

Strateški management in management spreminjanja

Managerjeva knjižnica

Glavni urednik

prof. dr. Egon Žižmond

Uredniški odbor

izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0886

Strateški management in management spreminjanja

Roberto Biloslavo

Management

*Strateški management
in management spreminjanja*

doc. dr. Roberto Biloslavo

Strokovna recenzenta · izr. prof. dr. Jure Kovač
in doc. dr. Mirko Markič

Izdala in založila · Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper,
Cankarjeva 5, 6104 Koper

*Risbe, oblikovanje in fotografija
na naslovnici* · Alen Ježovnik

Naklada · 1000 izvodov

Oktober 2008

© 2008 Fakulteta za management Koper

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

005(075.8)

BILOSLAVO, Roberto

Strateški management in management spreminjanja /
Roberto Biloslavo ; [risbe Alen Ježovnik]. - Koper :
Fakulteta za management, 2008. - (Managerjeva
knjižnica, ISSN 1855-0886)

ISBN 978-961-266-014-7

COBISS.SI-ID 241549824

Kazalo

- Seznam slik · 7
Seznam preglednic · 9
Predgovor · 13
- 1 Osnove managementa in organizacije · 15
- 1.1 Organizacija · 15
 - 1.2 Management in managerji · 20
 - 1.3 Dejavnost managerjev · 27
 - 1.4 Sodelavci in organizacija · 32
- Povzetek* · 35
Vprašanja · 37
- 2 Snovanje in načrtovanje politike organizacije · 39
- 2.1 Snovanje politike organizacije · 39
 - 2.2 Modeli politike organizacije · 62
 - 2.3 Strateško načrtovanje in analiziranje · 71
- Povzetek* · 96
Vprašanja · 99
- 3 Temeljna politika organizacije · 101
- 3.1 Interesi, vizija, smotri in poslanstvo organizacije · 101
 - 3.2 Vrednote: kulture organizacije in okolij, etika managementa · 115
 - 3.3 Temeljni koncept sredstev · 149
- Povzetek* · 166
Vprašanja · 170
- 4 Razvojna politika organizacije · 171
- 4.1 Razvojna politika organizacije · 171
 - 4.2 Poslovni model · 184
 - 4.3 Urejenost organizacije · 196
 - 4.4 Struktura in členjenost organizacije · 205
 - 4.5 Infrastrukturni sistemi organizacije · 253
 - 4.6 Priskrba in razporejanje sredstev · 261
- Povzetek* · 287
Vprašanja · 293

- 5 Sprotna politika organizacije · 297
 - 5.1 Sprotne dejavnosti organizacije · 297
 - 5.2 Procesi · 328
 - 5.3 Gospodarjenje s sredstvi · 331
 - Povzetek* · 337
 - Vprašanja* · 339

- 6 Management spreminjanja · 341
 - 6.1 Organizacija vpliva in se odziva · 341
 - 6.2 Spreminjanje časovne okvirnosti politike organizacije · 343
 - 6.3 Počasno spreminjanje temeljne politike organizacije · 346
 - 6.4 Premišljeno spreminjanje razvojne politike · 351
 - 6.5 Učinkovito spreminjanje sprotne politike · 366
 - Povzetek* · 378
 - Vprašanja* · 381
 - Literatura · 383

Seznam slik

- 1.1 Vrste organizacij glede na širino delovanja in na donosnost · 16
- 1.2 Tri temeljne vloge v delovanju organizacije · 25
- 1.3 Štirje slogi situacijskega vodenja · 29
- 1.4 Deleži načinov odločanja po ravneh organizacije · 30
- 1.5 Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev · 31
- 2.1 Linearno načrtovanje · 55
- 2.2 Integralno načrtovanje · 57
- 2.3 Postopno snovanje politike organizacije · 59
- 2.4 Tri dimenzije modelov · 63
- 2.5 Tri razsežnosti politike organizacije · 64
- 2.6 Osnovni model politike organizacije · 65
- 2.7 Procesni model politike organizacije · 67
- 2.8 Okvirni model politike organizacije · 68
- 2.9 SPIN model · 73
- 2.10 Dejavniki privlačnosti trga · 74
- 2.11 Portfeljska matrika »delež trga : rast« · 86
- 2.12 Razporeditev programov v matriki »konkurenčnost : privlačnost trga« · 89
- 2.13 Veriga vrednosti · 94
- 2.14 Vrednostni supersistem · 95
- 2.15 Primerjava strukture stroškov po dejavnostih · 96
- 3.1 Temeljna politika organizacije · 102
- 3.2 Odnos managementa do kulture organizacije · 131
- 3.3 Strategije managementa do kulture organizacije · 132
- 3.4 Odnos managerjev do etike · 143
- 3.5 Umeščanje organizacije med delom, kapitalom in znanjem · 151
- 3.6 Sredstva, zmožnosti in strategija organizacije · 154
- 3.7 Razvrstitev vrst kapitala · 161
- 4.1 Razvojna politika organizacije · 173
- 4.2 Sistem usklajenih smotrov in ciljev organizacije · 174
- 4.3 Ponazoritev ciljnega in brezciljnega gibanja glede na kakovost razvoja v času · 175
- 4.4 Absolutno in primerjalno merjenje · 176
- 4.5 Uravnotežen sistem meril · 177

- 4.6 Uspešno delovanje organizacije kot zaporedje uvajanja in izkoriščanja temeljnih zmožnosti · 183
- 4.7 Model stroškov in lokalne različnosti · 193
- 4.8 Procesno urejena organizacija z enim temeljnim procesom · 217
- 4.9 Strategije za pridobivanje dopolnjujočih sredstev · 234
- 4.10 Ukrepi organizacije za doseganje konkurenčne prednosti · 235
- 4.11 Poslovna omrežja · 237
- 4.12 Verjetnost komuniciranja in razdalja med sodelavci · 241
- 4.13 Kraljičev model oskrbe s sredstvi · 267
- 4.14 Pot od podatkov do modrosti · 271
- 4.15 Primer portfeljske matrike za porazdelitev finančnih sredstev organizacije · 284
- 4.16 Prednosti pri razporejanju sredstev · 286
- 5.1 Sprotna politika organizacije · 298
- 5.2 Oblike trženjskih poti · 318
- 5.3 Prednostna razvrstitev želja odjemalcev · 321
- 5.4 Projekti združujejo: ljudi, denar, materialna sredstva in opremo · 322
- 5.5 Snovni in nesnovni projekti · 323
- 5.6 Tipičen življenjski cikel projekta · 324
- 5.7 Procesni model projektnega managementa · 326
- 5.8 Primer modela CPM · 327
- 5.9 Primer Ganttovega diagrama · 328
- 6.1 Organizacije so kot živali · 343
- 6.2 Vplivi iz okolja in delovanje organizacije · 344
- 6.3 Spremenljivost in okvirnost politike organizacije · 345
- 6.4 Poteki nezvezne rasti · 352
- 6.5 Vsebinski koncepti rasti podjetja · 355
- 6.6 Vsebinski koncepti krčenja organizacije · 359
- 6.7 Razvoj strukture organiziranosti · 361
- 6.8 Odzivanje organizacije na vplive · 368
- 6.9 Obdobja v odzivanju · 369
- 6.10 Obdobja vplivanja · 370
- 6.11 Management sodelavcev kot proces · 377

Seznam preglednic

- 1.1 Prednosti in slabosti pridobivanja managerjev iz okolja in iz organizacije · 23
- 2.1 Tudi »nenačrtovanje« je lahko strategija · 41
- 2.2 Primerjava nekaterih izrazov v strokovni literaturi o politiki organizacije · 45
- 2.3 Razvoj načinov načrtovanja · 50
- 2.4 Prednosti in slabosti strateškega načrtovanja · 53
- 2.5 Deset »šol strateškega managementa« po Mintzbergu · 61
- 2.6 Opredelitev nekaterih elementov politike organizacije · 64
- 2.7 Pristop k izdelavi analize SPIN · 76
- 2.8 Uporaba analize SPIN za snovanje strategij · 77
- 2.9 Najpogosteje navedeni elementi v analizah SPIN organizacije · 78
- 2.10 Korelacijska matrika negotovih dejavnikov · 81
- 2.11 Scenariji, tržni segmenti in ključni dejavniki uspešnosti · 82
- 2.12 Prednosti in slabosti portfeljske analize · 83
- 2.13 Prednosti in slabosti portfeljske matrike »konkurenčnost : privlačnost trga« · 90
- 2.14 Implementacija matrike »konkurenčnost : privlačnost tržišča« · 91
- 2.15 Ocenjevanje v skupini · 92
- 2.16 Primer postavitve mej med razdelki · 93
- 3.1 Interesi notranjih udeležencev organizacije · 104
- 3.2 Interesi zunanjih udeležencev organizacije · 105
- 3.3 Sestavine in modeli poslanstva · 114
- 3.4 Razvrstitev vrednot po Rokeachu · 117
- 3.5 Definicije kulture · 120
- 3.6 Pojavne oblike kultur · 124
- 3.7 Značilnosti kultur · 126
- 3.8 Štirje modeli kultur po Harrisonu · 127
- 3.9 Dopolnjena Dealova in Kennedyjeva tipologija kultur · 129
- 3.10 Štiri kulture po Quinnu in Cameronu · 130
- 3.11 Povzetek razsežnosti kultur po Hofstedeju · 135
- 3.12 Dimenzije kultur po regijah · 137
- 3.13 Cikel vključevanja v tuje okolje · 138
- 3.14 Etične zapovedi po Bertrandu Russllu · 146

- 3.15 Snovanje sodil za analizno etično odločanje · 147
- 3.16 Tri vprašanja za presojo etičnosti odločitve · 148
- 3.17 Povzetek Kohlbergovega modela osebnega moralnega razvoja · 149
- 3.18 Uveljavljanje etičnosti v organizaciji – nasveti managerju · 150
- 3.19 Deset odzivov na neetične pritiske v organizaciji · 151
- 4.1 Temeljne strategije do partnerjev · 180
- 4.2 Temeljne strategije do konkurentov · 182
- 4.3 Spremenljivke makro in mikro segmentiranja v medorganizacijskem trženju · 189
- 4.4 Uporaba spremenljivk za segmentiranje trga pri medorganizacijskem trženju po različnih deskriptorjih · 190
- 4.5 Organizacija, organiziranost in organiziranje · 199
- 4.6 Mehanistični pristop k urejenosti · 200
- 4.7 »Znanstveni management« · 200
- 4.8 »Administracijska teorija« managementa · 200
- 4.9 »Birokracijski model« managementa · 201
- 4.10 Stopnje delegiranja · 208
- 4.11 Klasifikacija odgovornostnih enot · 211
- 4.12 Delitev dela v organizaciji: dejavnostni vidiki · 213
- 4.13 Delitev dela v organizaciji: programski vidiki · 214
- 4.14 Delitev dela v organizaciji: mešani vidiki · 215
- 4.15 Členjenje po funkcijah in členjenje po programskih vidikih · 216
- 4.16 Prednosti in slabosti linijske organiziranosti · 219
- 4.17 Prednosti in slabosti odborov · 221
- 4.18 Zaveznitva v organizaciji · 223
- 4.19 Oblike moči v organizaciji · 224
- 4.20 Smotri, strategije in privrženost po položajnih in poklicnih skupinah sodelavcev · 225
- 4.21 Taktike izigravanja pravil · 226
- 4.22 Vrste strateških povezav · 232
- 4.23 Osem taktik za odvrčanje osvojevalcev · 248
- 4.24 Značilnosti organizacije in vpliv značilnosti okolja · 249
- 4.25 Sodila za snovanje členjenosti organizacije · 250
- 4.26 Pregled metod za projektiranje modelov urejenosti · 251
- 4.27 Vloga oskrbovanja v organizaciji · 266
- 4.28 Temeljni koncepti oskrbe z materialnimi sredstvi · 268
- 4.29 Pridobivanje sodelavcev · 270
- 4.30 Zadovoljstvo managerjev z različnimi metodami za razporejanje sredstev · 285
- 5.1 Merila učinkovitosti · 303
- 5.2 Šest usmeritev za izboljšanje produktivnosti · 304
- 5.3 Razlike med snovnimi izdelki in nesnovnimi storitvami · 307

- 5.4 Značilnosti proizvodnje izdelkov in izvajanja storitev · 308
- 5.5 Nabor generičnih trženjskih strategij · 316
- 5.6 Organizacijski procesi · 329
- 6.1 Priložnosti in težave pri različnih konceptih rasti podjetja · 356
- 6.2 Priložnosti in težave rasti podjetja glede na odjemalce ter izdelke in storitve · 357
- 6.3 Priložnosti in težave konceptov stalnosti podjetja · 358
- 6.4 Priložnosti in težave konceptov krčenja podjetja · 360
- 6.5 Značilnosti sistemov organizacije po stopnjah življenjskega cikla · 363
- 6.6 Dejavnosti za doseganje prožnosti organizacije na različnih področjih · 372
- 6.7 Ukrepi managementa za obvladovanje dinamike denarnih tokov · 376