.

Koeficient nam pove, kolikokrat se obratna sredstva v enem letu obrnejo.

Čas trajanja pa nam pove, koliko dni traja en obrat!

Viri sredstev

Sedaj, ko smo spoznali posamezne vrste sredstev je prav, da si pogledamo vire teh sredstev, da bi spoznali od kod ta sredstva izvirajo.

Sredstva lahko podjetje pridobiva iz različnih virov:

- Od ustanoviteljev.
- Dobaviteljev v obliki neplačanih zalog.
- Od delavcev v obliki neporavnanih plač.
- Od države v obliki neporavnanih obveznosti iz poslovanja.
- Od bank za prejeta posojila.

Razen sredstva, ki jih podjetje prejme od lastnikov ali ustanoviteljev, mora vsa ostala sredstva lastnikom vrniti. Zato tudi govorimo o:

- Trajnih virih (ki so lastni viri ali kapital).
- Tujih virih (ki so obveznosti podjetja).

Celotni kapital tako pripada lastnikom, če ne prej pa tedaj, ko podjetje preneha delovati. Celotni kapital se seveda spreminja, saj ustvarja novo vrednost in dobiček. Dobiček v celoti pripada lastnikom, seveda pa tudi izguba, kajti lastniki v celoti odgovarjajo in nosijo vso tveganje poslovanja podjetja. Sestavine kapitala so tako naslednje:

- Osnovni kapital.
- Vplačani presežki kapitala.
- Rezerve.
- Preneseni dobiček ali izguba iz prejšnjih let.
- Popravki kapitala (revalorizacija).

(Žnidaršič Kranjc, 1996, 70)

Osnovni kapital je celotna vrednost, ki so jo lastniki vložili v podjetje. Lastniki pa so seveda lahko različni, zasebni ali država. V delniških družbah govorimo o delniškem kapitalu, ki je vrednost števila deležev posameznega delničarja. Delničar podjetja nosi tveganje le v višini vrednosti svojih delnic.

Vplačani presežek kapitala se pojavlja v delniških družbah. Če delniška družba ob prvi prodaji preseže nominalno vrednost svojih delnic.

Prenesene izgube prejšnjih let, so še neplačane izgube, ki zmanjšujejo kapital podjetja. Prenesen dobiček, pa je del dobička, ki ni bil razdeljen ali porabljen in zvišuje kapital podjetja.

Nerazdeljeni dobiček pa ostaja v podjetju kot kritje za pokrivanje morebitnih izgub v prihodnjih letih ali pa kasneje poveča kapital podjetja.

8.2 STROŠKI V POSLOVNEM PROCESU

Strošek je porabljen količina sredstev krat njegova vrednost!

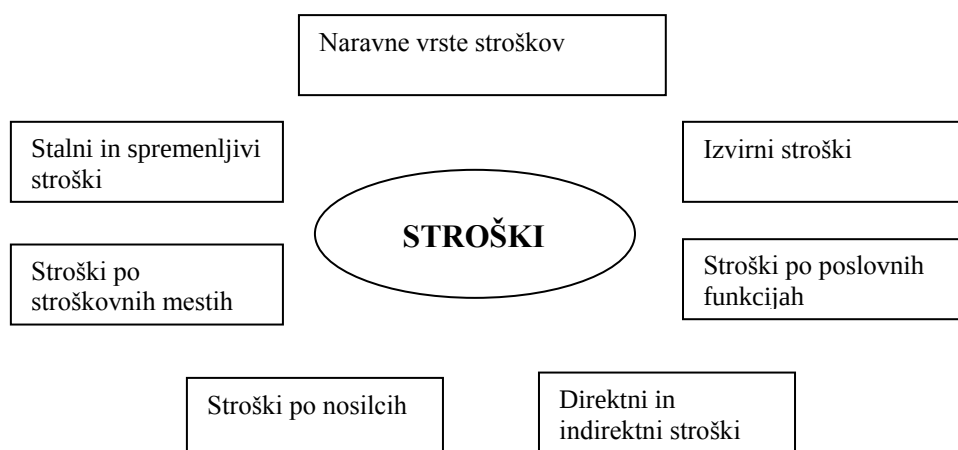
Strošek nastane, ko se sredstvo dejansko potroši v poslovnem procesu!

Dva zelo pomembna postulata stroškov. Strošek je pravzaprav vrednostno izražena poraba sredstev v poslovnem procesu. Ugotavljamo pa jih zaradi tega, da sploh lahko sledimo in izmerimo ustvarjeno razliko med potrošenimi sredstvi in novimi izdelki. Če je ta razlika pozitivna tedaj seveda govorimo o pozitivnem poslovnem izidu, če je negativna tedaj smo delali slabo in govorimo o izgubah.

Že v predhodnem tekstu smo govorili o tem, da če podjetje želi uresničevati svoje poslanstvo in svojo vizijo, mora proizvajati nove izdelke. Da bi novi izdelki lahko nastajali potrebuje sredstva, ki pa jih v procesu seveda tudi troši. Pri tem pa nastaja kar nekaj različnih pojmov, ki jih je potrebno razčleniti:

- Potroški so nekako količinska poraba ali tudi le obraba sredstev
- Strošek je vrednostni izraz te potrošnje ali obrabe sredstev
- Izdatki so odlivi denarja za nakup potrebnih sredstev, zaradi časovne razlike med nakupom in porabo sredstev, izdatek in strošek ni isto. Če smo kupili material na zalogo smo imeli izdatek in denar je prešel v drugačno obliko, še vedno ga imamo v zalogi, ki jo lahko porabimo ali tudi odprodamo.
- Odhodki so obračunani stroški v poslovanju v nekem časovnem obdobju.

8.2.1 Vrste stroškov³⁰



Slika 38: Shema klasificiranja stroškov
Vir: Lastni

³⁰ Strukturo stroškov opredeljujemo iz različnih razlogov in vidikov ter tudi potreb členjenja!

Kot vidimo se v podjetju spopadamo z različnimi vrstami stroškov, ki jih razvrščamo po teh vrstah zaradi svoje narave, zaradi raziskovanja stroškov in zaradi ugotavljanja med organizacijskih učinkov in rezultatov. Tako ločevanje stroškov nam seveda tudi omogoča relativno natančno ukrepanje, ko stroški presegajo naša pričakovanja ali negativno vplivajo na rezultate.

8.2.2 Naravne vrste stroškov

Naravne vrste stroškov opredeljujejo stroške po svoji naravi, zato ločimo:

- stroške tehnologije,
- stroške materiala,
- stroške dela,
- stroške tujih storitev.

Stroškov tehnologije je lahko več. Ključni stroški so:

- amortizacija, ki je strošek obrabe delovnih sredstev,
- stroški vzdrževanja in nadomestnih delov,
- stroški najemnin,
- stroški zavarovalnin.

Ključni stroški v tej skupini so gotovo stroški amortizacije, o katerih smo že rekli, da so to stroški obrabe delovnih sredstev, ki se prenašajo na izdelek. Sama definicija je enostavna, vendar je ugotavljanje teh stroškov dokaj zapleteno. Vedeti moramo vrednost celotnega sredstva, življenjsko dobo sredstva, delno porabo sredstva in na kakšno količino izdelkov naj obrabo prenesemo.

Glede na to kateri faktorji prevladujejo pri zmanjševanju vrednosti ločimo:

- Časovno amortizacijo (časovno staranje).
- Funkcionalno amortizacijo (tehnično staranje).
- Kombinirano amortizacijo.

(Žnidaršič Kranjc, 1996, 80)

Stroški materiala, imenujemo jih tudi stroški predmetov dela, nastajajo zaradi potrošnje v proizvodnem procesu. Ločimo naslednje vrste:

- material,
- pomožni material,
- energija,
- material za vzdrževanje,
- drobn inventar,
- kalo in lom,
- pisarniški material in strokovna literatura.

Do višine teh stroškov pridemo, če porabljene količine pomnožimo z njihovo nabavno vrednostjo. Porabljene količine so lahko dejanske ali normirane, cene pa so lahko prve, povprečne, zadnje ali stalne cene.

Strošek dela je vrednost vgrajenega dela v proizvod. Vrednost dela pa se določa glede na:

- rezultate, ki jih posamezno delo prinaša (večja dodana vrednost je več vredna od zelo enostavnih del).
- Trga delovne sile, ki določa vrednost dela na trgu. Velika ponudba dela, delo dela cenejše od majhne ponudbe dela.
- Socialni sporazumi, ki jih dosežejo delodajalci, delojemalci in država.

Stroški dela tudi niso le neposredne bruto plače delavcem, temveč vsi stroški vezani na vzdrževanje delovnega mesta. Za upravljanje delavcev potrebujemo kadrovske službe in evidence, delavcem pripadajo dopusti in bolniške, delavcem pripadajo zaščitne obleke, zavarovanje in druge bonitete, ki jih lahko zaposleni uživajo v določenem podjetju.

Med naravne vrste stroškov sodijo tudi tuje storitve, torej storitve, ki jih podjetje najema zunaj podjetja, ker sami za to nimajo ustreznih kadrov in znanja. Te storitve so največkrat naslednje:

- Storitve pri izdelavi proizvodov.
- Prevozne storitve.
- Sejmi, reklame, reprezentanca.
- Bančne storitve.
- Zavarovalniške storitve.
- Komunalne storitve.
- Intelktualne in svetovalne storitve.

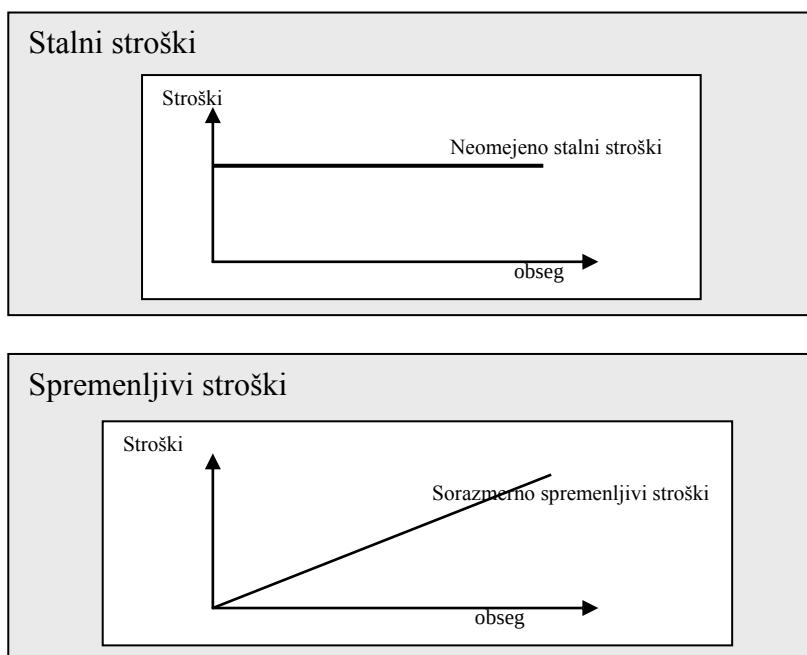
Ostale vrste stroškov ne bomo podrobneje opredeljevali, razen direktnih in indirektnih stroškov ter stalnih in spremenljivih stroškov.

Direktni stroški so tisti, ki jih lahko obračunamo neposredno na posamezni proizvod ali nosilca stroškov, indirektnih pa ni mogoče direktno obračunavati na nosilca. Direktni strošek je recimo izdelavni material in stroj na katerem je proizvodnja nekega izdelka tekla. Strošek razsvetljave pa je razpadel na več nosilcev, torej na več izdelkov, zato ga obračunamo po nekem določenem ključu.

(Žnidaršič Kranjc, 1996)

8.2.3 Stalni in spremenljivi stroški

Nekateri stroški se z obsegom proizvodov spreminjajo nekateri pa ostajajo vedno enaki. Prvi so spremenljivi, drugi pa fiksni ali stalni stroški.



Slika 39: Prikaz gibanja stalnih in spremenljivih stroškov

Vir: Melavc, 2003

Za stalne stroške je torej značilno, da nastajajo ne glede na to koliko proizvajamo. Recimo imamo najet prostor za opravljanje dejavnosti. Najemnino moramo plačati, ne glede na to ali kaj proizvajamo ali ne. Če pa proizvajamo tedaj so lahko stalni stroški tudi omejeno stalni. Zaradi vpliva večje količine izdelkov so lahko stalni stroški degresivni ali progresivni.

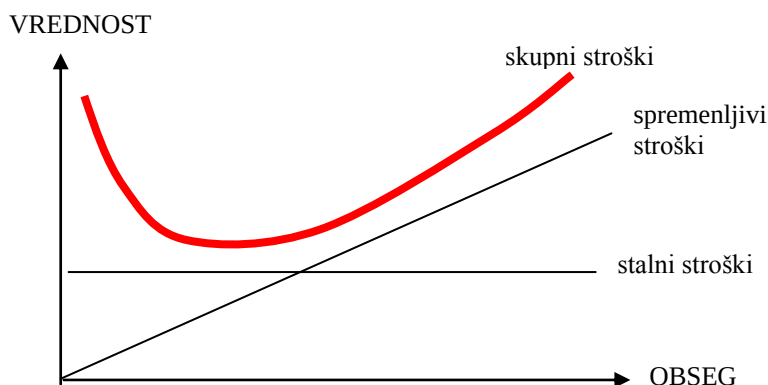
S spremenljivimi stroški je obratno. Ti se spreminjajo skladno z obsegom proizvodov. Če spečemo en kilogram kuha, porabimo en kilogram moka in vode in dodatkov in pripadajočo količino energije. Če spečemo 100 kilogramov bo te porabe 100 krat več. Seveda je to poenostavljena razlaga, saj zaradi različnih vplivov, ni nujno, da spremenljivi stroški rastejo linearno. Lahko rastejo degresivno ali počasneje kakor količina izdelkov, lahko pa tudi hitreje kakor količina izdelkov. Pri peki enega kilograma kruha, bomo verjetno porabili več energije, kakor pri peki 100 kilogramov, ker izkoriščamo ogrevalno maso.

8.3 TOČKA PRELOMA IN KALKULACIJA

Glede na to, da smo ugotovili, da se stroški različno gibljejo je seveda zelo smiselno ugotoviti, kdaj dosežemo tisto točko v količini proizvodov, ko dosežena prodajna cena na trgu pokrije vse stroške.

Rekli smo vse stroške, kar pomeni, da imamo v mislih skupne stroške.

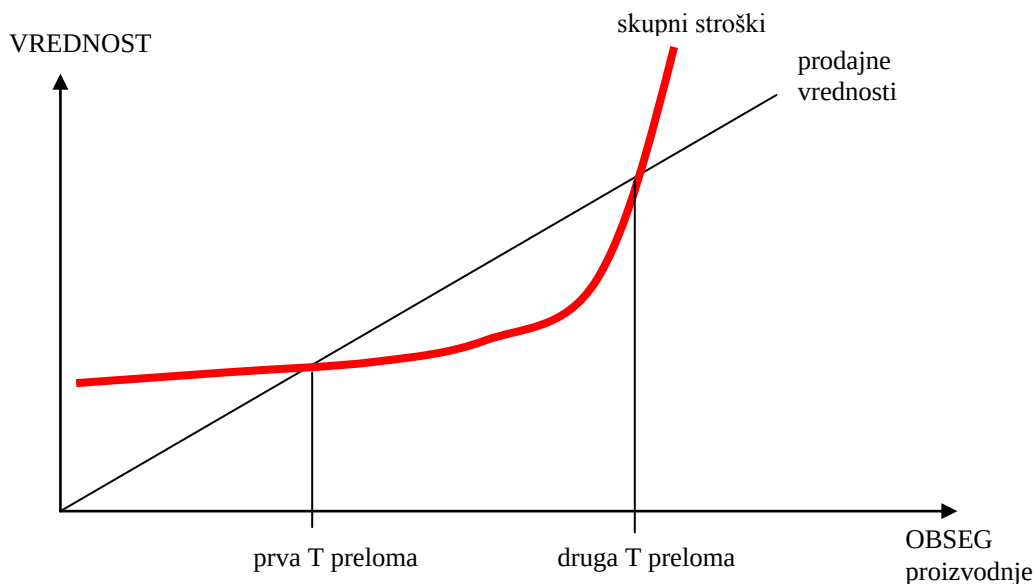
Kaj so skupni stroški?



Slika 40: Prikaz skupnih stroškov
Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

Skupni stroški se gibljejo v odvisnosti od količin proizvedenih produktov kot seštevek vseh stroškov, stalnih in spremenljivih stroškov. Na diagramu so pokazani enostavni stroški, zato je potrebno upoštevati še možne omejeno stalne stroške in naraščajoče ali padajoče spremenljive stroške.

Glede na gibanje in karakter skupnih stroškov pa imamo možnost izračunavat točko preloma, ali točke preloma, v kateri se stroški spustijo pod raven prodajne cene ali pa se dvignejo nad to raven. Poglejmo diagram:



Slika 41: Prikaz spodnje in zgornje točke preloma
Vir: Žnidaršič Kranjc, 1996

Prelomno točko imenujemo tudi prag rentabilnosti. Gre seveda za območje v katerem podjetje posluje z dobičkom oziroma z izgubo. O območju dobička govorimo, kadar se stroški proizvodnje nahajajo pod pragom rentabilnosti, kadar pa ga prerastejo nastane

seveda izguba. Prag rentabilnosti ugotavljamo tako za celotni proizvodni program kakor za posamezne proizvodne skupine ali posamezne proizvode.

Za izčrpno analizo in za kreiranje politike opuščanja programov je izračun praga rentabilnosti izrednega pomena, saj nam omogoča določiti programe za opuščanje ali pa vsaj za zmanjševanje obsegov, če so ti programi vitalno vezani na druge nosilne programe.

Kalkulacije

Kalkulacije imenujemo postopek izračunavanja cene posameznega izdelka ali storitve.

Kalkulacije je smiselno izvajati zaradi naslednjih učinkov:

- Boljše planiranje in nadzor stroškov.
- Lastna cena izdelka je lahko osnova za določitev prodajne cene.
- Je osnova za posamezne poslovne odločitve.

Tako ločimo:

- Planske kalkulacije ali tudi pred kalkulacije.
- Dejanske kalkulacije ali obračunske kalkulacije.

Kalkulacij je seveda več vrst in izvajamo jih po različnih metodah. Podrobneje teh metod v okviru teh vsebin ne bomo obravnavali.

V naslednji tabeli je prikazana poenostavljena metoda kalkulacije:

Tabela 8: Poenostavljena shema kalkulacije

1	neposredni materialni stroški – izdelavni material
2	neposredni stroški dela (proizvodni stroški dela)
3	neposredna amortizacija (obrab a sodelujoče tehnologije)
4	SKUPNI DIREKTNi STROŠKI
5	posredni stroški izdelave (vodstvo proizvodnje)
6	posredni stroški nabave, logistike, prodaje, uprave
7	LASTNA CENA
8	dobiček na enoto
9	PRODAJNA CENA
10	DDV
11	PRODAJNA CENA Z DDV

Vir: Žnidaršič Kranjc, 1996

S kalkulacijami običajno izračunamo lastno ceno proizvoda, ki jo nato primerjamo z doseženimi tržnimi prodajnimi cenami in tako ugotavljamo izid za posamezni proizvod. Za celotno podjetje pa za potrebe prikazovanja poslovnega izida pripravljamo bilance.

8.4 BILANCE

Vsekakor nas v okviru poslovanja vsakega podjetja izrazito zanima poslovni izid. Če smo se potrudili in obvladujemo podjetje s pomočjo strateškega načrtovanja, ki je osnova učinkovitega in uspešnega poslovanja, je tako tudi nujno ugotavljati načrtovani izid.

Če se nekoliko povrnemo na eno od naših tem, ki smo jo poimenovali s PIKA cikel, je ugotavljanje poslovnega izida tako K – kontrola, kakor tudi A – analiza aktivnost v tem ciklusu. Z izračunavanjem izidov kontroliramo prvine in njihovo trošenje, hkrati pa tudi

analiziramo izid, če je zadosten ali ne in kaj oziroma kateri gospodarski dejavnik je najbolj vplival na izid.

Osnova vsakega izida so seveda prihodki od prodanih izdelkov ali storitev. Del prihodkov seveda nastaja tudi zaradi vzporednih aktivnosti, kot so finančni plasmaji, ki nam prinašajo dodatne prihodke od dobljenih obresti za posojena denarna sredstva, kadar to ni naša osnovna dejavnost.

PRIHODKI A

$$A = QP \times PC$$

(*A prihodek, Q količina, P proizvod, PC prodajna cena*)

Prihodke podjetje ustvarja s:

- prodajo proizvodov,
- prodajo storitev,
- prodajo materiala in blaga,
- subvencijami, dotacijami, premijami.

Prihodki od financiranja so naslednji:

- Prihodki od obresti.
- Prihodki od dividend.
- Prihodki od udeležbi pri dobičku.
- Prihodki od tečajnih razlik.

Prihodki od dejavnosti in finančni prihodki tvorijo redne prihodke. Poznamo pa še izredne prihodke, ki nastajajo zaradi neplaniranih učinkov v podjetju, kot so:

- Prodaja materialnih in nematerialnih naložb.
- Ugotovljeni presežki materiala, nedokončane proizvodnje, zamudne obresti ipd.
- Dobljeni izredni popusti na količine in reklamacije.

V podjetju pa poleg prihodkov nastajajo tudi odhodki, ki so vrednosti izraz potrošenih prvin v poslovnem procesu.

ODHODKI B

$$B = QS \times C$$

(*B odhodek, Q količina, S strošek/potrošek, C cena stroška/potroška*)

Odhodke prav tako delimo na:

- Poslovne odhodke:
 - material, energija, storitve, vzdrževanje,
 - amortizacija,
 - bruto plače.
- Odhodki od financiranja:
 - obresti, revalorizacije,
 - financiranje povezanih podjetij,
 - razne kazni, ipd.
- Izredni odhodki:
 - primanjkljaji pri inventurah,
 - pogodbene kazni,
 - neizterljive terjatve,
 - odhodki iz prejšnjih let,
 - drugo.

(Žnidaršič Kranjc, 1996)

8.4.1 Poslovni izid

Ločimo tri vrste poslovnega izida:

- bruto dobiček,
- čisti dobiček,
- izguba.

Bruto dobiček je pozitivni poslovni izid, ki ga ugotovimo kot razliko med prihodki in odhodki. Dobitek pripada lastnikom in državi. Seveda pa gledano računovodsko bruto dobiček še zmanjšujemo za zakonsko dovoljene odbitne postavke. Po izračunu končnega dobička, odbijemo še s strani države odmerjeni davek od dobička in tako pridemo do čistega dobička. O delitvi čistega dobička odloča lastnik. Lastnik lahko del dobička zadrži za poslovne potrebe podjetja ali pa ga v celoti razdeli med lastnike in delničarje.

Poslovni izid prikazujemo v bilanci poslovnega izida BPI, ki je metodološko v treh različicah: angleška, nemška, francoska. V našem gospodarskem prostoru se največkrat uporablja nemška in redkeje tudi angleška različica bilance poslovnega izida.

Tabela 9: Poenostavljen prikaz BPI, kot ga običajno srečamo v poslovnih poročilih

postavka	Vsebina postavke	Vrednost
A	Skupni prihodki	
A1	Poslovni prihodki	
A2	Finančni prihodki	
A3	Izredni prihodki	
B	Skupni odhodki	
B1	Stroški materiala, blaga in storitev	
B2	Stroški dela	
B3	Amortizacija	
B4	Odpisi	
B5	Drugi odhodki	
B6	Finančni odhodki	
B7	Izredni odhodki	
C	Bruto dobiček pred davki	
C1	Odbitki	
C2	Davek od dobička	
D	Čisti dobiček oz izguba	

Vir: iBon

Podjetje se torej lahko odloči za različne možnosti prikazovanja poslovnega izida, vendar mora izdelati pojasnila posameznih vrst stroškov. Razen izdelave bilanc, podjetje običajno izdelava še dodatne analitične in pojasnjevalne prikaze poslovnega izida.

8.4.2 Bilanca stanja

Izkaz stanja je temeljni računovodski izkaz stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku (konec poslovnega leta oz. na dan 31. 12. ali med letom na katerikoli dan).

Ločimo več vrst bilanc stanja:

- redne,
- izredne,
- ob ustanovitvi,
- ob likvidaciji,
- ob stečaju,
- ob prisilni poravnavi,
- ob nakupu gospodarske družbe,
- ob vstopu ali izstopu družbenika,
- druge.

Bilance stanja bi lahko razvrščali tudi s časovnega vidika na medletne, otvoritvene, končne, predračunske in obračunske.

Po obliki je lahko bilanca stanja ali zaporedni stopenjski izkaz stanja. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev (aktiva) in na desni strani stanje obveznosti do virov sredstev (pasiva).

Za bilanco stanja vedno velja:

SREDSTVA = OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Temeljno bilančno načelo, ki ga moramo upoštevati pri sestavljanju bilance stanja, je **BILANČNO RAVNOVESJE** in pomeni, da je aktiva vedno enaka pasivi, oziroma da ima vsako sredstvo svoj vir.

(<http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2389>, 20.11.2008)

Tabela 10: Poenostavljen prikaz bilance stanja

Postavka	Vrsta postavke	vrednost
A	AKTIVA – SREDSTVA	
A1	Stalna sredstva	
A2	Gibljava sredstva	
B	PASIVA – VIRI SREDSTEV	
B1	Dolgoročni viri – kapital	
B2	Dolgoročne obveznosti	
B3	Kratkoročne obveznosti	
B4	Ostale obveznosti	

Vir: iBon



Razmislite

Kaj pomeni gospodariti in s čim je potrebno gospodariti v podjetju?

Kdaj govorimo o trošenju in kdaj o angažiranju sredstev?

Kaj pojmujeemo z viri sredstev?

V čem je pomen spremljanja obračanja sredstev v podjetju?

Kako klasificiramo stroške in v čem je smisel klasificiranja stroškov v podjetju?

Kaj je točka preloma in kaj merimo s točko preloma?

Čemu kalkulacije, če cene oblikuje tržišče?

Kaj so bilance in katere izvajamo?

9 UPRAVLJANJE FINANC

Spoznali boste:

S tem, ko smo opredelili prvine poslovnega procesa in gospodarjenje z njimi, smo tudi opredelili pojem in pomen kapitala v podjetju, kapital je podjetju potreben, če želi normalno izvajati svojo strategijo in doseči zastavljeno vizijo.

Kapital pride v podjetje kot lastniški vložek. Skozi poslovanje in ugoden poslovni izid, se lahko povečuje, lahko pa ga povečujemo tudi z dokapitaliziranjem ali financiranjem.

Dokapitalizacija podjetja pomeni, pritok novega svežega denarja, s katerim lahko podjetje uresniči razvojne strategije. Seveda pa vsak novi kapital ponovno postavlja pred podjetje obvezo do virov sredstev. Kapital je potrebno plemeniti po načrtani stopnji.

Če podjetje ne bi potrebovalo denarja, potem je dokapitalizacija slaba rešitev, saj je podjetje potrebno definancirati. Definanciranje pomeni, zmanjševanje kapitala. Dekapitalizacija podjetja je seveda redek primer v normalnem poslovanju podjetja, do njega pa pride, če podjetje preneha delovati, saj je takrat potrebno poplačati vse lastnike in vse obveznosti do virov sredstev, ki jih ima podjetje.

Če imamo sveži denar in ustrezne razvojne projekte lahko investiramo. Lahko pa se tudi primeri, da ima podjetje neizkoriščeno premoženja v obliki nepremičnin ali drugih sredstev. Neizkoriščeno premoženje bo podjetje poizkušalo deinvestirati, torej odprodati in tako neaktivno premoženje pretvoriti v denar, ki je mnogo bolj uporabno premoženje.

9.1 FINANČNI IN DENARNI TOK

Finančni tok izkazuje pritoke in odtokke finančnih sredstev podjetja ter opredeljuje vplive financiranja, definanciranja, investiranja in deinvestiranja. Te informacije so za odločanje managementa zelo pomembne, saj iz njih izhaja stanje financ, potrebe ter nakazujejo smeri ukrepanja.

Pritoke in odtokke, kot finančni tok, pravilo izvajamo za naslednje nivoje:

- za poslovno dejavnost,
- za investicijsko dejavno,
- za dejavnost financiranja.

Če se finančni tok ukvarja z načrtovanjem finančne situacije v podjetju, se denarni tok ukvarja izključno z denarjem. Podjetje denar potrebuje za vzdrževanje svoje likvidne sposobnosti. Podjetje je likvidno, kadar lahko nemoteno pokriva vse svoje obveznosti do dobaviteljev, zaposlenih, države in do razvoja.

Denarna sredstva na računu podjetja je potrebno neprestano nadzorovati, tako je potrebno denarni tok načrtovati najmanj mesečno, v okviru meseca pa za ključna obdobja plačil. Denarni tok načrtujemo na osnovi podatkov o obveznostih, ki bodo zapadle v plačila (plačila dobaviteljem, plače). Te obveznosti imajo dokaj stabilno dinamiko zapadlosti, tako, da je z malo spretnosti mogoče izdelati učinkovit načrt denarnega toka. Če k zapadlim obveznostim dodamo predvidene prilive iz naslova plačil kupcev in drugih, je mogoče izdelati likvidnostni načrt, ki nam pove, v katerem obdobju imamo dovolj sredstev na računu, kdaj je denarja preveč in kdaj je denarja premalo. Če denarja preveč, ga bo potrebno načrtno kratkoročno plasirati, če ga je premalo za pokrivanje vseh obveznosti, ga potrebno kratkoročno najeti.

9.2 ANALIZA USPEŠNOSTI GOSPODARJENJA

Razen tega, da v podjetju gospodarno ravnamo s sredstvi in omejenimi viri je nujno potrebno tudi analizirati kako uspešno smo gospodarili. Ni namreč dovolj ne dosega izgube, temveč je potrebno po nekaterih ključnih kriterijih dosega ciljne vrednosti.

Ključni kriteriji uspešnosti v ekonomiki so:

- Produktivnost.
- Ekonomičnost.
- Rentabilnost.

Produktivnost

$$P = \frac{K_i}{K_{vd}}$$

(P=produktivnost, K_i =količina izdelkov, K_{vd} = količina vloženega dela)

- produktivnost opredeljuje našo učinkovitost
- cilj je izdelati čim več proizvodov na časovno enoto dela
- podatek je dobro uporabljen za primerjavo s konkurenti

Ekonomičnost

$$E = \frac{V_{pi}}{S_p}$$

(E=ekonomičnost, V_{pi} = vrednost prodanih izdelkov, S_p = stroški proizvodnje)

- ekonomičnost ali gospodarnost lahko merimo na različnih nivojih
- generalna gospodarnost je razmerje med prodano vrednostjo vseh izdelkov z vsemi stroški proizvodnje teh izdelkov
- lahko pa računamo še gospodarnost prihodkov, gospodarnost prodaje, gospodarnost financiranja itd.

Donosnost–rentabilnost

$$D = \frac{UD}{KP} \times 100$$

(D=donosnost, UD = dobiček, KP = kapital)

- pri tem kriteriju nas zanima, kakšen donos kapitala smo ustvarili?
- Če je donos na kapital manjši od oportunitetnih možnosti je zadovoljstvo lastnikov vprašljiva.
- Z donosnostjo lahko računamo še, stopnjo donosnosti dolgov, stopnjo donosnosti sredstev.

(Žnidaršič, Kranjc, 1996)

10 UPRAVLJANJE PROJEKTOV

Razložimo najprej pojem projekta. Projekt ima silno veliko definicij, ker pa ni naš namen teoretično razglablјati o projektih, temveč pogledati, kako zajeti projekte v okvir strateškega načrtovanja v podjetju, je naslednja definicija še najprikladnejša:

Projekt je način planiranja, izvajanja, kontroliranja in analiziranja nekih enkratnih nalog za povečanje učinkovitosti podjetja.³¹

Kot vidimo, projekt ni nič več in nič manj kot neke vrste enkratno podjetje, ki deluje časovno omejeno, dokler ne vzpostavi začrtane naloge in doseže začrtanega cilja.

Projektov je lahko cela vrsta.

Zakaj nas v okviru managementa sploh zanima vprašanje projektov?

V podjetju je potrebno reševati silno veliko vprašanj, problemov in nalog. Mnoge naloge je mogoče organizirati v okviru stalne organizacijske strukture, mnoge naloge pa ni smiselno mešati v okvir stalne organizacije. Naloge, ki se pojavljajo občasno, recimo izgradnja novega skladišča, nove poslovne stavbe ali nove proizvodne hale, nabav nove tehnologije, izdelava tržne analize, priprava posebne tržne akcije, udeležba na sejamski prireditvi itd. Vidimo, da je tem za organiziranje projektov več kot dovolj, zdaj poizkušajmo le še odgovoriti na vprašanje, zakaj te naloge reševati projektno?

Posebne naloge, kot smo jih navedli zgoraj, v podjetju ne izvajamo kar naprej, zato tudi nimamo posebnih in izurjenih kadrov za to. Predvsem pa so kadri, če so pravilno organizirani, skoraj v celoti vpreženi v standardne naloge, ki se permanentno odvijajo v podjetju. Smiselno je torej za enkratne in posebne naloge organizirati projekt, določiti nosilca, vključiti celo pomoč od zunaj, da pokrijemo tista znanja, ki jih sami nimamo in tako nalogo izpeljati čim bolj učinkovito. Lahko pa naštejemo še eno prednost projektov, če so organizirani kot projekt, tedaj jih lahko evidentiramo, kot posebno stroškovno mesto in vse stroške v zvezi z razvojem projekta vodimo zelo natančno, kar je velikega pomena za kasnejše analize vložkov in učinkov.

10.1 PROJEKTI IN PROJEKTNE NALOGE

Že uvodoma smo omenili najrazličnejša področja in enkratne naloge, ki se v podjetjih pojavljajo in za katere je smiselno organizirati projekt. V podjetjih se največkrat pojavijo naslednji projekti:

- **Projekti izgradnje**
 - izgradnja poslovnih objektov,
 - izgradnja proizvodnih objektov,
 - obnove.
- **Projekti investiranja v tehnologijo**
 - nova tehnologija,
 - obnova tehnologije.
- **Razvojni projekti**
 - strateška preobrazba podjetja,
 - projekti za povečevanje učinkovitosti,
 - organizacijski projekti,
 - informacijski projekti,

³¹ Več o projektih glej obširne vire in Marko Rant, Vodenje projektov

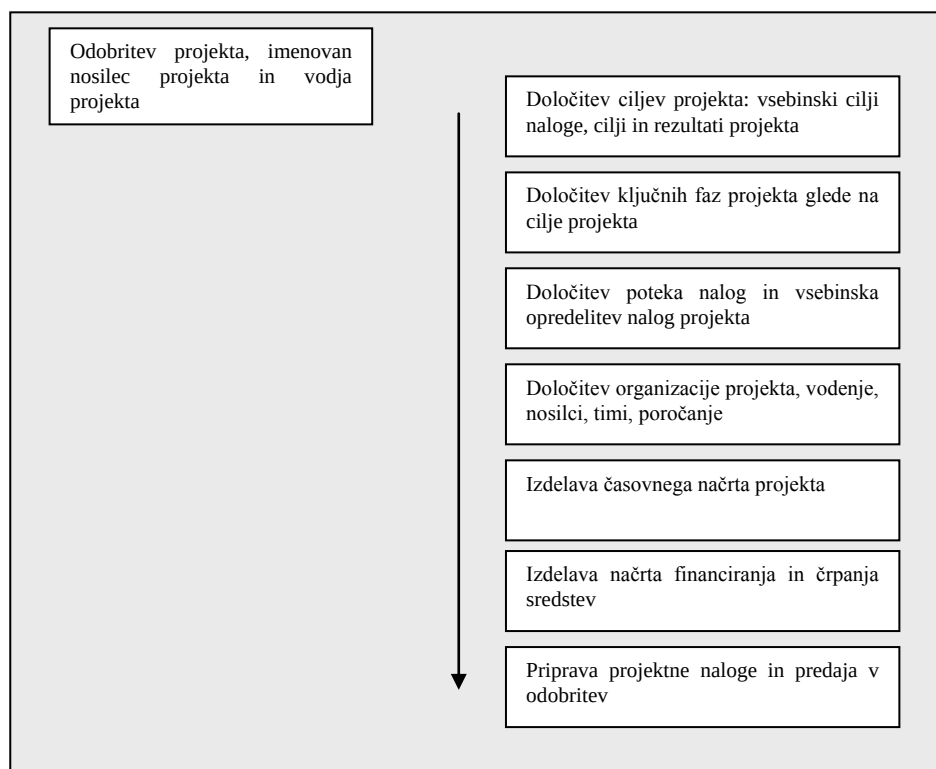
- raziskave.
- **Trženjski projekti**
 - promocije in sejmi,
 - akcijski projekti pospeševanja.

Nobenega projekta ni mogoče izpeljati učinkovito brez zelo dobro pripravljenega načrta, ki ga imenujemo projektna naloga. Projektna naloga je temeljni dokument projekta, na osnovi katerega se začnejo vse odločitve o projektu in izvajanje projekta.

Vse projekte v resnici obvladujemo in upravljamo s pomočjo PIKA modela.

- P – plan projekta,
- I – izvajanje projekta po načrtu,
- K – kontrola projekta po fazah,
- A – analiza projekta in primerjava ciljev z dosežki.

Projektna naloga je torej rezultat planiranja. V naslednji shemi je podan postopek načrtovanja projektne naloge.

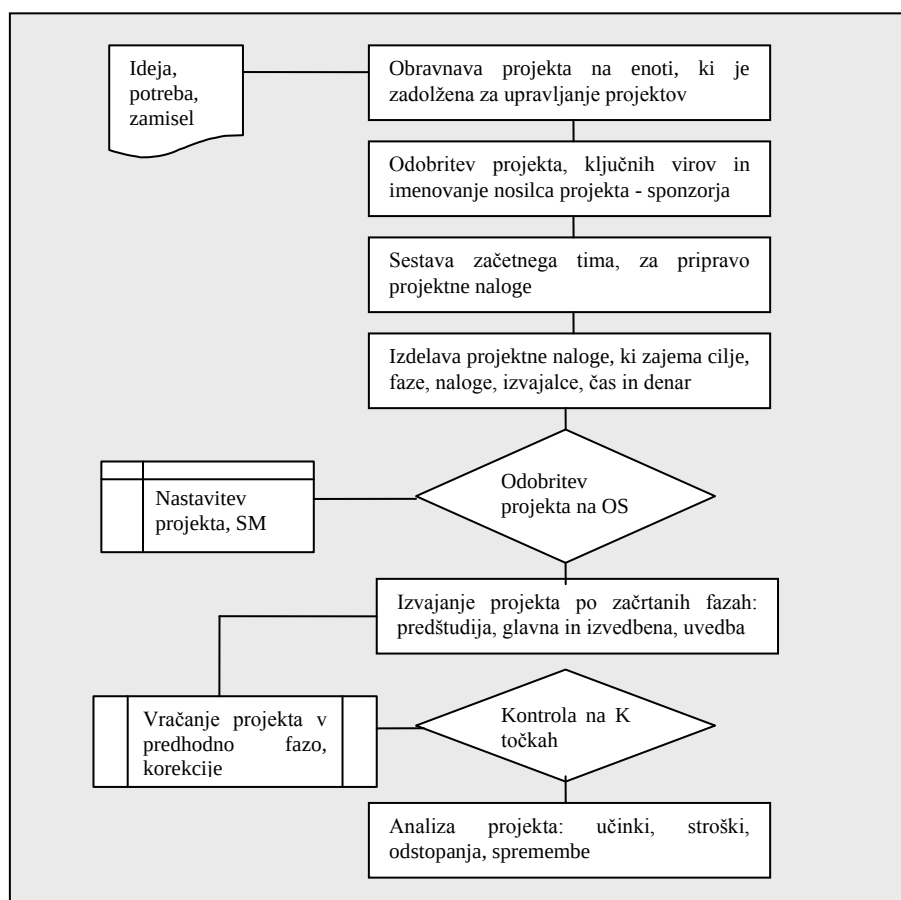


Slika 42: Postopek načrtovanja projektne naloge

Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

Projektna naloga je temeljni načrt poteka projekta, izdelava se ko je projekt kot osnovna ideja potrjen. Projektno nalogo lahko izvaja posebna skupina, ki jo vodi nosilec projekta, ki v nadaljevanju tudi prevzame vodenje projekta.

10.2 VODENJE PROJEKTOV



Slika 43: Model procesa vodenja projekta
Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

Vodenje projekta je zelo zahtevna naloga, še posebej tedaj, kadar projekt ni formalno organiziran, kot zares avtonomna enota v podjetju, ki ima tudi svoja pooblastila in svoj ritem dela. Običajno se projekti izvajajo nekako paralelno z rednimi nalogami, sodelujoči le težko opravljajo delo na projektu, ker je njihova prva prioriteta redno delo, kot vodja pa je imenovan običajno nekdo, ki ima še največ časa za projekt.

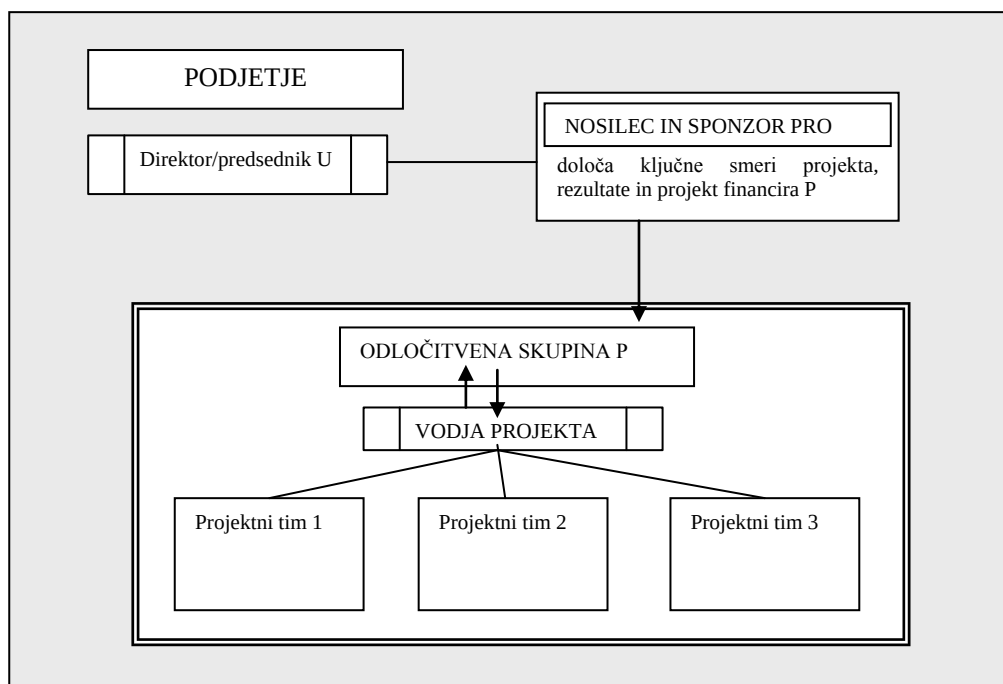
Kadar v podjetju razumejo projekt kot sedenje na sestankih, zagotovo ne morejo pričakovati rezultatov, ki so jih za projekt opredelili. Le redkokdaj se projekt vodi tudi kot posebna obračunska enota in kot samostojno stroškovno mesto.

Vodenje projekta združuje vse veščine dobrega vodje oz. managerja. Projekt neke vrste majhno podjetje, včasih pa tudi ni tako majhno, saj proračuni nekaterih projektov dosegajo številke, ki presegajo prihodke mnogih majhnih podjetij.

Vodja projekta mora delovati tako, da odlično motivira svoje ekipo, predvsem pa sledi naslednjim ključnim orientacijam:

- Odlično razume timsko delo in ga usmerja k ciljem.
- Je sposoben presoјati glede rešitev projekta.
- Zna uporabiti svojo strokovno avtoriteto.
- Je odličen povezovallec različnih interesov.
- Obvladuje časovno načrtovanje nalog.

10.3 ORGANIZIRANJE PROJEKTOV

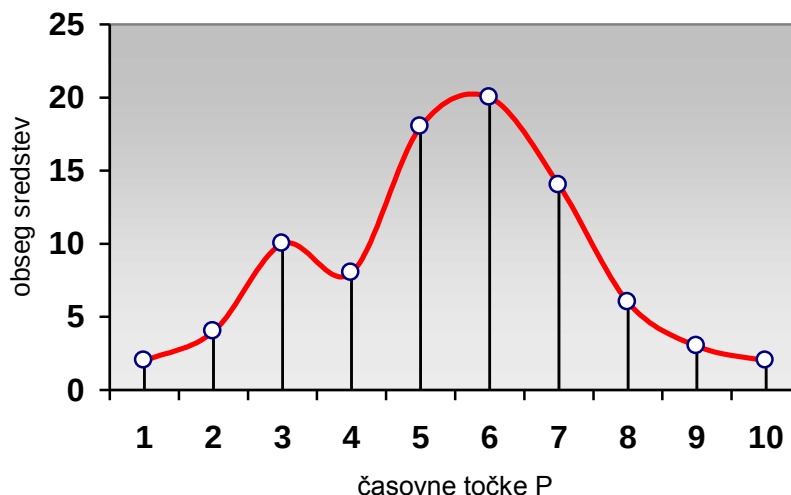


Slika 44: Model organiziranja projekta

Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

- V fazi razvoja projekta je ključni odločevalec o projektu (odobritev projekta in sredstev) direktor podjetja.
- Direktor podjetja odobri projekt in ga prenese na izvršno raven tiste organizacijske enote, ki bo končni uporabnik projekta.
- Vodja uporabnika je sponzor projekta in določa temeljne rezultate projekta, ki jih mora projekt doseči.
- Sponzor projekta imenuje odločitveno skupino projekta, ki bo sprejemala vse ključne odločitve in, ki prispeva tudi vodjo projekta. Vodja projekta je član odločitvene skupine.
- Vodja projekta nato sestavi ustrezne delovne time, za naloge skladno s projektno nalogo.
- Vodje timov so zadolženi, da izvajajo posamezne delne naloge skladno s terminskim načrtom naloge in poročajo vodji projekta.
- Vodja projekta je dolžan, da skladno s projektno nalogo poroča odločitveni skupini, ki izvaja kontrolo projekta in odloča – potrjuje ključne vsebinske rešitve projekta.

10.4 FINANČNI NAČRT PROJEKTA



Slika 45: Model finančnega načrta projekta

Vir: Pušenjak, seminarsko gradivo

- Finančni načrt projekta mora predvideti obseg potrebnih sredstev za projekt kot celoto in posamezne faze projekta.
- V načrtu so predvidene planske vrednosti projekta.
- Celotni načrt je planiran dinamično in predvidi potrebna sredstva za naprej predviden terminske enote.
- Vodja projekta sproti obvešča odločitveno skupino o črpanju sredstev.
- Po zaključenih vseh fazah projekta se izdela končni obračun projekta in izdela končno finančno poročilo projekta.



Razmislite

Kaj je projekt, kako ga upravljamo?

Kaj je potrebno opredeliti v projektni nalogi, čemu služi in kaj je projektna naloga po vsebini?

Kako je smiselno projekt organizirati?

Kako voditi projekt? Ali preko obstoječih poslovnih funkcij ali ločeno?

Čemu je smiselno načrtovati finančna sredstva projekta in na kaj velja pri tem načrtovanju še posebej izpostaviti?

11 LITERATURA IN VIRI

- BELAK, J. et. al. Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: ZOM, 1993.
- BERK, A. et. al. Obvladovanje tveganja. Ljubljana: GV, 2005.
- CANNON, T. Basic Marketing: principles and practice, 3.ed. Cassell: Publisher, 1992.
- GRADIŠAR, M. in RESINOVIČ, G. Informatika. Kranj: FOV, 1994.
- IVANKO, Š. Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: FOV, 1992.
- JESTON, J. in NELIS, J. Management by Process. Oxford: Elsevier, 2008.
- KAPLAN, S. R. in NORTON, P. D. Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: GV, 2000.
- KOBAYASHI, I., 20 ključev. Ljubljana: Lisac&lisac, 2003.
- KOVAČIČ, A. in BOSILJ, V. Management poslovnih procesov. Ljubljana: GV, 2005.
- KRALJ, J. Politika podjetja v tržnem gospodarstvu. Maribor: EPF, 1992.
- KRANJC, Ž. A. Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije. Postojna: DEJ d.o.o., 1996.
- MELAVC, D. Gospodarjenje. Koper: Fakulteta za management, 2003.
- NEMEC, V. Kako do uspešnega menedžmenta. Ljubljana: Modrijan, 2005.
- PLUT, T. Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995.
- POTOČNIK, V. Kalkulacije in DDV za podjetnike, obrtnike, trgovce. Ljubljana, GV založba, 1999.
- RANT, M. et. al. Vodenje projektov. Radovljica: ORFIN, 1998.
- REBERNIK, M. Ekonomika podjetja. Ljubljana: Založba GV, 1997.
- SIEGEL, S. E. Business Plan Guide. Ernst & Young, 1987.
- SMITHER, D. R. Organization Development. Harper Collins, 1996.
- TAVČAR, I. M. Razsežnosti strateškega managementa. Koper: VŠM, 1999.
- TRACY, B. Vrhunsko vodenje. Vernar consulting, 2000.
- ZIGLAR, Z. Ziglar o prodaji. Ljubljana: Lisac&Lisac d.o.o., 2000.
- STEINER, G. Strategic Planning. New York: The Free Press, 1979.

Viri:

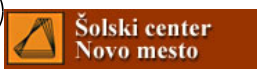
- Slovar slovenskega knjižnega jezika, citirano 20.11.2008, na naslovu:
http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kultura&hs=.1
- Wikipedia, Management. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- Wikipedia, PDCA. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>
- Wikipedia, Marketing. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- Wikipedia, Benchmarking. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- Europa. Dejavnost evropske unije. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
http://europa.eu/pol/comp/index_sl.htm
- 64 HIPO (hierarchy plus input-process-output). Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://www.hit.ac.il/staff/leonidM/information-systems/ch64.html>
- Komunike izobraževanje, Kdo je voditelj. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
http://www.komunikeweb.net/products/vodenje_voditeljstvo.htm
- Managance consulting. Why Strategic Planning. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://www.managance.com/whatwedo/strategicplanningservices.htm>
- Računovodja.com, Bilanca stanja. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2389>
- Wikipedia. Management. Citirano 20.11.2008, na naslovu:

- <http://sl.wikipedia.org/wiki/Mened%C5%BEment>
Wikipedia. Organizacija. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
<http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacija>
America.gov. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
http://usinfo.state.gov/products/pubs/entrepreneurship/part_01.htm
Sava. O podjetju. Citirano 20.11.2008, na naslovu:
www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=59.
Hamel Prahalad , Harvard Business Review , 2004.
PUŠENJAK, F. Članki in projektna dokumentacija. Ljubljana: LOMA consulting d.o.o., 2005.
PUŠENJAK, F. Projekt 20 ključev. Ljubljana: LOMA consulting d.o.o., 2006.
PUŠENJAK, F. Metodologija projektov. Ljubljana: LOMA consulting d.o.o., 2005
PUŠENJAK, F. Metodologija strateškega planiranja, razvojni projekt. Ljubljana: LOMA consulting d.o.o. 2005.
PUŠENJAK, F. Metodologija logistike, Ljubljana: LOMA consulting d.o.o., 2005.
ZAVRŠNIK, B. Učinkovito nabavno odločanje, Maribor: EPF, 1998.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.