

VSEBINA

Predgovor	9
1. DEL: UVOD	11
1. POGlavJE: Ekonomsko modeliranje za poslovno odločanje	13
1.1 Odločitve podjetij izvirajo iz njihovih ekonomskih pobud.....	14
1.2 Ekonomska znanost in poslovno odločanje	19
1.3 Uporaba ekonomskih modelov pri poslovnem odločanju.....	20
1.4 Namen in sestava knjige.....	24
Dodatek 1a: Procesi optimizacije	26
2. POGlavJE: Odločanje v razmerah tveganja in negotovosti	35
2.1 Opredelitev tveganja in negotovosti	36
2.2 Merjenje tveganja.....	36
2.3 Naklonjenost tveganju.....	41
2.4 Vključevanje tveganja v vrednotenje premoženja	45
2.5 Kako zmanjšati tveganje?.....	48
2.6 Odločitve v negotovih razmerah	51
2.7 Izbira odločitvenega pravila	53
2.8 Ovrednotenje sprejete odločitve.....	54
Dodatek 2a: Iskanje optimalnega zaporedja odločitev	56
2. DEL: TRŽNO POVPRASEVANJE	61
3. POGlavJE: Tradicionalna (osnovna) teorija tržnega povpraševanja	63
3.1 Uvod.....	64
3.2 Potrošnikove omejitve	64
3.3 Potrošnikove preference.....	66
3.4 Optimalna potrošnikova izbira	68
3.5 Primerjalnostatična analiza potrošnikovega ravnotežja.....	70
3.6 Tržno povpraševanje	78

3.7	Potrošnikov presežek.....	79
3.8	Mrežne eksternalije	81
	Dodatek 3a: Dopolnitev tradicionalne (osnovne) teorije povpraševanja.....	85
4.	POGLAVJE: Teorija povpraševanja, ki temelji na značilnostih proizvodov	95
4.1	Uvod.....	96
4.2	Oblikovanje potrošnikovega ravnotežja	96
4.3	Primerjalnostatična analiza potrošnikovega ravnotežja.....	100
4.4	Uporaba teorije značilnosti proizvodov pri uvajanju novega proizvoda in pri tržni segmentaciji.....	105
4.5	Sklep	106
	Dodatek 4a: Primer merjenja potrošnikove zaznave značilnosti izdelkov in uporaba v poslovnem odločanju	107
5.	POGLAVJE: Analiza tržnega povpraševanja za poslovno odločanje	111
5.1	Funkcija povpraševanja in krivulja povpraševanja.....	112
5.2	Cenovna elastičnost povpraševanja	115
5.3	Dohodkovna elastičnost povpraševanja	122
5.4	Križna elastičnost povpraševanja	124
5.5	Druge elastičnosti povpraševanja	124
5.6	Izračunavanje elastičnosti povpraševanja iz funkcije povpraševanja	125
6.	POGLAVJE: Ocenjevanje funkcije povpraševanja	129
6.1	Uvod.....	130
6.2	Neposredne metode ocenjevanja funkcije povpraševanja	130
6.3	Posredne metode ocenjevanja funkcije povpraševanja	133
6.4	Postopek regresijske analize	134
6.5	Linearna regresijska analiza.....	135
6.6	Statistične osnove linearne regresijske analize	136
6.7	Ocenjevanje kakovosti regresijskega modela.....	139
6.8	Primer izpisa rezultatov linearne regresijske analize in razlaga	142
6.9	Linearna regresijska analiza z nelinearnimi modeli.....	144
6.10	Problemi pri linearni regresijski analizi.....	145
	Dodatek 6a: Napovedovanje povpraševanja.....	148
3. DEL: PROIZVODNJA IN STROŠKI		157
7.	POGLAVJE: Proizvodnja	159
7.1	Produkcijska funkcija.....	160
7.2	Tri lastnosti produkcijske funkcije.....	162
7.3	Uporaba teorije proizvodnje v odločanju managerjev.....	176
	Dodatek 7a: Produkcijske funkcije in njihovo ocenjevanje	180
	Dodatek 7b: Linearno programiranje	188
8.	POGLAVJE: Stroški.....	197
8.1	Uvod.....	198

8.2 Zapis stroškovne funkcije	198
8.3 Kratkoročni stroški.....	199
8.4 Dolgoročni stroški.....	203
8.5 Ekonomije povezanosti	210
8.6 Učinek učenja.....	211
Dodatek 8a: Stroški za poslovno odločanje	214
9. POGlavJE: Ocenjevanje stroškovnih funkcij	221
9.1 Uvod.....	222
9.2 Statistične metode za ocenjevanje stroškovnih funkcij.....	222
9.3 Inženirska metoda ocenjevanja stroškovnih funkcij.....	227
Dodatek 9a: Analiza ničelne točke dobička	231
4. DEL: ORGANIZACIJA PODJETIJ IN NJIHOVO STRATEŠKO DELOVANJE	239
10. POGlavJE: Cene in optimalna proizvodnja v popolni konkurenci.....	241
10.1 Uvod	242
10.2 Model popolne konkurence	242
10.3 Funkcije prihodka, povprečnega prihodka in mejnega prihodka popolnega konkurenta.....	243
10.4 Funkciji ponudbe popolnega konkurenta in ponudbe panoge v kratkem obdobju ...	245
10.5 Funkcija ponudbe popolnega konkurenta in funkcija ponudbe panoge v dolgem obdobju	252
10.6 Učinkovitost konkurenčnih trgov	257
Dodatek 10a: Analiza učinkovitosti konkurenčnih trgov	264
11. POGlavJE: Organizacija podjetja	275
11.1 Uvod	276
11.2 Pristop neoklasične teorije k podjetju	277
11.3 Statični modeli obnašanja podjetij.....	280
11.4 Dinamični modeli obnašanja podjetij.....	285
11.5 Zadovoljiva raven dobička in organizacijske zveze	290
11.6 Podjetje kot notranja organizacija Teorija transakcijskih stroškov.....	291
11.7 Podjetje kot problem principal in agent	300
11.8 Vpliv makroekonomskega okolja na obnašanje podjetij.....	304
12. POGlavJE: Analiza konkurenčnosti panoge.....	311
12.1 Uvod	312
12.2 Tržna struktura - obnašanje podjetij - uspešnost podjetij.....	313
12.3 Kontingenčni pristop pri oblikovanju konkurenčnih prednosti podjetja	322
12.4 Model analize konkurenčnosti panoge.....	323
Dodatek 12a: Panožna analiza slovenskega gospodarstva	332
Dodatek 12b: Analiza konkurenčnosti panoge in izbira generične strategije: poslovni primer Založniška skupina Gospodarski vestnik	339

5. DEL: PODJETJA V NEPOPOLNIH TRŽNIH STRUKTURAH	349
13. POGlavJE: Monopol	351
13.1 Uvod	352
13.2 Opredelitev monopola	352
13.3 Vzroki nastanka monopola.....	352
13.4 Monopolist, ki prodaja po eni sami ceni.....	353
13.5 Monopolna moč	357
13.6 Neučinkovitost monopola	359
13.7 Naravni monopol in njegovo uravnavanje	361
Dodatek 13a: Protimonopolna zakonodaja v Združenih državah Amerike, Evropski uniji ter Sloveniji	365
14. POGlavJE: Oblikovanje cen pri določeni tržni moči podjetja	371
14.1 Uvod	372
14.2 Oblikovanje optimalne prodajne cene	372
14.3 Oblikovanje cen s pribitkom na stroške	373
14.4 Oblikovanje cen za odvzem potrošnikovega presežka	375
14.5 Cene na že oblikovanih trgih in cene novi izdelkov	385
14.6 Sklep.....	387
15. POGlavJE: Monopolistična konkurenca in oligopol	389
15.1 Uvod	390
15.2 Monopolistična konkurenca	392
15.3 Oligopol.....	395
15.4 Sklep.....	412
16. POGlavJE: Teorija iger in poslovno odločanje	413
16.1 Uvod	414
16.2 Poslovno odločanje kot igra	414
16.3 Nashevo ravnotežje	415
16.4 Strategije igranja.....	416
16.5 Sklep.....	426
Dodatek 16a: Avkcije	427

PREGOVOR

Pri razpravi, ali so managerji usklajevalci različnih interesnih skupin (evropski model) ali pa naj delujejo le v interesu lastnikov kapitala (ameriški model), je pomembnejše vprašanje kakovostnih odločitev managerjev ter načina vodenja, ki zagotavljajo podjetju ustrezne konkurenčne prednosti. Mnenje, da je odločanje intuitivni proces, ki temelji na ustrezni porazdelitvi tveganja (podjetništvo), se dopolnjuje z mnenjem, da je odločanje izbira med različnimi možnostmi, med katerimi so ene boljše, druge pa slabše. Ker slednje ne vodijo k uresničevanju ciljev podjetja, mora izpopolniti proces sprejemanja odločitev tako, da v različnih fazah odločanja izloča manj kakovostne predloge. Sprejem odločitve je namreč zaradi negotovega okolja delno vedno intuitivne narave. Seveda pa so odločitve precej lažje, če z dokaznimi postopki ovržemo manj verjetne in za podjetje manj ugodne možnosti.

Takšen postopek izbire v poslovnem odločanju omogoča uporaba ekonomskih modelov. Pravzaprav lahko rečemo, da je postalo v sodobni informacijski družbi, ki jo označujeta pojav množice informacij in razpolaganje z različnimi orodji za njihovo obdelavo, ekonomsko modeliranje ena ključnih prednosti usposobljenih managerjev. To obravnava knjiga, ki jo imamo pred sabo.

Problematike odločanja managerjev se loteva z ekonomskega vidika odločanja. Namenjena je mlajšim in starejšim generacijam. Mlajšim zato, da bi čimprej proniknili v celovitost odločanja, ki ga bodo na lastni koži spoznali šele v praksi. Starejšim zato, da jih v stresnosti sprejemanja odločitev opozarja na njihov generičen izvor.

Avtorja se zavedava težavnosti vsebine, ki jo obravnava. Prav tako se zavedava, da bo imel bralec težave, če se bo želel skozi njega hitro prebiti. Toda njegova vztrajnost bo nagrajena. Knjiga vsebuje sodobno znanje, ki je v razvitem svetu skoraj že obvezno. Slovenski managerji pa so že večkrat dokazali, da se lahko v vsem primerjajo z managerji v razvitem svetu.

Knjiga vključuje številne primere iz domače in tuje prakse. Prikazani so tako, da poudarjajo tematiko, ki jo obravnava. S tem želiva poudariti pomembnost poznavanja teoretskih izvorov za razumevanje vsakdanjega življenja. Ker gre za obdelavo slovenskih primerov, ki so zanimivi za razumevanje z vidika prehodnosti slovenske družbe, pa tudi za druge, je njihova vrednost še posebej velika. Zahvaljujemo se slovenskim podjetjem, ki so nama omogočila študije njihovih primerov. Zahvaljujemo se tudi dodiplomskim in podiplomskim študentom, ki so naju z zahtevo po večji uporabi domačih primerov v izobraževalnem procesu spodbudili k pisanju knjige.

Najini kolegi so se takoj odzvali povabilu, da prispevajo prikaze študij poslovnih primerov, ki jih poznajo bolje kot midva. S tem so pomembno izboljšali kakovost najinega dela. Iskreno se jim zahvaljujemo. Navedeni so na koncu posameznih prispevkov. Druge študije poslovnih primerov sva izdelala sama ali pa so povzeti po tuji literaturi.

Zahvaliti se želiva tudi založniku, založniški skupini Gospodarski vestnik, ki je sprejela najino pobudo, da izda to knjigo. Projekt so profesionalno izpeljali. Zahvaljujemo se tudi Andreju Čibeju, avtorju grafov v besedilu.

Najini družini in prijatelji najbolj vedo, koliko truda sva vložila v to knjigo. Zaradi tega smo zamudili marsikateri trenutek, ki bi ga lahko preživeli skupaj. Za njihovo potrpežljivost, razumevanje in sodelovanje sva jim hvaležna.

Ljubljana, novembra 1998

Janez Prašnikar
Žiga Debeljak

Ekonomsko modeliranje za poslovno odločanje



1.1 Odločitve podjetij izvirajo iz njihovih ekonomskih pobud

Velikost tržnega povpraševanja opredeljuje ključne odločitve podjetij.

Hotel Palace v Portorožu je bil zgrajen v letih 1909–1912 in je edini ohranjeni hotel v secesijskem slogu v Sloveniji. Uvrščamo ga med začetnike našega turizma. Vrsto let je bil najekskluzivnejši hotel na jadranski obali, leta 1983 pa je bil razglašen za kulturni spomenik. Po dolgotrajnih razpravah so ga leta 1990 zaradi domnevne dotrajanosti in želje po popolni prenovi zaprli. Od takrat zavoljo izjemne lege in zanimive arhitekture zbuja zanimanje številnih investorjev.

Tako je leta 1991 sklenjena pogodba o ustanovitvi mešanega podjetja Palace International, ki naj bi investiralo v obnovo hotela. Družabniki podjetja so bili podjetje Hoteli Palace, Portorož, ki je v novo podjetje vlagalo premoženje Hotela Palace, italijansko podjetje Di Vizenzo & C. S., ki naj bi podjetju zagotovilo najem ugodnih kreditov za obnovo hotela, ter slovensko podjetje Casino Portorož, ki naj bi v Hotelu Palace razvilo igralniško dejavnost. Leta 1993 so partnerji sodelovanje prekinili in podjetje je propadlo. Zaradi narave kulturnega spomenika je bilo nato podjetje Hoteli Palace v letu 1994 prisiljeno prenesti lastništvo nad hotelom na občino Piran. Ta ga je oddala v 99-letni najem podjetju Imperial Palace, katerega 72-odstotni lastnik je avstralsko podjetje Toncity Pacifik, 28-odstotni lastnik pa podjetje Hoteli Palace. Enajstega oktobra 1994 so občina Piran ter podjetji Toncity Pacifik in Hoteli Palace podpisali pismo o nameri, s katerim so se zavezali k čimprejšnji obnovi Hotela Palace. V letu 1998 je hotel še vedno zaprt in nič ne kaže, da bi ga pričeli obnavljati. Grozi celo prekinitvev pogodb o medsebojnem sodelovanju. Mnogi menijo, da je Hotel Palace prava sramota za Portorož, za slovenski turizem in za slovensko državo. Sprašujejo se, kje so vzroki za to. Za polom obsojajo zdaj enega, zdaj drugega. Pa vendarle rešitev problema ni preprosta. Verjetno je bila odločilna napaka storjena v letu 1990, ko se je tedanji upravljalac, podjetje Hoteli Palace, odločil, da Hotel Palace zapre. Iz zbrane dokumentacije je mogoče razbrati, da tega ne bi bilo treba storiti. Za nadaljevanje obratovanja, ki bi omogočilo doseganje za tisti čas primerne donose, bi zadostovala že nekoliko večja investicijska vzdrževalna dela. Tako pa se je želelo izsiliti pomoč države in sprejem ustreznih prostorskih aktov, ki bi omogočili preureditev hotela v okvir mednarodnega standarda ****(kategorija štirih zvezdic).

Leta 1992, ko je bila izdelana analiza investicijskih možnosti, se je problem pokazal v vsej razsežnosti. Če bi hoteli Hotel Palace ponovno usposobiti za poslovanje na obstoječem trgu, ki so ga predstavljali že v preteklosti prisotni gostje, bi potrebovali precej večje naložbe kot leta 1989. Tržna analiza je pokazala, da pri ceni, ki bi jo bili ti gostje pripravljeni plačati za storitve Hotela Palace, ne bi upravičili smotrnosti naložbe. Če pa bi hoteli Hotel Palace preurediti za zahtevnejše in plačilno sposobnejše goste, bi bile potrebne naložbe še bistveno večje. Pri tem ne gre samo za naložbe v obnovo hotela, temveč tudi za naložbe v ureditev okolice. Potem ko se je v 70. letih Portorož usmeril v množični turizem, je namreč stari Hotel Palace izgubil ekskluzivnost, ki jo je imel v preteklosti. Hotel nima lastne plaže, urejene okolice in ne zagotavlja potrebnega miru, da bi pridobil goste višjega cenovnega razreda. Prav tako je treba upoštevati, da bi zaradi nujne ohranitve obstoječe arhitekture (kulturni spomenik) imel lahko le 120 sob in 240 ležišč. Tuje podjetje za upravljanje, ki ga je predlagal italijanski partner, gostov, ki bi bili pripravljeni za kakovostnejšo storitev v Hotelu Palace plačati ustrezno ceno, ni moglo identificirati. Zato ni čudno, da ima razprava o tem, kako pridobiti v Hotel Palace primerne in plačilno sposobne goste, osrednjo mesto med družabniki novega podjetja Imperial Palace. Da bi doseglo na vložena sredstva vsaj zahtevano stopnjo donosa, torej stopnjo donosa, ki jo investitor zahteva na enoto vložene kapitala v turistično dejavnost, bi moral Hotel Palace pridobiti goste, ki bi turistično storitev plačali po dovolj visoki ceni. Efektivno povpraševanje, torej povpraševanje, ki ga spremlja ustrezna kupna moč, je ključnega pomena za presojo ekonomske upravičenosti neke naložbe.

Sosednje podjetje in konkurent, **Hotelsko podjetje Bernardin Portorož**, razpolaga s 757 sobami v treh hotelih: Grand Hotel Emona, Hotel Bernardin in Hotel Vile Park. Hotelsko naselje je bilo zgrajeno v okviru projekta »Severni Jadran« v letih 1971–1977. Investitor je bilo podjetje Emona Ljubljana, poglaviten vir investicijskih sredstev pa posojila Svetovne banke za razvoj. Podjetje je bilo zaradi pomanjkanja investicijskih sredstev in neustreznih virov financiranja že od začetka obsojeno na životarjenje. Gradnja hotelskega kompleksa ni bila dokončana po načrtu, posojila pa so bila pridobljena pod neugodnimi pogoji.

Razdružitev z Jugoslavijo in razpad jugoslovanskega trga sta pripeljala do največje krize podjetja, ki je leta 1992 prešlo pod okrilje Sklada za razvoj. V podjetju je bil uspešno izveden krizni management, ki mu je leta 1995 sledila delna finančna sanacija podjetja. Sklad za razvoj, ki je 92,2-odstotni lastnik podjetja, je tisto leto pričel izvajati tudi dodatne naložbe v preobrazbo proizvoda. Zgrajen je bil sodoben kongresni center v Grand Hotelu Emona ter preurejene sobe v tem hotelu. Sledila naj bi tržna preobrazba podjetja. Medtem ko je do tedaj kot usmeritev prevladovalo pridobivanje gostov v poletni turistični sezoni iz Slovenije in njej sosednjih držav, je gradnja dodatnih zmogljivosti omogočila ponudbo novih proizvodov in kombinacijo različnih tržnih strategij. Vključitev v mednarodno hotelsko verigo Intercontinental (IHC), ki bi omogočila zapolnitev presežnih zmogljivosti in pritek gostov višjega cenovnega razreda, je bila priložnost, ki je ni bilo mogoče odkloniti. Po skoraj treh letih pogajanj sta 27. novembra 1996 lastnik podjetja in IHC podpisala pogodbo o upravljanju, po kateri naj bi IHC upravljal hotelski kompleks za prihodnjih petnajst let. Hotelsko podjetje Bernardin je z vključitvijo v mednarodno hotelsko verigo pričakovalo povečanje svojega tržnega potenciala, dostop do novih trgov, preskok v višji kakovostni in cenovni razred ter dolgoročno stabilno poslovanje.

Podpisana pogodba o upravljanju (Operating Management Agreement, sporazum OMA) je standardne oblike, ki jo uporabljajo mednarodne hotelske verige pri širitvi svoje dejavnosti. Lastnik se je z njo zavezal, da bo izvedel naložbe, ki bodo omogočile uveljavljanje standardov IHC. Predvideno je bilo, da se nadaljnja obnova Grand Hotela Emona ter Hotela Bernardin v znatnem obsegu financira s pomočjo posojila, ki bi ga Sklad za razvoj namenil Hotelskemu podjetju Bernardin. Podjetje za upravljanje (IHC) pa se je zavezalo, da bo v okviru sporazuma OMA smotrnogospodarilo z lastnikovim premoženjem. Pogodbi je bil priložen desetletni poslovni načrt IHC, iz katerega je razvidno, da bi bila poroka v obojestransko korist. Sklad za razvoj je zanimalo predvsem, kdaj in v kolikšni višini bodo povrnjena sredstva, ki jih je naložil v Hotelsko podjetje Bernardin. Iz priložene bilance denarnih tokov za prihodnjih deset let izhaja, da bi bila njegova pričakovanja uresničena.

Tukaj pa se je zaplet pravzaprav šele pričel. Sklad za razvoj je namreč leta 1992 postal lastnik Hotelskega podjetja Bernardin s prenosom družbenega kapitala tega podjetja med njegovo premoženje. Zanj so bili torej pomembni zgolj t. i. odločilni stroški (relevantni stroški), torej stroški, ki so nastali po odločitvi o tem, da bo investiral v Hotelsko podjetje Bernardin. Stroški prejšnjih odločitev (nepovratni stroški) ga niso zanimali, čeprav je bilo jasno, da so zaradi slabega finančnega položaja podjetja v preteklosti stavbe in oprema močno iztrošene. IHC pa je načrtovana sredstva amortizacije za naslednjih deset let v celoti namenil za odplačilo posojila, ki bi ga podjetje najelo pri Skladu za razvoj. To pomeni, da bi naložbam na začetku obdobja, ki bi bile v glavnem namenjene pridobivanju standardov IHC, sledila desetletna naložbena suša. Oba, lastnik in upravljalca, bi tako zadovoljila svoje interese, Hoteli Bernardin pa bi bili prepuščeni nadaljnemu propadanju.

Problem je v tem, da upravljalca (IHC) ni predvidel dodatnih aktivnosti, s katerimi bi dosegel večjo zasedenost zmogljivosti in privabil bolj kakovostne goste. Kar za 92 odstotkov prenočitev v letu 1998 je računal na trg, ki ga je hotelsko podjetje že obvladovalo. Preostalo naj bi prinesla

Odločitve ekonomskih oseb so povezane z njihovimi cilji. Upoštevajo tudi medsebojno strateško delovanje.

vkjučitev Hotelov Bernardin v rezervacijski sistem IHC, le 0,5 odstotka prenočitev pa je bil pripravljen zagotoviti z dodatnimi tržnimi aktivnostmi. IHC je torej obravnaval trženje hotelskega kompleksa Bernardin podobno kot trženje svojih mestnih hotelov. Kmalu se je izkazalo, da je tudi načrtovano število prenočitev, ki naj bi jih prinesla vključitev Hotelov Bernardin v rezervacijski sistem IHC, pretirano. IHC z upravljanjem obmorskih turističnih naselij, kot je Bernardin (resort tourism), preprosto ni imel dovolj izkušenj, drugačnim razmeram in posebnostim pa se ni hotel prilagoditi. Pri tem naj bi po sporazumu OMA letne obveznosti do IHC znašale od 7 do 9 odstotkov načrtovanega prihodka podjetja. Prav tako se je pokazalo, da so potrebna naložbena sredstva za pridobitev standardov IHC v resnici precej večja od načrtovanih. Ker naj bi tudi stroški strokovnjakov IHC, ki bi svetovali pri uvajanju standardov IHC (cost of expatriates) – ti stroški bremenijo poslovne stroške pred izračunom kosatega dobička (gross operating profit) in niso vključeni v plačilo različnih pristojbin – bistveno presegle dogovorjeno velikost (popogodbeni oportunitizem), je Hotelsko podjetje Bernardin odstopilo od izvajanja sporazuma. Podjetje je ugotovilo, da pogoji za operacionalizacijo sporazuma OMA niso izpolnjeni in ga zato ni mogoče izvajati.

V odprtem gospodarstvu so odločitve podjetij odvisne od velikosti relativnih cen proizvodov in proizvodnih faktorjev.

Elektronika Velenje proizvaja barvne televizorje. Je delniška družba s 70-odstotnim deležem v upravljanju podjetja Q Trade, d. o. o., katerega lastniki so managerji podjetja. Leta 1997 je dosegla prek 94 milijonov nemških mark realizacije. Podjetje izvozi več kot 85 odstotkov proizvodnje, 57 odstotkov prodaje doseže na trgih Evropske unije, 13 odstotkov na trgih CEFTE, 12 odstotkov na trgih nekdanje Jugoslavije in 3 odstotke na trgih EFTE. Na nemškem trgu ima 1,6-odstotni tržni delež, na slovenskem trgu pa je okrog 40-odstotni. Razpolaga s sodobno in v veliki meri avtomatizirano opremo. Zaposluje 420 ljudi, povprečne starosti 29 let. Podjetje nenehno povečuje produktivnost dela. V letih 1996 in 1997 jo je povečalo za 40 odstotkov, letošnje leto pa želi doseči 30-odstotno povečanje. Spada med manjše proizvajalce televizorjev in za velikimi po produktivnosti dela še vedno zaostaja. Evropski proizvajalci so na primer proizvedli v letu 1997 povprečno 800 televizorjev na zaposlenega, Elektronika pa 565. Zato je njen cilj povečati proizvodnjo na 1 milijon televizorjev in zaposliti okrog 1000 ljudi.

Zametki podjetja segajo v leto 1970, ko je bilo v okviru sistema Gorenje ustanovljeno podjetje Gorenje Elektronika za proizvodnjo televizijskih sprejemnikov za jugoslovanski trg. Sprva je proizvajalo po tuji licenci, kasneje pa se je tovarna tehnološko in razvojno osamosvojila ter uspešno konkurirala domačim proizvajalcem s primerno kakovostjo in močno razvitim servisnim omrežjem. Podjetje je imelo na zaščitenem jugoslovanskem trgu ugoden položaj, zato je bil izvoz simboličen. Dosegalo je primerne poslovne rezultate, bilo je likvidno in nezadolženo. Največjo proizvodnjo pred osamosvojitvijo Slovenije, 108.000 barvnih televizorjev, je podjetje doseglo v letu 1990. Od tega je kar 80 odstotkov prodalo na nekdanjem jugoslovanskem trgu, preostanek pa na slovenskem. V letih 1991 in 1992 je podjetje skoraj popolnoma izpadlo z jugoslovanskega trga. Ne samo da ni več moglo prodajati na jugoslovanskem trgu, pač pa je izgubilo tudi plačilo že dobavljenih televizorjev. Po oceni podjetja je zaradi tega izguba znašala skoraj 20 milijonov DEM.

Podjetje se je znašlo v težavnem položaju. Slovenski trg sprejme okoli 25.000 barvnih televizorjev na leto. Gorenje Elektronika je imela okoli 70-odstotni delež in je na tem trgu prodala od 15.000 do 20.000 barvnih televizorjev. Preusmeritev na zahtevne zahodne trge je terjala povečanje kakovosti in prodajo po ceni, ki je bila znatno nižja od dosežene na slovenskem ali prej na jugoslovanskem trgu. Šele z izdelavo kakovostne šasije G-2 so bili v letu 1991 izpolnjeni tehnični pogoji za resnejši izvozni napor. Izvoz se je začel povečevati po uspešnem poslu s podjetjem Quelle v drugi polovici 1991 in do marca 1992 je bila s prodajo, pretežno v Nemčijo in na

Češko, v celoti nadomeščena izguba jugoslovanskega trga. Podjetje je dosegalo skoraj enako količinsko proizvodnjo kot pred izgubo jugoslovanskega trga.

Visoka zaščita domačega trga v preteklosti je seveda naredila svoje. Medtem ko je bila produktivnost dela vodilnih proizvajalcev v svetu trije televizorji na zaposlenega na dan, je bila v Gorenje Elektronika 0,6 televizorja. V internem dokumentu podjetja iz leta 1992 je zapisano: »Število zaposlenih daleč presega dejanske potrebe. Tehnične zmogljivosti omogočajo proizvodnjo 130.000 barvnih televizorjev na leto v eni in 220.000 na leto v dveh izmenah brez dodatnih vlaganj v opremo. Tehnologija je sodobna, oprema je v dobrem stanju. Posamezne elektronske sklope je mogoče proizvajati z najsodobnejšo opremo za SMD (surface mount technology). Barvni televizijski sprejemnik (BVT) večjih dimenzij po svojih tehničnih značilnostih, kakovosti in obliki sodi na svetovnem trgu v srednji kakovostni razred.«

Podjetje, ki je na svetovnem trgu prodajalo po precej nižjih cenah, ni povečalo niti produktivnosti dela niti ni zmanjšalo stroškov dela in stroškov vhodnih materialov. Svoj prodor na svetovni trg je doseglo z dodatnim zadolževanjem pri poslovnih bankah in pri dobaviteljih. Od skupno 24 milijonov DEM obveznosti v drugi polovici leta 1992 je imelo skoraj polovico obveznosti do kratkoročnih posojil poslovnih bank in nekoliko manj obveznosti do dobaviteljev. Podjetje je bilo nelikvidno, tržna vrednost celotnega premoženja pa je po ocenah dosegala le okoli 25 odstotkov obveznosti.

Podjetje je v drugi polovici leta 1992 družbeni kapital in s tem svojo usodo preneslo na Sklad za razvoj. Z upniki podjetja se je Sklad dogovoril, da omogočijo nadaljevanje proizvodnje, če podjetje s prihodki pokrije vse sedanje in bodoče stroške, povezane s to odločitvijo (ničelna točka dobička). V tem primeru bi bili pripravljene reprogramirati obveznosti podjetja. Seveda bi temu ustrezno prilagodili velikost stroškov financiranja podjetja.

Ključno vprašanje je bilo, za koliko je treba zmanjšati stroške dela, da bi se izračun izšel. Sredi leta 1992 je podjetje imelo 459 zaposlenih. Prve analize so kazale, da bi morali zmanjšati število zaposlenih za več kot 200, če bi želeli doseči ničelno točko dobička. Tako bi stroški dela v strukturi stroškov dosegli manj kot 5 odstotkov. Na podlagi nadaljnjih analiz je bil nato izdelan program presežnih delavcev, ki je vključeval 155 presežnih delavcev. Ocenjeno je bilo, da bi bilo v nasprotnem primeru ogroženo izvajanje proizvodnega procesa. Ker je delež stroškov dela v strukturi celotnih stroškov majhen, je bilo predlagano, naj podjetje išče možnosti v povečanju prodaje in izboljšanju pogojev pri nabavi materiala. Glede na to bi stroški materiala v strukturi prihodka v letu 1993 pomenili 79,58 odstotka, stroški dela 5,24 odstotka, stroški financiranja 5,12 odstotka, podjetje pa bi ustvarilo celo 2,96 odstotka bruto dobička.

Ker je proces preobrazbe podjetja Gorenje Elektronika potekal dokaj uspešno, je Sklad za razvoj ocenil, da lahko ta razvoj pospeši tudi z ustreznimi reorganizacijskimi spremembami. Da bi dokazal svojo pripravljenost, je management z najemom bančnega posojila odkupil od Sklada za razvoj del lastniškega kapitala. Podjetje Q Trade, d. o. o., je tako lastnik 70,08 odstotka navadnih delnic podjetja, Slovenska razvojna družba¹ 18,40 odstotka, preostale navadne delnice pa so v lasti drugih zaposlenih. Dve investicijski družbi razpolagata s prednostnimi delnicami, ki znašajo 43,96 odstotka osnovnega kapitala podjetja. Razen v izjemnih primerih (povečanje ali zmanjšanje osnovnega kapitala, likvidacija ipd.) prednostne delnice ne omogočajo glasovalne pravice.

Belinka Perkemija, d. o. o., (v nadaljevanju BPK) je samostojno podjetje v okviru skupine Belinka, Ljubljana. Je naslednica pogodbe o skupnem vlaganju, ki jo je matično podjetje Belinka sklenilo s proizvajalcema Laporte (Velika Britanija) in Solvay (Belgija). Podjetji sta bili in sta še danes

Učinek ravnanja s pomembnimi kupci preverjamo z instrumenti ekonomske analize.

¹ Sklad za razvoj Republike Slovenije se je leta 1997 preimenoval v Slovensko razvojno družbo.

vodilna svetovna proizvajalca vodikovega peroksida, natrijevega perborata in drugih peroksidnih spojin. Povezava s tujima partnerjema je prinesla najsodobnejši avtooksidacijski postopek proizvodnje vodikovega peroksida, poleg na pogodbi o skupnem vlaganju pa je temeljila še na pogodbah o licencah, inženiringu in prenosu znanja. Leta 1977 je bil zgrajen nov proizvodni obrat in posodobljen obrat natrijevega perborata. Od leta 1991, ko je Solvay od podjetja Laporte prevzel 10 odstotkov Belinkinih delnic, je omenjena multinacionalka 20-odstotni lastnik BPK.

BPK je vodilni proizvajalec peroksidnih spojin v vzhodni Evropi. Njeni poglavitni izdelki so vodikov peroksid, natrijev perborat (pomembna sestavina pralnih praškov) ter peroksiocetna kislina (močan biocid, ki se uporablja za dezinfekcijo), ki jo trži pod blagovno znamko Persan-S. BPK sodi med večje slovenske izvoznike, saj v druge evropske države izvozi dobrih 87 odstotkov svoje proizvodnje. Tradicionalni trgi Belinke Perkemije so Slovenija, Italija, Nemčija, Hrvaška, Makedonija in ZRJ. V prihodnje namerava povečati svojo navzočnost v državah, kjer ima logistične prednosti, kot so Poljska, Češka, Madžarska, Bolgarija, Albanija in Rusija. BPK se globalno vključuje v strateške usmeritve partnerja in solastnika, skupine Solvay, lokalno pa si postavlja lastne strategije in cilje. Poglavitna tržna prednost so visoki standardi kakovosti izdelkov in storitev ter izrazita ekološka usmerjenost. Največjo pozornost namenja tržnim aktivnostim, predvsem izvozu, hkrati pa skrbi za ohranitev vodilnega položaja na domačem trgu. Načrtuje tudi nadaljnje naložbe v proizvodnjo.

Vodikov peroksid je eden glavnih proizvodov BPK. Njene proizvodne zmogljivosti znašajo 20.000 ton vodikovega peroksida na leto (približno en odstotek svetovnih). Velik del (40 odstotkov) vodikovega peroksida je namenjen lastni porabi za proizvodnjo natrijevega perborata. Leta 1996 je prodaja na domačem trgu pomenila 25 odstotkov celotne prodaje vodikovega peroksida, torej izvozna usmeritev ni le izbira, ampak nujnost.

Za proizvodnjo vodikovega peroksida kot panogo je značilna visoka stopnja koncentracije. Devet največjih svetovnih proizvajalcev ima 80 odstotkov svetovnih proizvodnih zmogljivosti. Največji proizvajalci izrabljajo učinke ekonomije obsega, njihovo globalno omrežje kupcev pa omogoča razpršitev panožnega ter specifičnega deželnega tveganja. Nove proizvodne zmogljivosti odpirajo v bližini hitro rastočih trgov Latinske Amerike in Azije, kar jim hkrati omogoča tudi nižje proizvodne stroške. Največji proizvajalci imajo proizvodne in prodajne zmogljivosti skoraj na vseh celinah.

Trge držav, ki sodijo v interesno območje BPK, torej države srednje in vzhodne Evrope ter območje nekdanje Jugoslavije, vplivi konkurence v preteklosti niso zaznamovali v tolikšni meri. Pričakovati je, da bodo tudi ti čedalje bolj čutili vplive svetovnega trga, v katerega so vpeti vsi večji BPK konkurenti na tem območju. Zato se BPK ne bo mogel v celoti izogniti negotovosti, ki je s tem povezana, namreč nihanju cen ali povpraševanja ter pritisku konkurentov na trgih, ki so zanjo zanimivi.

BPK ima pri prodaji natrijevega perborata opraviti z razmeroma homogeno skupino praviloma velikih kupcev (proizvajalcev detergentov in posrednikov). Veliko bolj heterogena je skupina kupcev vodikovega peroksida, ki se med seboj precej razlikujejo po obsegu nakupov, pa tudi po namenu uporabe izdelka, saj ga uporabljajo papirna, tekstilna, prehrabna, kemijska in druge industrije. Okoli 10 odstotkov kupcev pomeni več kot 60 odstotkov prodaje. BPK je že doslej tem kupcem namenjal veliko skrb. Z njimi se ukvarja tim ljudi in sistematično zbira podatke o njih. Glede na to se je oblikovalo mnenje, da bi sistem ravnanja s pomembnimi kupci podjetju lahko ponudil podlago za odločanje o strategiji poslovanja s posameznim pomembnim kupcem in o ravnanju s celotnim portfeljem kupcev. Gre za odločitve o naložbah v posameznega kupca in razporejanju virov (človeških, materialnih in finančnih) med posamezne pomembne kupce. Sistem naj bi hkrati olajšal tudi oblikovanje dolgoročnih povezav s kupci.

Sistem ravnanja s pomembnimi kupci je sestavni del vzajemnega trženja, ki je v zadnjem času pogosto uporabljen pojem na področju medorganizacijskega trženja. Gre za obliko trženja, na kateri temelji razvoj tesnejše, dolgoročneje povezave z odjemalci. Namen dobavitelja je ugotoviti potrebe in pričakovanja obstoječih in prihodnjih odjemalcev. Poznavanje dejanskih pričakovanih odjemalcev je pomembno za dobavitelja, saj s tem lahko določi ustrezno porazdelitev razpoložljivih virov sredstev na posamezne dejavnike trženjskega spleta in izpolni pričakovanja kupcev. Kupcem pa pomeni dolgoročno stabilnost dobave in prilagodljivost dobavitelja. Obe strani lahko izkoristita tudi dolgoročne prednosti strateške povezave.

Ekonomsko znanost obravnava prednosti in slabosti takšnega strateškega povezovanja v okviru teorije transakcijskih stroškov, pomemben del razprav v zvezi s tem pa poteka tudi v okviru teorije iger. Gre za iskanje ekonomske logike takih povezav. Ekonomika transakcijskih stroškov razlaga, da so smiselne samo tedaj, ko so tako doseženi stroški transakcij manjši od stroškov transakcij, ki bi jih zahteval trg, ko bi torej šlo za enkratne stike med kupci in dobavitelji, o katerih odloča cena transakcije. Tudi teorija iger govori o razmeroma zahtevnih omejitvah, pod katerimi so smiselne kooperativne strategije. Problem BPK je v tem, da ima tudi po njihovih ugotovitvah večina kupcev vodikovega peroksida, še posebej tisti največji, transakcijski pristop do dobaviteljev. Ta nevarnost se utegne zaradi naraščajoče konkurence še povečati. V svetu obstajajo presežne zmogljivosti, ustreznost kakovosti proizvoda in izpolnjeni dobavni roki pa so danes že skoraj temeljni pogoj vsake transakcije. Kako naj podjetje razporeja svoje resurse, da bo obdržalo obstoječe in pridobivalo nove strateško pomembne kupce, hkrati pa ustvarjalo stroškovne prednosti pred svojimi konkurenti? Ali lahko bolj kooperativna strategija ob naraščajoči globalizaciji za BPK vodi k internacionalizaciji podjetja? Preprostega odgovora na ti vprašanji ni. Vsaka alternativa zahteva jasno predstavitev. Za to je treba uporabiti razpoložljivo znanje in oblikovati racionalne razlage. Ekonomsko modeliranje za poslovno odločanje utegne s svojimi spoznanji pomembno pripomoči k tehtanju odločitev in k iskanju najboljših izbire.

1.2 Ekonomsko znanost in poslovno odločanje

Skupna značilnost obravnavanih primerov je prikaz pomembnosti poslovnih odločitev za položaj podjetij. Prav tako je očitno, da je o učinku posameznih odločitev dokončno mogoče soditi šele po določenem času. Z vsako odločitvijo je namreč povezano tveganje. Tako je zato, ker odločitve spremlja negotovost. Če v Portorožu leta 1990 ne bi sprejeli odločitve, da Hotel Palace zaprejo, bi ta verjetno danes še deloval. Če bi v obnovo hotela naložili vsako leto vsaj milijon DEM, kolikor bi znašala amortizacija, bi stara stavba kazala povsem drugačno podobo, kot jo kaže sedaj. Če bi se marca 1997 nadzorni svet Hotelskega podjetja Bernardin odločil, da se bo vključil v izvajanje pogodbe OMA, razprava o franšizni pogodbi danes ne bi bila aktualna. Če bi se leta 1992 Sklad za razvoj odločil zapreti proizvodne obrate barvnih televizorjev, podjetje Elektronika, d. d., ne bi bilo in ne bi imelo možnosti sedanje izbire. Če bi se management Belinke Perkemije odločil za uveljavitev sistema ravnanja s pomembnimi kupci, bi izbral bolj kooperativno strategijo s svojimi kupci in bolj kooperativno strategijo internacionalizacije.

Svet odločitev v sodobnem poslovnem življenju je kompleksen. Odločajo lastniki, nadzorni sveti, država, managerji itd. V realnosti poslovno odločanje ni enoznačno niti v razvitih tržnih gospodarstvih.² Večinoma pa ne poteka brez udeležbe managerjev. Prisotni so v različnih vlogah:

Odločitve podjetij potekajo v pogojih negotovosti.

² *Sodobne oblike podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih so delniške družbe. Te omogočajo delitev treh temeljnih tržnih funkcij (prevzem tveganja, strateško odločanje in operativno odločanje) med lastnike kapitala (delničarje), upravni odbor in management. Vloga lastništva je prevzem tveganja ter deloma strateško odločanje (postavljanje ciljev poslovanja, volitev upravnega odbora, odobritev zaključnega računa). Strateško odločanje je v rokah upravnega odbora. Operativno odločanje je v rokah managementa. V praksi je pogosto izvajanje navedenih funkcij pomaknjeno za mesto navzdol: ope-*

Manager je oseba, ki organizira in usklajuje različne aktivnosti v podjetju za doseg vnaprej postavljenih ciljev.

Ekonomska znanost ponuja instrumentarij in metodološka orodja za poslovne odločitve.

kot odločevalci, kot pripravljavci odločitev ali pa celo kot opazovalci. Tukaj se s tem ne bomo obremenjevali. Postavili se bomo na preprosto stališče, da so managerji osebe, ki organizirajo in usklajujejo različne aktivnosti v podjetju, da bi dosegli vnaprej postavljene cilje. Čeprav bomo pogosto predpostavljali, da podjetje maksimira vrednost podjetja, so načela njihovega obnašanja pravzaprav uporabna za vsakršno odločanje.

Ekonomska znanost (economics) je veda o gospodarjenju z redkimi sredstvi. Glede na predmet obravnave jo delimo na mikroekonomijo in makroekonomijo. Makroekonomija obravnava narodnogospodarske procese. Mikroekonomija proučuje obnašanje ekonomskih oseb in njihovo interakcijo na trgu. Čeprav bi bilo nesmiselno trditi, da se poslovne odločitve ne oblikujejo pod vplivom makroekonomskih dejavnikov, se večina poslovnih odločitev nanaša na njihovo mikroekonomsko okolje. Kot smo videli, so odločitve podjetij odvisne od velikosti tržnega povpraševanja po nekem blagu oziroma storitvi. Prav tako smo razbrali, da se ekonomski osebki odločajo na podlagi ciljev in interesov in se pri tem obnašajo strateško. V analizi poslovnega primera smo ugotovili tudi, kako pomembne so za odločanje relativne cene proizvodov in proizvodnih tvorcev. Pravzaprav je mogoče pri obravnavi vsakega problema poslovnega odločanja uporabiti različne sestavine ekonomske znanosti. Ekonomska znanost namreč ponuja razvit instrumentarij, s pomočjo katerega je mogoče analizirati tržno dogajanje in iskati rešitve poslovnih primerov.

Prav tako iz prikazanih primerov sledi, da je mogoče še tako kompleksne poslovne primere ustrezno modelirati in jih predstaviti v razumljivi in preprosti obliki. V naravi ekonomske znanosti je, da izloča manj pomembna dejstva in išče vzročno-posledične povezave med proučevanimi pojavi. Kot je zapisal znani ekonomist Baumol, je oblikovanje modelov temeljno opravilo ekonomistov. Zato so sposobni razčleniti poslovne probleme ne glede na to, kako kompleksni so, na njihove sestavine in proučevati razmerja med njimi s sistematičnim pristopom, ki pelje do optimalnih rešitev. Strinjati se je tudi mogoče z njim, da si v obravnavi poslovnih problemov pomagamo »z načini razmišljanja, ki jih najdemo v izpeljavi različnih ekonomskih teoremov«.³

Naj ob tem še dodamo, da ekonomska znanost v svojem proučevanju uporablja različne kvantitativne metode, ki jih je mogoče uporabiti pri obravnavi poslovnih problemov. Tako se ekonometrične metode uporabljajo pri ocenjevanju funkcije povpraševanja in funkcije stroškov. Teorija verjetnosti je sestavni del ekonomske analize tveganja in jo uporabljamo pri opredeljevanju negotovosti v poslovnem odločanju. Metode optimiziranja, kot je na primer linearno programiranje, pa so uporabne pri premagovanju različnih problemov iz poslovnega sveta.

Ekonomsko modeliranje poslovnega odločanja torej vključuje temeljna ekonomska načela in metodologijo za poslovno odločanje. Izhaja iz mikroekonomske teorije in je vodilo za poslovno odločanje v razmerah negotovosti. Z uporabo njegovih spoznanj managerji ne pridobijo popolnih in netveganih rešitev. Dobijo pa možnost, da preverijo različne alternative ter izločijo manj verjetne in manj privlačne.

1.3 Uporaba ekonomskih modelov pri poslovnem odločanju

Nekatere poslovne odločitve je treba sprejeti takoj in ne dovolijo odlašanja, za druge je na voljo več časa. Vendar prav za nobeno ni mogoče reči, da je popolnoma predvidljiva. Praviloma

rativno odločanje izvaja srednji management, strateško planiranje vrhni management, nadzor poslovanja pa je v rokah upravnega odbora. Skupščina delničarjev sprejema zaključni račun podjetja.

³ W. Baumol, »What Economic Theory Contribute to Managerial Economics?«, *American Economic Review*, 51, 2, 1961, stran 144.