

Predgovor

Učbenik je nastal za potrebe študija upravljanja, politike podjetja in strateškega managementa na prvostopenjskem študiju ekonomije in poslovnih ved. Sledi novim spoznanjem o upravljanju, politiki podjetja in strateškem managementu v zadnjem desetletju ter posebno pozornost namenja integralnemu managementu kot sodobnemu in celovitemu pogledu na upravljanje in vodenje podjetij. Izhajali smo iz MER-ovega modela integralnega managementa, ob upoštevanju evropskih šol managementa (npr. Sanktgallenska šola in model integralnega managementa), razumevanje snovi pa smo razširili in poglobili s sodobnimi spoznanji iz slovenske, druge evropske in ameriške literature.

Monografija odseva širino in kompleksnost upravljanja, politike podjetja in strateškega managementa kot dejavnosti v podjetju in kot področij raziskovanja. Ponuja celovit pogled na politiko podjetja in strateški management, na njune vsebinske, procesne, instrumentalne in institucionalne razsežnosti. Teoretična spoznanja smo poskušali čim bolj dopolniti s primeri, predvsem iz domačega okolja, pa tudi iz svetovne prakse. Pri tem so izbrana podjetja, ki delujejo globalno in so večini bralcev znana.

Zaradi omejenega obsega učbenika niso obravnavane posebnosti politike podjetja in strateškega managementa v različnih pojavnih oblikah podjetij v njihovem najširšem pomenu. Zato smo ponekod samo opozorili na tovrstne posebnosti in bralca usmeriti na dopolnilne vire, ki omogočajo podrobnejšo preučitev tematike (npr. mala in srednje velika podjetja, družinska podjetja).

Pri snovanju knjige smo sledili temeljnim ciljem študija upravljanja, politike podjetja in strateškega managementa, ki jih lahko povzamemo takole: (1) sistematično dopolniti teoretično znanje na področju upravljanja in vodenja podjetij, (2) usposobiti študente za uporabo teoretičnega znanja v konkretnih primerih s področja politike podjetja in strateškega managementa, (3) usposobiti študente za kritično uporabo integralnega pristopa k preučevanju razvojnih problemov

podjetja na ravni politike podjetja in strateškega managementa ter (4) usposobiti študente za kritično presojo, ki izhaja iz trdnih teoretičnih osnov.

Učbenik je razdeljen na šest poglavij, ki so zaokroženi vsebinski sklopi. Vsako poglavje uvajajo kratek povzetek, predstavitev strukture poglavja in učni cilji. Na koncu vsakega podpoglavja so vprašanja, namenjena samostojnemu delu, preverjanju razumevanja in poznavanja vsebine ter razpravi. Prvo poglavje je uvod v študij politike podjetja in strateškega managementa. V drugem poglavju so pojasnjeni življenjsko okolje podjetja, pojem podjetja in vrste podjetij, dogajanje v podjetju skozi poslovni proces ter zasnova življenjskega cikla podjetja kot okvir za razumevanje kvantitativnih in kvalitativnih sprememb podjetja. Tretje poglavje je namenjeno pojasnitvi temeljnih razmerij med upravljanjem, vodenjem in managementom. Skozi zgodovinski pregled razvoja managementa je predstavljen nastanek integralnega pristopa k upravljanju in vodenju podjetij. Predstavitvi MER-ovega modela integralnega managementa, ki mu konceptualno sledimo pri obravnavi tako politike kot tudi strateškega managementa, je dodan še opis Sanktgallenskega modela integralnega managementa, ki je uveljavljen na nemškem govornem področju. V tretjem poglavju je pojasnjena vloga politike in strateškega managementa v MER-ovem modelu integralnega managementa. S tem študenta usmerimo pri razumevanju glavnih problemskih področij teh dveh razsežnosti upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja, kar je izhodišče za obravnavo v petem in šestem poglavju. V četrtem poglavju je opisana vloga kulture, etike in verodostojnosti podjetja pri upravljanju in vodenju. V petem poglavju so obravnavana ključna vprašanja glede nastanka in razvoja podjetja; odgovori na ta vprašanja imajo za podjetje utemeljitveno naravo ter odsevajo njegovo vizijo in politiko. Zahtevnost tega hierarhično najvišje umeščene dela upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja pojasnjujemo z obravnavo procesnih, instrumentalnih in institucionalnih razsežnosti. V šestem poglavju predstavljamo strategije ter procesno, instrumentalno in institucionalno razsežnost strateškega managementa, kar bo bralcu pomagalo razumeti ključna strateška razvojna vprašanja, na katera iščemo odgovore v znanosti in v praksi, da bi zagotovili trajno konkurenčno prednost in uspešnost podjetij. Na koncu knjige je seznam literature in virov, ki bo pomemben pripomoček za študente pri nadaljnjem poglobljenem študiju na višji stopnji, pri pripravi seminarских in zaključnih del ali pri iskanju odgovorov na vprašanja v poklicnem življenju.

Čeprav je knjiga pisana kot učbenik in je namenjena predvsem študentom, ki se prvič srečujejo z zahtevno tematiko upravljanja, politike podjetja

in strateškega managementa, lahko koristi tudi drugim, ki želijo spoznati to področje, bodisi na začetku poklicne poti bodisi pri spoprijemanju z razvojnimi problemi podjetja.

Pri nastajanju učbenika sta mi s koristnimi nasveti in predlogi pomagala sodelavca doc. dr. Jernej Belak in višja predavateljica mag. Tjaša Štrukelj – za pomoč se jima iskreno zahvaljujem. Hvala tudi obema recenzentkama, prof. dr. Lovorki Galetić z Ekonomske fakultete v Zagrebu in prof. dr. Dijani Močnik s Fakultete za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru, za predlagane izboljšave.

Maribor, marec 2015

Avtorica

Kazalo

1. Uvod	13
2. Podjetje in življenjsko okolje podjetja	17
2.1. Življenjsko okolje podjetja	17
2.2. Definicija podjetja in vrste podjetij	20
2.3. Poslovni proces v podjetju	29
2.4. Življenjski cikel, razvoj in rast podjetja	33
3. Upravljanje, vodenje in management podjetja	37
3.1. Temeljne opredelitve in razmejitve med upravljanjem, vodenjem in managementom	37
3.2. Zgodovinski razvoj in modeli managementa	44
3.3. Sanktgallenski model integralnega managementa	48
3.3.1. Zgodovinski razvoj	48
3.3.2. Bleicherjev model integralnega managementa	49
3.3.3. Novi Sanktgallenski model	52
3.4. MER-ov model integralnega managementa	58
3.4.1. Osnovne značilnosti	58
3.4.2. Procesna razsežnost	60
3.4.3. Instrumentalna in institucionalna razsežnost	65
3.5. Politika podjetja in strateški management v MER-ovem modelu integralnega managementa	72
4. Vloga kulture, etike in verodostojnosti pri upravljanju in vodenju podjetja	75
4.1. Uvodne opredelitve	75

4.2. Kultura podjetja	76
4.3. Etika podjetja	83
4.4. Verodostojnost podjetja	89
5. Politika podjetja	95
5.1. Uvodne opredelitve	95
5.2. Vizija in politika podjetja	96
5.2.1. Vizija podjetja	96
5.2.2. Politika kot poslanstvo, smotri in temeljni cilji podjetja ...	100
5.3. Planiranje politike podjetja	112
5.3.1. Procesi planiranja politike podjetja	112
5.3.2. Raziskovalno-prognostični procesi in planiranje politike podjetja	112
5.3.3. Interesno usklajevanje in izbira politike podjetja	114
5.4. Metode planiranja politike podjetja	122
5.4.1. Opredelitev vrst metod	122
5.4.2. Proučevanje vrednot (udeležencev) podjetja	122
5.4.3. Proučevanje podjetja z določitvijo prednosti in slabosti ...	125
5.4.4. Proučevanje razvoja okolja in prognoziranje s tem povezanih priložnosti in nevarnosti za podjetje	127
5.4.5. Prognostična obdelava podjetja in njegove politike	133
5.5. Izrazne oblike vizije in politike podjetja	134
5.6. Nosilci planiranja politike podjetja	139
5.7. Uresničevanje politike podjetja in njena kontrola	140
6. Strateški management	143
6.1. Uvodne opredelitve	143
6.2. Strateška poslovna področja in strateške poslovne enote	144
6.2.1. Strateška poslovna področja in postopki strateškega segmentiranja	145
6.2.2. Vloga in pomen strateških poslovnih enot	151

6.3. Strategije.....	154
6.3.1. Opredelitev strategije in vrste strategij	154
6.3.2. Temeljna strategija podjetja	155
6.3.3. Poslovne strategije podjetja	169
6.3.4. Splošne strategije	176
6.4. Planiranje strategij	178
6.4.1. Opredelitev procesne razsežnosti planiranja na ravni strateškega managementa	178
6.4.2. Iskanje strateških možnosti in strategij.....	179
6.4.2.1. Razsežnosti iskanja strateških možnosti in strategij.....	179
6.4.2.2. Analiza izhodiščnega položaja podjetja	183
6.4.2.3. Proučevanje (zunanjega) okolja podjetja.....	185
6.4.2.4. Proučevanje (notranjega okolja) podjetja	196
6.4.2.5. Celovita presoja podjetja in okolja ter oblikovanje strategij	201
6.4.3. Vrednotenje in izbira strategij	201
6.4.4. Programiranje uresničitve planiranega razvoja	205
6.5. Metode planiranja strategij.....	208
6.5.1. Opredelitev vrst metod	208
6.5.2. Metode za proučevanje (zunanjega) okolja	209
6.5.2.1. Analizi STEEP in PESTEL ter drugi pristopi za proučevanje širšega/družbenega okolja	209
6.5.2.2. Porterjev pristop k analizi panoge	212
6.5.2.3. Metoda scenarija	219
6.5.2.4. Sinteza zunanjih dejavnikov (tabela EFAS).....	223
6.5.3. Metode za proučevanje podjetja	225
6.5.3.1. Analiza resursov in/ali zmožnosti podjetja	225
6.5.3.2. Sinteza notranjih dejavnikov (tabela IFAS).....	227
6.5.4. Metode za celovito presojo podjetja in okolja ter oblikovanje strategij	229
6.5.4.1. Analiza SWOT	229
6.5.4.2. Sinteza zunanjih in notranjih dejavnikov (matrika SFAS)	234
6.5.4.3. Portfeljska analiza	236

6.5.5. Metode za vrednotenje in izbiro strategij	240
6.5.6. Metode za programiranje uresničevanja planiranega razvoja	242
6.6. Izrazne oblike planiranih strategij	245
6.7. Nosilci planiranja strategij	248
6.8. Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij	249
Seznam slik	259
Seznam tabel	261
Literatura in drugi viri	263
Stvarno kazalo	273

1. Uvod

Povzetek poglavja

Na podlagi uvodnih pojasnil o problemih upravljanja in vodenja podjetja opredelimo vpetost politike podjetja in strateškega managementa v celoto upravljanja in vodenja podjetja. Okvirno pojasnimo zgodovinski razvoj managementa s poudarkom na razvoju sodobnih modelov integralnega managementa in izpostavimo MER-ov model integralnega managementa kot konceptualni okvir podrobnejših obravnav v nadaljevanju učbenika.

Učni cilji

- Seznaniti se s politiko podjetja in strateškim managementom kot osrednjim predmetom proučevanja
- Razumeti politiko podjetja in strateški management kot del upravljalno-vodstvene dejavnosti podjetja

Družbene, politične, ekonomske in druge spremembe so pred managerje in lastnike v vlogi upravljalcev podjetij vedno postavile številna vprašanja, probleme in izzive pri iskanju rešitev za uspešno usmerjanje podjetij. Nekateri problemi in z njimi povezana vprašanja zadevajo vsakodnevno poslovanje podjetja, spet drugi so povezani s spremembami pri nadaljnjem uspešnem delovanju podjetja ter so zaradi svoje narave pogosto tudi usodnega pomena za obstoj podjetja. Predvsem pri drugi skupini problemov, ki po svoji vsebini spadajo v politiko in strateški management podjetja, so v pomoč različni modeli managementa, predvsem *modeli integralnega in strateškega managementa*.

V dolgih obdobjih zgodovinskega razvoja managementa so bili teoretično razviti in praktično preizkušeni številni modeli strateškega in integralnega managementa. Razvoj je potekal v več fazah, ponavadi je vsaka naslednja faza pomenila nadgradnjo predhodno razvitih modelov (z opustitvijo njihovih slabosti in z uvedbo za tisti čas primernih novosti). Večina avtorjev, ki se ukvarja s proučevanjem *razvoja managementa*, opredeljujejo naslednje razvojne faze (Belak, 2002; Duh, 2002b; Hax, Majluf, 1984; Hinterhuber, 1992a; Lombriser, Abplanalp, 2005): budžetiranje in kontroling, dolgoročno planiranje, strategijsko planiranje, planiranje poslovnih strategij, planiranje strategij podjetja, strateški management in integralni management. Nekoliko drugače je razvoj modelov managementa in značilna razvojna obdobja opredelil Kralj (1995). Po njegovih proučevanjih se zgodovinski razvoj managementa kaže v naslednjih modelih managementa: izkustvenem, umnem, spoznavnem in združevalnem modelu managementa.

Pogledom različnih avtorjev je skupno, da zadnje obdobje, v katerega uvrščamo tudi današnji čas, označujejo kot obdobje integralnega oziroma združevalnega managementa. Belak (2010, str. 14) ugotavlja, da so prizadevanja za razvoj integralnega managementa v Sloveniji potekala istočasno kot drugod. Po njegovem mnenju so tudi rešitve primerljive z drugimi, ob upoštevanju takratnih družbenopolitičnih razmer v Sloveniji in nekdanji Jugoslaviji. V Sloveniji je Kralj kot prvi »opredelil združevalni (integrativni) management na modelski ravni, ne le z razvojnim opisom temeljnih značilnosti takega managementa, pač pa tudi (in predvsem) z razvojem lastnega modela vodenja politike organizacije in podjetja« (Belak, 2010, str. 12). Družbenopolitične spremembe konec devetdesetih let prejšnjega stoletja so omogočile prenos in uporabo sodobnih spoznanj in znanj o managementu v Slovenijo, kar je med drugim vodilo do razvoja **MER-ovega modela integralnega managementa**.

MER-ov model integralnega managementa je nastal in se še razvija ter dopolnjuje kot rezultat sodelovanja raziskovalcev iz številnih evropskih držav, pa tudi iz Kanade in ZDA. Cilj njihovega sodelovanja na področju raziskav, organizacije in izvedbe konferenc ter pri pripravi knjižnih in drugih objav je doseči »celovitost v procesni, inštrumentalni in institucionalni razsežnosti managementa« (Belak, 2010, str. 16). Izhajajoč iz te celovitosti (model pojasnjujemo v enem od naslednjih poglavij) se osredotočamo le na del procesov in instrumentov, upošteva je pri tem tudi potrebno institucionalno zasnovo za izvedbo teh procesov. V ospredju je predvsem hierarhičnost upravljanja in vodenja ter iz tega izpeljane ravni, ki so skladno z MER-ovim modelom integralnega managementa opredeljene kot raven politike podjetja, raven strateškega managementa in raven izvedbenega managementa. Ukvarjamo se le s politiko podjetja in strateškim managementom, pri čemer nakažemo tudi povezave z izvedbenim managementom, saj nam modelska prizadevanja »za horizontalno, vzporedno in vertikalno, zaporedno integriranost procesov, inštrumentov in inštitucij managementa v skladno delujočo« (Belak, 2010, str. 15) to omogočajo.

Študij politike podjetja in strateškega managementa zato ne more potekati uspešno brez razumevanja celovitosti upravljanja in vodenja. Politika podjetja in strateški management sta namreč le del upravljalno-vodstvene dejavnosti podjetja. Vprašanja politike podjetja in strateškega managementa so ključnega, usodnega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj podjetja ter odražajo podjetju lastne posebnosti (npr. dejavnost, velikost), vpetost podjetja v njegovo življenjsko okolje in doseženo življenjsko/razvojno obdobje. Zato obravnavo politike podjetja in strateškega managementa začnemo s pojasnjevanjem kompleksnosti življenj-

skega okolja podjetja, definicijo podjetja in vrst podjetij ter obravnavo dogajanja v podjetju in s podjetjem v poslovnem procesu, razvoju, rasti in življenjskem ciklu. Šele tovrstnim temeljnim pojasnilom lahko sledi poglobljeno spoznavanje politike in strateškega managementa kot delov upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetij.

2. Podjetje in življenjsko okolje podjetja

Povzetek poglavja

Življenjsko okolje podjetja je izredno kompleksno, zato ga pogosto členimo na (pod)okolja. To managerjem, lastnikom in strokovnjakom omogoča sprejemanje pomembnih odločitev v podjetjih, ustanoviteljem pa prepoznavanje tržnih potreb glede manjkajočih dobrin in razvoj podjetniških idej in zamisli o novem podjetju. V podjetju, ki ga pojmujemo kot institucionaliziran podjem za uresničitev podjetniške zamisli, potekajo številne aktivnosti, ki tvorijo poslovni proces podjetja. V vsakdanjem življenju se srečujemo z raznovrstnimi podjetji, ki jih lahko z uporabo določenih kriterijev razvrstimo v značilne skupine. Vsa podjetja ne glede na vrsto pa se med svojim delovanjem spreminjajo v obsegu (rasti) in kakovosti (razvoju) za doseganje uspešnosti.

Vsebinski sklopi poglavja

- Življenjsko okolje podjetja
- Definicija podjetja in vrste podjetij
- Poslovni proces v podjetju
- Življenjski cikel, razvoj in rast podjetja

Učni cilji

- Razumeti razsežnosti življenjskega okolja podjetja
- Spoznati širšo in ožjo opredelitev podjetja
- Razvrstiti posamezna podjetja v značilne skupine
- Kritično presojati spremembe v življenjskem ciklu podjetja

2.1. Življenjsko okolje podjetja

Okolje, v katerem podjetje nastane, obstaja, se razvija in raste ter tudi preneha delovati, imenujemo **življenjsko okolje podjetja**. To okolje pogosto členimo na naravni in umetni del oziroma krajše na **naravno in umetno okolje**. **Naravno okolje** je zelo kompleksno. Pomen naravnega okolja in skrb za naravno okolje, tj. ekologija, sta v različnih državah, kulturah ter s tem povezanih družbenih in ekonomskih razmerah različna. Za podjetja je tako lahko izrednega pomena poznavanje naslednjih razsežnosti naravnega okolja: bogastvo virov (zrak, voda, površina, naravni viri, surovine), dostop do morja, kmetijski potencial, topografija, podnebje, bogastvo rastlinstva in živalstva, onesnaženost idr. To je še posebej pomembno za globalno delujoča podjetja.

Umetno okolje pogosto členimo na ekonomsko, tehnično-tehnološko, kulturno ter družbenopolitično in drugo socialno ter kulturno okolje (primerjaj Belak, 2010, str. 27; Rüegg-Stürm, 2002, str. 27). Kot najboljše del umetnega okolja navaja Rüegg-Stürm (2002) **družbenopolitično in drugo socialno okolje** ter **kulturno okolje**, kajti od prevladujočih vrednot v družbi je odvisno, kako bo znotraj nekega družbenega okolja obravnavano naravno okolje, kako bo potekal tehnološki razvoj in v kakšnih oblikah bo potekalo ustvarjanje koristi. Za podjetja so lahko pomembni predvsem naslednji vidiki in iz tega izpeljani trendi družbenega okolja: izobraženost prebivalcev, odprtost prebivalstva za tuje in novo, starostna struktura prebivalstva, prihodki in razdelitev bogastva, socialni problemi in mogoči konflikti, vloga države, državne norme in pogoji, politično polje moči, javna infrastruktura, ponudba izobraževanja idr.

Tehnično-tehnološko okolje je tesno povezano z razmerami v družbenem okolju, kakor tudi z gospodarsko dinamiko. Za podjetja ni zanimiv samo razvoj tehnologije, npr. biotehnologija in genska tehnologija, tehnološki postopki, tehnologije materialov, tehnologije pridobivanja energije, komunikacijska in informacijska tehnologija idr., ampak tudi pogoji difuzije tehnologije. To pomeni, da morajo podjetja spremljati, kaj se dogaja v tehnoloških centrih in grozdih (npr. Silicijeva dolina).

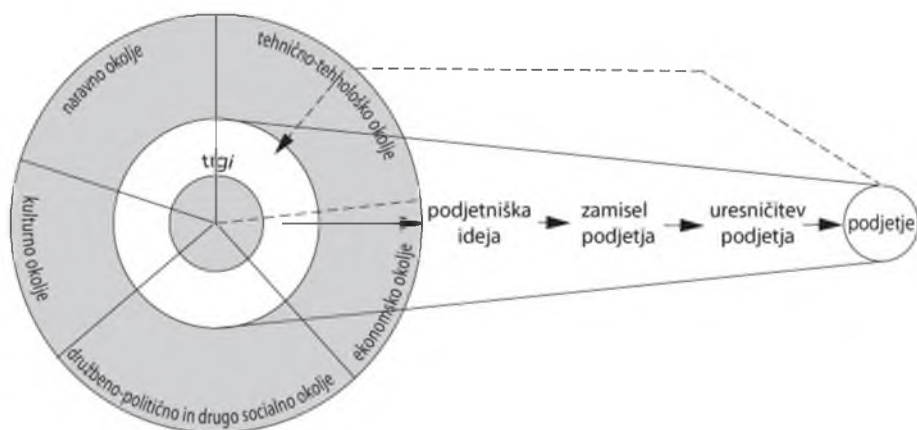
Ekonomsko okolje ima za podjetje izreden pomen. Nekateri izmed vidikov, ki so pomembni za podjetja, so: narodnogospodarski okvirni pogoji, dostop do nabavnih in prodajnih trgov, učinkovitost trga delovne sile in kapitala, prometna infrastruktura, telekomunikacijska infrastruktura idr.

Pri tem želimo opozoriti tudi na različne členitve okolja podjetja zlasti v literaturi s področja strateškega managementa (npr. Müller-Stewens, Lechner, 2005; Wheelen, Hunger, 2010). Tako pogosto najdemo členitev umetnega okolja na **ožje ali delovno okolje** ter na **širše (imenovano tudi družbeno ali globalno) okolje**. V okviru širšega okolja se pogosto izpostavlja pet (pod)okolij, katerih razvojni trendi in njihovo poznavanje so izjemno pomembni za podjetja, in sicer: gospodarsko, tehnološko, politično-pravno, ekološko in družbeno-kulturno (pod)okolje. **Ožje ali delovno okolje** podjetja vključuje vse tiste dejavnike ali skupine udeležencev, ki neposredno vplivajo na podjetje in na katere podjetje povratno vpliva. To so: vlada, lokalne skupnosti, dobavitelji, konkurenti, kupci, kreditodajalci, sindikati, posebne interesne skupine, trgovska združenja.

Navedene razmejitve okolja kažejo na njegovo veliko kompleksnost. Zato številni avtorji poudarjajo (npr. Rüegg-Stürm, 2002, str. 27), da je obravnava okolja kot celote različnih področij ali (pod)okolij predvsem »pripomoček« za

identifikacijo trendov, katerih poznavanje in razumevanje sta ključnega pomena za razvoj in uspeh podjetja. Razmejitev okolja na naravno in umetno, kakor tudi nadaljnje razmejevanje umetnega okolja je torej zgolj poenostavitev kompleksne stvarnosti, saj ni mogoče natančno določiti mej med naravnim in umetnim delom okolja, kakor tudi ne med posameznimi deli oziroma podokolji umetnega okolja. Je torej bolj pripomoček posameznikom v podjetjih, da lažje razumejo in spremljajo dogajanje v okolju podjetja, identificirajo razvojne trende in pojave v okolju. Zelo težko namreč rečemo, da določen pojav pripada le enemu, natančno razmejenemu delu okolja. Še posebej sta razumevanje in poznavanje ključnih razvojnih trendov v okolju pomembna za managerje in lastnike, ki na podlagi podatkov in informacij o okolju in iz okolja sprejemajo pomembne odločitve o prihodnjem razvoju podjetja. Prav tako pa je poznavanje okolja, predvsem **tržnih potreb po manjkajočih dobrinah**, pomembno za ustanovitelje podjetij in za odločitve o ustanovitvi podjetja (slika 1). Iz spoznanj o manjkajočih dobrinah namreč le-ti razvijejo podjetniške ideje, ki lahko vodijo k zamisli in k uresničitvi podjetja za izvedbo teh zamisli (Belak, 2002, str. 17). Na sliki 1 so izpostavljeni **trgi** kot pomembna sestavina življenjskega okolja podjetja, ki imajo značilnosti naravnega in umetnega okolja. S pojmom trgi smo zaobsegli tako prodajne kot nabavne trge, trge delovne sile in trge kapitala. Na trgih se srečujejo in usklajujejo potrebe po dobrinah z njihovo ponudbo, tam pa najdejo podjetja nove poslovne priložnosti (Belak, 2002, str. 16).

Slika 1: Od ideje do podjetja



Vir: Belak, 2010, str. 30.