

dr. Nevenka Maher

STRATEŠKI MANAGEMENT





Visokošolski učbenik z recenzijo: Strateški management

Avtorica:

Dr. Nevenka Maher, izr. prof.

Recenzentka:

Dr. Lidija Weis

Izdajatelj in založnik: Visoka šola za poslovne vede

Ljubljana, 2022

KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	1
2	Strateški management. Temeljni pojmi.	3
2.1	Temeljno o strateškem managementu	3
2.2	Temeljne aktivnosti strateškega managementa	5
2.3	Strateški management v XXI. stoletju	6
2.4	Strateški management in mednarodna uspešnost	8
2.5	Strateški management, razvoj in inoviranje (R&I, Research and Innovation)	10
2.6	Strateški management in trije vidiki obvladovanja poslovanja organizacije.....	14
2.7	Pomen oblikovanja, poslanstva, vizije, strategije in ciljev podjetja	16
2.8	Temeljna odgovornost strateškega managementa za obstoj in razvoj.....	19
2.9	Namen strategije in management naravnani na rezultate (result based management) 20	
2.10	Strategija pametne specializacije in inovativnost	21
2.11	Kaj bistvo pametne specializacije?	22
3	Strateški management in upravljanje	27
3.1	Trije sektorji družbe: poslovni, javni in sektor civilne družbe	27
3.2	Management javne uprave, governance (vladanje) in administracija	29
3.3	Država in institucionaliziranost	31
3.4	Institucionalni sektor države: institucije in institucionalni mehanizem	32
3.5	Strateški management in metodologija ukrepanja v EU okolju	38
3.6	Dva temeljna instrumenta ukrepanja: logični okvir in okvir celostne kakovosti	39
3.7	Strateški management in uveljavljanje temeljnega ekonomskega zakona »min – max«	42
3.8	Management javne uprave, vladanje in administracija.....	44
3.9	Javne službe in njihove značilnosti.....	46
4	Pomembne vsebine, tveganja in konkurenčne prednosti	49
4.1	Strateški management temelji na treh stebrih.....	49
4.2	Kakovost sistema (strukture), pomembne vsebine in tveganja	50
4.3	Pomembnost (ang. Materiality, običajni prevod v slov. materialnost).....	51
4.4	Tveganja	52

4.5	Obvladovanje sredstev terja njihovo identifikacijo, merjenje in vrednotenje	52
4.6	Doprinosa strateškega managementa k dodani vrednosti.....	54
4.7	Pomembne teme in tveganja.....	57
4.8	Strateški management in ključni dejavniki konkurenčnosti	57
4.9	Strategija, ustvarjalnost (kreativnost) in konkurenčnost	59
	Strategija izkoriščenosti potencialov (kapacitet).....	59
4.10	Identifikacija resursov povezanih z znanjem.....	60
4.11	Analiza vrednosti po Porterju	61
5	Makro okolje: strateško analiziranje, politike, instrumenti ukrepanja, globalizacija in EU kontekst, R Slovenija.....	66
5.1	Strategija, vladanje, upravljanje in management na makro nivoju	66
5.2	Svet in globalna strategija.....	66
5.3	EU po reformi po letu 2000	67
5.4	EU agenda socialne politike	69
5.5	Inovacije in Evropska unija	69
5.6	Instrumenti, preko katerih deluje Evropska unija.....	69
5.7	Vrednote okolja evropske unije in finančni management	71
5.8	Finančna perspektiva 2021-2027	71
5.9	Strategija pametne specializacije	75
5.10	Kaj je makroregionalna strategija?	78
5.11	Metodologija ukrepanja strateškega managementa v EU.....	80
5.12	Nacionalni načrt za okrevanje in odpornost (NNOO), ang. RRM, Recovery and Resilience Mechanism	81
6	Strateški management in mikro okolje	85
6.1	Temelji strateškega managementa na mikro ravni	85
6.2	Strateški management in ekonomika	85
6.3	Kaj je poslovni sistem? Kdo so lastniki?.....	86
6.4	Namen - poslanstvo podjetja	88
6.5	Strategija.....	89
6.6	Vrste kupcev	90
6.7	Instrumenti managementa.....	92
6.8	Podjetnost, poslovni model in načrt.....	96
6.9	Druckerjev model OKVIR P.O.S.E.....	102

7	Družbena odgovornost – odgovornost družbe in podjetja, trajnostni razvoj	105
7.1	Odgovornost je notranja ali zunanja	105
7.2	Odgovornost managementa za posle	107
7.3	Poročanje	108
7.4	Odgovornost za prenovo in smart specializacija	110
7.5	Odgovornost za investiranje v človeške vire in identificiranje neopredmetenih sredstev	111
7.6	Pot od znanja do neopredmetenih sredstev	112
8	Sistemske vrste nadzora in celostni sistem kakovosti	114
8.1	Celostni sistem kakovosti in nadzor	114
8.2	Sistemske vrste nadzora	115
8.3	Nadzor petih ekonomskih vrednot	116
8.4	Evalvacija – sistemska vrsta nadzora nad kakovostjo	119
8.5	Standardi in dobra praksa	120
8.6	Različne vrste evalvacij in časovni vidik	123
	8.6.1 Ex ante evaluation – ex ante evalvacija (za vnaprej)	124
	8.6.2 Mid-term evaluation – vmesna evalvacija	125
9	Literatura	127

KAZALO SLIK

Slika 1: R Slovenija in njeno okolje.....	2
Slika 2: Aktivnosti strateškega managementa in družbeno-ekonomski kontekst, v katerem potekajo aktivnosti programiranja in izpeljave strategije	6
Slika 3: Struktura neopredmetenih sredstev velikih globalnih korporacij, 2007-2017.....	9
Slika 4: Temeljna vprašanja za strateški management za inovacijski pristop poslovanja.	14
Slika 5: Model managementa, ki je zasnovan na aktivnostih in naravnano na rezultate.	14
Slika 6: Poslovni model Kanvas.....	15
Slika 7: Zaporedje aktivnosti v pristopu in procesih dolgoročnega načrtovanja.	17
Slika 8: Po vsebinah različni podatki, ki so strateškemu managementu potrebni za odgovorno odločanje.	18
Slika 9: Tri področja aktiviranja strateškega managementa in pokrivanja področij za učinkovit strateški management.	20
Slika 10: Temeljni dokument z metodologijo, kako se pripravi strategija pametne specializacije.	22
Slika 11: Tri glavna področja ekonomskih dejavnikov, katerih posledice so rezultati poslovanja.....	23
Slika 12: Doprinos informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) ekonomiji držav in petim vidikom inovativnosti.....	24
Slika 13: Visoka skupina, ki je pripravila usmeritve »Investiranje v prihodnost Evrope, ki jo želimo«.....	25
Slika 14: Okvirni raziskovalni program Obzorje - Horizon.....	26
Slika 15: Sektor podjetništva, države in civilne družbe, področja in poslanstvo.....	28
Slika 16: Sistemski management in njegovih pet temeljnih funkcij delovanja za maksimizacijo uspešnega preoblikovanja virov v rezultate.....	34
Slika 17: Razvojne faze industrije.....	36
Slika 18: Razvoj do industrije 4.0 in glavne značilnosti nove ekonomije.	37
Slika 19: Shema logike programiranja ukrepanja in bistvene sestavine ukrepanja.	40
Slika 20: Shema logičnega okvira, ki se upošteva pri prijavi projektov v okolju EU, da je management po vodiču Practical Guide.....	41
Slika 21: Evropski okvir managementa kakovosti.....	41
Slika 22: Trije stebri sistema kakovosti za izpeljavo aktivnosti in za nadzor.....	50

Slika 23: Kakovost kot ledena gora.....	51
Slika 24: Na kupca naravnana strategija.	54
Slika 25: Poslovni model ustvarjanja in realizacije vrednosti.....	56
Slika 26: Na katera temeljna vprašanja mora strateški management odreagirati ob istočasnem razumevanju tržnega koncepta poslovanja.....	59
Slika 27: Shema vrednosti podjetja.....	60
Slika 28: Vrste prostega znanja (open data, open science,...) v podjetju in ščiten know how.	61
Slika 29: Statistične regije R Slovenije.....	66
Slika 30: 17 strateških globalnih ciljev Organizacije združenih narodov trajnostnega razvoja po Agendi 2030.	67
Slika 31: EU sistem - struktura managementa, primer Podonavske regije.....	73
Slika 32: Povezovanje 5 strateških usmeritev z 12 razvojnimi cilji Strategije Slovenija 2030.	77
Slika 33: Področja, ki jih gre upoštevati za dobrobit posameznika.	80
Slika 34: Primer SWOT analize.....	81
Slika 35: Ocenjevanje pripravljenosti za reforme po ključnih področjih.....	83
Slika 36: Znanje v različnih oblikah – od produkcije znanja do širjenja znanja.....	87
Slika 37: Model strateškega poslovanja.....	88
Slika 38: Primorski tehnološki park. Tekmovanje podjetnikov in poslovnih modelov.....	89
Slika 39: Tri glavne skupine kupcev.....	90
Slika 40: Usklajevanje strateškega managementa s sistemom trženja.....	91
Slika 41: Aktivnosti od ideje do komercializacije produkta.....	91
Slika 42: Evropski okvir managementa kakovosti.....	93
Slika 43: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov.....	94
Slika 44: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v aktivnosti.....	95
Slika 45: Kompetence podjetnosti v kontekstu treh področij: idej in priložnosti, resursov in akcije strateškega managementa.....	96
Slika 46: Poslovni model v industriji 4.0.....	97
Slika 47: Sestavni deli priprave poslovnega načrta.....	100
Slika 48: Štiri ravni države.....	106
Slika 49: Povezanost strategije in managementa s finančnimi rezultati: finančno poročilo ali bilanca stanja in izkaz poslovnega izida.....	108

Slika 50: Nesorazmerje med knjižno vrednostjo in tržno vrednostjo treh oblik intelektualnega kapitala.	113
Slika 51: Sistem ukrepanja, dejavniki in kriteriji sledljivosti.	115

KAZALO TABEL

Preglednica 1: Dejavniki sodobne družbe in značilnosti učeče družbe v primerjavi s proizvodno naravnano ekonomijo.	8
Preglednica 2: Vrste produktov in ekonomske kategorije intelektualne lastnine, ter pravna osnova nastanka lastnine za prihodke iz zaračunavanja pravic.	12
Preglednica 3: Problemi in izzivi za strateški management v industriji 4.0.	35
Preglednica 4: Problemi in izzivi, ki so kritične točke za odgovorno ravnanje strateškega managementa.	38
Preglednica 5: Najpomembnejši dejavniki notranjega in zunanjega izvora.	85

1 UVOD

Živimo in delujemo v obdobju, ko se nam pred očmi odvijajo milenijske zgodovinske spremembe. Transformacija življenja se nam dogaja pred očmi in delujemo v realnem in virtualnem okolju. Globalna ekonomija je vse bolj monopolna pri čemer je pandemija presekala hiter porast ekonomske moči dobavnih verig. Predvsem pa se preverjajo vrednote: od etičnih do ekonomskih, ker je od njih odvisno preživetje in kakovost delovanja. Covid-19 ni zgolj zdravstvena kriza, ampak gre za družbeno-ekonomsko krizo, na katero mora najti pravi odgovor za svoj obstoj in razvoj sleherni ekonomski subjekt: posameznik s svojo družino vred, podjetje in država.

Evropska Unija je za obdobje 2018-2024 sprejela za vse svoje institucije (Komisija, Svet in Parlament) skupne prioritete: Zeleni dogovor, Digitalna prihodnost, Ekonomija, ki deluje za državljane in krepitev EU demokracije (European Green deal, a digital future, an economy that works for people, promoting and strengthening European democracy). Z vidika našega predmeta strateški management je treba spremljati delo, dokumente in usmeritve Komisije (EC, European Commission), še zlasti razvojno kohezijsko politiko za finančno perspektivo 2021-2027 in za krepitev odpornosti. Strategija države mora biti namreč konsistentna z usmeritvami EC, država članica pa upoštevati vrednote in pravila (pravo EU). Za strateški management v državi so za obdobje 2021-2027 pomembne strateško razvojne prioritete kohezije, za odpravo posledic covid-19 pa program za okrepanje in odpornost za obdobje 2021-2026. (Vpogled na <https://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/po-2020/dokumenti-po-2020/izhodisca-programa-ekp-2021-2027.pdf> Ključni razvojni dokumenti Slovenije so na <https://www.eu-skladi.si/portal/sl/po-2020/priprava-programskih-dokumentov-1/podstran-1> (podrobneje v poglavju 4).

Najbolj ranljivi so majhni. Pomembna je čim večja samopreskrba in čim manjša odvisno od drugih subjektov. Čeprav velja v ekonomiji konkurenčnost za vrednoto, je za majhne pomembno sodelovanje. Med ljudmi solidarnost, med ekonomskimi subjekti kakovostno delovanje in zaupanje.

Moč ekonomskega subjekta temelji na premoženju in strateškemu obvladanju ustvarjanja nove vrednosti. Že od leta 2014 uradna statistika kaže, da prinese investiranje v neopredmeteno premoženje večjo dodano vrednost od investicij v opredmeteno premoženje. Ob tem je treba vedeti, da ustvarjalci dodane vrednosti pretežno niso lastniki podjetij, ampak vsi zaposleni, ki pa v kapitalističnem produkcijskem sistemu, v katerem delujemo, ne odločajo o delitvi presežne vrednosti; odločajo lastniki. V tem dejstvu tiči odgovor, na vprašanje, zakaj se neenakosti – na mikro in makro nivojih iz dneva v dan poglobljajo, premoženje pa kopiči kot lastnina manjšine.

Ta uvod napotuje na dejstvo, kako pomembne so prave strateške odločitve in kako osrednjo vlogo ima management za obvladovanje ukrepanja: za izpeljavo strateških odločitev in ukrepov. Najpomembnejše vidike izpostavlja to učno gradivo.

Slika 1: R Slovenija in njeno okolje

Vir: eucbeniki.sio.si, <https://eucbeniki.sio.si/geo9/2126/index1.html>, vpogled 7.12.2021.

Slovenija je zelo majhna in ranljiva. Tudi na nivoju države XXI. stoletje ni tisti čas, da bi se razglabljalo, kaj narediti, ampak je treba najti ustrezne odgovore na »kako to narediti«.

Tri temeljna ekonomska vprašanja (Kaj, Koliko? Za koga? Na kakšen način?) so še vedno prva lekcija ekonomije. Strateški management pa je tisti, ki opredeli in izpelje potrebne spremembe za večjo dodano vrednost, prestrukturiranje, in dvig nivoja kakovosti. Treba je namreč preživeti, dobro se je tudi razvijati, inovirati in ustvarjati dodano vrednost.

2 STRATEŠKI MANAGEMENT. TEMELJNI POJMI

Strategija mora doprinesiti k rezultatom. Da bodo rezultati – mora biti učinkovit strateški management.

2.1 TEMELJNO O STRATEŠKEM MANAGEMENTU

Strategija je relativno nov koncept, ki se v praksi pojavi v sredini petdesetih let XX. stoletja. Beseda »Strategija« je grškega izvora. Sicer pa so ne le stari Grki, tudi Kitajci, strateško najprej delovali v vojnah. Beseda »strategos« označuje generala, dobesedno kot vojskovodjo. Beseda strategija dobesedno pomeni "veščina generala", kar je vodenje vojske, imeti smer akcije, fokus, na katerega so usmerjene aktivnosti – in prav to je strateška usmeritev. Tako tudi poslovna strategija zajema različne poti oz. načine udejanjanja poslanstva. Strategija je poznavanje in veščina obvladovanja načina, da se realizirajo cilji v obliki konkretnih rezultatov. Strategija pa hkrati predstavlja zavestno t. j. racionalno reagiranje na dogajanje v okolju. Strategija se osredotoča na aktivnosti in alokacijo dejavnikov, na način, kako bo preko njih ustvarila in obdržala konkurenčno prednost.

Strateški management, konkretno managerji - formulirajo najprej strategijo, ki predstavlja strateško planiranje (načrtovanje), še boljše programiranje, kjer je v planiranje vgrajeno veliko vsebine. Izraz programiranje se v okolju EU uporablja za načrtovanje vsebin razvojnih programov.

Primer:

SIJ Metal Ravne je povečal proizvodnjo in prodajo vrhunskih jekel za 60% (Delo, 20.22., str. 4).; prej Ravenska železarna, ki je bila med pionirji postopka elektro pretaljevanja pod žlindro in je to napredno metodo kot ena prvih v svetu uvedla 1972. leta. Visoko tehnološke naložbe zagotavljajo dolgoročno prihodnost.

Formuliranje strategije predstavlja analitični del postopka sprejemanja odločitev o poteh in načinih, kako do ciljev. Treba je razgraditi kompleksno problematiko na posamezne dele in lete ponovno sestaviti v eno strategijo s fokusiranim ciljem.

PODJETJE: KRKA D.D., NOVO MESTO

- Krka se uvršča v vrh generičnih farmacevtskih podjetij v svetu, osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, izdelkov brez recepta in veterinarskih izdelkov. Dejavnost podjetja dopolnjujejo zdraviliško-turistične storitve. Svoje izdelke prodajajo v več kot 70 državah.

- Razvojno strategijo pripravljajo za petletno obdobje in jo zaradi prilagajanja spremenjenim pogojem poslovanja posodablajo vsaki dve leti.

- Ključni strateški cilji do leta 2024: Dosegati rast prodaje v višini najmanj 5 % povprečno na leto, zagotavljati visoke standarde kakovosti, varnosti in učinkovitosti izdelkov, z učinkovito in optimizirano razvojno-proizvodno verigo pravočasno zagotavljati take količine izdelkov, ki bodo zadoščale za ciljno prodajno rast in bodo v skladu s potrebami trgov, ohraniti usmerjenost v maksimalno dolgoročno dobičkonosnost prodanih izdelkov, pridobivanje novih izdelkov in/ali novih trgov, v skupni prodaji ohranjati čim večji delež novih izdelkov in delež vertikalno integriranih izdelkov, izboljšati stroškovno učinkovitost uporabe sredstev, izboljšati stopnjo inovativnosti v vseh poslovnih funkcijah in ostati samostojni.

- POSLANSTVO: živeti zdravo življenje

- VREDNOTE: hitrost in fleksibilnost, partnerstvo in zaupanje, kreativnost in učinkovitost

Strategija Krka: glej še Letno poročilo, strategija je sestavni del LP.

Delo, 20.11.2021 poroča, da je strateškem načrtu Krka napovedala rast prodaje za najmanj 5% na leto in najmanj 25% maržo EBITDA.

V dandanašnji kompleksni, turbulentni in negotovi stvarnosti strateški management – da bi deloval in dosegal cilje - zajema naslednje pomembne vsebine: sistem vrednot, korporativno odgovornost, kulturo vrednot, procese obvladovanja sprememb skozi vodenje, planiranje, organiziranje in koordiniranje, nadzor in ravnanje s potenciali, ki so v ljudeh (ang. Human resource management, HRM). Slednja je pomembna odgovornost strateškega managementa, ker je treba izgraditi in vzdrževati potenciale znanja in veščin v človeških resursih in da so njihovi interesi optimalni z ozirom na interes organizacije. Zato je pomembna lastnost strateških managerjev njihova sposobnost vodenja (ang. leadership), zaželena je karizma.

Primer: Prioritete in strateško programiranje razvoja v državi članici izhaja iz skupnih priorit.

Od strateškega managementa na nivoju države in organizacij se pričakuje, da bo v obdobju 2021-2027 razvojno deloval v skladu s 5 prioriteta mi kohezijske politike (ec.europa.eu/...)

1. Pametnejša Evropa – spodbujanje inovacij, digitalizacije, gospodarske preobrazbe in podpora malim in srednje velikim podjetjem
2. Okolju prijaznejša, brezogljična Evropa – izvajanje Pariškega sporazuma, vlaganje v energetske prehode in obnovljive vire ter boj proti podnebnim spremembam
3. Bolj povezana Evropa – strateška prometna in digitalna omrežja
4. Bolj socialna Evropa – uveljavljanje evropskega stebra socialnih pravic in zagotavljanje podpore ustvarjanju kakovostnih zaposlitev, izobraževanju, spretnosti in znanja, socialni vključenosti in enakemu dostopu do zdravstvenega varstva
5. Evropa, bliže državljanom – podpora lokalno vodenim strategijam in trajnostnemu razvoju mest v EU.

Od strateškega managementa se pričakuje, da omogoči državi, regiji, zavodu, instituciji ali organizaciji racionalno in pravočasno reagiranje na spremembe v okolju v katerem ekonomski subjekt deluje.

Primer: Štirje stebri makro podonavska strategija (EU Commission, Podonavska strategija, str. 6 -7)

1. *Connecting the Danube Region*
2. *Protecting the Environment in the Danube Region*
3. *Building Prosperity in the Danube Region*
4. *Strengthening the Danube Region*

2.2 TEMELJNE AKTIVNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

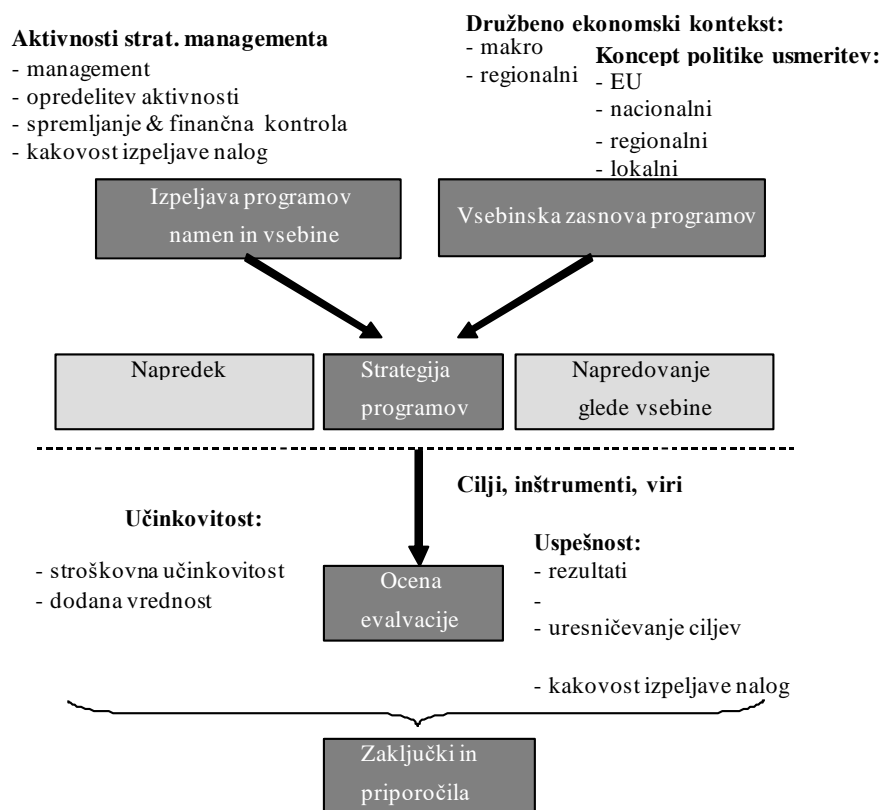
Strateški management vključuje naslednje aktivnosti, ki predstavljajo njegove temeljne funkcije ali področja delovanja:

- strateško planiranje (na osnovi strateške analize se naredi strateški izbor pomembnih vsebin in tveganj za uspešno delovanje in poslovanje),
- aktivnosti izpeljave strategije (organiziranje, koordiniranje, HRM, vodenje in nadziranje (podrobneje v posebnem poglavju).

Prvi del je torej orientiran na vsebinsko tematiko, drugi del je organizacijski in terja učinkovitost strateškega managementa, če naj bodo doseženi rezultati.

Naslednja slika izpostavlja prav to dvojnost, za katero je odgovoren strateški management: za vsebino, ki mora dati rezultate (desna stran slike) in da se učinkovito organizira (leva stran).

Slika 2: Aktivnosti strateškega managementa in družbeno-ekonomski kontekst, v katerem potekajo aktivnosti programiranja in izpeljave strategije



Aktivnosti strateškega managementa so usmerjene na vzpostavljanje odnosa organizacije in njenega okolja, medtem ko je operativni management usmerjen na pretvarjanje inputa v outpute v organizaciji. V tem smislu se odvijajo aktivnosti analize in anticipacije, predvidevajo se možnosti in tveganja, močnih in šibkih dejavnikov in vidikov organizacije.

Treba je preveriti vse, kar je pomembnega za organizacijo in na drugi strani tveganja (več o tem v tretjem poglavju), da bi se preverilo in formulirala poslanstvo in strategija, globalni in dolgoročni cilji in v skladu z njimi smer, metodologija (načini, metode in tehnike), tempo rasti in razvoja, kako pristopiti in izpeljati izvedbo strategije (implementacija). Pri tem pa je pomembna tudi implementacija strategiji ustrezne organizacijske strukture, poslovne kulture in nadzora organizacije.

2.3 STRATEŠKI MANAGEMENT V XXI. STOLETJU

Strateški management je pristop ali filozofija, kako v danih pogojih okolja obvladati (ang. managing), organizirati in prevzeti odgovornost za izpeljavo strategije in uspešno poslovanje.

Je snovanje, načrtovanje in vodenje dolgoročnih strategij h kateremu morajo pristopiti ekonomski subjekti tako v sektorju države, poslovnem sektorju in civilni družbi. Ker ekonomija vse subjekte razvrsti v tri skupine: države, podjetja (tu so tudi institucije, javni zavodi ipd.) in družine deluje strateški management (zato da bi bili rezultati) tako na makro

kot na mikro nivoju. Na delovanje vseh subjektov pa vplivajo bistvene lastnosti, ki jih je v šest glavnih strnil

Guru managementa profesor Drucker pa izpostavlja, da je naloga strateškega managementa, da v XXI. stoletju upošteva pomembne vsebine in tveganja, ki jih prinaša funkcioniranje XXI. stoletja. Ta sodobna dejstva (tudi ob covid-19 krizi) so:

- Živimo v družbi znanja.
- Zaposleni so sredstva, ne obveznosti in zaposlene z znanjem je treba upoštevati, jih angažirati, ne pa jih usmerjati ali nadzirati.
- Management je odgovoren, da se delajo stvari na pravi način.
- Zdrava ekonomija ne more preživeti v bolni družbi.
- Pomembnost socialnega sektorja – socialne družbe narašča.
- Ekonomski pomen intelektualne lastnine je zelo velik.

Navedeno se pomembne vsebine, mimo katerih strateški management ne more pri opredeljevanju potencialov, ki naj bi doprinesli k rezultatom, ne pri opredeljevanju tveganj, ki naj bi jih ogrozili. Konkretna praksa, covid-19 kriza, ki prerašča v družbeno-ekonomsko, pa obseg tveganj le še povečuje.

Primer R Slovenije:

Treba je upoštevati specifičnost okolja. Kot prvo je Slovenija res majhna država in zato zelo ranljiva. V Sloveniji predstavljajo nad 95 % ekonomije mikro, majhna in srednje velika podjetja, kar pomeni, da so hrbtenica razvoja in rasti ekonomije. Vendar pa je zelo malo takšnih, ki bi bili nosilci razvoja tehnologije; to pomeni, da imajo patente, avtorske pravice/copyright in blagovne znamke. Večinoma so potrošniki tehnologij in večina podjetij je sledilcev tehnologije. Še zlasti v globalizaciji pa je za konkurenčnost zelo pomembno graditi sistem znanja in tehnologije, katerega bistveni sestavni del je blagovna znamka. Zato se v svetu veliko govori o pravicah lastnika-kapitalista iz intelektualne lastnine, brandingu in franchisingu, saj gre za premoženje podjetja (t. i. neopredmeteno premoženje), ki prinaša lastniku (in ne proizvajalcu produktov in nove vrednosti) prihodke več kot le enkrat (če se prodaja produkte).

XXI. stoletje je čas velikih sprememb. Na eni strani globalizacija in na drugi covid-19 kriza. Globalizacijo danes obeležujejo štiri inovativna področja: teleinformatika, finančne inovacije, proizvodjalne in socialne inovacije in nove institucije. Teleinformatika pomeni večjo ekonomsko revolucijo kot je bil geo-merkantilizem in razcvet industrije; gre za mogočen faktor proizvodnje, ki presega pregrade časa in prostora. Finančne operacije pa so bile v zadnjih 20 letih najbolj dinamične med vsemi panogami. Kapitalski trg se krepi z naraščanjem mednarodnih operacij z delnicami, obveznicami in valutami, ki letno naraščajo tudi po več kot 20% in bančnimi posojili.

Ključna dejavnika konkurenčnosti sta znanje in inovativnost. Tabela prikazuje, v čem je razlika med proizvodno naravnano ekonomijo in učečo se družbo (drugi in tretji stolpec). Ključni dejavniki, ki so se v učeči se družbi XXI. stoletja najbolj spremenili v primerjavi s proizvodno naravnano ekonomijo XX. Stoletja, so: trg, organiziranost, organiziranost proizvodnje, dejavniki rasti, vzvodi tehnologije, razumevanje virov konkurenčnih prednosti, kakovost povezav, kakovost delovne sile, namen politik in ukrepanja, fleksibilnost poklicnega profila in znanja ter izobraženosti.

Preglednica 1: Dejavniki sodobne družbe in značilnosti učeče družbe v primerjavi s proizvodno naravnano ekonomijo.

	Proizvodno naravnana ekonomija	Na znanju zasnovana družba
trgi	stabilni	dinamični
delovna sila	ima izobrazbo v stroki	profesionalne kvalifikacije se poglobljajo s pristopom vseživljenjskega učenja
cilji politik	polna zaposlenost	konkurenčnost
poklicni profil	fiksiran, definiran v državi	se spreminja in konvergira v okolju EU
veščine-znanja	specifična za poklic	večdimenzionalna

Tabela prikazuje, v čem je razlika med proizvodno naravnano ekonomija in učečo se družbo (drugi in tretji stolpec). Ključni dejavniki, ki so se v učeči se družbi XXI. stoletja najbolj spremenili v primerjavi s proizvodno naravnano ekonomijo XX. Stoletja, so: trg, organiziranost, organiziranost proizvodnje, dejavniki rasti, vzvodi tehnologije, razumevanje virov konkurenčnih prednosti, kakovost povezav, kakovost delovne sile, namen politik in ukrepanja, fleksibilnost poklicnega profila in znanja ter izobraženosti.

2.4 STRATEŠKI MANAGEMENT IN MEDNARODNA USPEŠNOST

Mednarodni uspeh je v veliki meri odvisen od inovacijske sposobnosti, od velikosti in učinkovitosti investicij v raziskave in razvoj, pomemben je človeški kapital in znanje ter tehnološka infrastruktura. Podjetja se zavedajo prednosti in slabosti svojega poslovnega okolja, podjetja pa tudi države razvijajo konkurenčne strategije, prilagojene specifičnim razmeram v gospodarstvu in družbi, da bi dohiteli in prehiteli konkurente. Pristop, ki osvaja trg, je strateški management, ki vključuje marketinški ali tržni koncept.

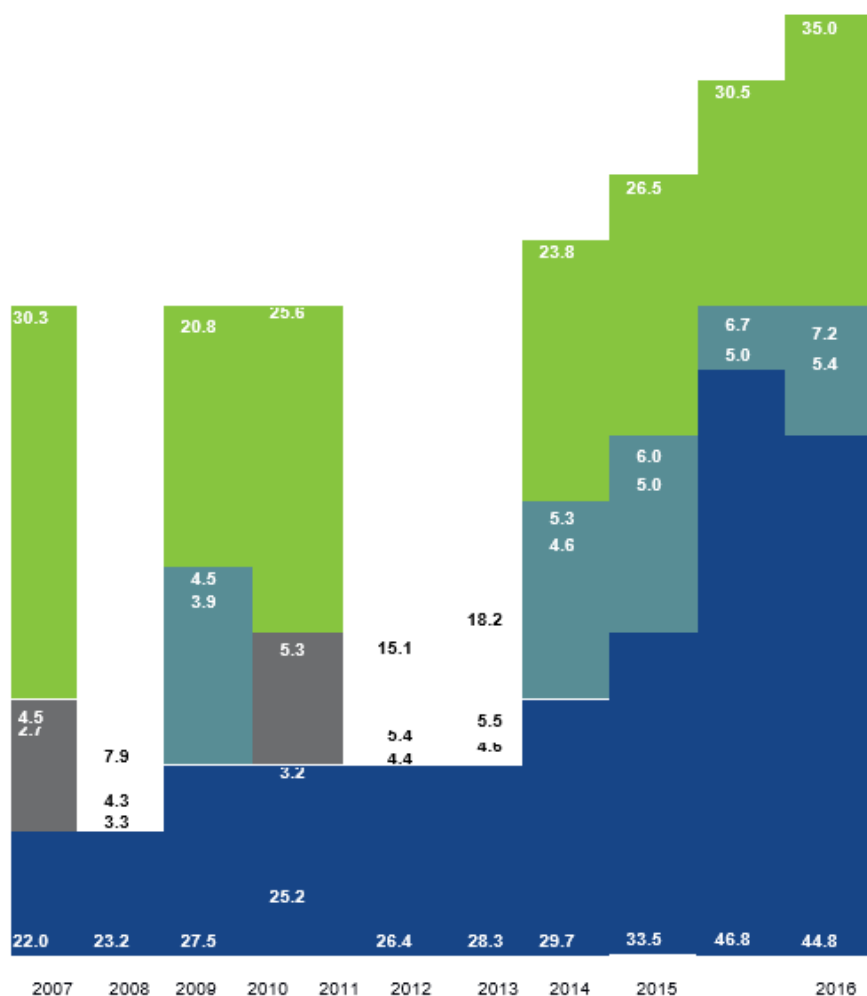
Marketing ali trženje je način razmišljanja, vedenja in delovanja v posle vpletenih oseb, v središču katerega so zahteve in potrebe kupcev (medorganizacijsko trženje ali B2B Business to business) in končnih potrošnikov (B2C, Business to Customer), ki se jih morajo vsi

odgovorni zavedati. Zato so klasične zunanjetrgovinske tehnike premalo; potreben je strateški management, dopolnjen s tehnikami marketinškega pristopa, z marketinškimi koncepti, analizami, raziskavami in programi, indikatorji. Klasični komercialni izračuni se vse bolj dopolnjujejo in spremljajo tudi z neštevili informacijami.

Glavno gonilo razvoja so postale inovacije. »Business ima dva glavna dela: to so inovacije in marketing«, pravi guru marketinga Drucker. Pomen pravega mednarodnega marketinga in inovacije, ki jih spodbuja trg - »market driven innovation« so tako v najnovejših dokumentih Evropske Unije posebej izpostavljeni.

Z globalizacijo pa se pogloblja neenakost in strateški management mora biti pozoren na bistvene spremembe v strukturi premoženja, tako pri sebi kot pri konkurenci. Kot prikazuje slika se ogromna neopredmetena sredstva pridobivajo z nakupi in prevzemi po vsem svetu, ogromno je tudi nerazkritih. V letu 2016 je dobro ime/goodwill (zeleno obarvano) znašal kar 35% (nakupi in prevzemi po vsem svetu) in nerazkrita neopredmetena sredstva (obarvano sivo) do 7,2%.

Slika 3: Struktura neopredmetenih sredstev velikih globalnih korporacij, 2007-2017.



Vir: Intangible Finance Tracker 2017. An annual review of the world's intangible values, June 2017. IFTTM Brand Finance Institut, p. 17.

Dolga stoletja je bila zemlja odločilni dejavnik in je z njo povezana proizvodnja pogojevala obseg menjave; v prejšnjem stoletju se je kot glavni produkcijski tvorec uveljavil kapital, danes postaja odločilni dejavnik razvoja človek, s svojim znanjem. Čeprav je leta 1455 Gutenbergov tiskarski stroj omogočil, da so postale informacije dostopne množicam, so informacije eksplodirale po množični uporabi televizije, računalnikov, mobilne telefonije in interneta: svet je postal globalna vas, internacionalizacija pa resnični vsakdanjik. V takšnem okolju išče poslovanje v mednarodni menjavi vedno nove inovativne pristope: industrializirani svet nima več monopola nad znanjem, ker znanje po medijih prosto potuje. Informacijska tehnologija vpliva na vse in na vsakogar. Na trgu zmaga najboljši, pri čemer ni toliko pomembno, od kod prihaja. Pomeni, da posel zahteva nenehno diferenciacijo, spreminjanje in prilagajanje, vse pa v kontekstu ozaveščene strategije, zato, da bi bili posli konkurenčni.

Danes, ko poteka mednarodna menjava na štirih trgih: trgu blaga, storitve, dela in kapitala so nosilci poslovnih funkcij odgovorni, da razumejo tveganja in priložnosti, finančne, kadrovske in materialne vire pa vprežejo v zunanjetrgovinske posle z ustrezno kombinatoriko trženjskega spleta tako, da bo poslovanje učinkovito in da bodo uspešno dosegali vnaprej dobro načrtovane rezultate. Pomemben postane tudi pristop za doseganje namena in z njim povezano načrtovanje ciljev in aktivnosti. Za uspeh je treba imeti strategijo in pristop. Za izpeljavo marketinškega pristopa v mednarodnem globalnem okolju pa poslovni model (podrobneje v poglavju 5). Strategija mora izhajati iz okolja in biti okolju tudi prilagojena; mora biti konsistentna ali v skladu z vsemi aktivnostmi, ki sicer potekajo v podjetju, da ne prihaja do nasprotja interesov oz. konfliktnih situacij.

Strateški management je sistem in ne zgolj paradigma, kot se o tem pogosto izražajo družboslovne znanosti. Kot vedno so mnenja deljena. A paradigma namreč pomeni zgolj vzorec ali posamezen primer obnašanja. 'Paradigm' je zgolj sprejetje določenega novega načina videnja realnosti, videnja na posameznem področju ali nova doktrina. Beseda je grška " παράδειγμα (parádeigma) in direktno pomeni vzorec, primer. Filozofi besedo 'paradigm' uporabljajo, da opišejo koncepte (zamisli) in teorije. Strateški management pa označuje zelo konkreten sistemski pristop in način delovanja ekonomskega subjekta. Ta pa ni zgolj ideja ali primer, je ekonomski sistem, ki mora funkcionirati v praksi zato, da zagotavlja celostno kakovost poslovanja in da hkrati ta sistem omogoča red, urejenost in sledljivost pri nadziranju. Z drugo besedo – je zakon. In sistemski management je tudi zapovedan v pravu EU (Acquis Communautaire).

2.5 STRATEŠKI MANAGEMENT, RAZVOJ IN INOVIRANJE (R&I, RESEARCH AND INNOVATION)

Z vidika lastništva in možnosti ustvarjanja prihodkov je pomembno v XXI. stoletju razvijati inovativne storitve in produkte, inovativne procese, kulturna, umetniška in literarna dela.

Globalna podjetja se »osvobajajo« proizvodnih aktivnosti in se raje osredotočajo na aktivnosti, ki doprinašajo kar največ k dodani vrednosti. Med njimi so na prvem mestu razvoj,

trženjske aktivnosti in razvoj intelektualnega kapitala, katerega rezultat so visoko kakovostne storitve ali pa celo neopredmeteno premoženje (patenti, licence, blagovna znamka...).

»Porast globalizacije pomeni, se bodo vsa podjetja morala ukvarjati z naslednjimi osnovnimi vprašanji: Kakšno tržno prisotnost naj skušamo doseči v naši državi, na našem kontinentu in globalno? Kdo bodo naši tekmeci in kakšne so njihove strategije in viri? Kje bomo proizvajali naše produkte? Kakšne strateške povezave naj ustvarimo z drugimi podjetji?« (Kotler et al., 2008, str. 942).

V današnjem poslu, ki je globalen in kompleksen, je treba prepoznati vlogo znanja in z njim povezane različne družbene in ekonomske kategorije: človeški kapital, socialni kapital, intelektualni kapital, intelektualna lastnina, HRM. Strateški management mora razumeti vsebine, ki stojijo za izrazi in jih postaviti v kompleksnost poslov.

Strateški management bi moral biti v zvezi z HRM še zlasti pozoren na naslednje pogoste kritične točke tveganj:

- Kakšna naj bi bila vloga managementa, da bi razumel in da razvojno deloval.
- Razumevanje managementa, kakšna je vloga HRM, kakšen je obseg neopredmetenega premoženja in določiti, kateri intelektualni kapital, bi bilo treba razviti za posel.
- Kaj je treba obvladati, da bi posel nemoteno potekal.

Nestvarno ali neopredmeteno premoženje (ang. intangibles) še ne pomeni intelektualno lastnino. Nestvarno premoženje je know how zaposlenih, ki so ali pa tudi ne postanejo ekonomske kategorije premoženja evidentirane tudi v bilanci stanja. Neopredmeteno sredstvo pa se lahko zaščiti (patenti, licence, itd.) in če je pravno zaščiten je to intelektualna lastnina. Intelektualna lastnina je vedno tudi pravno formaliziran in je hkrati kot ekonomska kategorija prikazana na aktivni strani bilance stanja, ker predstavlja premoženje podjetja.

Pravna zaščita in registracija intelektualne lastnine pa ni poceni. Zato podjetja za številne produkte niti ne iščejo zaščite, ker se vse pogosteje dogaja, da so stroški pravnega ščitenja višji od koristi. Zato so managerji raje agresivnejši v strategiji: s komuniciranjem in v marketinških prijemih pa poskrbijo, da produkti, storitve, know how, zamisli, rešitve, projekti in podatki čim hitreje najdejo kupca.

Hkrati pa je pri takšnih strateških odločitvah pomembna pomoč države in njenih institucij; rečemo stopnja institucionalizacije. To pomeni, da je dosežena stopnja institucionalizacije v državi v pomoč poslovanju in trženju: to so organi oblasti, ministrstva, agencije, znanstveni in tehnološki parki, inkubatorji, gospodarske zbornice, urad za intelektualno lastnino, banke, univerze, instituti, svetovalne firme za majhna in srednje velika podjetja in raziskovalni centri. Ni dovolj le inovirati, testirati in demonstrirati. Potreben je tehnološki transfer, licenciranje, treba je poskrbeti za komercializacijo; komercializacija pomeni sam poskrbeti za trženje in takšno prodajo produkta, ki bo prinesla čim večjo dodano vrednost. Gre torej za potrebno, ustrezno in dobro delovanje strateškega managementa in njegovega povezovanja in podpore institucij. Dandanes se to poimenuje za ekosistem, v katerem delujejo povezano

znanstveni in tehnološki parki, inkubatorji, svetovalne firme, univerze in druge institucije. Ti skrbijo za usposabljanje za posle, za inovacijski management, tehnološki management, podjetništvo, razvoj novih produktov, za patentiranje in za blagovne znamke.

Preglednica 2: Vrste produktov in ekonomske kategorije intelektualne lastnine, ter pravna osnova nastanka lastnine za prihodke iz zaračunavanja pravic.

Vrsta produkta	Vrste intelektualne lastnine, ki so Pravno/ekonomske kategorije	Pravna osnova nastanka lastnine in pravic iz nje za lastnika
Inovativni produkti	Patenti	Registracija max. 20 let
Inovativni procesi	Patenti	Registracija
Kulturna, umetniška in literarna dela	Copyright	Ni registracije, pripadajo pa avtorju avtorske pravice, za časa življenja in po smrti, +50/70
Dizajn	Registrirane pravice iz dizajna	Registracija 10 –25 let
Znaki razlikovanja	Blagovna znamka (Trademark)	Registracija, tudi uporaba pravic
Geografsko poreklo	Kolektivni – skupni produkti območja, certifikacija ali specialni sistem	Odvisno od sprejetega sistema

Strateško obvladovana intelektualna lastnina lahko prinaša profit. Vendar morajo management in lastniki dobičkonosnost tudi zagotoviti, ker zgolj intelektualna znanja in intelektualna lastnina sama po sebi dobičkonosnosti ne zagotavljajo. Zato je treba vedeti, kaj najbolj vpliva na dobičkonosnost intelektualne lastnine, kaj je potrebno za njeno eksploatacijo, in izpeljati v zvezi s tem vse postopke in procedure, vpeljati ustrezen pristop in sistem.

Primer Plamtex dela za prvovrstne avtomobilске znamke

DELO 10.08.2017, Aleš Stergar Nekoč je imel avtomobilski žaromet tri dele, danes jih ima 35.



Mišel (levo) in Matjaž Zupančič, brata in solastnika podjetja Plamtex int.

Foto: Uroš Hočevnar/Delo

Avtomobili se ne ločijo samo po tehničnih karakteristikah in ceni, temveč tudi po obliki. Pri slednji so pomemben razpoznavni znak žarometi. Zahtevne plastične sestavne dele zanje za najbolj prestižne nemške avtomobilске znamke – BMW, Mercedes, Audi in Porsche – izdelujejo v slovenskem družinskem podjetju Plamtex int. V proizvodni dvorani v Poslovnem centru Komenda ponuja Plamtex int celovito rešitev – od končnega razvoja posameznih plastičnih sestavnih delov za prednje in zadnje luči do proizvodnje. Kupec/naročnik razvije osnovno idejo, v Plamtexu int delo tehnološko dokončajo do optimalne cene, naredijo orodje za serijsko proizvodnjo in končne izdelke dobavijo kupcu.

Konkurenca je huda, pravi (so)direktor Plamtexa int Matjaž Zupančič. Kupci kupujejo po vsem svetu, v Avstriji, Italiji, na Češkem, Slovaškem in na Portugalskem. Komenda pa je blizu avtoceste in v optimalni razdalji od 500 do 700 kilometrov do kupcev. Daljši transport bi prinesel že prevelike transportne stroške, ki bi preseгли ceno izdelka.

Posredno izvozijo vse, kar naredijo, neposreden delež izvoza pa je 30 do 40 odstotkov. Glavna izvozna trga sta Nemčija in Avstrija, nekaj orodjarskih proizvodov izvozijo tudi v Turčijo in Švico. Prodajajo v glavnem multinacionalkam, petim do desetim, noben kupec nima več kot tretjine prometa, trije veliki približno enako, skupaj več kot 70 odstotkov.

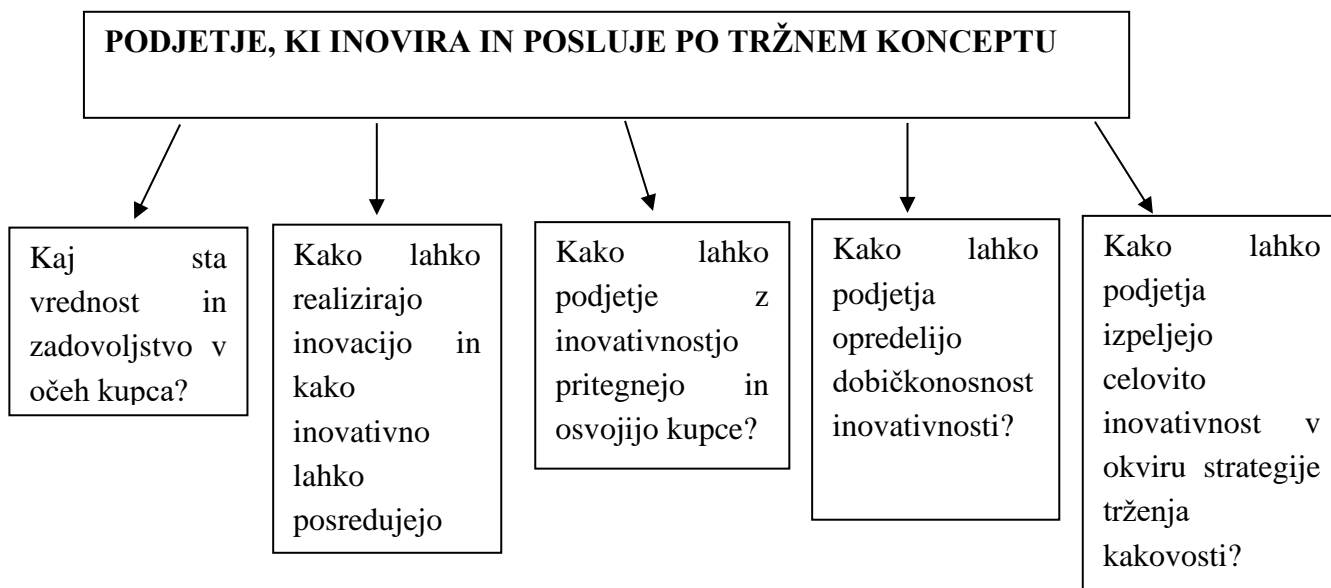
Avtomobilska industrija je zahtevna panoga, veliko se je moč naučiti kar od kupcev. Nekoč je bil avtomobilski žaromet sestavljen iz treh delov, danes jih je 35, in gre za zelo kompleksen proizvod. Luči so pri prvovrstnih avtomobilskih znamkah razpoznavni znaki in tehnično zahtevni izdelki tako s stališča orodjarstva kot brizganja. Za znamenito Mercedesovo zvezdo obstaja kar štirideset strani tehničnega opisa, kakšna mora biti. In je del žarometov, seveda.

Plamtex int dela za prvovrstne avtomobilске znamke – pri enem od naročnikov so bili prepričani, da nečesa ne zna razen njih narediti nihče drug, sedaj pa to na polmilijonskem stroju delajo v Komendi.

V preteklosti so prijavi en patent; razmišljajo o procesnih izboljšavah, saj je izdelek last kupca. Orodja za proizvodnjo izdelajo po okvirnih naročnikovih in končnih svojih načrtih kar sami. Uporabljajo nekaj svojih rešitev: na področju informacijske tehnologije (sprotno merjenje produktivnosti in KPI) in lastne rešitve vpenjanja in obdelave zahtevnih optičnih delov za orodja za brizganje plastike. Vsa proizvodnja in poslovanje je digitalizirano.

Slika prikazuje na katera temeljna vprašanja mora strateški management odreagirati, ko inovira, kot je to primer Plamtex int.

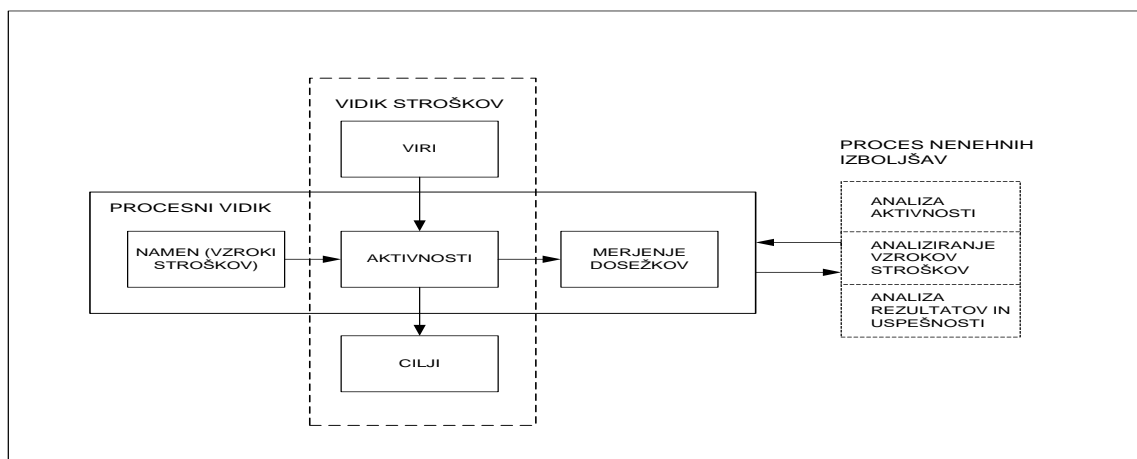
Slika 4: Temeljna vprašanja za strateški management za inovacijski pristop poslovanja.



2.6 STRATEŠKI MANAGEMENT IN TRIJE VIDIKI OBVLADOVANJA POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Management mora obvladovati tri vidike: procese, stroškovni vidik in skrbeti za nenehne izboljšave.

Slika 5: Model managementa, ki je zasnovan na aktivnostih in naravnano na rezultate.



Vir: lastno delo prirejeno po sliki procesov na <https://www.costmanagement.eu/blog-article/cost-management-explained-in-4-steps>, vpogled 12.12. 2021

Slika prikazuje pomembne sestavine delovanja, na katere mora biti pozoren strateški management in nanje pravočasno odreagirati.

Primeri:

Stroški : outsourcing

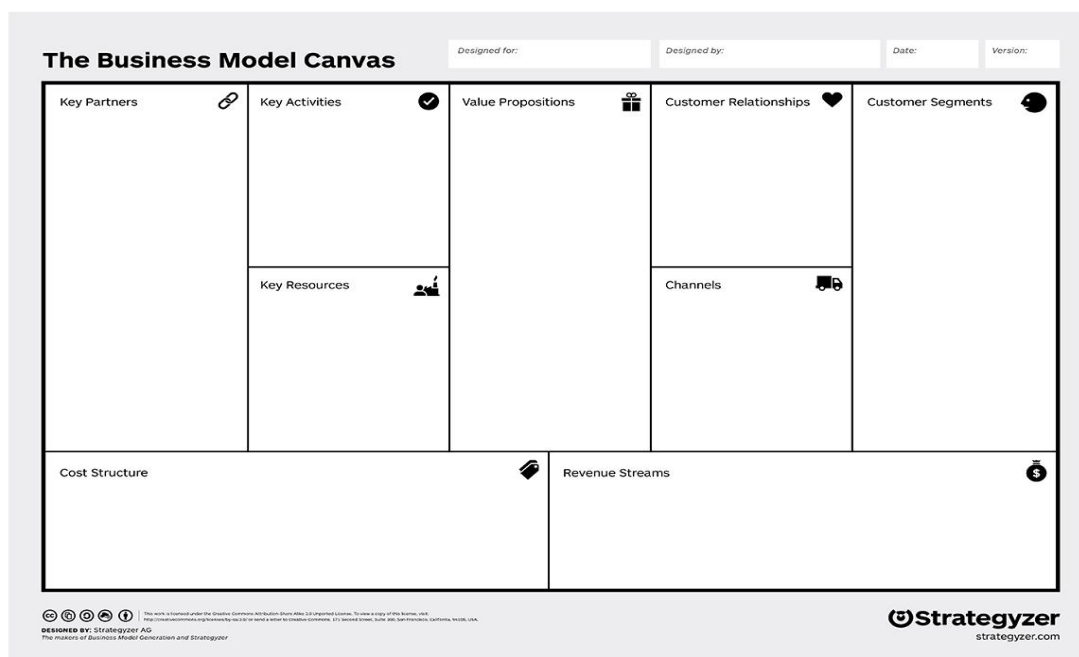
Izboljšave: SWOT analiza da prve informacije slabosti obstoječega stanja in možnosti glede prihodnosti

Analiza stanja → Analiza potreb

Management mora:

- opazovati interno (na sliki) in eksterno okolje, analizirati procese s prikazanih treh vidikov in na tej osnovi ugotavljati potrebe po spremembah in transformacijah,
- vzročno-posledično mora znati opredeliti rezultate in cilje, in to povezati z udejanjem strategije in politike ukrepanja,
- pripraviti potrebne operativne ali akcijske izpeljave programov, budžet in resurse-vire zanje ter z njimi povezane potrebne aktivnosti, pristop, procedure, načine izvedbe ter
- poskrbeti na nadzor.

Slika 6: Poslovni model Kanvas



Vpogled 9.12.2021

https://www.google.com/search?q=Canvas+model&sxsrf=AOaemvL0MLqGHRNdPHJaK6tzdvhCjGq8Vw:1639246785308&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=NymImTtYEKWXrM%252CWnAdR167h5KfHM%252C_%253BWrqMwOzITwt0uM%252C_QhEECZJshA

Kanvas model ali metoda je orodje, ki je najpogosteje uporabljano v praksi. Opominja nas, da je treba analizirati devet ključnih segmentov: partnerje,, aktivnosti, vire, pričakovano

vrednost, ki jo producira podjetje,, odnose s kupci, kanale, segmente kupcev, prihodke in strukturo stroškov.

Gre za upravljalški proces, ki temelji na podrobnem analiziranju, načrtovanju, programirani izpeljavi in na nadzoru vseh neposredno in posredno povezanih aktivnostih s produkti, storitvami in idejami, katerih končni skupni cilj je njihova menjava (Kotler, 2004, str. 9). O strateškem konceptu tržne usmerjenosti poslovanja podjetja odločajo lastniki podjetij, upravni odbori, nadzirajo pa nadzorni odbori. Odgovornost za izpeljavo pristopa pa prevzema management. Zaposleni v podjetjih izpeljujejo posamezne potrebne sestavine poslovanja, ki so potrebne tehnike za neposredno izpeljavo poslov (npr. dobava, obračun posla, plačila,...).

Naloge strateškega managementa so kompleksne in odgovorne. To pomeni, da je treba razumeti, kaj je pomembno in katera tveganja je pričakovati.

Da bi med številnimi možnostmi izbrali pravo, naj aktivnosti sledijo v naslednjem okviru:

1. opredelitev namena
2. razmišljanje o možnih rešitvah
3. primerjaj rešitve
4. izberi najboljšo
5. poročaj in pogovori se o izidu, ali so potrebne spremembe, dopolnitve...

Strateški management vedno izhaja iz realnih izzivov in priložnosti, da se loti resničnih potreb ali pa reševanja problemov, rezultati pa naj bi bili namenjeni ustreznim ciljnim skupinam. Kritično se oceni možnosti izpeljave t. j. uresničitve projekta. Študija izvedljivosti (feasibility study), skupaj s finančno in ekonomsko analizo, je takšna preveritev načrta aktivnosti in izračuna potrebnih sredstev.

Predvsem pa je treba nenehno ugotavljati, ali se odvijajo prave aktivnosti, ki uresničujejo projekt na poti zamišljenih ciljev, treba je nenehno ugotavljati, ali so predvidevanja o pogojih realizacije projekta in tveganjih, ki lahko zelo resno ogrozijo rezultate projekta, realna. To vlogo ima nadziranje in njegova specifična oblika, ki je sistemska evalvacija.

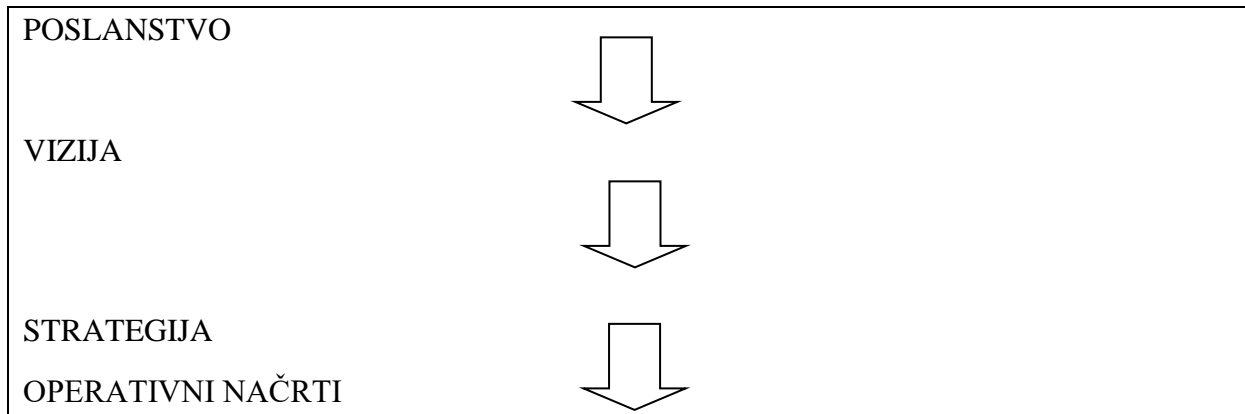
2.7 POMEN OBLIKOVANJA, POSLANSTVA, VIZIJE, STRATEGIJE IN CILJEV PODJETJA

Pomen oblikovanja strategije je v tem, da nakaže pot uresničevanja vizualiziranih zamisli. Za strateške odločitve je pomembno, da se oblikujejo v skladu z možnostmi: to pomeni, da upoštevajo vire, hkrati pa potrebe in možnosti časa in prostora.

Temeljni interes lastnika v kapitalističnem produkcijskem sistemu je, da ohrani vrednost virov in ustvari čim večji dobiček. Lastnik opredeli strategijo podjetja na trgu, od managementa pa pričakuje, da cilje, ki jim daje okvir strategija, z vso odgovornostjo za rabo virov in do uporabe dogovorjenih načel, tudi doseže. Zato strategija temelji na poslanstvu in viziji, ki jo določi lastnik.

Poslanstvu dajejo okvir vrednote, do katerih ima lastnik svoj odnos, vizija pa je okvir, ki predstavlja potencialne, s katerimi je možno doseči rezultate. Kako, na kakšen način – to pa je naloga strateškega managementa, ki ga zaposli in plača lastnik.

Slika 7: Zaporedje aktivnosti v pristopu in procesih dolgoročnega načrtovanja.



Podjetnik je poimenovanje za osebo, ko v eni osebi nastopata lastnik in manager. Ker je v Sloveniji nad 90% mikro, majhnih in srednje velikih podjetij, je to zelo pogost primer. Kolikor najjasneje sam pri sebi podjetnik vizualizira poslovno zamisel v času in prostoru, toliko večja je verjetnost ne samo, da bo s poslom uspel, ampak, da bo njegovo podjetje dolgoročno na trgu tudi obstalo. Samo tisto, kar si jasno zamisli, ne pa megleno (tudi rečemo, da prodaja meglo) se v praksi tudi udejanji. Ko govorimo o pomenu oblikovanja vizije, poslanstva, strategije in ciljev, se misli na vsebino, kateri izdelki in storitve so predmet zamisli. Vsak izdelek ali storitev je namenjen njegovi porabi. Za porabo kupec plača zato, ker pričakuje, da bo z izdelkom ali storitvijo zadovoljil določeno potrebo. Učinkovita in uspešna zadovoljitev potreb, potreb določene skupine ljudi – potencialnih kupcev v določenem času in prostoru – to je tisto, čemur je namenjeno poslanstvo.

Primer strategije...

<p>Iz Strategije Univerze Bologna</p> <p>So investing in education, training and research linked to societal needs is a priority, if we are to pass on our knowledge and, more importantly, develop a fully encompassing vision of the future. Alma Mater Studiorum is acutely aware that University activities can have a significant impact on society</p> <p>Francesco Ubertini Rector Alma Mater Studiorum - Università di Bologna</p>
--

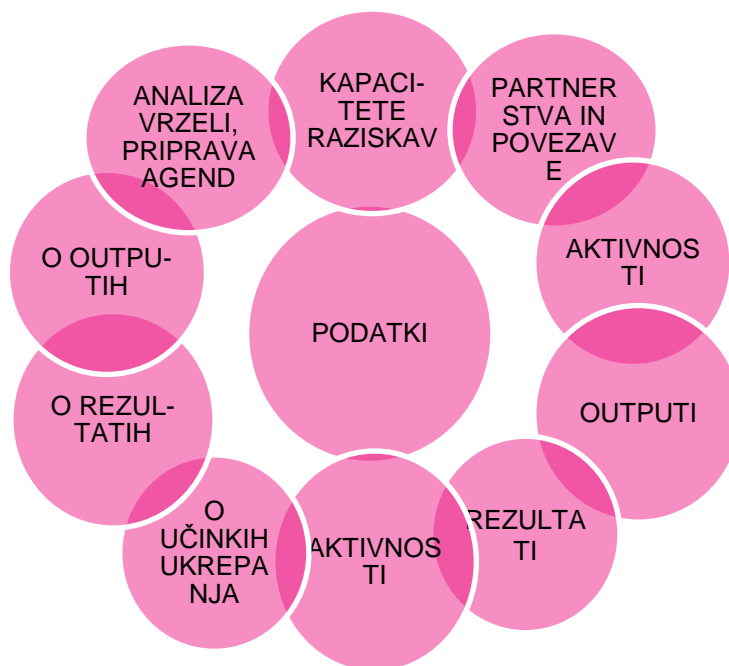
Vizija je zamišljena podoba. Vizija je vizualizirana stvarnost. Če pomislimo, dejansko tako tudi delujemo v vsakdanjem življenju: najprej je zamisel, sledi načrt udejanjenja – formalni ali neformalni – in nato izpeljava. Vizija je vizualizirana ali virtualna podoba, ki pa jo je v praksi zaradi najrazličnejših dejavnikov težko doseči.

Sleherna podjetniška aktivnost prične s podjetniško idejo. Veliko idej porajajo t. i. tržne niše, še več nezadostna ponudba podobnih ali sorodnih izdelkov ali storitev ali pa le-te niso pospremljene na trg z ustreznimi storitvami. Veliko idej pa tudi porodijo sistematične raziskave trga, kar nekaj je tudi razvoja novih izdelkov ali storitev.

Dobra ideja in dobra zamisel ni dovolj. Treba je dobro ideje obdelati in jo umestiti v čas in prostor, kar pomeni v realne možnosti prodaje na trgu, na ugotovljenih možnostih pa pričeti razmišljati o možnostih, načinih proizvodnje in z njo povezanimi stroški. Če so koristi večje od stroškov, potem damo lahko zamisli zeleno luč. Vsako idejo je namreč nujno vrednotiti, preden se lotimo razvojnih stroškov in vlaganj. To vrednotenje mora odgovoriti, ali za idejo obstaja trg, kakšen je. Tehnično-tehnološko ovrednotenje pa mora ovrednotiti realne možnosti proizvodnje ali zagotavljanja storitev, če gre za storitveno in ne proizvodno dejavnost.

Nujno je, da strateški management podpira takšno vzdušje, da se razvije zmožnost ustvarjalnega in kreativnega mišljenja, da se razmišlja inovativno; nemalokrat se mora preseči prirojene, privzgojene in priučene nagnjenosti in nezaupanje oz. prevelik strah pred tveganji. Preveriti mora, ali ima čustvene prepreke, privzgojene socio-kulturne ovire (npr. so okolja, v katerih se je vzgajalo v duhu, da trgovina ni spodobna dejavnost). Neredko je tudi slaba kakovost povezana s predhodno premalo domišljenim sistemom organiziranosti, z njimi povezanih postopkov in neskrbnega ravnanja s kadri. Slaba kakovost pa ponovno (v spirali) povečuje stroške proizvodnje in prodaje), vse skupaj pa vodi k nedobičkonosnosti podjetja.

Slika 8: Po vsebinah različni podatki, ki so strateškemu managementu potrebni za odgovorno odločanje.



Pomen oblikovanja strategije je v tem, ker že nakazuje pot uresničevanja vizualiziranih zamisli in te so namenjene opredeljenim ciljnim skupinam kupcev. Zelo pomembna je strateška odločitev ali delovati B2B ali B2C. Za strateške odločitve je pomembno, da se

oblikujejo v skladu z možnostmi nosilca zamisli: to pomeni, da upoštevajo njegove možnosti z ozirom na vire, hkrati pa potrebe in možnosti časa in prostora.

V operativnem ali akcijskem načrtu pa je treba ne le vsebinsko, ampak tudi v konkretnih številkah opredeliti aktivnosti, kako do rezultatov. Slika prikazuje vse glavne dejavnike in aktivnosti.

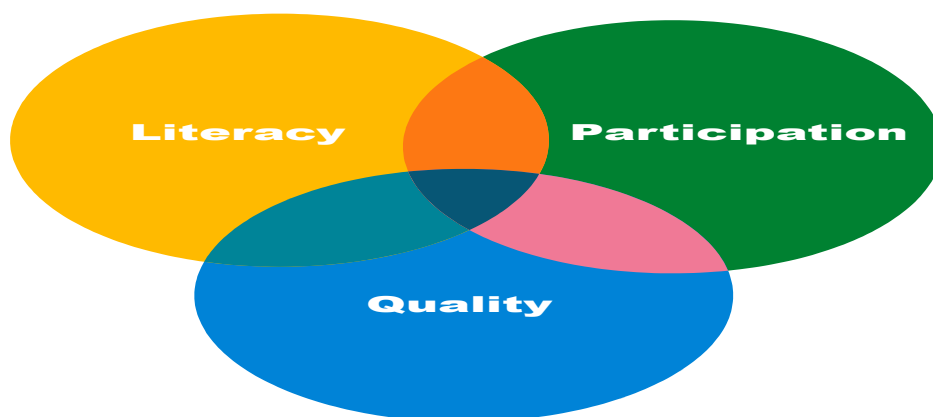
2.8 TEMELJNA ODGOVORNOST STRATEŠKEGA MANAGEMENTA ZA OBSTOJ IN RAZVOJ

Temeljni cilj delovanja vsakega ekonomskega subjekta, države ali podjetja, sta njegov obstoj in razvoj. Obvladovanje ekonomije, ravnanje z resursi kot dober gospodar je torej temeljna naloga tudi strateškega managementa. Poslovodstvo mora biti sposobno, da najmanj kar je, ohrani obstoječe premoženje, in da se hitro odziva na spremembe in tveganja. To pomeni, da mora strateški management kot prvo obvladati in odreagirati na delovanje temeljnega ekonomskega zakona min - max. To pomeni, da na eni strani kot dober gospodar poskrbi za razumno minimalne stroške. Na drugi strani pa razpolaga s potenciali ali premoženjem, mora z temi potenciali realizirati – z izbrano strategijo in strateškim managementom - maksimalne rezultate.

Nikoli ne bo razvoja, če se da na razvoj kot na strošek. Za razvoj se investira in statistični podatki že od leta 2014 globalno kažejo, da prinaša investiranje v neopredmeteno premoženje večjo dodano vrednost od investicij v opredmeteno premoženje. Zato se z zniževanjem stroškov (plače pa so v strukturi stroškov zelo velik delež) lahko celo onemogoča doseganje rezultatov, ker se znanje in večšine optimalno ne pretvarjajo v know how. Znanje se trži, vendar ne kot abstraktno znanje, ampak kot visoko kvalitetne storitve, v katerih je veliko znanja, materializiranega v različnih oblikah, najpomembnejše med njimi so npr. blagovne znamke in druge oblike tudi v bilancah stanja zavedenega nestvarnega premoženja. Več bo v delu znanja, izkušenj in kompetenc, tem večja bo lahko dodana vrednost.

V razmerah sodobnega trga, kjer je huda konkurenca, je postalo usodnega pomena, da strateški management razumno razmišlja o rezultatih in jih programira. Zavedanje o tem in takšno delovanje v praksi organizacije ali države pomeni, da je management pismen (ang. literacy). Vendar pa mora, kot prikazuje slika še vzpostaviti sistem delovanja in poslovanja z njegovo kakovostjo vred (ang. Quality) in sodelovati, tudi komunicirati z različnimi deležniki (ang. Participation).

Slika 9: Tri področja aktiviranja strateškega managementa in pokrivanja področij za učinkovit strateški management.



Vir: lasten, prirejeno po Quality_Literacy Competencies_for_Quality_Development; https://www.researchgate.net/publication/220374078_Quality_Literacy_-_Competencies_for_Quality_Development_in_Education_and_e-Learning

Da so podjetja in države konkurenčni, se morajo odzivati izzivom trgov in globalne konkurence, sprejemati in obvladovati morajo različna tveganja, še posebej pa subjekte spodbujati, da zaradi konkurence vzdržijo, kar pa je možno le ob nenehnem razvoju managerskih kompetenc. Temeljne skupine le-teh so pismenost (ne le pismenost glede managementa, tudi digitalna, računovodska, finančna, itn. – to so vse funkcije, ki jih mora obvladati strateški management), participacija (in komunikativnost) in doprinos kakovosti ali k kvaliteti sistema (bodisi podjetja, bodisi države).

2.9 NAMEN STRATEGIJE IN MANAGEMENT NARAVNAN NA REZULTATE (RESULT BASED MANAGEMENT)

V XXI. stoletju je dokončno prišlo do spoznanja, da je kapital sam po sebi mrtev. Prišlo je do spoznanja, da je človek – natančneje znanje človeka tisto, kar šele skupaj s (finančnim) kapitalom ustvari novo vrednost. Pri tem ima za realizacijo rezultatov in s tem povezanim načrtovanjem strategije in trženja bistveno vlogo management.

Menedžment je v XXI. stoletju pod vse večjim pritiskom, ne le da znižuje stroške, ampak da kar najbolj učinkovito uporabi vse razpoložljive vire za čim večjo dodano vrednost. Tem večja bo dodana vrednost, tem bolj bodo podjetje in posli konkurenčni, z dodano vrednostjo pa bo možno ne le pokriti stroškov, ampak tudi financirati razvoj. Dodano vrednost izračunamo tako, da od prihodkov (kosmati prihodki poslovanja) odštejemo vse stroške razen bruto plač. Bruto vrednost plač je prvi sestavni del dodane vrednosti, drugi del so na novo razpoložljiva sredstva za delitev, dobiček, investiranje ali razvoj (v ekonomiji se to imenuje akumulacija kapitala).

S tem se je osrednja pozornost, ki je bila v prejšnjem tisočletju osredotočena na proizvodne kapacitete, pričela strateško osredotočati (fokusirati) in to na - rezultate. Pomembni so rezultati. Informacijsko komunikacijska tehnologija je omogočila najsodobnejšo vrsto systemskega nadzora - spremljanje (monitoring): prednosti tega pa so strategija ciljno

usmerjenih stroškov (target costing), management obvladovanja zmogljivosti (capacity management), management naravnani na procese (process-based management) in management naravnani na izpeljavo nalog (performance management). Slednji je v procesu, ko je usmerjen na rezultate (ang. result based management) odgovoren za funkcioniranje funkcionalnih delov firme in odgovoren za output in rezultate.

Kakovostni sistem (struktura, ustroj) ali celostna kakovost poslovanja pa omogoča, da nič ni prepuščeno slučajnostim. Kakovosti poslovanja brez sistema ni. Hkrati je samo v sistemu možno zagotoviti sledljivost. Zato pa sistem omogoča t. i. sistemske vrste nadzora, ki so tudi najbolj učinkovite vrste nadzora. Sistemske vrste nadzora so tri: monitoring, revizije in evalvacije. Te najbolj učinkovite vrste nadzora so sistemske in ne več naključne in delne kot so bile zgolj kontrole in inšpekcije v preteklosti.

Stroka določa, da mora strateški management upoštevati štiri stebre na katerih postavlja strategijo:

1. Programi morajo biti naravnani na rezultate (Result orientation of programmes)
2. Vzpostavljen mora biti sistem monitoringa z indikatorji (Monitoring through indicators)
3. Za izpeljavo strategije mora biti vzpostavljen okvir izpeljave (Performance framework)
4. Evalviranje in poročanje.

Vse te vidike v nadaljevanju podrobno opredeljuje gradivo.

Primer: Razvojni dokumenti Urada za makroekonomske analize, UMAR

Poročilo o razvoju je dokument, s katerim spremljamo uresničevanje Strategije razvoja Slovenije. Zadnje Poročilo predstavlja izhodiščno stanje za spremljanje uresničevanja Strategije razvoja Slovenije 2030, ki jo je Vlada RS sprejela decembra 2017. Ta je v osrednjem cilju usmerjena k zagotavljanju kakovostnega življenja za vse z uravnoteženim gospodarskim, družbenim in okoljskim razvojem, ki ustvarja pogoje in priložnosti za sedanje in prihodnje rodove. Publikacija izhaja v slovenskem in angleškem jeziku.

2.10 STRATEGIJA PAMETNE SPECIALIZACIJE IN INOVATIVNOST

Slovenija daje 2,2% BDP za raziskave in razvoj na prebivalca. A tehnološka intenzivnost produktov ostaja nizka: že 15 let je le 5% visokotehnološkega izvoza. Čeprav je v Sloveniji veliko lastnega razvoja »smo v globalni verigah vrednosti v funkciji dobavitelja sestavnih delov, kjer nas stiskajo z nizkimi stroški, posledica pa je nizka dodana vrednost« (Babić, D., Damjan, J.: Je Slovenija lahko tehnološka gazela? Delo, 18.5.2018, str. 3). Ni namreč vseeno, na katerem nivoju se vključuje in prodaja v verigi vrednosti. »Preostale nove članice imajo majhno lastno in razvojno in inovativno dejavnost, a jih tuja vlaganja pozicionirajo više v

globalnih verigah vrednosti, saj so velikokrat izvozniki končnih izdelkov, ki se v teh državah zgolj sestavljajo /Babič, str. 3).

Slika 10: Temeljni dokument z metodologijo, kako se pripravi strategija pametne specializacije.



Vir: Joint Research Centre, 2012, [https:// ec.europa.eu](https://ec.europa.eu).

Slovenija ima ogromno start-upov in tehnoloških gazel, ki pa ostajajo majhni ali srednje veliki in ne morejo narediti preboja, da bi se struktura izvoza izboljšala v smeri visoke tehnologije. Tradicionalnih izvoznikov ne zanima sodelovanje z univerzo in instituti in še naprej ostajajo v proizvodnem principu delovanja, ne glede na dejstvo, da delujemo v obdobju Industrijo 4.0. Slovenija je majhna država, prebivalcev je dva milijona, kar je bistveno manj od kritičnih 5 milijonov, ki veljajo za populacijo za katero veljajo povprečni ukrepi na podlagi običajnih analiz in opazovanj. Toda tudi majhna država ima razvojne ambicije in nikakor ne želi zaostajati v 4.0, ne v tehnološkem razvoju, ne v črpanju potencialov, ki so v ljudeh. Kljub dejstvu, da je Slovenija tako majhna, pa dnevno zasledimo povsem neprimerljive primerjave z velikimi: n.pr. BASF, nemška korporacija bi lahko bila po ekonomskih merilih prihodku identična BDP Sloveniji. ... Da bi investirala 5% kot BASF je nemogoče: prvič podjetje, da investira tako velik %. Slabost Slovenije je, da se usmerja v tehnološko premalo zahtevna področja in služi na račun nizko plačane delovne sile.

Vsaka država mora – glede na svoje specifične lastnosti – domisliti svojo strategijo pametne specializacije. V RS je bila prva premalo domišljena in doživlja popravke.

Povezava www: eu.skladi in

https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/POR2020.pdf

2.11 KAJ BISTVO PAMETNE SPECIALIZACIJE?

Da se razvije strateški pristop, začeni z nivojem države. Da ta strateški pristop podpre in izpostavi inovacije, inovacije pa so zasnovane na predhodnem raziskovanju – ne le tehnično

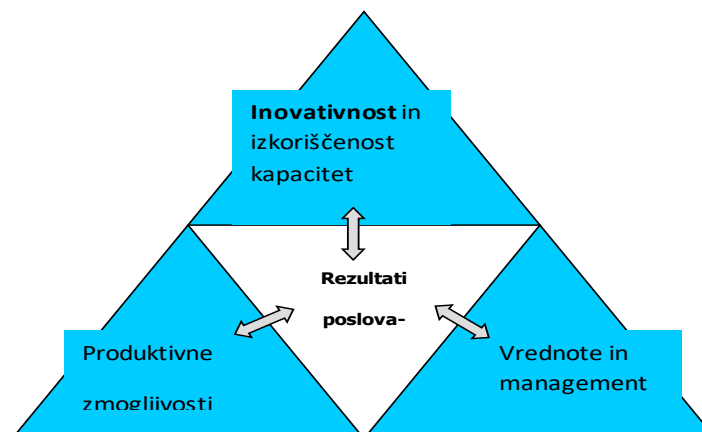
tehnološkem, ampak tudi marketinškem, ker je treba iniciativne zamisli dobro prodati in pridobiti od njih čim večjo korist. V izpeljavo strategije pametne specializacije pa morajo biti vključeni vsi relevantni deležniki. Strategija pametne specializacije je tista na kateri je zasnovana Industrija 4.0 in to je obdobje, v katerem živimo. Koncept "Industry 4.0" je bil sprva ozko razumljen, le s tehnološkega vidika, kar pa ne drži, in ima za majhno državo velike posledice (zdravstvo, sociala, kultura namreč niso »porabniki virov«, ampak tudi oni kreirajo dodano vrednost).

Evropska komisija: "Smart specialization has allowed us to start developing a strategic approach to innovation development, prioritizing research and innovation, and concentrating resources on the most relevant areas for each region. We also see smart specialization as an opportunity to bring together main stakeholders interested in development of innovation and to involve them in the process of selecting priority areas, thereby promoting greater cooperation between the private and public sectors,"

Razvoj tehnologije po eni strani (kompjuterizacija, računalniška raba, itd.) po drugi pa vsa večja težnja po nadaljnjem razvoju storitev, vključno z razvojem globalnega trženja v svetu, predstavlja vedno nove izzive, a hkrati tudi priložnosti in nove možnosti, kako še bolj uspešno vključiti na trg dela tiste človeške potencialne, ki bi sicer ostajali neizkoriščeni. Vendar je za takšen pristop in novo naravnost potrebno strateško odreagirati, da se optimalno uporabi razpoložljive vire. Če se tovrstne priložnosti, izzivi in nova dejstva ne osvestijo v luči novih možnosti in ne izkoristijo priložnosti snovanja novih in prenosa že razvitih pristopov in načinov ukrepanja, bodo ostajali potenciali, ki so v ljudeh manj izkoriščeni in razviti kot bi lahko bili.

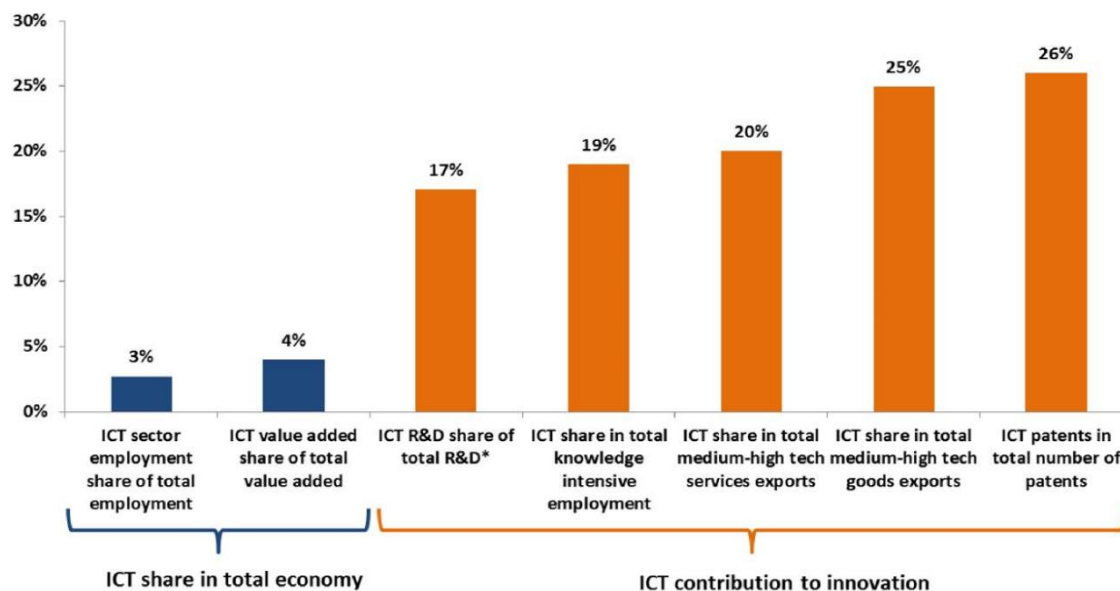
Slika prikuje, da so znanje in produktivne kapacitete (zmogljivosti) premalo, da se dosežejo rezultati. Pomemben je fokusiran strateški management, ki temelji na vrednotah. Da se procesi pospešijo, pa država spodbuja inovativnost.

Slika 11: Tri glavna področja ekonomskih dejavnikov, katerih nasledek so rezultati poslovanja.



Zakaj je strategija pametne specializacije postala tako pomembna? Zaradi digitalne transformacije, ki vpliva na vse sektorje in pospešila razvoj. Za ekonomijo sta postala najpomembnejša software in vse nadaljnje kulminacije digitalizacije do umetne inteligence (internet, oblak...). Priča smo postali tudi t. i. Evropskemu paradoksu¹.

Slika 12: Doprinos informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) ekonomiji držav in petim vidikom inovativnosti.



Vir: comprehensive guide to all ICT-related topics in the Work Programme for 2016-2017 <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/area/ict-research-innovation>.

'European paradox' pomeni, da čeprav Evropa največ investira v raziskave in razvoj in je globalni znanstveni leader, ji manjka podjetniškega duha in managerskih spretnosti... (EC, LAB-FAB-APP: Europe is a global scientific leader but lacks of entrepreneurial and managerial ability to transform scientific excellence and innovation into growth and qualitative jobs).

¹ Thum-Thysen, A., Voigt, P., Bilbao-Osorio, B., Maier, C., Ognyanova, D.: Unlocking Investment in Intangible Assets, European Economy Discussion Papers Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Authorised for publication by Mary Veronica Tovsak Pleterski, Director for Investment, Growth and Structural Reforms, 2017

Slika 13: Visoka skupina, ki je pripravila usmeritve »Investiranje v prihodnost Evrope, ki jo želimo«.



Vir: lasten in <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/area/ict-research-innovation>.

Raziskovalni program Obzorje (Horizon), njegova struktura ali organizacijska shema, ki je prikazana v sliki, je bil za obdobje 2021-2027 zaradi potreb strategije na novo vzpostavljen in je naslednji. Stoji na treh stebrih: odlična znanost (enako kot prej), globalne spremembe (dopolnjene tematike, profesionalno raziskovanje zdaj opravlja tudi Joint Research Center), spremenjen pa je tretji steber: Inovativna Evropa.

Slika 14: Okvirni raziskovalni program Obzorje - Horizon.



Vir:

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe/ec_rtd_he-investing-to-shape-our-future.pdf slide 5, vpogled 1.12.2021.

Ravnotežje v družbi in v svetu se ruši, znane o številke o koncentraciji bogastva v nekaj lastnikih velikih globalnih korporacij. Ekonomija in s tem strategije in strateški management, kjer prevladujejo opredmetena sredstva je popolnoma drugačna od tiste, v kateri prevladujejo neopredmetena sredstva.

Ker imajo neopredmetena sredstva druge lastnosti kot opredmetena ima to posledice za ekonomijo; družba, v kateri prevladujejo neopredmetena sredstva nima enakih lastnosti kot tiste v katerih prevladujejo opredmetena sredstva. Zato morajo biti majhni še posebej pozorni in razviti svoje specifične strategije, država pa res pametno strategijo specializacije. Posli, dejavnost in z njimi povezane aktivnosti se odvijajo v javnem sektorju, poslovnem in sektorju civilne družbe. Medtem ko je temeljni rezultat poslovanja v poslovnem sektorju dobiček, pa narava dejavnosti v javnem sektorju in sektorju civilne družbe določa specifične rezultate, ki naj jih poslovanje doseže.

3 STRATEŠKI MANAGEMENT IN UPRAVLJANJE

3.1 TRIJE SEKTORJI DRUŽBE: POSLOVNI, JAVNI IN SEKTOR CIVILNE DRUŽBE

Današnja družbo sestavljajo trije sektorji: poslovni, javni in sektor civilne družbe. V vseh treh se odvijajo najrazličnejše aktivnosti, ki so druga od druge odvisne in usodno povezane. Na naslednji shemi je predstavljeno, s katerimi vsebinami, temami in tematiko se mora ukvarjati strateški menedžer zato, ker predstavljajo kontekst ali najpomembnejše tematike sektorja. Krog, ki predstavlja družbo je razdeljen na tri sektorje družbe: poslovni, javni in sektor civilne družbe.

Znotraj javnega sektorja deluje država.

Država je večplastni mehanizem in deluje na štirih ravneh pri izpeljavi nalog, ki jih dandanes opravlja sodobna javna uprava (policijske, javne službe, naloge pospeševanja razvoja in naloge, povezane s skrbjo za ohranitev sistema).

Štiri ravni države so:

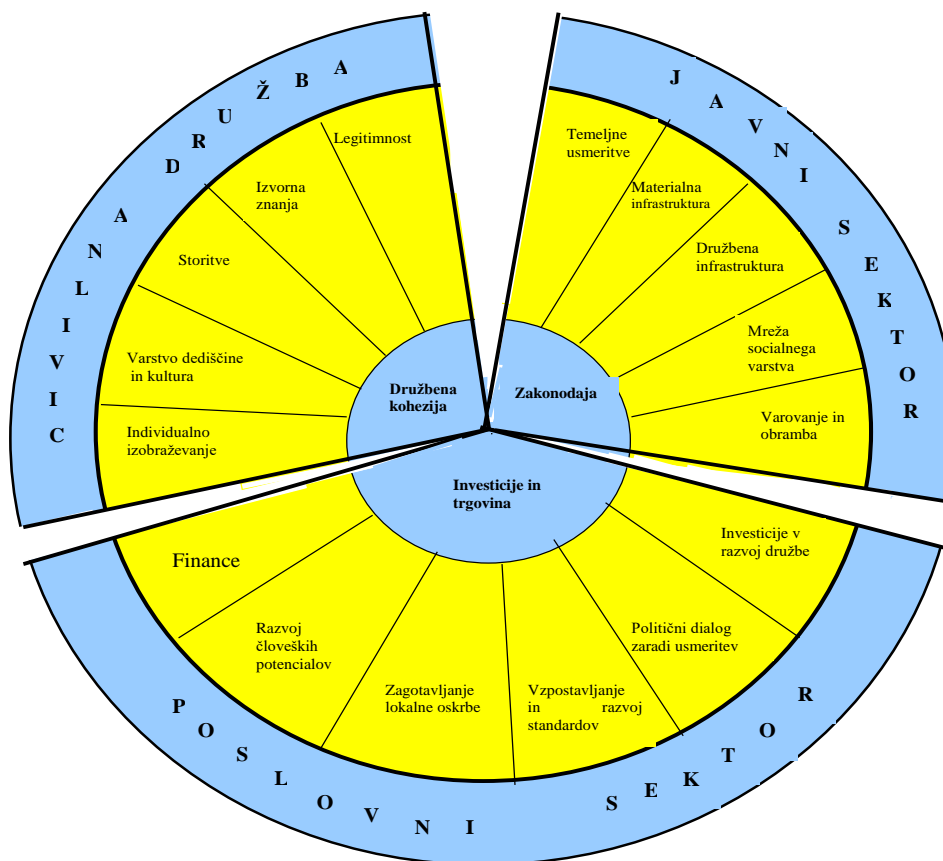
- parlament, ki je zakonodajna oblast v državi,
- vlada kot izvršilni organ,
- uprava (ministrstva kot administrativni organ vlade),
- operativne enote uprave, ki so t. i. tehnični del, sestavljajo ga javna podjetja, javni zavodi in skladi.

Civilna družba je skupno ime za vse oblike družbenih aktivnosti, tako posameznikov kot skupin, ki niso državnega izvora in jih ne vodi država. Organizacije pa vključujejo:

- tako imenovane akterje na trgu dela, to so socialni partnerji;
- socialno-ekonomske akterje, ki niso socialni partnerji v strogem pomenu te besede;
- nevladne organizacije, ki združujejo ljudi skupnih interesov (idealov, razlogov), na primer okoljske organizacije, organizacije za človekove pravice, združenja potrošnikov, dobrodelne organizacije, izobraževalne in organizacije za usposabljanje itd.;
- organizacije, ki delujejo v dobrobit skupnosti, in so vzpostavljene znotraj družbe, za cilje članov, na primer mladinske organizacije, združenja družin in vse organizacije, preko katerih sodelujejo državljani pri oblikovanju življenja na občinski ali lokalni ravni;
- verske skupnosti.

Posamezni subjekti (civilna družba) spodbujajo razvoj storitev na raznih področjih: izobraževanja, varstva dediščine in kulture ter inovativnih izvornih znanj. Naloga civilne družbe je, da “od spodaj” sproža spremembe, ne da slepo sledi trendom v družbi.

Slika 15: Sektor podjetništva, države in civilne družbe, področja in poslanstvo.



Vir: lasten – prirejeno po publikaciji Civil-society-strategy-building-a-future-that-works-for-everyone. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-society-strategy-building-a-future-that-works-for-everyone/3-the-social-sector-supporting-charities-and-social-enterprises>.

Če bi politiki svoje odločitve povezali s spoznavnimi postopki posameznih ved (sociologije, antropologije, ekonomije, andragogike itd.) in poznavanjem prakse, bi lahko bolje utemeljili svoje odločitve in razumeli njihov vpliv. Že v 19. stoletju, ko se oblikuje koncept civilne družbe, postane jasno, da družba ni le skupek pogodbenih razmerij. Nasprotno, je celota med seboj povezanih posameznikov, njihovih medsebojnih odnosov in se strukturira po njihovih interesih in potrebah (Hegel). Je sistem menjav, ki so tudi družbene in ne zgolj ekonomske narave. Še več, družbene pravice se oblikujejo različno v različnih kulturah; od tod značilnost in naloga civilne družbe, da “od spodaj” sproža družbene spremembe. (Glej Marcel Mauss, Durkheim).

Javni sektor pa ni zadolžen zgolj za vzpostavitev in delovanje zakonodajnega okvirja (regulative), ampak za delovanje materialne infrastrukture, družbene infrastrukture, mrežo

varstva, varovanja in obrambe. Gre za klasične funkcije, zaradi katerih je že v preteklosti država tudi nastala.

Po ekonomski teoriji so cilji, ki naj bi jih dosegale javne službe, naslednji:

- kakovost izvajanja javne službe,
- učinkovitost in uspešnost,
- nepretrganost izvajanja,
- nadaljevanje zgodovinske kontinuitete,
- zasledovanje objektivnih potreb,
- priznavanje določenih potreb s strani nosilcev politične moči in
- zasledovanje globalnih trendov in obvladovanje globalne konkurence.

V primeru menjave dobrin javnega sektorja pa gre za večplastnost ali kompleksnost ali visoko strukturiranost odnosov, zaradi katere je velika tudi njihova nepreglednost.

Procesi menjave javnega sektorja se namreč odvijajo preko t. i. štirih trgov in sicer:

1. primarni trg: to so aktualni porabniki (ali direktni koristniki n.pr. storitev)
2. sekundarni trg: to so tisti, ki lahko vplivajo na izbiro transakcije
3. trg, ki potrjuje upravičenost: to so posamezniki ali organi, ki zagotavljajo, da bodo opravljene storitve v skladu s standardi in ustrezno kakovostjo storitve
4. trg virov: posamezniki ali organi odgovorni za alokacijo resursov potrebnih za zagotavljanje storitev.

3.2 MANAGEMENT JAVNE UPRAVE, GOVERNANCE (VLADANJE) IN ADMINISTRACIJA

Ob udejanjanju vsebin in aktivnosti strateškega managementa se srečujemo tudi z termini v angleščini: managing, governance in administration.

Managing pomeni obvladovanje. Management kot stroka zajema opravljanje petih temeljnih funkcij. Razvite države kapitalizma so na prehodu tisočletja z reformami uvedle management v javno upravo. V EU je to zahtevala tudi reforma strukturnih skladov, ki je bila izvedena za finančno perspektivo 2000-2007. Slovenija se je včlanila 1. maja 2004 in je bilo to »spregledano«. Uredbe o strukturnih skladih, kot glavni finančni instrumenti, pa management zahtevajo. Pod nadzorom je tudi vladavina prava in z njo vladanje in administracija. V R Sloveniji ima v okviru administracije še posebno vlogo upravni postopek, ki je točno določen z zakonodajo skupaj z napotilom o ravnanju.

Management je v kapitalizmu plačan za opravljanje teh funkcij (kot najvišji, visoki, srednji ali nižji), lahko je hkrati tudi lastnik ali solastnik podjetja). Vendar je lastnik upravljalec lastnine

ali premoženja podjetja. Zato pogosto v slovenščini »management« ni posrečen prevod - z upravljanje. Upravljanje ima namreč izvirne pravice do lastnine.

Management je ena od treh skupin ljudi, ki delujejo v poslih skupaj in med katerimi se odigravajo temeljna nasprotja interesov. Te tri skupine so: lastniki, managerji in zaposleni.

Lastniki določijo strategijo, management jo izpelje. Lastniki, ki upravljajo, imajo interes ne le ohraniti, ampak tudi povečevati vrednost svoje lastnine. Zato ne želijo preveč tvegati, ampak da so dobički, čeprav nižji tudi stabilni skozi daljše obdobje. Če primerjamo podjetnika in managerja, prvi vedno tvega s svojim premoženjem, drugi praviloma ne tvega s svojim premoženjem.

V razvitem kapitalizmu (danes neoliberalna ekonomija z izpostavljanjem konkurenčnih prednosti, hkrati pa krepitvijo monopolov na vrhu dobavnih verig) se je razvil strateški management tako na mikro nivoju (od korporacij do malih in srednje velikih podjetij) kot na makro nivoju (globalnih institucij, Evropske Unije, njenih makro regij in držav oz. regij v njih). Zato je zaradi kompleksnih in aktualnih tem, iskanju rešitev za različne probleme in izzive, pomembno osvetliti naslednje vsebine.

Governance ali vladanje po slovensko, je dejavnost, ki sodi v sfero oblikovanja javnih politik. Osrednji cilj v procesu governance je sprejeti javno politiko, ki je sprejemljiva za državljane in akterje, udeležene v procesu. To je osrednja naloga politikov ali bistvo vsebine njihovega dela.

Uprava v podjetju je organ, ki odloča o strateških usmeritvah podjetja, upravljanje pa je odločanje o lastnini (Rozman 1996). Že v okviru, vezanem pretežno na upravljanje podjetij, je prevajanje izraza corporate governance v korporativno upravljanje problematično, saj, kot opozarja Dayton (2001), governance ni upravljanje. Dodatna težava nastane, ko poskušamo razumeti upravljanje in upravljavca v javnem sektorju. Upravni proces v javnem sektorju sicer poteka po načelih, ki so v bistvenih prvinah enaka upravnim procesom v zasebnem sektorju (Virant 2009). V procesu javnega upravljanja govorimo o institucionalnem (politično odločanje) in instrumentalnem delu (izvrševanje političnih odločitev).

Med najpomembnejšimi nalogami vlad v sodobnem svetu velja izpostaviti potrebo po sodelovanju v spopadu z revščino, krepitev odpornosti, odpravo javnih dolgov, varstvom okolja, odpravo pregrad za prosti pretok oseb, blaga, storitev in dela, kar je bolj ali manj neposredno povezano z mednarodno menjavo blaga, storitev, oseb in pretokom kapitala. Za vse te naloge pa je nujno sprejeti strategijo, administracija in strateški management pa v javnem sektorju poskrbita za operativno izpeljavo.

Primer pomembne vsebine: Strategija preventive dolgotrajne oskrbe

Pristop in model preventive je dandanes pomemben ekonomski koncept socialna inovacija. Socialne inovacije so ključni dejavniki razvoja in sprememb, ker koncipirajo sistem in strateško ukrepanje. Socialne inovacije delajo preboje v razvoju v izobraževanju, usposabljanju, socialni, zdravstvu, zaposlenosti. Najbolj kompleksno je sistemsko inoviranje. Za dolgotrajno oskrbo, za nudenje neformalnih in formalnih storitev že danes kadrih, njihova

struktura in kvalifikacije potrebam ne zadoščajo, a potrebe zaradi staranja prebivalstva še nadalje naraščajo. Če 4% starostnikov živi v domovih za starejše, manj kot dva odstotka jih ima pomoč na domu, kdo skrbi za ostale? Ali družinski člani, sorodniki, prijatelji, prostovoljci? Brez dvoma je veliko povpraševanje po najrazličnejših nujnih storitvah za starejše, ki jih ne dobijo. Problem nerešitve problema je marginaliziran, ker je kljub vsemu še vedno veliko neformalnih oblik pomoči, ki jo večinoma opravijo ženske in brez plačila. To dejstvo nadalje marginalizira socialno nego in so plače v sociali nizke. Ker je plačilo nizko, delo zahtevno, je za poklice čedalje manj zanimanja. Smo v obdobju industrije 4.0, ko je treba uvajati digitalno transformacijo, tudi skozi socialne inovacije, prestrukturirati organiziranosti, treba je razviti nove poklice (lokalni koordinator storitev, digitalni asistent, ipd.). Vendar so dokazi², da celo tehnološke inovacije na socialnem področju ne dajejo pričakovanih učinkov, če ne deluje kompleksna socialna struktura in njena organiziranost ukrepanja. Prav zato so socialne inovacije ključni dejavniki razvoja in sprememb, ker koncipirajo sistem in strateško ukrepanje.

3.3 DRŽAVA IN INSTITUCIONALIZIRANOST

Majhna ranljiva država nujno rabi institucionaliziranost in dobro delovanje institucij. Zakaj? Zaradi njene odpornosti in pomoči institucij ekonomskim subjektom.

Tudi s pomočjo digitalizacije obstoječa socialna, politična in poslovna omrežja delujejo drugače. V kapitalizmu ni rezultatov brez učinkovitega omrežja: Temu se tudi reče, poslovni model, strateško poslovanje, itd. Tudi omrežja znanstvenikov si več zgoj ne dopisujejo in srečujejo na konferencah. Za resno razumevanje poslov in kako biti v globalizaciji konkurenčen, kako zvečati dodano vrednost, je postalo resno vprašanje, ki ne more mimo omrežij, ki so povezana s posli. Treba je narisati sliko in zgodbe vizualizirati: temu se reče 'design thinking' (virtualno načrtovanje). Tak model pomaga ugotoviti, kje je največja moč, kje so strateške točke, ipd.

Še nikoli ni bila resničnost tako kompleksna. 'Design thinking' izpostavlja, da se je treba o konkretnem življenju in konkretnih poslih pogovarjati zelo natančno, upoštevati kontekst. Potrebno je pristopati sistematično – to se imenuje sistemski pristop. Zato države v XXI. stoletju krepijo institucije in kapacitete (ang. institutional in capacity building).

Že Tesla je imel kot posameznik nepremostljive težave ne razumeti, ampak v razmerju do dogajanj znotraj omrežja korporacij. Vemo, kdo je bil genialen, ampak korporacije niso nikoli delale profitov iz lastne tehnološke genialnosti. Prav neopredmetena sredstva, kot so znanje in

2 Casanova, G., Principi, A. et alt. Social innovation in Long-Term Care: Lessons from the Italian Case, International Journal of Environmental Research and Public Health, Ancona, 2020

https://www.researchgate.net/publication/340308872_Social_Innovation_in_LongTerm_Care_Lessons_from_the_Italian_Case, vpogled 31.12.2020

know how - ki so izmuzljiva, pa takšno prelivanje omogočajo. Prav digitalizacija, ki kompleksno prežema posel, pa je to podprla tako močno, kot še nikdar v zgodovini.

Korporacije ustvarjajo bogastvo tako, da so ključne strateške točke v omrežjih. V dobi, ko se investira v znanost, razvoj in inovacije, so potrebni dobri trgovci in to so velike korporacije. Še več: celo opuščajo proizvodnjo, gre za »outsourcing proizvodnje«, da se lahko še boljše posvetijo ključnim aktivnostim – strateškega managementa in strateškega marketinga. Tudi guru managementa Drucker pravi: Posel ima dva dela - marketing in inovacije. Tako na eni strani nastaja in se razvija dobaviteljsko – upniško omrežje, ki je še naprej spleteno okoli posla, na drugi strani investitorji v R&I in marketinško omrežje, ki kapitalizirajo sredstva – premoženje v kapital, ki je last kapitalističnega lastnika.

3.4 INSTITUCIONALNI SEKTOR DRŽAVE: INSTITUCIJE IN INSTITUCIONALNI MEHANIZEM

Javni sektor zajema znatno širši krog subjektov kot pojem sektor država. V sektor država spadajo pravne osebe javnega prava, kot so država in občine, posredni uporabniki proračunov, Zavod za zdravstveno zavarovanje, Zavod za invalidsko pokojninsko zavarovanje. V javni sektor pa poleg sektorja država uvrščamo še javne gospodarske zavode, javna podjetja in pravne osebe, v katerih imata država in občina odločujoč vpliv na upravljanje. Javni gospodarski zavodi in javna podjetja so subjekti, ki nastopajo na trgu in so pretežno dejavni pri proizvodnji blaga in zagotavljanju nefinančnih storitev. Kot subjekti javnega sektorja so omejeni pri zadolževanju in dajanju poroštev.

Uredba o standardni klasifikaciji institucionalnih sektorjev (SKIS) ekonomske subjekte razvršča v pet institucionalnih sektorjev, ki skupaj sestavljajo celotno nacionalno gospodarstvo države in so:

- sektor nefinančnih družb,
- sektor finančnih družb,
- sektor države,
- sektor neprofitnih izvajalcev storitev gospodinjstvom,
- sektor gospodinjstev.

V sektor države se razvrščajo naslednje vrste enot:

- državni organi, ki izvajajo zakonodajno, izvršilno in sodno oblast,
- regionalni in občinski upravni organi ter drugi organi lokalnih skupnosti ali ožjih delov lokalnih skupnosti,
- skladi in drugi izvajalci obveznega socialnega zavarovanja na centralni, regionalni ali lokalni ravni,

- neprofitne institucije, izvajalci javnih storitev, ki jih je ustanovila država in je njihov lastnik država (javni zavodi, javne agencije in druge neprofitne institucije, ki izvajajo javne storitve),
- izvenproračunski javni skladi na centralni, regionalni ali lokalni ravni.

Sektor država po SKIS sestoji iz štirih podsektorjev:

- enote centralne ravni države,
- enote regionalne ravni države,
- enote lokalne ravni države,
- skladi socialnega zavarovanja.

SKIS torej opredeljuje javni sektor širše od institucionalnega sektorja država. V javni sektor se uvrščajo vse enote sektorja država, enote podsektorja nefinančne družbe, ki so pod javnim nadzorom (javna podjetja in javne gospodarske družbe, ki so v lasti države ter gospodarske družbe, v katerih ima država več kot 50 odstotni delež) in enote sektorja finančne družbe, ki so pod javnim nadzorom (centralna banka, poslovne banke, v katerih ima država več kot 50 odstotne lastniške deleže ter zavarovalnice in drugi finančni posredniki, v katerih ima država pretežne lastniške deleže).

Pogovorno se uporablja termin 'institucija' kot sinonim za 'organizacijo', kar s strokovnega vidika sploh ni ustrezno in prinaša številne nesporazume. V EU je treba razumeti pod terminom institucije tudi pravila in ne le organizacijo, ki deluje po pravilih. Treba je tudi razumeti dodeljene pristojnosti in odgovornosti ljudem s kompetencami na različnih hierarhičnih nivojih, vključno z njihovim dejanskim udejanjanjem v praksi.

Ker so temelji institucionalnega mehanizma sistemski proračunski zakon, računovodski sistem in klasifikacije, upravljanje z gotovinskimi tokovi, sistemi povezani z zakladnico ter informacijska mreža sistema javnih financ, se odgovornost za rabo javnih financ povezuje s celotnim sistemom povezanih zakonov. Zakon o javnih financah v osnovi izhaja iz SKIS in kot subjekte javnih financ opredeljuje vse pravne osebe, ki se razvrščajo v širši sektor država. Osnovni kriteriji za razvrščanje so način financiranja, ustanovitelj, statusna oblika in vrsta javne službe.

1) Način financiranja subjekta oz. pravne osebe iz proračunov:

- neposredno financiranje iz državnega oz. občinskih proračunov,
- posredno financiranje iz proračunov oz. iz skladov socialnega zavarovanja (preko transferov).

2) Ustanovitelj subjekta je država ali občina.

3) Po statusni obliki:

- zakonodajni, izvršilni in sodni organi,
- državni upravni organi in organizacije,

- občinski upravni organi in organizacije,
- drugi organi lokalnih skupnosti ali deli lokalnih skupnosti,
- javni zavodi ali drugi izvajalci javne službe,
- javne agencije,
- javni skladi.

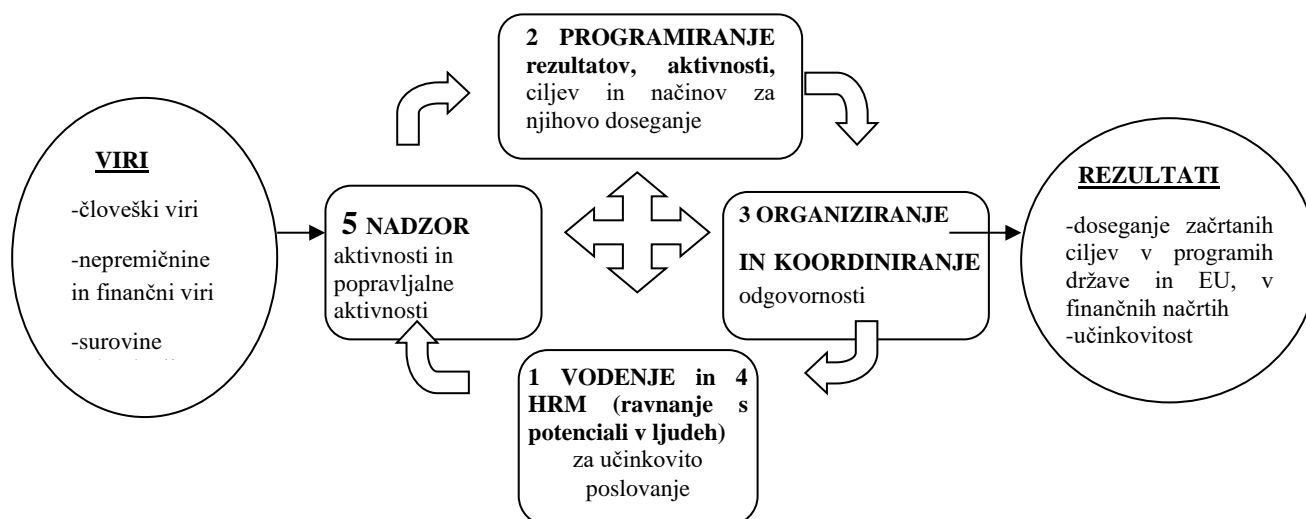
4) Vrsta javne funkcije, ki jo subjekt opravlja:

- upravne in druge naloge državnih organov,
- upravne naloge organov lokalnih skupnosti ali delov lokalnih skupnosti,
- izvajanje obveznega socialnega zavarovanja,
- izvajanje nalog izvenproračunskega javnega sklada,
- javna služba po zakonu,
- dejavnosti v javnem interesu.

Javna služba je dejavnost, ki zagotavlja javne dobrine in je v sistemu javnega sektorja bistvena karakteristika načina funkcioniranja poslovanja in storitev javnega sektorja. Ima naslednje značilnosti:

- izvaja se v javnem interesu;
- za njeno zagotavljanje je odgovorna država ali lokalna skupnost;
- izvzeta je iz pravnega režima tržnih dejavnosti;
- državna uprava javne službe večinoma ne izvaja neposredno, ampak le zagotavlja njihovo izvajanje; izvajajo jo posebne institucije (šole, zdravstveni domovi, gledališča, cestna podjetja, komunalna podjetja,...).

Slika 16: Sistemski management in njegovih pet temeljnih funkcij delovanja za maksimizacijo uspešnega preoblikovanja virov v rezultate.



Ključni problemi in izzivi za strateški management v primerjavi s tradicionalnim pristopom delovanja države/javnega sektorja

Preglednica 3: Problemi in izzivi za strateški management v industriji 4.0.

Na kakšen način formulirati izzive politike?	Kompleksne spremembe je težko opredeliti, med številnimi izzivi so tudi multiple povezave. Politika pa je orientirana na kratek rok. Obstaja inercija, katere politike so prioriteta in odločevalci imajo le delno sliko glede aktualnega izziva. Ni pobud, da bi prevzeli tveganje in odgovornost, pa tudi podvzeli eksperimentalne aktivnosti; zato so odločitve politike usmerjene na hitre rešitve tudi pri obvladovanju kompleksnih socialnih sprememb.
Kako odprt je proces priprave politike ukrepanja (izven vlade)	Konvencionalno mišljenje je, da odločevalci sami pridejo do predlogov in možnih rešitev. Primanjkuje zavedanja, kdaj in na kakšen način integrirati državljane v obstoječe procese in aktivnosti kreiranja politike. Manjka vitalni feed-back in pravo poznavanje problemov. Izkoristiti je treba potencialne, ker ostajajo neizkoriščeni.
Pristop ukrepanja, da bodo politike legitimne?	Konvencionalen je pristop od zgoraj navzdol (top-down), ko udeležanje politik ne odraža mnenja ali potreb državljanov. Glasovi državljanov so relevantni pri oblikovanju odločitev, ker bodo slednje vplivale na njihova življenja. Zato se aktivirajo državljanov za bottom-up pristop v lokalni skupnosti, da se krepí zaupanje v demokratične institucije.
Kako se programira proces načrtovanja in izpeljave politike?	Papir vse prenese. Na papirju sicer dobra, lahko pripravljavci politike v izpeljavi niso upoštevali vedenj ljudi, ki jih je politika namenjena oz. bi imeli od nje koristi. Politika je često zasnovana na ustaljenem način ali statično, brez upoštevanja sprememb v kontekstu časa in prostora. Na ta način se ni možno prilagoditi spremembam in socialnim izzivom.
Razkorak med teorijo in prakso ukrepanja.	Proces od zamisli, načrtovanja do izpeljave in evalvacij) politike se poenostavlja, namesto bi inovirali proces politike ukrepanja.

Primer: Projekt Hicare Telekom idr

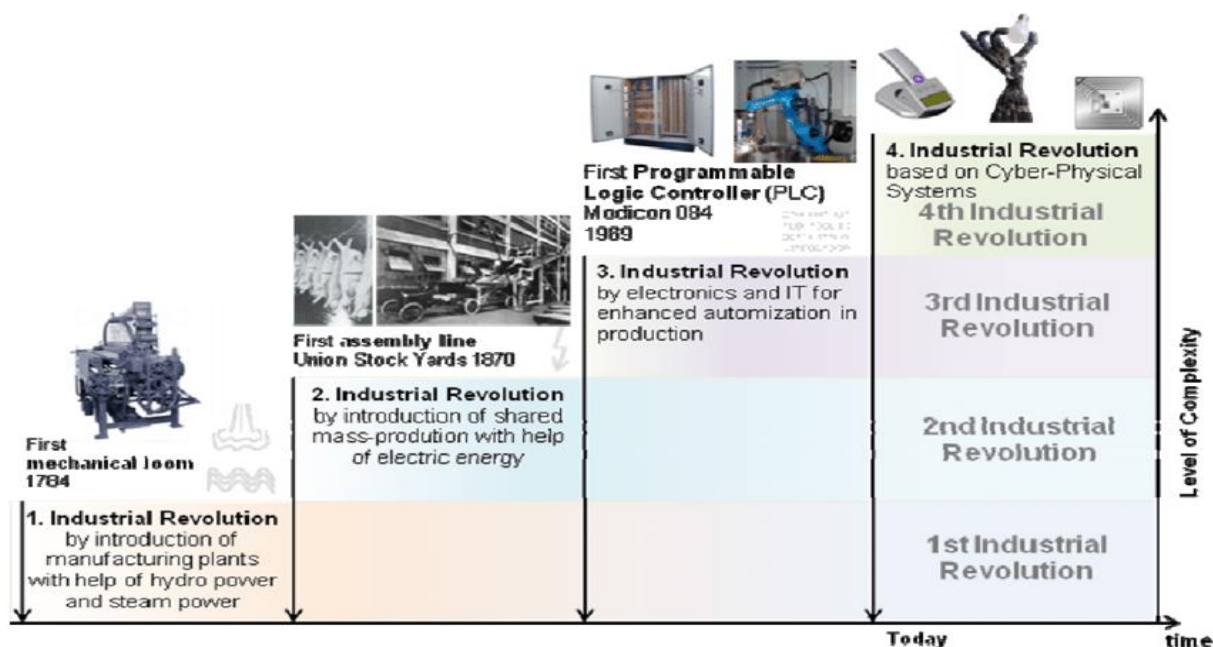
<https://www.interregeurope.eu/hicare/> 28.1.2021

3 Številni problemi so vezani zlasti na bistvene demografske spremembe: »Problem vlad držav EU je njihovo razmišljanje in ukrepanje na kratek rok« izpostavlja tudi Evropska mreža za staranje, The European Ageing Network (EAN), <https://www.ean.care/en> vpogled 30.12.2020.

Zato so temeljne tematike, s katerimi se ukvarja management zelo široke in so naslednje:

- Celovita preobrazba
- Finančne strategije
- Kadrovske strategije
- Razvojne in tržne strategije
- Strateški benchmarking
- Finančno načrtovanje in finančni management
- Razvojni, sanacijski, investicijski in letni načrti...

Slika 17: Razvojne faze industrije

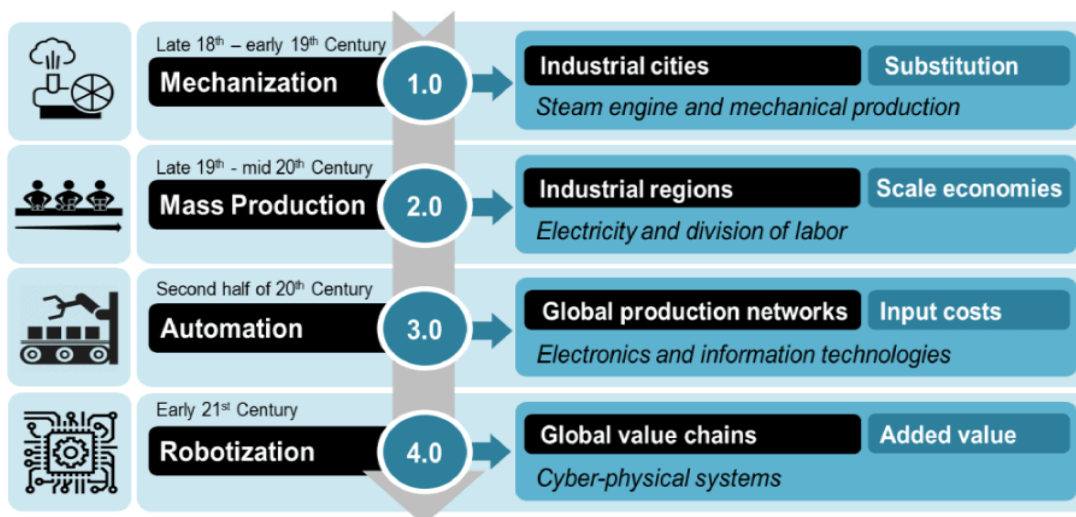


Vir:

<https://www.google.com/search?q=industry+4.0.&oq=industry+4.0.&aqs=chrome..69i57j0i1913j0i19i22i30l6.5818j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Danes pa, v novi ekonomiji 4.0 so postala najpomembnejša tista sredstva, ki se jih ne moremo neposredno dotakniti. Zato je potreben novi pristop managementa in celovit kakovostni razvoj. Na dobičkonosnost najbolj vplivajo prava konkurenčnost produkta ali storitve, ustrezna prodaja, licenciranje, franšize in trženje (ang.) merchandise, pristop skupnih vlaganj in strateških povezav (ang. joint ventures and strategic alliances), previdnost pri patentiranju, publiciranje in financiranje.

Slika 18: Razvoj do industrije 4.0 in glavne značilnosti nove ekonomije.



Vir:

<https://www.google.com/search?q=industry+4.0.&oq=industry+4.0.&aqs=chrome..69i57j0i1913j0i19i22i30l6.5818j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

Menedžment dandanes deluje v okolju globalizacije, na katerega se mora tudi sam odzivati in biti nanj ustrezno pripravljen. Menedžment je v XXI. stoletju pod vse večjim pritiskom, ne le da znižuje stroške, ampak da kar najbolj učinkovito uporabi vse razpoložljive vire za čim večjo dodano vrednost. Tem večja bo dodana vrednost, tem bolj bodo podjetje in posli konkurenčni, z dodano vrednostjo pa bo možno ne le pokriti stroškov, ampak tudi financirati razvoj.

Zato je s tako raznovrstnimi, ki se še zlasti vrtijo okrog vprašanj, kako prodati in dobiti plačilo za produkte in storitve, povezuje tudi tematika proučevanja intelektualnega kapitala z različnih zornih kotov. Še nikoli v zgodovini namreč ni v poslih človeški faktor nastopal v toliko raznovrstnih vlogah. Nekatere so pri tem vidne, druge očem skrite, nekatere ozko specializirane, spet druge pa morajo vse niti povezati in jih osredotočiti na pot rezultata.

Stalno se iščejo načini, kako doseči s prodajo in trženjem produkta (izdelka in storitve) čim višjo ceno zato, da se doseže čim višja novo ustvarjena in dodana vrednost. Zato podjetja odpirajo lastne prodajalne, razvijajo blagovne znamke, snujejo čedalje večje nestvarno premoženje, saj so, na primer, patenti in licence dragocen vir prihodkov in to ne le iz enega posla. V dandanašnjem svetu ni problem proizvajati, problem je prodati.

V globalizaciji so izrazito pomembni naslednji strateški cilji:

- krepitev kapacitete in izgradnja novih kapacitet institucij,
- snovati nove posle in storitve,
- optimalno izkoristiti vire (potenciali v podjetju so kadri, finančna sredstva, stvarno premoženje, know how, patenti, licence, blagovne znamke ...).

3.5 STRATEŠKI MANAGEMENT IN METODOLOGIJA UKREPANJA V EU OKOLJU

Management je v okolju EU zapovedan; temeljni dokument je naslednja uredba.

Primer – citiran izvleček iz Uredbe o kohezijskem skladu, str. 66 (prevod prevaja management enkrat z upravljanje, drugič z poslovođenja). Splošna pravila pomenijo temeljna pravila sprejeta v letu 2019 in veljajo za finančno perspektivo 2021-2027:

NASLOV VI

UPRAVLJANJE IN NADZOR

POGLAVJE I

Splošna pravila o upravljanju in nadzoru

Člen 69

Odgovornosti držav članic

1. Države članice vzpostavijo sisteme upravljanja in nadzora za svoje programe v skladu s tem naslovom ter zagotavljajo

njihovo delovanje v skladu z načelom dobrega finančnega poslovođenja in ključnimi zahtevami iz Priloge XI.

V naslednji preglednici so prikazane kot kritične točke bistvene lastnosti, ki jih morajo imeti aktivnosti in bi jih moral upoštevati tudi management javne uprave, administracija in politika, kot odgovorni za pripravo in izpeljavo politik ukrepanja.

Preglednica 4: Problemi in izzivi, ki so kritične točke za odgovorno ravnanje strateškega managementa.

Kritične točke	Opis lastnosti aktivnosti
Naravnost na izzive	V dialogu predstaviti socialne inovacije kot tiste, ki rešujejo probleme, tudi v primeru omejenih resursov. Socialne inovacije so izziv za politiko (n.pr. sistem dolgotrajne oskrbe).
Odprtost	Da bo načrtovanje uspešno in ponujene boljše rešitve, mora biti družbeno - socialno inovativno priprava politike odprta za nove poglede, nove metode in pristope, nova znanja in izkušnje, pa tudi z ekspertizami je treba nadzorovati udejanjanje politike.
Naravnost ljudi in sodelovanje	Politične aktivnosti se često razvijejo kot javne aktivnosti, pri katerih je več poudarka na administraciji in ne na potrebah posameznikov. Programiranje naravnano na človeka pa je proces, ki obratno, logiko pristopa priprave politike prične z izzivom z empatijo do potreb uporabnikov in državljanov. Socialna inovativnost pa gre še korak naprej, da se z uporabniki in državljani posvetuje in jih v celoti vključi

	v proces politike ukrepanja.
Graditi kapaciteto in veščine	Delovanje na nov način terja podporo za odločevalce politike, državljane in druge deležnikov, da pridobijo in razvijejo znanje, veščine in potrebne sposobnosti, da najdejo inovativne načine za udejanjenje izzivov. Pomembne so možnosti sofinanciranja in partnerstva: cilj je v organiziranost kompetentno vgraditi socialno inoviranje.
Iterativnost - Večkratno ponavljanje	Socialne inovativne politike imajo aktivni pristop do razvojnih politik: od tod načrtovane zanke učenja, ker rešitve še iščejo in razvijajo. Zato prihaja do iterativnih pristopov razvoja politik.
Eksperimentalnost in informiranje, ki temelji na dokazih	Socialne inovativne politike so odločno fokusirane na rezultate in učinke politike intervencije v realnem življenju – na načrtovane cilje. Od tod potreba po sistemskih vrstah nadzora kot sta monitoring in evalviranje (kaj deluje; kar ne, je treba ustaviti).
Prilagajanje	Politika širi, ponovi, prilagaja in obdrži uspešne politike ukrepanja, programe ali projekte. Politika nenehnega prilagajanja terja politično podporo, pa tudi monitoring in evalviranje, da oceni ali politika še učinkuje. Spremembe pa zahtevajo sinergije ⁴ z drugimi politikami in programi, hkrati pa povezave z vsemi akterji politike sprememb, tudi zunaj vlade.

Vir: lasten, ažuriranje po Policy Review. Directorate-General for Research and Innovation. Socio-economic Sciences and Humanities. Brussels, 2013.

3.6 DVA TEMELJNA INSTRUMENTA UKREPANJA: LOGIČNI OKVIR IN OKVIR CELOSTNE KAKOVOSTI

V EU okolju sta za subjekte države, podjetništva in sektorja civilne družbe dva glavna instrumenta ukrepanja: logični okvir in okvir celostne kakovosti.

Logični okvir

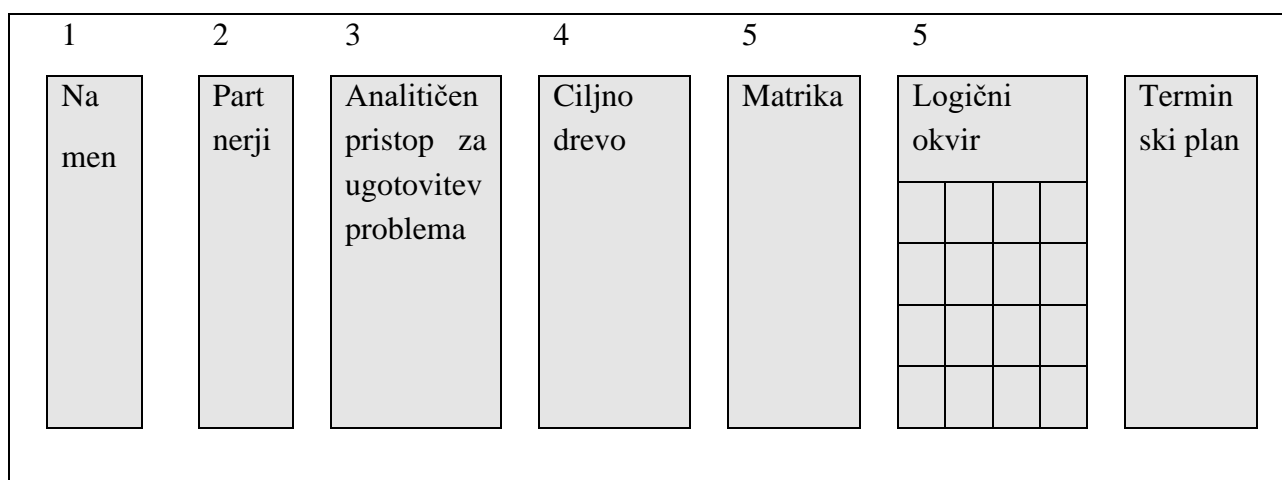
Logični okvir je temeljni instrument pristopa k ukrepanju in izpeljave programov in projektov in je z Uredbami (o strukturnih skladih, o Kohezijskem, regionalnem in Evropskem socialnem skladu, itd.) zapovedan zato, da omogoča slediti ukrepanje: od nivoja EU in sprejetih prioritet, preko makro regij, držav do posamičnih mikro subjektov, ki izvajajo programe ali projektne aktivnosti. Pomaga slediti ne le ali je projekt dosegel rezultate, cilje in namen, ampak tudi ali

⁴ To je ena najpogostejših pripomb v evalvacijah ukrepanja s strukturnimi skladi, podrobneje tudi v EC Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Policy Review. Directorate-General for Research and Innovation. Socio-economic Sciences and Humanities. Brussels, 2013.

je kakovost ukrepanja v skladu s programom, njegovo financiranje in obvladovanje stroškov. **Logični okvir** se uporablja tako na nivoju EU, države, regij, programov in projektov. In tudi vse nadzorne aktivnosti se zaradi njegove uporabe lahko stekajo tudi v spremljanje (t. j. monitoring) učinkovitosti poslovanja ali managiranja programov ali projektov in uspešnosti doseganja načrtovanih rezultatov, ki so cilj izpeljave politik (na nivoju EU in držav ali regij) oz. posameznih programov in projektov. (Pazi: politika v okolju EU ni isto, kar se pod politiko smatra v državi).

Logični okvir je instrument (orodje), v katerem je moč aktivnostim sistematično slediti. Sistematično v sistemu struktur se sledi aktivnostim /in porabi denarja/ od zgoraj navzdol, od spodaj navzgor, navpično in vodoravno; od namena (globalnega cilja) preko specifičnih in izraženih operativnih ciljev v številkah, k ciljnim skupinam in njihovim aktivnostim. Vzpostavitev in možnosti sistematičnega spremljanja pa služijo indikatorji, kar so zelo konkretno opredeljeni kazalniki postavljeni na najbolj kritičnih točkah projekta: ob pričetku, na koncu in vmes. Tako so indikatorji odličen instrumentarij kot kritične točke inputa, outputa, rezultatov in učinkovito nadzirajo kakovost poslovanja in delovanja struktur in ali so viri uporabljeni v skladu z njihovimi načeli in pravili.

Slika 19: Shema logike programiranja ukrepanja in bistvene sestavine ukrepanja.



Vir: Metodologija EC in <https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach>, vpogled, 1. 12. 2021.

Shema logike programiranja ukrepanja in projektov temelji na skupnem sistemu, ki se vedno zelo skrbno pripravlja. Njegove bistvene njegove sestavine so prikazane na sliki.

Logični okvir je pomembna strukturna shema, ki omogoča, da se analiza in nadzor osredotočata na odgovore na vprašanja, ki so za celostno kakovost ukrepanja v času in prostoru usodna. Povezuje makro in mikro ukrepanje.

Logični okvir torej spremlja: globalne makro cilje, njihov namen in pričakovane, z njim povezane specifične cilje in aktivnosti. Spremlja pa tudi zelo podobno strukturo namena, ciljev, aktivnosti, ciljne skupine, itd. na nižjih nivojih, t. i. mikro nivoju. Slednje pa se že nanaša na logični okvir projekta in ne programa politike ukrepanja, kar je makro nivo.

Slika 20: Shema logičnega okvira, ki se upošteva pri prijavi projektov v okolju EU, da je management po vodiču Practical Guide.

	Opredelitev	Merljivi indikatorji izidov	Viri in sredstva	Kritični dejavniki doseganja rezultatov
Namen				
Cilji programa				
Načrtovani rezultati				
Aktivnosti				

Vir: <https://intpa-econtent-public.s3.eu-west-1.amazonaws.com/ePrag/2020.0/ePrag-en-2020.0-full.pdf>, vpogled 1.12.2021.

Evropski okvir managementa kakovosti (ang. European Framework of Quality management, EFQM)

Evropski okvir managementa kakovosti (ang. European Framework of Quality management, EFQM) je instrument, ki v logistiko vnaša vrednote kakovosti, sistemsko osredotočenost in možnost sistematičnega nadziranja.

Kakovost ni nikakršen abstraktni pojem: je skupno ime za kar nekaj temeljnih vrednot. Za pet temeljnih vrednot XXI. stoletja pa veljajo: poštenost, zakonitost, gospodarnost, učinkovitost in uspešnost.

Slika 21: Evropski okvir managementa kakovosti.

	2 strategija in namen		6 output	
1 management	3 cilji	5 procesi	7 poročanje - odgovornost	9 rezultati
	4 resursi		8 vplivi na okolje	

Vir: European Framework Quality Management, 1992.

Kakovost je skupna beseda za več vrednot, ki jih lahko poimenujemo tudi načela, principi in so hkrati kriteriji vrednotenja poti na poti k rezultatom. Kakovost deluje kot sinergija tehnologije, človeških virov, potencialov in aktivnosti, stroke in managementa. EFQM (ang. European Framework for Quality Management, slov. Evropski okvir za management kakovosti) je v Evropski Uniji od leta 1992 priporočen instrument celostnega obvladovanja

kakovosti, da bi ukrepi in z njimi povezane aktivnosti na nivoju podjetja in institucij in držav dosegali rezultate, učinkovali pa na nivoju držav in EU.

Instrument je sistemski model ukrepanja za uspešnost: omogoča nadziranje, nenehne izboljšave, obvladovanje potencialov in aktivnosti. Tudi sicer so okviri (ang. framework) v EU pogosti instrumenti ukrepanja: v Bolonjski reformi okvir kvalifikacij, logični okvir za kakovostno programiranje ukrepov in učinkovito črpanje EU virov. Okvir zajame priporočeno bistvo ugotovljeno na osnovi stroke in prakse, da sistem ničesar ne prepušča naključju. Štejejo rezultati in odgovornost managementa je, da s potenciali (inputi) doseže rezultate. EFQM in logični okvir sta zelo enostavna instrumenta, ki pa sta v učbenikih in metodologiji raziskovanj, v primerjavi z matematičnimi modeli, zapostavljena. Evropski okvir kot sistemski model ukrepanja za uspešnost omogoča nadziranje, nenehne izboljšave, obvladovanje potencialov in aktivnosti, je podlaga modelu odličnosti fundacije.

Za obema modeloma je ideja managementa celostne kakovosti (TQM, ang. Total Quality Management), pa vendar v modelu odličnosti namesto managementa stoji kot prvo načelo »voditeljstvo« (ang. Leadership). Vendar voditeljstvo in management ni isto: vodenje je le prva od petih funkcij, ki jih mora opraviti management v okolju globalizacije. Preostale štiri so še: načrtovanje, organiziranje in koordiniranje, ravnanje s potenciali, ki so v ljudeh, in nadziranje.

Management v javnem in poslovnem sektorju mora znati voditi posle in ukrepati. Vedeti je treba, kako se dnevno srečuje z ugotovitvijo, da ima vsaka odločitev vedno vpliv na rezultate, kratkoročno in dolgoročno. Pri tem ima management v javnem sektorju še zlasti odgovorno funkcijo v kontekstu blaginje in dobrega počutja državljanov.

3.7 STRATEŠKI MANAGEMENT IN UVELJAVLJANJE TEMELJNEGA EKONOMSKEGA ZAKONA »MIN – MAX«

Uveljavljanje načela min - max management zavezuje, da skuša:

- proizvajati načrtovane izdelke in storitve s čim manjšimi stroški (zato stalno išče cenejše dobavitelje, uporabo novih materialov, itd.)
- z danimi viri ne le obdržati obstoječi trg prodaje izdelkov in storitev, ampak ga tudi dolgoročno ne le ohranjati, ampak se tudi razvijati, skratka ostajati konkurenčen .

Zaradi strategije, v procesu odločanja in načrtovanja, je treba nenehno analizirati, za kakovostno odločanje in da se pravočasno sprejmejo ustrezne odločitve.

Načelo programiranega načrtovanja zahteva, da se vnaprej domisli in dorečeta tako vsebina posla, programa ali projekta. Treba je kombinirati vire, ki so omejeni. To pa zahteva tudi vnaprej dorečene postopke, še posebej za:

- Pripravo, vodenje in nadziranje procesov, aktivnosti ali programov.
- Pripravo, vodenje in nadziranje.

- Uresničevanja pristojnosti in odgovornosti za izpeljavo programov in projektov, vključenih institucij in oseb.
- Načrtovanja financiranja in porabe finančnih sredstev, izpeljave plačil ter njihovega dokumentiranja.
- Vzpostavitev informacijske tehnologije, ki je hrbtenica monitoringa.
- Nadziranja in kontrole performans – izpeljave procesov, projektov in aktivnosti.
- Poročanje.

Odločilnega pomena postane znati pravilno opredeliti do kakšnih rezultatov je treba priti. Kaj je namen, kateri so z namenom povezani cilji? Katere aktivnosti bodo potrebne, da bodo cilji doseženi? Vsako vprašanje vedno znova odpira cel niz vprašanj.

Takšna vprašanja so:

- ali so aktivnosti/ukrepi izpeljani,
- ali so dosegli ciljne skupine,
- ustreznost kazalnikov/indikatorjev, s katerimi so bili programi spremljani,
- kako ažurno in učinkovito se reagira na spremenjene okoliščine,
- spremembe in zmožnost odreagiranja na spremenjene okoliščine,
- kako zagotoviti, da so program in z njim povezani projekti še vedno usmerjeni na doseganje ciljev,
- kako zagotoviti, da bodo rezultati doseženi,
- odgovornosti za optimalno uporabo znanja in know how-a,
- presoja, ali so kompetentne osebe aktivne, itd.

Predvsem je treba nenehno ugotavljati, ali se odvijajo prave aktivnosti, ki uresničujejo pot zamišljenih ciljev. Treba je nenehno ugotavljati, ali so predvidevanja o pogojih realizacije in tveganjih realna. Zato so razviti sistemski, sproti in naknadni nadzori. Vendar mora management tudi vedeti, da mora mnoge priložnosti še pravočasno prepoznati in jih tudi izkoristiti (oportunitetni prihodek, oportunitetni stroški; ang. opportunity, slov.: priložnost).

Takšno načrtovanje obsega:

- določitev aktivnosti z datumi dogodkov vred,
- oceno trajanja posameznih aktivnosti,
- oceno, kdaj se bodo in kdaj se morajo zgoditi najpomembnejši dogodki,
- kateri dogodki so kritični in kateri rizični in zato predstavljajo pomembne mejnike projekta,
- kakšni bodo stroški v povezavi s posameznimi aktivnostmi,

- katere vire imamo na razpolago za stroške in aktivnosti,
- pristopi se tudi k uporabni razdelavi vsebine v zvezi s pogodbenimi obveznostmi,
- razdela se podroben načrt spremljanja (monitoring) in nadziranja.

Javni sektor pa ni zadolžen zgolj za vzpostavitev in delovanje zakonodajnega okvirja (regulative), ampak za vzpostavljenost in delovanje materialne infrastrukture, družbene infrastrukture, mrežo varstva, varovanja in obrambe. Gre za klasične funkcije, zaradi katerih je že v preteklosti država tudi nastala.

3.8 MANAGEMENT JAVNE UPRAVE, VLADANJE IN ADMINISTRACIJA

Ob udejanjanju vsebin in aktivnosti strateškega managementa se srečujemo tudi z termini v angleščini: managing, governance in administration.

'Managing' pomeni obvladovanje. Management kot stroka zajema opravljanje petih temeljnih funkcij. Razvite države kapitalizma so na prehodu tisočletja z reformami uvedle management v javno upravo. V EU je to zahtevala tudi reforma strukturnih skladov, ki je bila izvedena za finančno perspektivo 2000-2007. Slovenija se je včlanila 1. maja 2004 in je bilo to »spregledano«. Uredbe o strukturnih skladih, kot glavni finančni instrumenti, pa management zahtevajo. Pod nadzorom je tudi vladavina prava in z njo vladanje in administracija. V R Sloveniji ima v okviru administracije (upravljanje v javnem sektorju) še posebno vlogo upravni postopek, ki je točno določen z zakonodajo skupaj z napotilom o ravnanju.

Management je v kapitalizmu plačan za opravljanje teh funkcij (kot najvišji, visoki, srednji ali nižji), lahko je hkrati tudi lastnik ali solastnik podjetja. Lastnik je upravljalec lastnine ali premoženja podjetja. Upravljalec lastnine je v državi administracija, na sovi zakonodaje in s pomočjo upravnega postopka. Zato pogosto v slovenščini »management« ni posrečen prevod - z upravljanje. Upravljanje ima namreč izvirne pravice do odločanja glede lastnine in pravic, ki iz nje izhajajo. Je tudi odgovornost zaradi nedoseganja oportunitetnega prihodka. To je prihodek, ki bi lahko bil dosežen pa ni in o njem govorijo Slovenski računovodski standardi.

Management je ena od treh skupin ljudi, ki delujejo v poslih skupaj in med katerimi se odigravajo temeljna nasprotja interesov. Te tri skupine so: lastniki, managerji in zaposleni.

Lastniki določijo strategijo, management jo izpelje. Lastniki, ki upravljajo, imajo interes ne le ohraniti, ampak tudi povečevati vrednost svoje lastnine. Zato ne želijo preveč tvegati, ampak da so dobički, čeprav nižji tudi stabilni skozi daljše obdobje. Če primerjamo podjetnika in managerja, prvi vedno tvega s svojim premoženjem, drugi praviloma ne tvega s svojim premoženjem.

V razvitem kapitalizmu (danes neoliberalna ekonomija z izpostavljanjem konkurenčnih prednosti, hkrati pa krepitvijo monopolov na vrhu dobavnih verig) se je razvil strateški management tako na mikro nivoju (od korporacij do malih in srednje velikih podjetij) kot na makro nivoju (globalnih institucij, Evropske Unije, njenih makro regij in držav oz. regij v

njih). Zato je zaradi kompleksnih in aktualnih tem, iskanju rešitev za različne probleme in izzive, pomembno osvetliti naslednje vsebine.

'Governance' ali vladanje po slovensko, je dejavnost, ki sodi v sfero oblikovanja javnih politik. Osrednji cilj je sprejeti javno politiko, ki je sprejemljiva za državljane in akterje, udeležene v procesu. To je osrednja naloga politikov ali bistvo vsebine njihovega dela.

Uprava v podjetju je organ, ki odloča o strateških usmeritvah podjetja, upravljanje pa je odločanje o lastnini (Rozman 1996). Že v okviru, vezanem pretežno na upravljanje podjetij, je prevajanje izraza 'corporate governance' v korporativno upravljanje problematično, saj, kot opozarja Dayton (2001), gre za vladanje in ne upravljanje. Dodatna težava nastane, ko poskušamo razumeti upravljanje in upravljavca v javnem sektorju. Upravni proces v javnem sektorju sicer poteka po načelih, ki so v bistvenih prvinah enaka upravnim procesom v zasebnem sektorju (Virant 2009). V procesu javnega upravljanja govorimo o institucionalnem (politično odločanje) in instrumentalnem delu (izvrševanje političnih odločitev).

Med najpomembnejšimi nalogami vlad v sodobnem svetu velja izpostaviti potrebo po sodelovanju v spopadu z revščino, krepitev odpornosti, odpravo javnih dolgov, varstvom okolja, odpravo pregrad za prosti pretok oseb, blaga, storitev in dela, kar je bolj ali manj neposredno povezano z mednarodno menjavo blaga, storitev, oseb in pretokom kapitala. Majhna ranljiva država nujno rabi institucionalizacijo in dobro delovanje institucij. Zakaj? Zaradi njene odpornosti in pomoči institucij ekonomskim subjektom.

Pogovorno se uporablja termin 'institucija' kot sinonim za 'organizacijo', kar s strokovnega vidika sploh ni ustrezno in prinaša številne nesporazume. V EU je treba razumeti pod terminom institucije tudi pravila in ne le organizacijo, ki deluje po pravilih. Treba je tudi razumeti dodeljene pristojnosti in odgovornosti ljudem s kompetencami na različnih hierarhičnih nivojih, vključno z njihovim dejanskim udejanjanjem v praksi.

Zakon o javnih financah v osnovi izhaja iz SKIS in kot subjekte javnih financ opredeljuje vse pravne osebe, ki se razvrščajo v širši sektor država. Osnovni kriteriji za razvrščanje so način financiranja, ustanovitelj, statusna oblika in vrsta javne službe. Ustanovitelj subjekta je država ali občina.

Po statusni obliki pa so vrste organiziranosti naslednje:

- zakonodajni, izvršilni in sodni organi,
- državni upravni organi in organizacije,
- občinski upravni organi in organizacije,
- drugi organi lokalnih skupnosti ali deli lokalnih skupnosti,
- javni zavodi ali drugi izvajalci javne službe,
- javne agencije,
- javni skladi.

3.9 JAVNE SLUŽBE IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI

Javna podjetja, javne gospodarske zavode in druge pravne osebe, v katerih ima država odločujoč vpliv, ni mogoče obravnavati kot druge posredne uporabnike in netržne proizvajalce, saj nastopajo na trgu. Država oziroma občina nastopa do njih v dvojni vlogi. Na eni strani je kapitalsko udeležena in izvaja pravice in obveznosti lastnika po zasebnopravnih pravilih, po drugi strani pa je država oziroma občina tudi regulator javnih služb in kot taka izvaja naloge javnopravnega upravljanja javnih služb. Iz teh dejstev sledi veliko tveganje za nasprotje interesov.

Javna služba je dejavnost, ki zagotavlja javne dobrine in je v sistemu javnega sektorja bistvena karakteristika načina funkcioniranja poslovanja in storitev javnega sektorja. Ima naslednje značilnosti:

- izvaja se v javnem interesu;
- za njeno zagotavljanje je odgovorna država ali lokalna skupnost;
- izvzeta je iz pravnega režima tržnih dejavnosti;
- državna uprava javne službe večinoma ne izvaja neposredno, ampak le zagotavlja njihovo izvajanje; izvajajo jo posebne institucije (šole, zdravstveni domovi, gledališča, cestna podjetja, komunalna podjetja,...).

V Sloveniji ločimo naslednje javne službe:

- državne in lokalne;
- obvezne in izbirne (obvezne so tiste, ki jih država ali lokalna skupnost mora organizirati, izbirne pa niso obvezne in se pojavljajo le na lokalni ravni);
- gospodarske in negospodarske.

LASTNIŠTVO IN DELITEV REZULTATOV

Management je lahko bolj ali manj učinkovit (meri se s kazalnikom razmerja med outputom in inputom), kakovostno sistemsko delovanje pa je tisto kar prinaša rezultate. Treba je torej ločiti, kaj je učinkovitost in kaj je uspešnost. Ključnega pomena za podjetje je spremljanje, v kolikšni meri je poslovanje učinkovito in kaj narediti, da bodo rezultati še boljši.

Temeljni interes lastnika je, da po poslovnih procesih najmanj kar je, da ohrani vrednost virov, še bolje, da z njimi ustvari čim večji dobiček. Zato lastnik dobro plača management, da vodi računa in da obvlada izračune potrebnih osnovnih sredstev in vpliv različnih vrst obveznosti do virov sredstev in za gospodarjenje.

Ko raziskujemo rezultate javnega sektorja, moramo jasno raziskati celo pot aktivnosti do rezultatov: za koga in na kakšen način. Preden raziskujemo, moramo narediti transparentno sliko ali analizo, ko je naslednji primer raziskovanja prof. Damjana.

Primer Globalizacijski šok za delovna mesta na Zahodu, Jože P. Damijan, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, University of Leuven & IVES, Svet Kapitala, 30. Junij 2017.

Ena od stalnic v ekonomski vedi je, da stroji postopno nadomeščajo delovna mesta. Ključna teorija že več desetletij, ki pojasnjuje tak »pristranski tehnični napredek«, ki »varčuje z delom«, pravi, da bodo delovna mesta nižjih kvalifikacij, ki jih je mogoče rutinizirati, večinoma nadomeščena s stroji.

Če vsa delovna mesta razvrstite glede na zviševanje stopnje zahtevnosti oziroma potrebnih veščin (kvalifikacije) in to narišete v graf na horizontalni osi, na vertikalno os pa zabeležite spremembo deleža v skupni zaposlitvi v nekem obdobju, bi morali dobiti takšno lepo rastočo krivuljo. Najmanj zahtevna delovna mesta bi morala biti najprej nadomeščena s stroji, najzahtevnejšim (raziskovalnim, kreativnim, razvojnim, vodstvenim) pa se je tega, da jih bodo nadomestili stroji, najmanj treba bati.

Potem pa so trije ameriški ekonomisti (Autor, Katz & Kearney) leta 2006 pri analizi ameriških podatkov o dinamiki trga dela odkrili, da ne gre za linearno naraščajočo dinamiko, ampak za dinamiko trga dela v obliki črke U. Bolj prijazno povedano, odkrili so, da se je v treh desetletjih v ZDA najhitreje povečevalo zaposlovanje najmanj kvalificiranih delavcev na eni, na drugi strani pa delež zaposlitev najzahtevnejših veščin. V vmesnem delu distribucije, torej srednje zahtevna delovna mesta, se je delež delovnih mest v skupni zaposlenosti zmanjšal. To ugotovitev U-oblike dinamike na trgu dela skozi čas, ki je pomenila velik šok za ekonomsko vedo, so hitro potrdile številne študije tudi za razvite evropske države. Ta ugotovitev je postala znana kot polarizacija na trgu dela zaradi povečevanja deležev zaposlitev in njihovih relativnih plač na obeh koncih distribucije delovnih mest.



Jože P. Damijan:

Kaj se torej v zadnjih desetletjih dogaja na trgu dela v razvitih državah in zakaj izginjajo srednje zahtevna delovna mesta?

Teoretične in empirične študije so nanizale štiri ključne vzroke za povečano polarizacijo trga dela. Prvi naj bi bil rutinizacija delovnih mest. Torej čim bolj je mogoče neko delovno mesto razstaviti na niz rutinskih operacij, tem lažje jo je avtomatizirati in robotizirati ali pa prenesti v države z nižjo ceno dela. Gre predvsem za dela za tekočim trakom, ki so srednje zahtevna. Dejavnosti čistilk, negovalcev, varnostnikov in tako dalje, ki so manj zahtevna oziroma jih je težje rutinizirati in zapisati v računalniški program in ki se morajo zaradi svoje specifične narave izvajati doma, so manj izpostavljena.

Drugi vzrok naj bi bila globalizacija oziroma pospešena globalna liberalizacija trgovine, ki je omogočila preselitev celotne proizvodnje v države z nižjo ceno dela. Doma je ostal razvoj izdelkov, prodajne, marketinške in finančne funkcije, sama proizvodnja oziroma rutinska delovna mesta pa so se preselila na jug oziroma vzhod. Hkrati je povečan konkurenčni pritisk proizvodov iz cenejših držav vplival tudi na ohranjanje stroškov oziroma opuščanje rutinskih delovnih mest v tradicionalni predelovalni industriji. Kot tretji vzrok navaja rigidnost trga

dela v razvitih državah, kjer naj bi relativno visoke minimalne plače ter visoka zaščita delovnih mest delodajalce prisiljevale k selitvi proizvodnje v do delodajalcev »prijaznejše« države. Kot četrti vzrok pa navaja močno povečano neenakost v razvitih državah, ki je sicer tudi posledica te polarizacije na trgu dela in zadrževanja rasti plač. Ker so se dohodkovne in premoženjske razlike močno povečale, se je spremenila tudi struktura povpraševanja. »Bogati« so začeli bolj povpraševati po zaposlenih, ki izvajajo »storitve za bogate«, kot so čiščenje, vzdrževanje, varovanje, negovanje, skrb za otroke in tako dalje, kar je povečalo tako tržni delež teh delovnih mest kot njihove relativne plače.

Toda kateri so tisti odločilni vzroki, ki so vplivali na to odločitev? Je bila to avtomatizacija, je bila to globalizacija ali morda trg dela? Ta dilema se je med akademskimi ekonomisti razvila v razpravo o ključnem vplivu tehnologije ali globalizacije. Večina ekonomistov je stavila in še danes stavi na tehnološki razvoj in avtomatizacijo. Natanko s tem razlogom so v OECD pred dvema letoma naročili raziskavo, ki je tudi osnova za tretje poglavje pravkar izdanega OECD Employment Outlook 2017.

Globalizacija in tehnološki napredek nista tako nedolžna fenomena, kot smo ekonomisti radi učbeniško razmišljali.

Kateri so glavni vzroki za to izpraznitev delovnih mest v industriji na Zahodu? Zgodila se je globalizacija. Prvič, liberalizacija trgovine je z ustanovitvijo Svetovne trgovinske organizacije (STO) zajela več držav in močno zmanjšala carinsko in necarinsko zaščito. Drugič, regionalni prostotrgovinski sporazumi so omogočili, da je trgovina zajela širši krog držav s precej nižjimi stroški dela – predvsem Mehiko (sporazum Nafta) in nekdanje socialistične države (integracija v EU). In tretjič, globalizacija je dobila dodatni pospešek po vstopu Kitajske v WTO, leta 2001. Ko so se carine na uvoz iz Kitajske znižale na raven drugih držav, se je začela kalvarija za zaposlene v industriji v razvitih državah in v prvem valu (do finančne krize) v ZDA in EU skupaj odnesla več kot sedem milijonov delovnih mest.....Nekatere študije so pokazale, da se zaradi kitajskega šoka posamezne regije, ki so bile najbolj izpostavljene kitajski konkurenci, po njem niso pobrale, plače pa so ostale depresivne tudi v panogah, ki niso bile neposredno prizadete. Pokazale so, da se je v teh najbolj prizadetih regijah zmanjšala inovativnost, povečala smrtnost (zaradi alkohola in drog), zmanjšala stopnja porok in natalitete. Pa tudi, da v teh zaradi globalizacije bolj prizadetih regijah volivci začnejo voliti ekstremnejše politike, bodisi ekstremne levičarje bodisi desničarje. Začnejo nasedati populizmu. Globalizacija in tehnološki napredek, ki sta po letu 1995 poskrbela za izpraznitev srednjega sloja zaposlenih, torej nista tako nedolžna fenomena, kot smo ekonomisti radi učbeniško razmišljali. Imata dolgoročne negativne posledice. Zato bodo zmerni politiki v razvitih državah morali razmisliti, kako te sile obvladati, preden počijo politične bombe in se zgodijo socialne revolucije. Treba bo razmisliti o industrijski politiki, ki bo spodbudila nastanek kakovostnih in dobro plačanih delovnih mest za najbolj prizadete regije in sloje. Treba bo razmisliti o davčnih in socialnih politikah, ki bodo koristni od globalizacije enakomerneje porazdelile. In o politikah, ki bodo izboljšale enakost možnosti za najranljivejši (spodnji in srednji) del populacije, predvsem o boljšem

dostopu do zdravstvenih in izobraževalnih storitev. Sicer bo odneslo pokrovko zaradi socialne nevzdržnosti sedanjega stanja.

4 POMEMBNE VSEBINE, TVEGANJA IN KONKURENČNE PREDNOSTI

4.1 STRATEŠKI MANAGEMENT TEMELJI NA TREH STEBRIH

Kje začeti, ko se odloča za pristop in vzpostavitev sistema strateškega managementa?

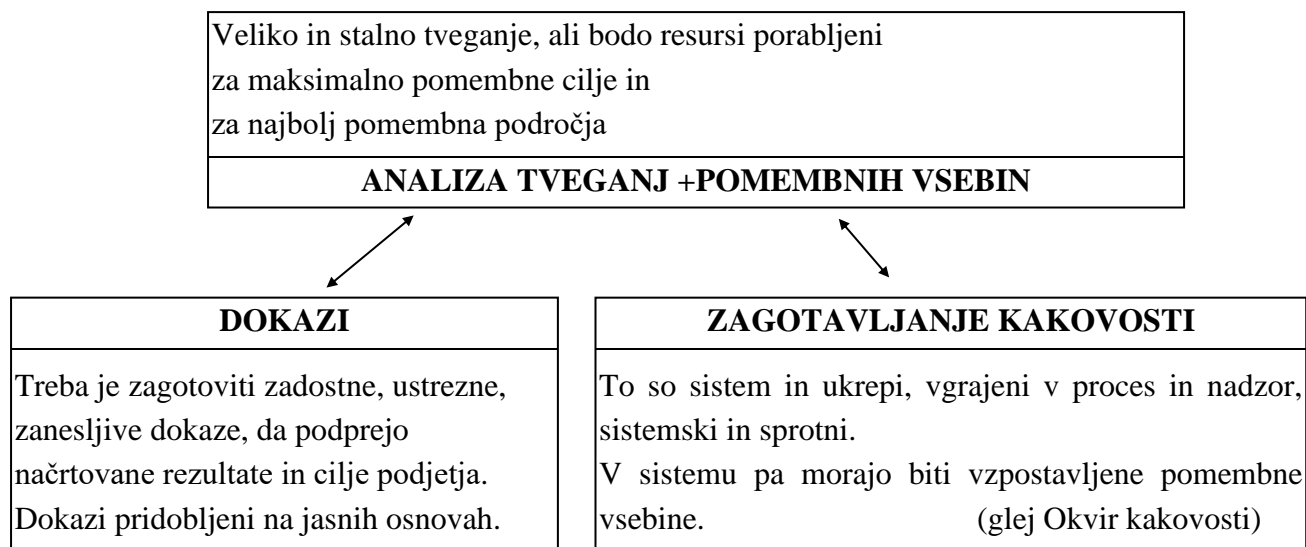
Kje začeti, ko se odloča za pristop in vzpostavitev sistema strateškega managementa? Na eni strani pri analizi stanja, iz katere sledijo potrebe, na drugi strani je treba načrtovati realne konkurenčne prednosti, ki se jih želi doseči, ob tem pa ne pozabiti na tveganja. Kar kompleksna naloga in zelo sestavljen problematika in izzivi.

Delo učinkovitega strateškega managementa temelji na treh stebrih:

1. Analiziranje tveganj in pomembnih vsebin (analiza stanja, analiza potreb, situacijska analiza, SWOT analiza so najbolj pogoste prakse);
2. Dokazi (upoštevanje računovodskih in podatki statistik v državi in EUROSTAT, dokazi pridobljeni z različnimi analizami, revizijami, evalvacijami, so najbolj pogoste oblike v praksi);
3. Zagotavljanje kakovosti (najbolj pogosta je uporaba ISO standardov, ki pa temeljijo na Evropskem okviru EFQM iz leta 1992).

Trije stebri izpostavljajo tri sklope najbolj pomembnih vsebin, na katerih temelji strateški management: treba je upoštevati tveganja, štejejo dokazi in treba je zagotoviti sistemsko kakovost.

Slika 22: Trije stebri sistema kakovosti za izpeljavo aktivnosti in za nadzor.



Vir lasten po EC dokumentu dajanje razrešnice (discharge). Accompanying the document Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the Court of auditors, Annual report to the Discharge Authority on internal audits carried out in 20,2 Brussels, 8.6.2021 SWD(2021) 132 final, str. 28.

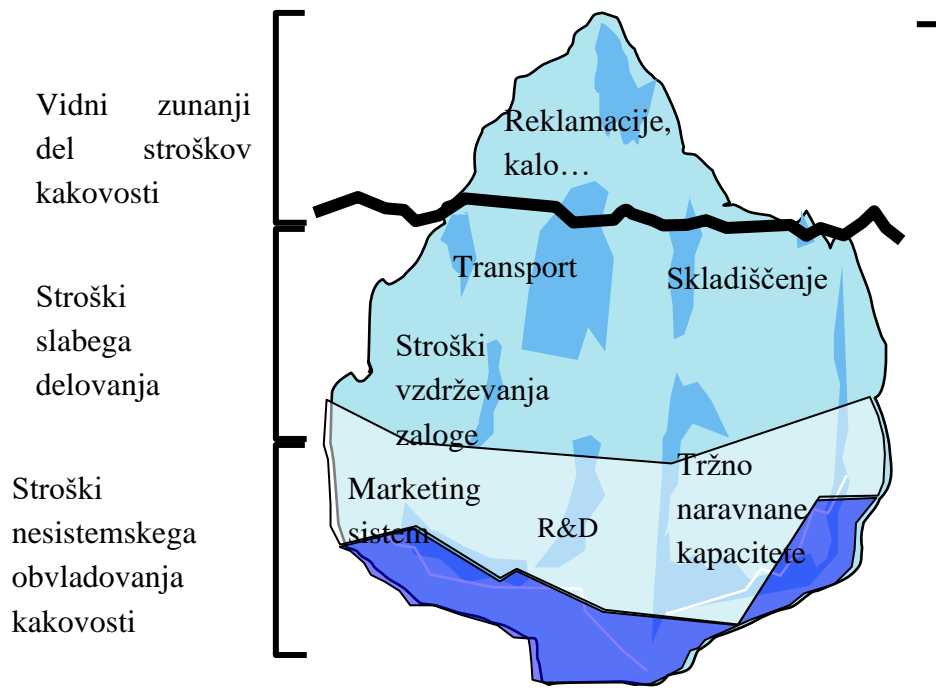
Največje tveganje je, če ni strategije in se ne načrtuje in če sistem ne deluje ali pa sploh ni vzpostavljen. Ta ne-kakovost se kaže na različne načine in bolj ali manj prikrito. Zato si kakovost lepo ponazorimo z ledeno goro: kaj je njen vidni in kakšen je njen nevidni del.

Kakovost deluje kot ledena gora: samo majhen del gleda iz ocena, vse ostalo je sicer počem prikrito, a kot kaže slika, gre za najpomembnejše dele ne kakovosti – slabo delovanje in nesistemske obvladovanje kakovosti.

4.2 KAKOVOST SISTEMA (STRUKTURE), POMEMBNE VSEBINE IN TVEGANJA

Kakovost lahko ponazorimo kot ledeno goro, saj se podobno kot pri ledeni gori vidi zgolj njen manjši del. Najpomembnejši vzroki nekakovostnega delovanja (nesistemske obvladovanje kakovosti in slabo poslovanje) pa ostajajo na prvi pogled očem skriti. Zelo dobro vidimo npr. reklamacije. Management pa mora zelo dobro poznati poslovne procese, razumeti cilje in poti, kako priti do rezultatov, nenehno mora analizirati, da ugotavlja morebitne odmike in potenciale, predvsem pa pravočasno in sistematično pristopati k načrtovanju in programiranju pravih vsebin.

Slika 23: Kakovost kot ledena gora.



Vir:

https://www.google.com/search?q=quality+iceberg+model&sxsrf=AOaemvJWXFYm1ui9OkNBYNjTqzoimkdaQA:1639296073073&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=LQnqhd5u7Wf1hM%252Cjg0i40LL91EYdM%252C_%253BpdPIU, vpogled 1.12.2021.

4.3 POMEMBNOST (ANG. MATERIALITY, OBIČAJNI PREVOD V SLOV. MATERIALNOST)

Običajni prevod v slovenščino »materialnost« ne zadane bistva, najmanj pa v obdobju ko je nematerialno ali neopredmeteno premoženje pomembnejše od materialnega ali opredmetenega.

Po teoriji pomembnost opredeljujemo z ozirom na:

- vrednost
- vsebino in
- kontekst.

Kaj konkretno pomeni pomembnost po vrednosti, po vsebini in po kontekstu v primeru javnega zavoda?

V bolnici so bruto plače 80% proračuna zavoda – torej vse odločitve, bodisi z zadržanjem dviga plač, omejevanjem novih zaposlitev, bistveno vplivajo na denarno vrednost. Torej, nikakor ni vseeno, kakšne strateške odločitve se sprejemajo; ali pa sploh ne...primer prenizke uvrstitve srednjih medicinskih sester v plačni sistem iz zdravstvenega sektorja ali socialnih delavk v domovih za starejše, preraste v družbeno-ekonomski problem.

Po vsebini je temeljna pravica človeka zagotovljena z ustavo skrb za njegovo zdravje in dobrobit (Ustava 2. člen). Zdravstveni domovi z zdravniki specializanti splošne prakse, strategija in strateški management povezan s to vsebino, nato bistveno vpliva na udejanjanje navedene temeljne pravice (brez splošnega zdravnika je v Ljubljani 13.000 ljudi).

Kontekst so konkretno okolje in okoliščine danega in načrtovanega trenutka. Gre za kompleksno povezanost številnih dejavnikov, ki jih mora management pri načrtovanju in udejanjanju strategij upoštevati; pogojujejo namreč uspešno doseganje nameranih rezultatov. Zato se je razvilo zelo konkretno orodje ali instrument, ki se imenuje okvir (ang. Framework).

4.4 TVEGANJA

Čeprav so se v preteklosti najbolj bali odpovedi posla, kar je komercialno tveganje, je danes vsem jasno, da največja tveganja prinašajo politike – financiranja, napačni ukrepi ekonomskih politik, politika okolja, itd. To so sistemski ukrepi ali pa neukrepanje, ki ga ni mogoče preokreniti čez noč in ima dolgoročne posledice na celoten sistem. Zato je to tveganje poimenovano tudi za sistemsko. Zelo hudo sistemsko tveganje je tudi, če podjetje vztraja v proizvodnem načinu poslovanja, čeprav je jasno, da ne more ob takšnem neukrepanju managementa in lastnikov pričakovati, da bo na globalnem trgu konkurenčno. Tržna pa so tista tveganja, ko gre za napačno sprejete odločitve glede trženjskih strategij, n.pr. vstop na napačen trg, ipd.

Tveganja najprej delimo na povzročena od zunaj in znotraj podjetja.

Zunanja se nadalje delijo na finančna in strateška tveganja – za predvidevanja teh je odgovoren strateški management. Strateški management namreč prevzema odgovornost za prihodnost in razvoj.

Finančna tveganja so zlasti vezana na obrestno mero, mednarodno menjavo in zadolževanje.

Strateška tveganja se vežejo na obvladovanje konkurenčnosti, kupcev, sprememb v gospodarstvu oz. ekonomiki države nasploh.

Za obvladovanje notranjih tveganj sta predvidena dva sistema obvladovanja: računovodski sistem in na njem temelječ nadzor (ang. Control) in informacijski sistemi. Management pa mora poskrbeti za: kadrovanje (bolje HRM), položaj v dobavni verigi in sestavo uprave; vse naštetu so operativna ali tekoča tveganja.

Hazard pa ni isto kot tveganje. O hazardu pa govorimo takrat, ko vse prepustimo odločitvam v danem trenutku ali naključju.

4.5 OBVLADOVANJE SREDSTEV TERJA NJIHOVO IDENTIFIKACIJO, MERJENJE IN VREDNOTENJE

Vsakodnevno se management spopada s težavami, kot so: naraščanje konkurence zaradi liberalizacije in globalizacije tržišč, pretiranih stroškov podjetja itd. Slika izpostavlja, katere

vse so pomembne vsebine povezane s procesi in aktivnostmi za katere so potrebne informacije in podatki, da bi jih management lahko obvladoval (ang. Managing).

Res nikoli ne bi smeli pozabiti aksioma:

1. O čemer se ne pogovoriš, ne moreš obvladovati.
2. Česar ne meriš, o tem se ne gre pogovarjati.
3. Ne moreš meriti, česar ne definiraš.
4. Česar ne razumeš, tudi ne moreš opredeliti.

Ta aksiom so zasnovali strokovnjaki Texas Instruments, ko so razvili prebojno inovacijo (ang. Break through innovation), prišlo pa je problemov s strateškim managementom glede priznavanja pomena novega produkta in njihovega doprinosa.

Strateški management in njegova operacionalizacija terja sodelovanje, participacijo, komuniciranje, ker se je treba tudi pogovarjati in vsebine osvetliti z različnih zornih kotov, jih postavljati v kontekste zahtev okolja, rezultati pa so namenjeni različnim ciljnim skupinam. Treba je torej identificirati, kaj vse je pomembnega in od kod in zakaj se pričakuje tveganja.

Ko so vsebine identificirane, kaj je vidno in kar ni (n.pr. znanje oz. neznanje v ljudeh), v primeru Texas Instruments pa hardware in software, je treba to izmeriti, vsaj podati oceno, kako to vpliva na rezultate družbe. Definiranje vsebin, dejavnikov, ekonomskih kategorij torej, ni nekaj teoretičnega. Definicije določajo vsebine, ki jih je nato treba izmeriti in nato še ovrednotiti. Ovrednotiti zato, ker prinašajo korist (ang. benefit) in vrednost (ang. value) in to dolgoročno, ne le enkrat kot je to pri produktih. Ko nimaš občutka dimenzije vpliva, izgube koristi ali vrednosti, se ne gre pogovarjati. In obratno: če to zelo vpliva, gre za alarmantne situacije.

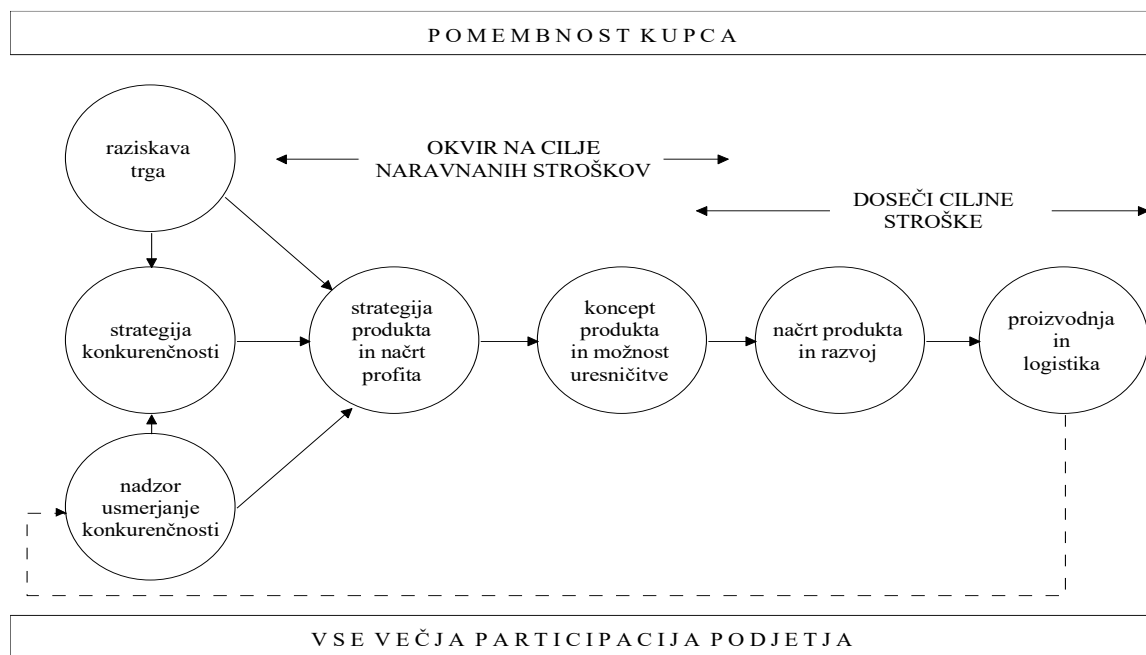
Resurse je treba:

- Identificirati
- Meriti in
- Ovrednotiti.

Treba je pristopiti k merjenju zato, da bo deloval sistem odgovornosti za rezultate in k vrednotenju, da se bo ugotavljalo, ali se delajo prave stvari in ali se delajo na pravi način.

Ker je strateški management naravnano na rezultate mora imeti pod nadzorom, da bo sistem funkcioniral tako, da bodo rezultati doseženi (uspešnost).

Slika. Procesni model je naravnano na cilje.

Slika 24: Na kupca naravnana strategija.

Vir lasten po A marketing approach for customer retention, Larry J. Rosenberg, John A. Czepiel, *Journal of Consumer Marketing*, ISSN: 0736-3761

4.6 DOPRINOS STRATEŠKEGA MANAGEMENTA K DODANI VREDNOSTI

Strateški management tudi v javnem sektorju lahko in mora doprinesati k dodani vrednosti. Poleg tega, da javni sektor opravlja javno službo in razne storitve, se poleg teh sprožajo izzivi in priložnosti ustvarjanja nove in dodane vrednosti. N.pr. zdravstvo je že po zakonodaji razporejeno v primarno (zdravstveni domovi), sekundarno (bolnice) in terciarno (klinični centri). Klinični centri opravljajo tudi razvojno, raziskovalno in inovativno delo, operacije, testiranja, kar je v preteklosti že ustvarjalo bistveno dodano vrednost. N.pr. filmanje ni le poraba denarja. Je tudi multiplikacija raznih storitev: festivali, turizem, snemanja ekip iz tujine, itd. Izračunano je bilo, da 1 porabljen euro multiplicira najmanj 5 dodatnih.

Menedžment je v 21. stoletju pod vse večjim pritiskom, ne le da znižuje stroške, ampak da kar najbolj učinkovito uporabi vse razpoložljive vire za čim večjo dodano vrednost. Tem večja bo dodana vrednost, tem bolj bodo podjetje in posli konkurenčni, z dodano vrednostjo pa bo možno ne le pokriti stroškov, ampak tudi financirati razvoj. Rezultati menedžmenta bodo tem boljši, čim večja bo v procesu dosežena nova in dodana vrednost. dodana vrednost Želimo takšne, v katerih je dodane vrednosti kar največ. Dodana vrednost je namreč eden najbolj pogosto uporabljenih kazalnikov doseganja rezultatov.

dodana vrednost =

- kosmati donos iz poslovanja
- stroški blaga, materiala in storitev
- drugi odhodki iz poslovanja

Pritiski lastnikov po večji dobičkonosnosti in vse večja konkurenca terjajo od menedžmenta, da razume položaj, da vzpostavi sistemsko ravnanje in nadzor, zato da obvladuje ne le stroške, ampak da začrtane rezultate tudi doseže.

Kaj pa javni sektor in strateški management in governance v državi in lokalni skupnosti? Državljeni plačujejo davke in imajo pravico imeti koristi za svoj denar (value for money). Hkrati pa je država R Slovenija članica EU, v kateri velja, da je treba delovati v korist državljana. Prav z novo finančno perspektivo je postavljen »wellbeing« posameznika na prvo mesto in se več ne govori zgolj o blaginji države kot v prejšnjih letih. To niso še vsi prebrali, čeprav zapisujejo v zakonodajo in dokumente, da gre n.pr. v zdravstvu za aktivnosti, ki se osredotočajo na pacienta. Dokaz temu so resne razprave in članki, da je v Sloveniji državno in ne javno zdravstvo ter da iz tega dejstva sledijo nujne reforme sistema, financiranja in nadzora.

Dodana vrednost se ustvarja v realnem svetu in virtualno. Proizvodnja in prodaja so vidni del: v okviru fizične izdelave produkta so: oblikovanje izdelka, nabava, izdelava, cena. V okviru prodaje so: oglaševanje, distribucija in storitve so vidni del. A največ doprinesejo k dodani vrednosti nevidne aktivnosti. "Proces ustvarjanja vrednosti ima svoj nevidni in vidni del ustvarjanja vrednosti" pravi guru marketinga Kotler P. (Keller, K.L.: (2006), str. 466). Zato tudi poimenujemo procese za njihov vidni del in nevidni del ustvarjanja vrednosti. Vsi skupaj tvorijo verigo vrednosti, pri čemer fizični in virtualni procesi in aktivnosti potekajo vzporedno. Želim izpostaviti, kako pomembno je, da strateški management zna videti tudi nevidni del – ga identificirati, tudi izmeriti in ovrednotiti, ker mora management poskrbeti, da se ustvari čim večja dodana vrednost.

Prodajni koncept poslovanja je v današnji konkurenci premalo za potrebne rezultate in ustrezno dodano vrednost. Da proizvodnja proizvede produkte, prodaja pa oblikuje ceno, izpelje prodajo, se oglašuje in distribuira, je premalo.

Tega pristopa management ne sme uporabljati, če želi biti uspešen. Uspešno podjetje je tisto, ki upošteva, da je trženje proces, ki prične s fazo pozicioniranja t. j. segmentiranja kupcev, izbiro trgov in pozicioniranjem vrednosti. Nato poskrbi za tiste razvojne aktivnosti, ki bodo največ doprinesle k novi vrednosti – slednje je treba ne le realizirati, ampak pravočasno kupcem še posebej posredovati ustrezna sporočila: o vrednosti produktov preko prodajnega osebja, akcije pospeševanja prodaje in oglaševanja.

Slika 25: Poslovni model ustvarjanja in realizacije vrednosti.

Poslovna strategija			Izbira poslovnega modela				Realizacija dodane vrednosti		
Poslovna vrednosti			Investiranje v intangibles/Oskrba z vrednostjo				Realizacija dodane vrednosti		
Segmentacija porabnikov	Izbi- ra tr- gov	Pozicio- niranje vred- nosti	Razvoj produk- ta	Določ- anje cen	Viri Izdela- va	Distribu- cija Popra- vilo	Prodaj- no osebje	Pospe- ševanje prodaje	Ogla- ševa- nje

Vir: lasten, prirejeno na osnovi poudarkov iz Kotler, P., Fox, K.F.A.: Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice –Hall, New Jersey, second edition, 1995, (Marketing Planning Process, str. 93-117) in A marketing approach for customer retention, Larry J. Rosenberg, John A. Czepiel, Journal of Consumer Marketing, ISSN: 0736-3761.

Za ustvarjanje višje dodane vrednosti proizvodov in storitev so inovacije ključne, a gre za več kot samo za inoviranje. Gre za njihovo združitev z vrhunsko podjetniško iniciativo in izkoriščanjem poslovnih priložnosti. Ustvarjanje zmagovitih, dobičkonosnih produktov in storitev je eno najbolj tveganih, a hkrati najbolj pomembnih dejanj sodobnega podjetja.

Največje tveganje je, če ni strategije.

Primer: Zakon o dolgotrajni oskrbi

Institucionalno varstvo obsega osnovne storitve: namestitve v opremljenih sobah, osebna pomoč, socialna oskrba in varstvo, zdravstvena nega in rehabilitacija, osnovna zdravstvena dejavnost, fizioterapevtske storitve, primerna in prilagojena prehrana, čiščenje prostorov in vzdrževanje perila, tehnična oskrba ter razne dejavnosti in aktivnosti, ki stanovalcem omogočajo aktivno, ustvarjalno in kakovostno preživljanje prostega časa.

V njih delujejo različne službe: socialna služba, služba zdravstvene nege in oskrbe, prehranska služba, delovne terapije, fizioterapije, pralnica in šivalnica, vzdrževanje in čiščenje, ki jih lahko koristite za vašega varovanca.

Koncept odpornosti

Zdaj, ko razumemo, kaj je pomembno in od kod tveganja, hkrati pa v realnem življenju doživljamo krize (finančna 2008, grožnja trojke 2013, covid-19 od 2019 dalje) je logično, da je treba biti pripravljen tudi na način, da se okrepi odpornost. V zvezi z ekonomskimi subjekti in njihovo odpornostjo je zasnovala EU koncept EU odpornosti.

Koncept se je pojavil v 1970s in je opisal razvojne probleme, kako zagotoviti rast in vzdržen razvoj. V 1990s, pa se je koncept obrnil še na področje varnosti in nato na usposobljenost države, da štiti državljane pred vsemi nevarnostmi, potrebo, da se državljani naučijo živeti obdani z nevarnostjo in da država ohrani vse funkcije, ne glede na tveganja in situacije. Prav ta koncept je tudi asociiran s spoštovanjem demokracije, človekovih pravic in vladavine prava.

The 2016 Global Strategy je postavila koncept odpornosti kot srčiko sveta, in ne le razvijajočih držav (podrobneje o 17 ciljih v poglavju 4). Potrebna odpornost se nanaša tudi na terorizem, dezinformacije in tveganja vezana na transformacije informacijsko komunikacijske tehnologije ter stabilnost energetskih dobav. Zelo pomembno je zaupanje državljanov in razvoj njihovih veščin in kompetenc, ki jih potrebujejo za življenje.

4.7 POMEMBNE TEME IN TVEGANJA

Dokument Komisije “Towards a more resilient, sustainable and fair Europe” in program financiranja ‘the Recovery and Resilience Facility’ pa vključuje – in bo moral glede na demografske in socialne probleme države – socialne teme. Aktualna sta poudarka: obnovljivi viri in odpornost sistema zdravstva.

Kot odziv na demografske spremembe, s katerimi se spopadajo države po vsem svetu, se v zadnjem desetletju poraja pojem dolgotrajne oskrbe. S podaljševanjem življenjske dobe se porajajo tudi različna tveganja, ki so značilna za stare ljudi (denimo bolezni, revščina, socialna izključenost), med katerimi je v izrazitem porastu demenca. V Sloveniji se bo po ocenah število ljudi z demenco do leta 2035 povečalo za skoraj 60 %, podobne pa so tudi projekcije na globalni ravni – iz 47 milijonov v letu 2015 na 75 milijonov v letu 2050. Čeprav gre za bolezen, pa so posledice demence predvsem socialne, saj prizadene človeka, ki zboli in vse njegove bližnje.

V Sloveniji močno zaostajamo z raziskavami na področju socialnih razsežnosti demence, v primerjavi z ostalimi državami. Prav tako nimamo enotnega raziskovanja na področju dolgotrajne oskrbe. Za socialno delo je raziskovanje izkušenj življenja z demenco izrednega pomena, saj nam omogoča vpogled v potrebe ljudi z demenco in ustreznost obstoječih oblik pomoči kot odgovorov na njihove potrebe.

4.8 STRATEŠKI MANAGEMENT IN KLJUČNI DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI

Temeljna vprašanja, ki so strateškega pomena in so neposredno povezana s konkurenčnostjo so:

1. katere so konkurenčne prednosti
2. kakšni so izsledki analize prednosti, slabosti, priložnosti in tveganj (SWOT analize) in kakšna strategija naj bo na SWOT analizi zasnovana
3. kako resursi, kapital in človeški potenciali, pogojujejo načrtovanje konkurenčnosti
4. kakšne so potrebe po konkurenčnosti
5. kakšni so realni cilji
6. kakšno je kontekst poslovanja, odločanja in razmere realnega načrtovanja
7. kakšna so pravila dobre prakse.

Ključna dejavnika konkurenčnosti sta znanje in inovativnost, a ne brez managementa in marketing managementa, ki je vpet v strateško poslovanje podjetja. Mednarodni uspeh družbe je v veliki meri odvisen od njene inovacijske sposobnosti, od velikosti in učinkovitosti investicij v raziskave in razvoj, človeški kapital in znanje ter tehnološke infrastrukture. Podjetja se zavedajo prednosti in slabosti svojega poslovnega okolja, podjetja pa tudi države razvijajo konkurenčne strategije, prilagojene specifičnim razmeram v gospodarstvu in družbi, da bi dohiteli in prehiteli najkonkurenčnejše. Ofenzivna podjetja izkoriščajo tehnološke prednosti, izjemnost izdelkov ali storitev in podobno, defenzivna pa so tista podjetja, ki mednarodno trženje naslanjajo na stroške, z aktivnostmi pa se osredotočijo na operativno trženje in se pasivno prilagajajo zahtevam ponudbe in povpraševanja na trgu.

Biti konkurenčen⁵ pomeni zmanjšati tveganje, da bi posel in z njim podjetje propadlo. Konkurenčnost zagotavlja subjektom obstoj, dolgoročno vzdrževanje konkurenčnosti pa dviguje raven kakovosti delovanja in poslovanja. To velja na vseh nivojih: države, podjetja, panoge ipd. Konkurenčnost je - v konkurenčnem okolju - zmogljivost družbe, da ubrani obstoj, poveča tržni delež in se razvija.

Pomen konkurenčnosti se lahko nanaša bodisi na podjetje ali zgolj na posamezen posel, v branži ali v regiji ali v državi. Gre za dejstvo, da je konkurenčnost neposredno povezana s samo konkurenčno prednostjo, ki jo mora imeti subjekt – podjetje, regija ali sektor, če želi obstati v pogojih globalne konkurenčnosti, konkurirati za posel in se razvijati

Konkurenčnost podjetja pomeni zmožnost podjetja za zavestno prilagajanje produktov in poslov tržnim razmeram: vse z namenom, da si podjetje pridobi čim boljši tržni položaj. Rezultat se nato kaže v prihodkih in trajni navzočnosti na trgu. Konkurenčne strategije podjetje razvije z namenom, da doseže trajnejšo konkurenčno prednost. Strateški cilji podjetja so pri tem najpomembnejši rezultati, ki jih želi doseči podjetje na dolgi rok, strategije pa so pot, po kateri bo podjetje cilje doseglo.

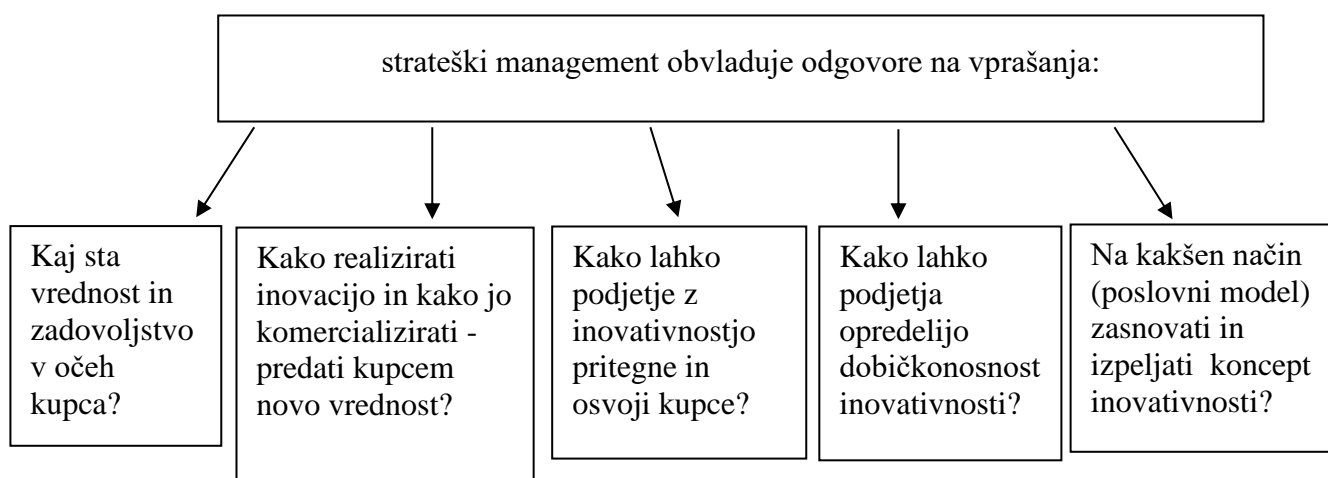
Konkurenčna prednost podjetja je trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje pridobi glede na druga podjetja v panogi. Trajna konkurenčna prednost je tudi osnova za rast in razvoj podjetja. Podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednosti v potencialih, ki so v ljudeh in jih tudi zna izkoristiti, ima dostop do kapitala, boljšo lokacijo, predvsem je močna konkurenčna prednost blagovna znamka). Nadalje je pomembna pozicijska prednost, najpomembnejša pa je sposobnost, da podjetje dosega rezultate (kreiranje pozicijske prednosti, zadovoljstvo kupcev, visok tržni delež in dobičkonosnost - profitnost).

⁵ Evropska Komisija je konkurenčnost opredelila kot »sposobnost ekonomije, da zagotovi prebivalstvu visok standard, porast blaginje ter visoko rast zaposlenosti na temeljih, ki bodo tudi vzdržali« (European Commission's competitiveness report, 2001).

4.9 STRATEGIJA, USTVARJALNOST (KREATIVNOST) IN KONKURENČNOST

Za konkurenčnost poslov in uveljavitev konkurenčne prednosti na trgu skozi inovativne pristope in inovacije je odgovoren management. Management mora nenehno razmišljati in iskati vedno nove inovativne načine, kako ustvariti novo in dodano vrednost. Med zaposlenimi so pomemben potencial inovatorji, kreatorji blagovnih znamk, patentov in licenc. Kadar se na široko govori o človeških virih, se jih mora identificirati, zakaj so pomembni za rezultate, njihove kompetence pa morajo biti povezane s potrebnimi aktivnostmi (proces) za doseganje rezultatov, tistimi, ki so že, in tistimi, ki jih še ni, pa bi bile potrebne, če naj se podjetje tržno naravna.

Slika 26: Na katera temeljna vprašanja mora strateški management odreagirati ob istočasnem razumevanju tržnega koncepta poslovanja.



Strategija izkoriščenosti potencialov (kapacitet)

Kot rečeno, viri (ljudje, material, oprema, čas in zmogljivosti) in kapacitete ne smejo ostajati neizkoriščeni. Z vidik analize kakovosti doseganja rezultatov je treba na kapacitete gledati s treh zornih kotov: njihove neizkoriščenosti, njihove neproduktivne oz. produktivne uporabe. Po teoriji namreč obstaja definicija treh vrst kapacitet: neizkoriščenih, neproduktivnih in produktivnih.

Ta vzorec porazdelitve in analize stanja se je izkazal za zelo uporabno opozorilo strateškega managementa, na osnovi katere se definira najrazličnejše aktivnosti na nižjem nivoju. Vendar raziskave vedno znova pokažejo, kako lahko se priznavajo stroški proizvodnji in s kakšno težavo drugim funkcionalnim sektorjem, ki pa so bistvenega pomena za ustvarjanje dodane vrednosti. Management, ki odgovarja lastniku za zaupano premoženje in izpeljavo strategije poslovanja, mora zasnovati pravi poslovni model in naravnati svoje odločitve na rezultate. Viri: ljudje, material, oprema, čas in zmogljivosti in kapacitete ne smejo ostajati neizkoriščeni. Management mora gledati na premoženje, kot na potencialne kapacitete ali zmogljivosti, ki so odvisne od njegovih sposobnosti, v kakšnem obsegu bodo doprinesle k dobičkonosnosti podjetja in poslov.

Neizkoriščene so (aktivnosti, ki nič ne prinašajo k rezultatu):

- Ki bi se dale tržiti in ne tržne.
- Neizkoriščene so tiste izven omejitev t. j. zakonskih ali pogodbenih, politike ukrepanja managementa pa morajo zasnovati ustrezne aktivnosti in instrumente, da bi tudi dotlej neizkoriščene kapacitete doprinesle k dobičkonosnosti podjetja in poslov.

Neproduktivne zmogljivosti in kapacitete so:

- Čakanje, škoda, vzdrževanje in nastavitve strojev, zaradi katerih so osnovna sredstva neproduktivna.
- Razporejanje ali pa izgubljen čas in obseg proizvodnje zato, ker (pre)razporejanja ni bilo, pa bi management moral intervenirati v proizvodnjo, nabavo ali trženjske aktivnosti zato, da bi bila učinkovitost večja.
- Management mora poskrbeti za enakomerno obremenjenost in raznolikost, ponovne obdelave in vedno nove spremembe.

Produktivne zmogljivosti pa pomenijo:

- Dobro - optimalno proizvodnjo, prodajo in trženje.
- Vedno nove in posodobljene produkte.
- Razvoj procesov in aktivnosti, nenehno dopolnjevanje in spreminjanje glede na zahteve časa in prostora, vse pa za čim boljšo konkurenčnost posla in produkta.

4.10 IDENTIFIKACIJA RESURSOV POVEZANIH Z ZNANJEM

Menedžment je tisti, ki se odloča skupaj z lastniki o naložbah v znanje in razvoju kompetenc zaposlenih. Menedžment mora ugotavljati spremembe vedenja in delovanja zaposlenih ter posledično okrepljene konkurenčne prednosti kot rezultat novih znanj in inovativnih rešitev. Potrebno je usmeriti akterje, kako pristopiti in kako, na kakšen način ukrepati.

Slika 27: Shema vrednosti podjetja.



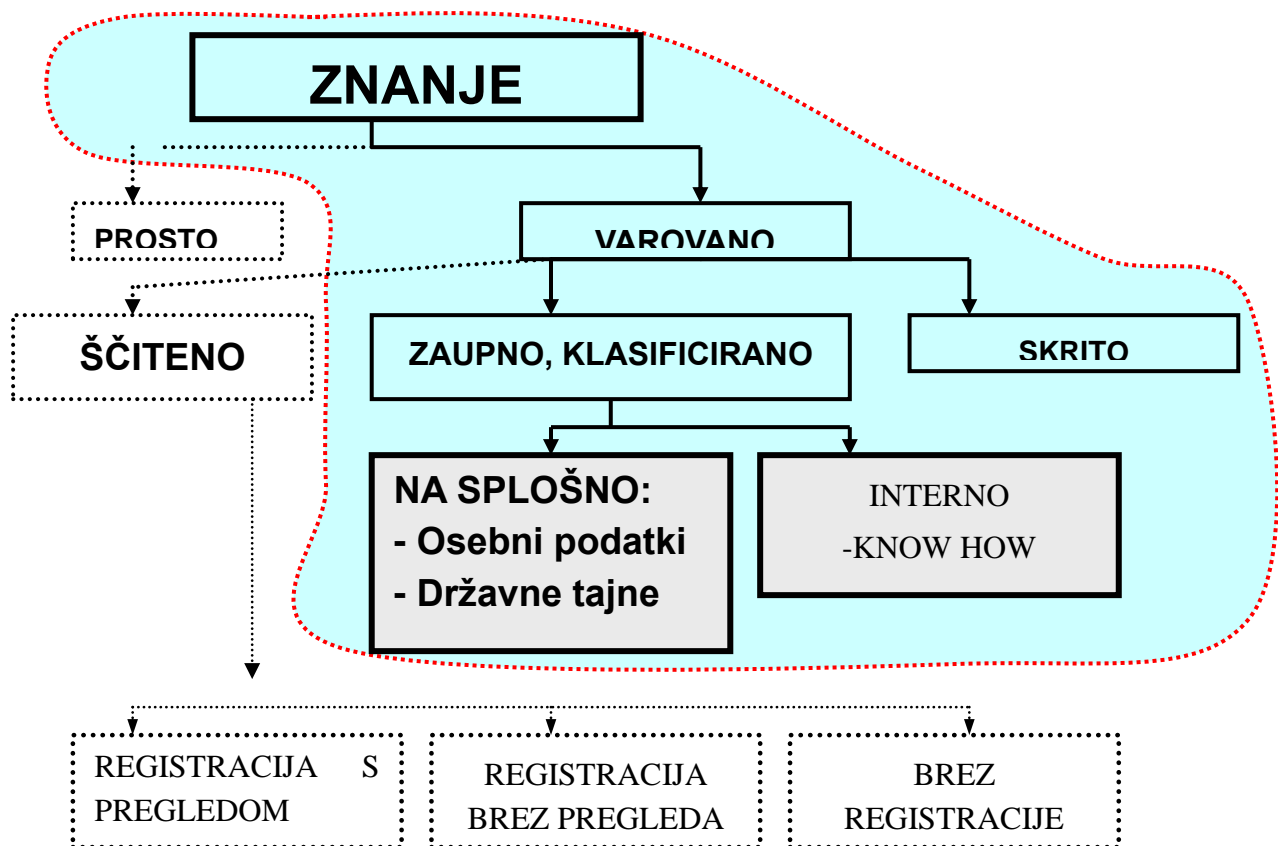
Vir: Pučko, D. Strateško upravljanje, 2. izd. Ekonomska fakulteta, 1999.

Ker živimo v družbi, ki temelji na znanju, je gospodarjenje z znanjem odločilni dejavnik uspešnosti podjetij.

Management mora zato zagotoviti smotrno ustvarjanje, prenos, uporabo, varovanje in merjenje znanja, da bi si podjetje pridobilo oziroma utrdilo konkurenčne prednosti in zagotovilo uspešnost na dolgi rok. V tem procesu igra vodstvo podjetja ključno vlogo, saj mora določati: sisteme pridobivanja novega znanja, sisteme shranjevanja potrebnega znanja, sisteme prenosa znanja med zaposlenimi in teami, sisteme varovanja znanja in učinkovitega ravnanja z njim. Vse pa prične strateški management z identifikacijo, kaj je v organizaciji vrednega in od česa, katerih ekonomskih kategorij, bi lahko imeli koristi.

V razmerah »na znanju zasnovane družbe« pa kapital posameznika, ki je individualni kapital ne funkcionira zgolj kot posamezen del, ampak je neločljivi del skupnega – socialnega kapitala (ang. Social capital), ki je kapital družbe kot celote,

Slika 28: Vrste prostega znanja (open data, open science,...) v podjetju in ščiten know how.



4.11 ANALIZA VREDNOSTI PO PORTERJU

Ekonomist Porter izpostavlja, da je za konkurenčnost ključnih pet dejavnikov.

KONKURENČNOST = REZULTAT 5 ELEMENTOV:

- Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)

- Možnost pojava novih substitutov
- Pogajalska moč kupcev
- Pogajalska moč dobaviteljev
- Vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca).

Ko raziskujemo po Porterjevem modelu, za vsakega od naštetih elementov, ki so temeljne karakteristike modela, poiščemo ustrezne indikatorje ali kazalnike (glej v nadaljevanju primera). Teh je za prvi element enajst. Temu rečemo, da imajo sestavni elementi svojo globino.

Za vsebino posameznih kazalnikov pa je najpogosteje šele treba priti do ustreznih kazalnikov; problemi in raziskovalno delo se čedalje bolj stopnjuje, hkrati pa se večja nevarnost, da zaradi dreves ne bi videli gozda. Prav zato je zelo pomembno, da imamo na samem začetku raziskovanja jasno opredeljene meje, model raziskovanja in pristop.

V večje podrobnosti je prikazan primer, da razumemo, zakaj se nam v ekonomiji na zunaj kažejo vsebine v enostavnejši luči, dejansko pa je za pojavi globlja vsebina, ki jo je treba raziskovati podrobnejše, česar pa ni možno, če nimamo o posameznih pojavih podrobnejših znanj, ki jih je treba tudi kompleksno povezovati.

Elementi, ki določajo konkurenčnost ali stopnjo tekmovalnosti

Ti elementi ali kazalniki so:

- Število podjetij oz. konkurentov v panogi
- Stopnja rasti panoge.
- Fiksni stroški
- Stroški zalog in trajnost blaga
- Stroški menjave proizvoda
- Nizka diferenciacija.
- Velikost deležev
- Izstopne ovire
- Raznolikost konkurentov
- Nasičenost panoge
- Omejitve zmogljivosti.

Torej se je pri proučevanju in raziskovanju tekmovalnosti med podjetij osredotočati predvsem na:

- Izhodne ovire
- Koncentracijo podjetij

- Višino fiksnih stroškov
- Potencialno dodano vrednost
- Rast panoge
- Razlike med produkti in konkurenti
- Stroške zamenjave dobavitelja
- Moč blagovnih znamk
- Deleže podjetij v panogi.

Ker je običajno ravno ta silnica najmočnejša v panogi, je smiselno pogledati še najpogostejše ukrepe, s katerimi podjetja tekmujejo med seboj, ki pa kažejo za naslednjimi kazalniki s katerimi so obeleženi predvsem:

- Cena
- Kakovost
- Celotnost storitve
- Pomoč strankam in poprodajne storitve
- Garancije
- Trženje in prodaja
- Distribucijska mreža
- Inovacije na ravni proizvoda ali poslovnega modela.

Substituti

V Porterjevem modelu se substitutu nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo.

Pri ocenjevanju substitutov se osredotoča na:

- Stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca.
- Nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi.
- Cene nadomestnih - substitutnih rešitev.

Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo pogajalsko moč, če:

- Obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja.
- Malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi.
- Distribucija in produkti morajo ustrezati določenim standardom.
- Kupci imajo možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum).
- Imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi.
- So kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Torej, ko ocenjujemo moč kupcev, moramo biti pozorni na:

- Možnost obstoja pogajalskih vzvodov
- Količino, ki jo kupujejo kupci
- Informacije, ki jih imajo kupci
- Moč blagovnih znamk
- Cenovno elastičnost
- Diferenciacijo med proizvodi
- Koncentracijo kupcev
- Obstoječe substitute
- Stimulacije kupcev

Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetja oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu. V primeru, da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja. To pa predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo.

Dobavitelji imajo veliko moč, če:

- Obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej).
- So dobavitelji skoncentrirani, torej če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij.
- Obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja.
- Ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod.
- Ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Ko se ocenjuje moč dobaviteljev, je raziskovalec pozoren na:

- Koncentracijo dobaviteljev
- Pomembnost količine nakupa
- Različne možnosti inputov
- Dostopnost substitutov
- Vlogo inputov na prodajno ceno in diferenciacijo proizvoda
- Stroške menjave dobavitelja
- Grožnje prevzemov s strani dobaviteljev

Ne govorimo le o dobavi surovin in materialov, temveč tudi o dobavi znanja, delovne sile in kapitala. Že v prejšnjem tisočletju je veliki francoski književnik opozoril: »Človek zatopljen v misli ni brezdelnež. Obstajata vidno in nevidno delo.«

Vstopne ovire (potencialna konkurenca)

Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov novim podjetjem. Seveda večje kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosega obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Ekstremni primer vstopne ovire, ki jo novim konkurentom postavijo obstoječa podjetja v panogi je, da so prodajne cene tako nizke, da za nove konkurente ni racionalno, da vstopijo v panogo, ker ne morajo ustvarjati profita.

Kazalniki vstopnih ovir so:

- Ovire, ki jih postavi država (zakonodaja)
- Intelektualna lastnina
- Sredstva potrebna za vstop v panogo
- Ekonomija obsega
- Diferenciacija proizvodov.
- Zahteve po kapitalu.
- Dostop do prodajnih poti...

Raziskovanj po Porterjevem modelu je bilo veliko. Nekateri avtorji so izpostavili, da bi bil pravzaprav potreben NOV MODEL, saj je v globalizaciji čedalje bolj prisoten intervencionizem, kar pa pomeni, da JE DODAN EN ELEMENT TJ. DRŽAVA. Sistemski pristop pa vključuje tehnične karakteristike, poslovni model, finance, regulativo, vladanje in management, družbeno-socialne dejavnike, veščine in inovativnost.

5 MAKRO OKOLJE: STRATEŠKO ANALIZIRANJE, POLITIKE, INSTRUMENTI UKREPANJA, GLOBALIZACIJA IN EU KONTEKST, R SLOVENIJA

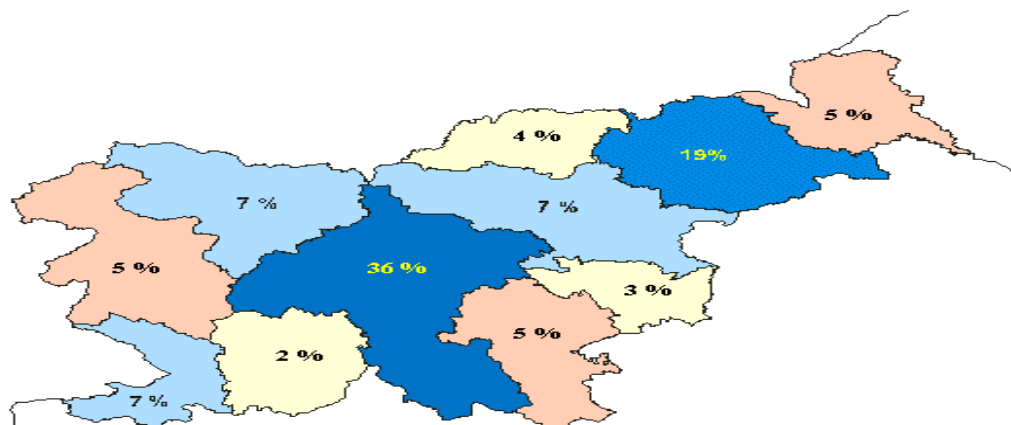
5.1 STRATEGIJA, VLADANJE, UPRAVLJANJE IN MANAGIRANJE NA MAKRO NIVOJU

Strategija, vladanje, upravljanje in managiranje se izpeljujejo na makro in mikro nivoju.

Globalni in najširši makro okvir je ves svet. Glavna institucija uradnega usmerjanja razvoja je Organizacija združenih narodov. Naše makro okolje Evropska Unija, katere članica je od 1. maja 2004 R Slovenija, ki je dve leti zatem sprejela še skupno valuto, ki je evro. O makro nivoju govorimo tudi v primeru regij: evropskih, kohezijskih in statističnih. Makro nivo ekonomike so tudi občine.

Slika prikazuje statistične regije R Slovenije.

Slika 29: Statistične regije R Slovenije.



Vir:

<https://www.google.com/search?q=statistical+regions+slovenia+map&oq=statistical+regions+slovenia+map&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.7017j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

5.2 SVET IN GLOBALNA STRATEGIJA

Globalna strategija človeštva na zemlji je določena s strategijo Združenih narodov in 17 razvojnimi vzdržnimi cilji.

Organizacije združenih narodov je do leta 2030 opredelila usmeritev na rezultate naslednjih 17 dolgoročnih razvojnih ciljev. Te cilje je v svojo strategijo vgradila tudi EU in hkrati vse države članice, tudi R Slovenija.

»Nikogar ne pustiti zadaj« (ang. Leaving no one behind) je postal slogan udejanja te strategije in ne nazadnje, pomembno je izpostaviti pomen štirih strateških področij, od katerih je odvisen nadaljnji uravnotežen razvoj (in ne poglobljanje neenakosti), razvoj sploh, raziskovanje in inoviranje in udejanjanje človekovih pravic:

- Demokratična vladavina (Democratic Governance)
- Okoljska vzdržnost (Environmental Sustainability)
- Vključenost v družbo (Social Inclusion)
- Vladavina ekonomike (Economic Governance).

2030 Agenda for Sustainable Development (2030 Agenda)⁶ je podlaga EU usmeritvam, pa tudi (pogosto pozabljenih) usmeritvam R Slovenije 2030.

Slika 30: 17 strateških globalnih ciljev Organizacije združenih narodov trajnostnega razvoja po Agendi 2030.



Vir: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/uresnicevanje-agende-20309/>.

5.3 EU PO REFORMI PO LETU 2000

Obstoj EU, pa tudi njen razvoj, temelji na uporabi instrumentov kot so: pravo EU, strukturni in kohezijski sklad ter odprta metoda koordinacije. Pravo EU s pravili vnaša red in urejenost, strukturni in kohezijski sklad financirajo ukrepe, ki naj bi kar največ doprinesli k skladnem družbeno ekonomskem razvoju EU t. j. socialni koheziji ali koheziji v družbi; problemi

⁶ UN Resolution A/RES/70/1

postajajo vse kompleksnejši in se jih ne da poenostavljati, najmanj pa reševati po enem modelu.

V okolju EU je v XXI. stoletju zapovedan, tudi z zakonodajo, sistemski management, ki vključuje nadzor in samonadzor. Med Komisijo in državo pa gre za t. j. deljeni management. Sistem namreč omogoča, da so vsebine in aktivnosti sledljive; zelo drago bi bilo n.pr. po dolgih letih investiranja ugotoviti, da aktivnosti niso bile prave in niso potekale na pravi način. Štejejo namreč le rezultati.

V Lizboni marca leta 2000 so bili predsedniki vlad Evropske Unije prisiljeni poiskati nov način in nov pristop politik ukrepanja. Na področju zdravja in sociale gre za novi pristop preventive, za razliko od predhodnega kurativnega pristopa. V pogojih globalizacije se je v ospredje postavilo vprašanje in izziv, kako do večje konkurenčnosti. Da bi ga uspešno rešili, so se ga lotili strokovno, politično in celostno; številne in podrobne analize so pokazale, da je vrednota in potencial s pomočjo katerega lahko v razvoju celo napredujejo in prehitijo ZDA, v ljudeh; če se v njihovo znanje in sposobnosti še dodatno investira, pa postane potencial človeškega kapitala še pomembnejši dejavnik razvoja. Analize so pokazale, da so potenciali v ljudeh tisti produkcijski dejavnik na katerega se lahko v Evropi opre in da je treba narediti vse, da se ti potenciali posameznika in družbe krepijo naprej. V tem kontekstu naj bi se izpeljale tudi sistemske strukturne reforme, tudi v R Sloveniji. Z njimi so povezano instrumenti za njihovo financiranje t. i. strukturni skladi; prvi med njimi je Evropski socialni sklad, ki tudi financira ukrepanje za zdravje in blaginjo ljudi.

Še posebej so izpostavili, da je tudi »trdnost družbe« – socialna kohezija - dejavnik tako konkurenčnosti kot nenehnega razvoja, da pa je navkljub navideznemu protislovju med rastjo in zagotavljanjem socialnega pristopa možna - in da bi bila za EU najboljša - takšna strategija, ki bi izkoristila prednosti rasti in zaposlitvenih priložnosti, ki jih dajejo tudi nove tehnologije, in ne da bi pri tem žrtvovali trdnost družbe – socialno kohezijo»(Presidency Conclusions – Lisbon, 2000). »Človeka je treba naučiti loviti ribe«. To pomeni, da naj se posameznik osamosvoji, zaposli in samozaposli in se preneha dajati ljudem subvencije za primere brezposelnosti. Ker le aktivacija in ne pasivnost pripomorejo k aktiviranju potencialov in kreativnosti, izboljša se kakovost človeškega kapitala – znanje, inovativnost in kompetence, s tem pa se bistveno izboljšajo izgledi za prihodnost. Pomembni postanejo izzivi, problemi pa so za to, da se rešujejo.

Tako je tudi izobraženost postajala vse večja vrednota in vse večje je povpraševanje po potencialih, ki so v ljudeh, tudi po visoko kvalitetnih storitvah izkušnjah. Zato gre med drugim tudi doseči varnost in vzdržljivost pokojninskega sistema z ustreznim kombiniranjem reforme zaposlovanja in medgeneracijskega sporazuma, da bi se osnove za prihodke povečale, v luči demografske strukture in zdravstvene situacije pa pokojninske sisteme tudi prenoviti, razviti evropsko strategijo spopada z izključenostjo iz družbe, zmanjšati revščino. Treba je zmanjšati razlike med evropskimi regijami in teritoriji, ponovno preveriti kakovost izdatkov javne porabe in dolgoročno trdnost javnih financ, spodbuditi raziskovalno delo in investiranje v človeški kapital.

5.4 EU AGENDA SOCIALNE POLITIKE

Ekonomika EU postaja še zlasti občutljiva na demografske kazalnike, saj se je občutno povečalo število prebivalstva, z njim so se spremenili trendi in strukture. Prestrukturiranje je treba obvladovati glede na različne vrzeli glede na spol, starost, prostor, potrebni so zlasti preventivni ukrepi za zdravje. Treba je zagotoviti preglednost sistemov in sistem socialnih pravic, ki bo v kontekstu prava EU. Še zlasti težko je financirati in zadrževati visok nivo socialne varnosti. Ne pozabiti, Agenda iz Nice (po letu 2000, še v letu 2006 prenovljena) je instrument, ki predstavlja evropski socialni model. Leta 2017 pa je bil sprejet še socialni steber z 20 temeljnimi pravicami. Že listina Agenda iz Nice je razglasila med več desetimi politikami tri politike, ki naj v preboju za razvoj in boljšo prihodnost odigrajo pomembno vlogo. To so: ekonomska, zaposlitvena in socialna politika. Vse tri skupaj tvorijo t. i. trikotnik Agende EU ali Agende socialne politike; prav zaradi tega pristopa pa je postal kapitalizem v državah EU pristop ekonomije s človeškim obrazom. Zato je kapitalistični produkcijski sistem še danes v EU specifičen, kljub močnim globalnim pritiskom.

Agenda socialne politike - Social Policy Agenda naj bi pripomogla, da se razvije vse potencialne, da države EU okrepijo socialno politiko in jo tudi povzdignejo v dejavnik, ki je v pomoč produkciji dodane vrednosti in s tem rasti kazalnika, ki je dodana vrednost na zaposlenega v državi. Izračunano je bilo, da ni izkoriščen potencial milijonov zaposlitev starejših delavcev, kar EU povzroča stroške v višini 825 milijonov EUR ali 9% BDP (Building our common Future, str. 14). Evropski socialni sklad pa naj bi kot finančni instrument in instrument ukrepanja za zaposlenost in socialno vključenost tovrstne ukrepe politike tudi financiral, tako za preventivo zdravja kot socialno.

5.5 INOVACIJE IN EVROPSKA UNIJA

Evropska Unija je razglasila za potrebno, da države organizirajo svoje delovanje, raziskave in inovacije za industrijsko družbo 4.0, kar pomeni, četrto industrijsko revolucijo, ki je že pričela, in jo je treba še zlasti zaradi konkurence ZDA, Kitajske, Indije, Kanade, Rusije, uveljaviti.

Poudarja se, da socialne inovacije spremljajo napredek tehnologije: spremenjena demografija, staranje prebivalstva, vse večje potrebe po preventivnem ukrepanju zaradi zdravja pa narekujejo potrebe po digitalizaciji (Industry 4.0/digitisation). Hkrati pa te aktivnosti spremljajo aktivnosti systemskega pristopa, ki združuje različne aktivnosti raznih področij. Vse to zahteva na makro nivoju koordinacijo ministrstev pa tudi različnih politik ukrepanja, kar je naloga managementa v javni upravi.

5.6 INSTRUMENTI, PREKO KATERIH DELUJE EVROPSKA UNIJA

Včlanitev države v Evropsko Unijo pomeni včlanitev v sistem, po katerem deluje EU, in povezavo proračuna države s proračunom EU. To pomeni, da je sleherno ukrepanje, na katerem koli nivoju (politike, posamičnega ukrepa ali projekta aktivnosti) soodvisni del

sistema. Zato je treba spoznati delovanje sistema in vzpostaviti lasten, kar najbolj učinkovit in uspešen pristop k ukrepanju.

Instrumenti, preko katerih deluje EU in so z ukrepanji neposredno povezani, so:

- Acquis (Pravo EU), ki je zakonodaja, vključno z dogovori med socialnimi partnerji na evropski ravni;
- Finančni instrumenti in strukturni skladi ter kohezijski sklad, ki pomenijo pomoč za izpeljavo strateških prednostnih nalog;
- politično sodelovanje na ravni EU, še posebej uporaba odprte metode sodelovanja; vključitev vseh, ki se jih zadeve tičejo in je partnerstvo ključna beseda, povezana z ukrepanji v EU, tudi pri ukrepih zaposlovanja in socialne vključenosti.
- Praksa sodišč.
- Pakt stabilnosti.

Pravo EU napotuje, da je treba delovati sistemsko. To pomeni, da je najprej treba poznati strateške usmeritve politike usmeritev in kako se znotraj področij politik pristopa k ukrepanju. Vendar za pridobitev virov iz EU ni dovolj zasnovati projekt, ampak je treba zasnovati takšen sistem ukrepanja, ki omogoča tudi sledenje skladnosti ukrepanja EU in države. Strategija ukrepanja je namreč celostno zasnovana.

Vse podrobnosti so navedene v zakonodaji EU (Acquis, ki je primarna zakonodaja in sekundarni: n.pr. Uredba o strukturnih skladih). Uredba o strukturnih skladih določa sistem, z njim povezane postopke, pristojnosti in odgovornosti v sistem vključenih subjektov od nivoja Skupnosti do končnega koristnika (ang. final beneficiary) v državi, ki je odgovoren za uspešno izpeljavo ukrepa. Sistem je zasnovan na pristopu logičnega okvira. Ta omogoča slediti ne le, ali je projekt dosegel svoje cilje in namen, ampak sledi sistemskost ukrepanja, tudi kakovost ukrepanja s programom, vse pa se steka tudi v spremljanje učinkovitosti in uspešnosti izpeljave politik. Spremlja in nadzira pa se ne le postopke, ampak zlasti sistem, trdnost in kakovost njegovih struktur.

Treba je vedeti, da so teorija in z njo povezane metodologije v okolju EU izredno pomembni instrumenti managementa. To pomeni, da je od njihovega razumevanja in njihove uporabe usodno odvisna učinkovitost in uspešnost institucij in podjetij.

V EU - danes 28 držav članic, med njimi od 1. maja 2004 R Slovenija - je treba nenehno skrbeti za obstoj in njen razvoj. Za obstoj EU velja za največje tveganje, da bi nastale nezakonnosti ali neskladnosti dejanj s pravili. Zato pravni red EU nalaga državam članicam, da varujejo finančne interese EU pred prevaro in nepravilnostmi, ki škodujejo finančnim interesom EU, in da ukrepajo enako kot zaradi preprečevanja prevar, ki škodijo njihovim lastnim finančnim interesom. Vsi vidiki morajo biti nadzorovani. Nadzor (angleško: control) pomeni, da je treba imeti močan menedžment in pregled nad vsem poslovanjem s finančnimi sredstvi (angleško: financial management) in da se uporabljajo vsa nadzorna orodja. Nadzor

obsega finančni vidik (angl. financial), upravljalni (angl. administrative), poslovanje (angl. managerial) in proračunske (angl. budgetary) aktivnosti.

5.7 VREDNOTE OKOLJA EVROPSKE UNIJE IN FINANČNI MANAGEMENT

Tisto kar naj še posebej zagotovi zadostno in stabilno financiranje po vseh državah članicah EU, so vrednote, ki so podlaga črpanju EU virov:

- preglednost in poenostavljenje (ang. visibility and simplicity)
- finančna samostojnost (ang. financial autonomy)
- učinkovita alokacija virov (ang. efficient allocation of resources)
- zadostnost (ang. sufficiency)
- stroškovna učinkovitost (ang. cost-effectiveness)
- stabilnost (ang. stability) and
- kapital, ki je lastniški (ang. equity).

Pregledno finančno poslovanje (ang. sound financial management) velja v okolju Evropske Unije, EU, za temeljni standard obnašanja. Standard preglednega finančnega poslovanja pomeni, da morajo biti sistem managementa, postopki ter dodeljene pristojnosti in odgovornosti vpletenih pooblaščenih oseb povezani in vzpostavljeni.

Kultura poslovanja (ang. financial management) v EU zajema:

- vzpostavitev merljivih ciljev vključno s preiskovanjem gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti,
- učinkovite notranje kontrole, ki zagotavljajo zakonitost, pravilnost in večjo celotno koristnost porabljenega denarja,
- zagotovitev preglednosti finančnih pravil in podporo preglednim proračunskim in računovodskim načelom, z izboljševanjem računovodstva vred.

5.8 FINANČNA PERSPEKTIVA 2021-2027

V Evropski Uniji je pričelo s 1. 1. 2021 novo sedemletno strateško plansko obdobje poimenovano finančna perspektiva.

Osrednji fokus je nova kohezijska politika in osredotočanje na raziskave in inovacije. Prav strateški management raziskovalne-inovativne politike je tisti dejavnik, ki doprinaša k večji dodani vrednosti. Gre pa za kompleksno nalogo, ki vključuje različne nivoje subjektov, strateške intervencije in ukrepe, kar vse podpira EU agenda, kohezijska politika in EU

strategija; zato slednja, za obdobje 2021–2027 temelji na usmeritvi posebne komisije, ki je v letu 2017 predstavila priporočila - the European Commission document LAB-FAB-APP⁷.

Komisija za naslednji dolgoročni proračun EU za obdobje 2021–2027 predlaga posodobitev kohezijske politike v državah članicah, ki je glavna naložbena politika EU, s katero Unija najbolj konkretno izraža svojo solidarnost. (poglej www.eu.skladi novice - Financiranje zelenega prehoda: naložbeni načrt za evropski zeleni dogovor in mehanizem za pravičen prehod - (14/01/2020), Panorama 65: kohezijska politika: pot do pametnejše prihodnosti - (04/07/2018)

Pet je osrednjih strateških tem ali glavnih ciljev, ki bodo gonilna sila naložb EU v obdobju 2021–2027:

- Pametnejša Evropa – spodbujanje inovacij, digitalizacije, gospodarske preobrazbe in podpora malim in srednje velikim podjetjem
- Okolju prijaznejša, brezogljična Evropa – izvajanje Pariškega sporazuma, vlaganje v energetske prehode in obnovljive vire ter boj proti podnebnim spremembam
- Bolj povezana Evropa – strateška prometna in digitalna omrežja
- Bolj socialna Evropa – uveljavljanje evropskega stebra socialnih pravic in zagotavljanje podpore ustvarjanju kakovostnih zaposlitev, izobraževanju, spretnosti in znanja, socialni vključenosti in enakemu dostopu do zdravstvenega varstva
- Evropa, bližje državljanom – podpora lokalno vodenim strategijam in trajnostnemu razvoju mest v EU

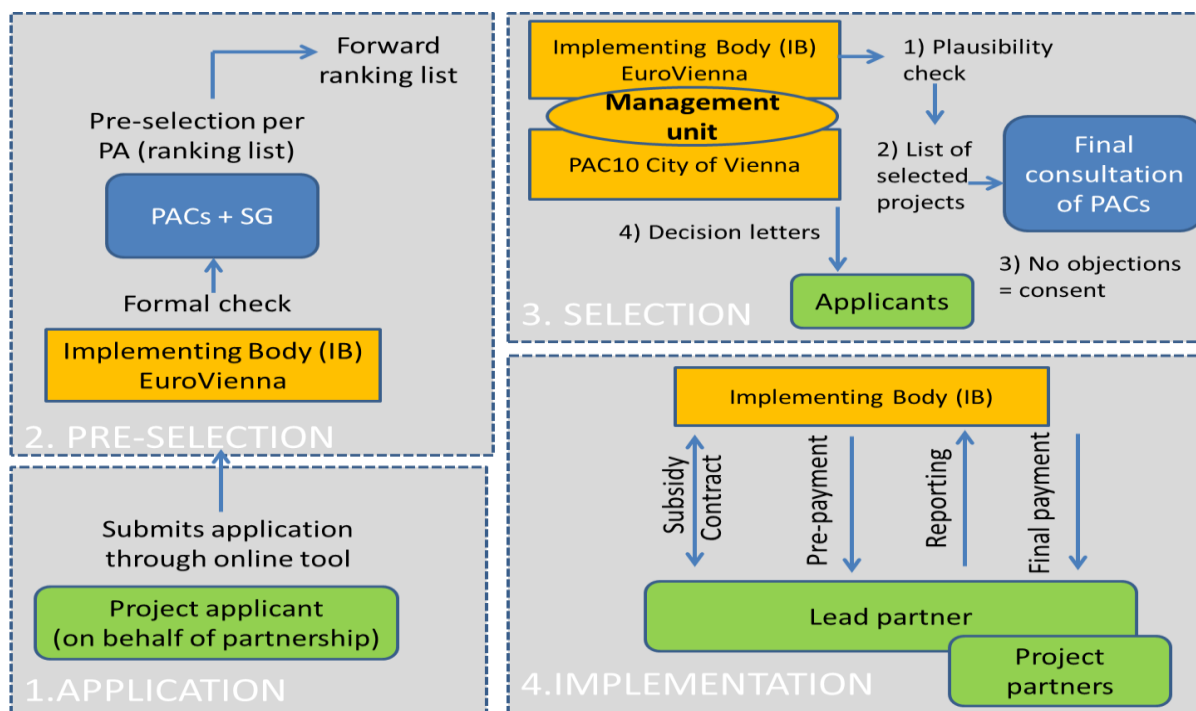
Naložbe v regionalni razvoj se bodo osredotočale predvsem na 1. in 2. cilj. Tem prednostnim področjem bo dodeljeno med 65 % in 85 % sredstev iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Kohezijskega sklada glede na raven blaginje držav članic. Kohezijska politika vlaga v vse regije EU, in sicer še vedno na podlagi treh kategorij (manj razvite regije, regije v prehodu, bolj razvite regije). Dodeljevanje sredstev večinoma še vedno temelji na BDP na prebivalca. Dodana so nova merila (brezposelnost mladih, nizka raven izobrazbe, podnebne spremembe ter sprejem in vključevanje migrantov), da bi financiranje bolje odražalo dejanske razmere. Kohezijska politika še naprej podpira lokalno vodene razvojne strategije in opolnomočenje lokalnih organov pri upravljanju sredstev. Okrepljena je urbana razsežnost kohezijske politike, saj trajnostnemu razvoju mest in novemu programu mreženja

⁷ V obdobju 2015–2017, ko je nastajalo poročilo sem bila član te Visoke komisije - EU Commissions High Level Group, ki je pripravila priporočila in dokumentacijo glede maksimiranja učinkov »on maximizing the impact of EU Research and Innovation for European future we want.

<https://ec.europa.eu/research/index.cfm?pg=newsalert&year=2016&na=na-291116-1>.

in krepitve zmogljivosti za mestne oblasti (evropska pobuda za mesta) iz ESRR namenja 6 % sredstev.

Slika 31: EU sistem - struktura managementa, primer Podonavske regije.



Vir: <https://www.interreg-danube.eu/contacts/programme-management-contacts>.

Na sliki je prikazan primer delovanja subjektov managementa Interreg programa, njihove aktivnosti in hierarhija odgovornosti - od faze prijave projekta (1), odgovornosti za izbiro (2) in za financiranje (3) in izpeljavo strateških aktivnosti (4).

Neposredno za strateški management, za večjo učinkovitost črpanja EU virov, kar je pri izpeljavi ukrepov, potem ko jih potrdi politika, odgovoren management javne uprave – veljajo enotna pravila, ki v 2021-2027 zajemajo 7 skladov EU (temeljni dokument The Common Provisions Regulation (CPR)).

Ti skladi, ki so finančni instrumenti financiranja, a hkrati tudi določajo strateško naravnane vsebine so:

- Evropski regionalni sklad, European Regional Development Fund (ERDF);
- Kohezijski sklad, Cohesion Fund (CF);
- Evropski socialni sklad+, European Social Fund Plus (ESF+);
- Evropski sklad za pomorstvo, ribištvo in akvakulturo, European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (EMFAF);
- Tranzijski sklad, Just Transition Fund (JTF);
- Sklad za azil, migracije in integracijo, Asylum, Migration and Integration Fund (AMIF);

- Instrument za obvladovanje meja in viz, Border Management and Visa Instrument;
- In Sklad za integralno varnost, Internal Security fund.

ERDF, ESF+, CF in EMFAF podpirajo 5 temeljnih ciljev strategije 2021-2027. JTF še dodatna prilagajanja prehodu v klimatsko nevtralne ekonomije.

Države članice v okviru programiranja pripravijo paket dokumentov, ki ga sestavljajo:

- programski dokumenti, tj. dokumenti, na podlagi katerih se sredstva Sloveniji dodelijo v deljeno upravljanje. To sta program (trenutno operativni program) in sporazum o partnerstvu (kot samostojni dokument ali del programa);
- dokumenti (strategije, akcijski načrti, resolucije ipd.) in predpisi, ki zagotavljajo izpolnjevanje tematskih omogočitvenih pogojev;
- opisi izpolnjevanja horizontalnih omogočitvenih pogojev;
- predloge za poenostavljene oblike stroškov.

Dokumenti Evropske komisije za obdobje 2021-2027 so na www:

- Poročilo o državi – Slovenija 2019 27. februar 2019
- Poročilo o državi – Slovenija 2020 26. februar 2020
- Evropski zeleni dogovor 11. december 2019.

Dokumenti Vlade RS in Službe Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko so na spletu www.eu-skladi.si. Ne glede na odločitve politike, management javne uprave kasni s pripravo strokovnih predlogov, kot z vključitvijo znanosti in stroke v programiranje in modeliranje strategije.

Kako je pomembno, da je stroka in znanost vključena v strateško programiranje, kažejo modeli napovedovanja covid-19, na žalost z zelo konkretnimi posledicami, ki so človeške smrti in previsokimi stroški (poglej [m.youtube.com](https://www.youtube.com) in <https://www.google.com/search?q=covid19+model+Oplotnik&oq=covid-19+model+Oplotnik&aqs=chrome..69i57.7907j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>).

Skladi se managirajo/upravljajo v partnerstvu z državami članicami (deljeno upravljanje, angl. shared management). Novi okvir združuje potrebno stabilnost pri načrtovanju naložb z ustrezno stopnjo proračunske prožnosti za hitrejši odziv na nepredvidene dogodke. Vmesni pregled bo ugotovil, ali je treba spremeniti programe za zadnji dve leti obdobja financiranja glede na nove prioritete, uspešnost programov in dana bodo novejša priporočila za posamezne države.

Močnejša je tudi povezava s postopkom Evropskega Semestra glede vladanja ekonomiji »economic governance»: (pazi, v slovenščini je napačen prevod »gospodarsko upravljanje«). Vladanje glede ekonomije namreč ni isto kot lastniško upravljanje v gospodarstvu. To je pomembno, ker kohezijska politika podpira reforme za vzpostavitev naložbam prijaznega

okolja, v katerem bodo uspešni vsi ekonomski subjekti in ne le podjetja. Torej - relevanten strateški program države (in ne le gospodarstva), mora biti v podporo reformam okolja EU.

Strategija na nivoju Slovenije ni narejena. Narejen je zbir investicij. Za dve kohezijski regiji pa morata biti pripravljena dva ločena operativna programa, v okviru katerih so obrazložene prioritete, nato izpostavljeni specifični cilji (da se ve, katere vsebine in kriterije bodo morali izpolnjevati projekti, ki se bodo prijavljali) in indikatorji. Indikatorji so obvezni vnaprej načrtovani kazalniki spremljanja uspešnosti. Indikatorji celo v številkah objublajo rezultate.

Mogoče je uresničevanje sinergij tudi z drugimi instrumenti EU, kot so Skupna kmetijska politika, Obzorje Evropa, program LIFE in Erasmus +. Nadalje je pomemben program Interreg: Odprava čezmejnih ovir in podpora medregionalnim inovacijskim projektom. Medregionalno in čezmejno sodelovanje bo za regije lažje, saj bodo lahko del dodeljenih sredstev uporabile, da skupaj z drugimi regijami financirajo projekte kjerkoli v Evropi. Komisija predlaga nov instrument (evropski čezmejni mehanizem) za mejne regije in države članice, ki želijo uskladiti svoje pravne okvire. (glej www.eu.skлади, european commission cohesion policy, itn.)

Samo nepovratna sredstva ne morejo odpraviti teh velikih naložbenih vrzeli. Nepovratna sredstva je mogoče učinkovito dopolniti s finančnimi instrumenti, ki imajo učinek finančnega vzvoda (posojila). Države članice bodo lahko del svojih sredstev za kohezijsko politiko prostovoljno prenesle na nov, centralno upravljan sklad InvestEU. Tako bodo lahko dostopale do jamstva, ki ga zagotavlja proračun EU. Združevanje nepovratnih sredstev in finančnih instrumentov naj bi pritegnilo več zasebnega kapitala. Pazi v praksi se pogosto zamenjuje in meša strateško ukrepanje skozi kohezijsko politiko in krizna sredstva (povratna in nepovratna).

5.9 STRATEGIJA PAMETNE SPECIALIZACIJE

V obdobju 2014-2020 so morale države članice vzpostaviti strategijo pametne specializacije; Komisija je zahtevala, da je ta strategija tudi predpogoj za črpanje EU virov.

Strategijo pametne specializacije Slovenije (Smart Specialisation Strategy ali S3 strategy (zdaj S4) je odobrila Evropska Komisija oktobra leta 2015. Bistvo pametne specializacije je, da angažira potencialne različnih sektorjev za izbrano tematiko.

Ključno pri S4 je izpeljevati aktivnosti prioritete na takšen način, da bodo imele na ekonomijo vidni učinek, da se krepiti tudi kapacitete organov oblasti in institucij, da se obvlada pomembna tveganja: demografska, staranje, bolezni in zdravje prebivalstva. Če takšnega ukrepanja ne bo, bo izginila na novo ustvarjena dodana vrednost ali pa se bodo morali učinki proračuna preliti za reševanje problemov. Zato morajo biti v »prevajanje« problemov in izzivov v ukrepanje in odločitve politike vključeni vsi relevantni akterji.

Skupni imenovalec S4 so **TRAJNOSTNE TEHNOLOGIJE IN STORITVE ZA ZDRAVO ŽIVLJENJE**, ki naj Slovenijo umestijo kot zeleno, aktivno, zdravo in digitalno regijo, z

vrhunskimi pogoji za ustvarjanje in inoviranje, usmerjeno v razvoj srednje in visoko tehnoloških rešitev na nišnih področjih.

1) ZDRAVO BIVALNO IN DELOVNO OKOLJE

- Pametna mesta in skupnosti z IT platformami ter pretvorbo, distribucijo in upravljanjem energije.
- Pametne zgradbe in dom z lesno verigo z naprednimi bivalnimi enotami, sistemi upravljanja zgradb, pametnimi napravami ter gradbenimi materiali in produkti.

2) NARAVNI IN TRADICIONALNI VIRI ZA PRIHODNOST

- Mreže za prehod v krožno gospodarstvo s predelavo biomase, razvojem novih bioloških materialov, tehnologijami za uporabo sekundarnih surovin ter pridobivanjem energije iz alternativnih virov.
- Trajnostna pridelava hrane s trajnostno pridelavo in predelavo prehranskih produktov v funkcionalna živila ter tehnologijami za trajnostno rastlinsko in živinorejsko proizvodnjo.
- Trajnostni turizem z informacijsko podprtim trženjem in mreženjem, naložbami za dvig kakovosti storitev, tehnološkimi rešitvami za trajnostno rabo virov v nastanitvenih zmogljivostih ter zeleno shemo slovenskega turizma.

3) (S)INDUSTRIJA 4.0

- Tovarne prihodnosti z optimizacijo in avtomatizacijo proizvodnje in proizvodnih procesov, vključno z omogočitvenimi tehnologijami.
- Zdravje – medicina z biofarmacevtiko, diagnostiko in terapijo v translacijski medicini, zdravljenjem raka, odpornimi bakterijami ter zdravili naravnega izvora in naravno kozmetiko.
- Mobilnost z nišnimi komponentami in sistemi za motorje z notranjim izgorevanjem, sistemi za e-mobilnost in hranjenje energije, sistemi in komponentami za varnost in udobje ter materiali za avtomobilsko industrijo.
- Razvoj materialov kot končnih produktov s predelavo kovin in zlitin ter pametnimi multi-komponentnimi materiali in premazi. (<http://www.svrk.gov.si/>).

SRIP-i so Strateška razvojno-inovacijska partnerstva, ki na ciljnih področjih Strategije pametne specializacije (S4) združujejo predstavnike gospodarstva, institucij znanja in države.

Oblikovanih je devet SRIP-ov: Materiali kot končni produkti, Trajnostna pridelava hrane, Trajnostni turizem, Mreže za prehod v krožno gospodarstvo, Pametna mesta in skupnosti, Pametne zgradbe in dom z lesno verigo, Tovarne prihodnosti, Zdravje – medicina in Mobilnost. Podatki strateških skupin SRIP za Slovenijo so na spletu gospodarske zbornice. (Strateška razvojna partnerstva, GZS SRIP).

V Sloveniji je za naložbe v izobraževanje, usposabljanje in poklicno usposabljanje za spretnosti in vseživljenjsko učenje, kot strateško usmeritev in hkrati za izbrani tematski cilj Operativnega programa za izvajanje kohezijske politike (Vlada Republike Slovenije, 2017) in Slovenske strategije pametne specializacije – S4 (Vlada Republike Slovenije, 2015) določeno več naložb, ki se usmerjajo v razvoj kadrov in s katerimi se bo:

- povečala usposobljenost na področju obvladovanja digitalnih veščin,
- okrepila se bo dostopnost in vključenost v vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko karierno orientacijo (VKO),
- izboljšala se bo pismenost, predvsem bralna in druge ključne kompetence mladih za vstop na trg dela in družbo,
- izboljšala se bo podpora mednarodni mobilnosti študentov, učiteljev in drugih strokovnjakov na področju gospodarstva ali izobraževanja,
- izboljšala se bo odzivnost v sistemu izobraževanja na potrebe trga dela in izboljšanje kakovosti študija,
- odpravila se bo neuskkljenost med kvalifikacijami in med potrebami na trgu dela s spremembami na področju poklicnega izobraževanja in usposabljanja.

Slika 32: Povezovanje 5 strateških usmeritev z 12 razvojnimi cilji Strategije Slovenija 2030.

Kakovost življenja za vse	Vključujoča, zdrava, varna in odgovorna družba	Visoko produktivno gospodarstvo, ki ustvarja dodano vrednost za vse	Učenje za in skozi vse življenje	Ohranjeno zdravo naravno okolje	Visoka stopnja sodelovanja, usposobljenosti in učinkovitosti upravljanja
Cilj 1: Zdravo in aktivno življenje	•		•	•	
Cilj 2: Znanje in spretnosti za kakovostno življenje in delo	•	•	•		
Cilj 3: Dostojno življenje za vse	•				•
Cilj 4: Kultura in jezik kot temeljna dejavnika nacionalne identitete	•		•		
Cilj 5: Gospodarska stabilnost		•			•
Cilj 6: Konkurenčen in družbeno odgovoren podjetniški in raziskovalni sektor		•	•		•
Cilj 7: Vključujoč trg dela in kakovostna delovna mesta	•	•	•		
Cilj 8: Nizkoogljično krožno gospodarstvo	•	•	•	•	
Cilj 9: Trajnostno upravljanje naravnih virov	•	•		•	
Cilj 10: Zaupanja vreden pravni sistem	•	•			•
Cilj 11: Varna in globalno odgovorna Slovenija	•	•		•	•
Cilj 12: Učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve		•	•		•

Vir: Strategija-razvoja-Slovenije 2030. asociacija.si/si/wp-content/uploads/2018/08/Strategija-razvoja-Slovenije-do-leta-2030-osnutek.pdf, str. 13.

Vse navedene naložbe se delno ali v celoti financirajo tudi iz Evropskega socialnega sklada. Politike razvoja Slovenije obsegajo različne programe in ukrepe, ki se med seboj povezujejo in sodelujejo z mnogimi različnimi institucijami

Spodbujanje prekmejne strategije pametne specializacije: novo orodje EDIHs, Digital Europe Digital Innovation Hubs in I3 (Interregional Innovation Investment (in razpisi Interreg).

Prioritete zeleno in digitalna tranzicija in pametna proizvodnja SME (TRL, Technology Readiness Level 6-9)

https://www.interregeurope.eu/policylearning/news/13506/digital-innovation-hubs-and-interregional-innovation-investment/?no_cache=1&cHash=95de821db5ae37d94b427dae77b613c3

5.10 KAJ JE MAKROREGIONALNA STRATEGIJA?

'Makroregionalna strategija' je integriran okvirni program, potrjen s strani Evropskega sveta, ki se financira tudi iz Evropskih strukturnih in investicijskih skladov. Namenjen je obvladovanju in reševanju skupnih izzivov, s katerimi se soočajo na določenem geografskem območju države članice in nečlanice, ki si torej to ozemlje delijo in bodo imele neposredne koristi od okrepljenega sodelovanja, ki predstavlja korak do doseganja ekonomske, socialne in teritorialne kohezije.

R Slovenija ima posebno prednost, da nobena od EU držav ni v toliko makro regijah, kar velja strateško izkoristiti.

Makro regije so na naslednjih spleh (www.svrk.gov.si):

- <http://www.balticsea-region-strategy.eu/>
- <http://www.danube-region.eu/>
- <http://www.adriatic-ionician.eu/>
- <http://www.alpine-region.eu/>

Zakaj makroregionalna strategija za Alpe -EUSALP?

Območje Alp sestavljajo ozemlja z različnimi demografskimi, socialnimi in ekonomskimi trendi ter z veliko kulturno in jezikovno raznolikostjo. Ta raznolikost se odraža v velikih razlikah v sistemih upravljanja in v tradicijah. Zaradi skupnih posebnosti alpskega prostora in njegove raznolikosti je torej potreba po sodelovanju nujna.

Alpski prostor predstavlja življenjski in delovni prostor njegovih prebivalcev, pa tudi privlačno turistično destinacijo za milijone vsakoletnih obiskovalcev. Alpe so naravni zalogovnik vode za vso Evropo, po vsem svetu pa so znane po svojih naravnih lepotah, po pestrosti pokrajine, po bogati biotski raznovrstnosti in po kulturni dediščini.

Skupne strateške vizije za območje Jadransko-jonske regije Eurair

Strateški projekt EUSAIR Facility Point se izvaja in financira kot 4. prioriteta Jadransko-jonskega transnacionalnega programa sodelovanja Interreg Adrion 2014–2020.

Namen **EUSAIR Facility Point** je podpora strategiji Evropske Unije za jadransko-jonsko regijo (EUSAIR).

Top down ali ukrepanje od zgoraj navzdol, prične s predlogom strategije na nivoju EU. Naslednji nivo so makro regije, države, regije znotraj držav in nato podjetja (v EU je to enotno ime za vse pravne subjekte), kar pa je že mikro nivo.

V novem programskem obdobju je postalo ključnega pomena ukrepanje od spodaj navzgor, t. j. izhajajoč iz potreb posameznika ali na človeka ali pacienta naravnano, ter ob tem angažiranje lokalne skupnosti.

Okvir programa Interreg.

Namen (ang. overarching objective) teritorialnega sodelovanja je spodbujati usklajen ekonomski, družbeni in teritorialni razvoj/European Territorial Cooperation.

Interreg ima tri vrste sodelovanja: cross-border (Interreg A), transnational (Interreg B) and interregional (Interreg C).

Primer: vlak kulture 2015 Berlin-Wroclaw.

Povezava na video: <https://www.dw.com/en/grooving-from-berlin-to-wroc%C5%82aw/av-42805778>

Slika prikazuje, katere vse različne potrebe je treba upoštevati pri človeku. Ker če bo na mikro nivoju in v lokalni skupnosti dobro poskrbljeno za dobro počutje n.pr. starejših nad 65 let, bodo preventivni ukrepi delovali in se bo država lahko ognila visokim izdatkom proračuna zaradi akutnega zdravljenja vse večjega števila ljudi v starajoči družbi.

Slika prikazuje dejavnike, ki so osnova dobremu počutju in jih morajo strategije in strateški management upoštevati pri ukrepanju.

Slika 33: Področja, ki jih gre upoštevati za dobrobit posameznika.



Vir: A Handbook for Wellbeing Policy-Making: History, Theory, Measurement, Implementation, and Examples Paul Frijters and Christian Krekel, Oxford, 2021.

5.11 METODOLOGIJA UKREPANJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V EU

Metodologija, ki jo mora upoštevati administracija, vladanje in management v državi – poleg prava EU – je v dokumentih EU natančno opisana in obrazložena. V okviru predmeta izpostavljam dva ključna instrumenta managementa, ki sta logični okvir in Evropski okvir kakovosti. Zelo se uporablja tudi instrument, ki je SWOT analiza in sicer pred pripravo programiranja ukrepanja za analizo stanja (strengths&weaknesses) in potreb (opportunities&threats), ki pa je bolj poznana.

Pri oblikovanju strategije je treba upoštevati rezultate SWOT analize (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti). To je celostni sistem, da se upošteva cilje in analizo makro in mikrookolja. Pomembno je, da so cilji jasno opredeljeni, da vsi razumejo te cilje.

Slika 34: Primer SWOT analize

PREDNOSTI: ključna področja delovanja, finance, odnosi s kupci, blagovna znamka, tehnologija, dobro oglaševanje, inovacije, tehnologija.	SLABOSTI: Kakovost poslovanja, ni prave strateške usmeritve, slabe proizvodne kapacitete, pomanjkanje managerskih znanj, pomanjkanje posebnih znanj, slaba prodajna mreža, ni obvladovanja stroškov.
PRILOŽNOSTI: možnost novih skupin potrošnikov, možnost vstopa na nove trge, vedno zahtevnejši potrošniki, prenos tehnologije in znanja, možnost strateških povezovanj, zmanjševanje trgovinskih ovir, razvoj informacijskih sistemov.	TVEGANJA: vstop ponudnikov z nižjimi stroški, razvoj nadomestnih produktov, počasna rast trga, sprememba tečajne politike, recesija, padec kupne moči, sprememba nakupnih navad.

5.12 NACIONALNI NAČRT ZA OKREVANJE IN ODPORNOST (NNOO), ANG. RRM, RECOVERY AND RESILIENCE MECHANISM

NNOO je celovit paket reform in investicijskih projektov za obdobje 2021-20268. Vodič »Guidance to member states Recovery and Resilience Plans«, Bruselj 22.1.2021 določa podrobnosti priprave NNOO v državi. Države morajo NNOO predložiti Evropski Komisiji (EK) in mora biti usklajen s strategijo kohezije 2021-2027 (Guidance, str. 40). Strategija kohezije 2021-2027 pa temelji na petih prioritetah: 1 Pametnejša Evropa, 2 Okolju prijaznejša, Evropa brez ogljika, 3 Bolj povezana Evropa (strateška prometna in digitalna omrežja), 4 Bolj socialna Evropa – uveljavljanje evropskega stebra socialnih pravic in zagotavljanje podpore ustvarjanju kakovostnih zaposlitev, izobraževanju, spretnosti in znanja, socialni vključenosti in enakemu dostopu do zdravstvenega varstva in 5 Evropa, bliže državljanom – ki daje »podporo lokalno vodenim strategijam«.

⁸https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/1_table_breakdown_of_cohesion_policy_current_prices.pdf,
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/recovery_and_resilience_facility.pdf,
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0441R%2801%2> itn.

Za NNOO EK je priporočenih šest stebrov (Guidance, str. 4)⁹: 1. prehod v zeleno družbo 2. digitalna transformacija 3. ekonomska kohezija, produktivnost in konkurenčnost 4. socialna (družbena) in teritorialna kohezija 5. zdravje, ekonomska, socialna in institucionalna odpornost 6. politike za naslednjo generacijo.

Slovenija je v njem šibko uporabila mnenje Evropskega sveta in Evropskega semestra¹⁰, po katerem je treba izboljšati dolgotrajno oskrbo in s tem hkrati uveljaviti 20 socialnih pravic, financiranje, aktivnosti – storitve zdravstva, sociale idr. pa¹¹ izpeljevati na mestu samem, v okviru občine.

Podatki kažejo, da je treba investirati v strukturne reforme. Te bodo transformirale obstoječi model zdravstva in institucionalnih domov za starejše v nov model skrbi in nege, storitev zdravstva in sociale. Tudi mnenje Evropske Komisije je, da je problem vlad držav EU njihovo razmišljanje na kratek rok. Manjka »socialnih inovacij, ki so nov način, kako se kreira socialna kohezije«. Socialne inovacije so namreč tudi reforme zdravstva in sociale.

⁹ The scope of the RRF around six pillars: green transition; digital transformation; economic cohesion, productivity and competitiveness; social and territorial cohesion; health, economic, social and institutional resilience; policies for the next generation.

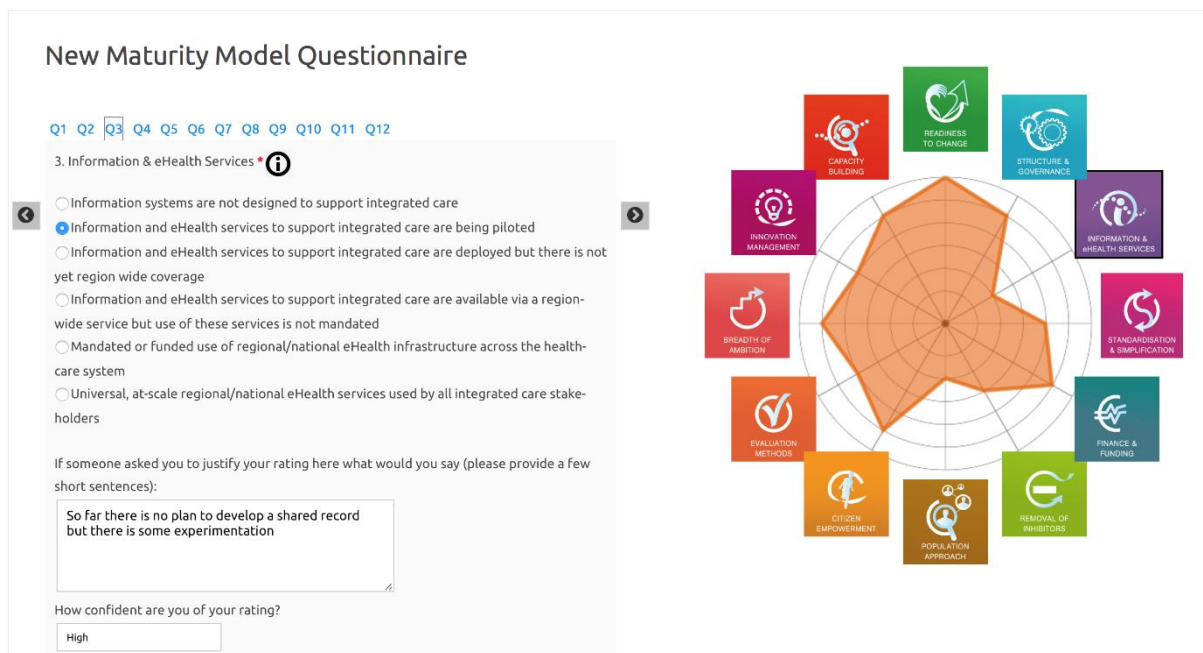
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_423

¹⁰ Council of the EU (20 July 2020). European Semester: country-specific recommendations adopted.

Press release 506/20. Brussels

¹¹ Evropska Komisija: Problem vlad držav EU je njihovo razmišljanje na kratek rok. Manjka »socialnih inovacij, ki so nov način, kako se kreira socialna kohezije« (EC Programming, 2018, str. 10). Po državah je različna situacija, je pa v državi nujno rešiti miks storitev zdravstvene in socialne oskrbe, formalni in neformalni del ter z njim povezano financiranje.

Slika 35: Ocenjevanje pripravljenosti za reforme po ključnih področjih.



Vir: Scirroco, Konferenca mest, Bruselj, 2019

Zakaj zakon o dolgotrajni oskrbi ne zadovolji, manjkata pa strategija in strateški management dolgotrajne oskrbe? Ker je potreben kompleksen in celovit in ustrezen odgovor na ekonomsko in socialno situacijo v Sloveniji.

Covid-19 pritiska na financiranje zdravstva in sociale. Vendar je treba gledati na denar v ta namen kot na socialno investiranje. Socialno investiranje krepi kohezijo družbe in podpira agregatno povpraševanje. Vsak dan se povečujejo potrebe zaradi zdravja (družba se stara, starajoča struktura pa ima še vse več potreb. V R Sloveniji je potreben nov koncept, sistem, potrebne strukturne spremembe. Sistemsko mrežo storitev formalne in neformalne oskrbe za 65+ (tudi priporoča Komisija "the economy of care community and home-based care«); ta mora biti osredotočena na pacienta oz. izhajati iz potreb posameznika. Ti se uvrščajo glede na potrebe, način in nujnost ukrepanja v različne skupine: duševno oboleli, dementni, paliativna oskrba, preureditev domov za staranje za osebe 65+, dnevna preskrba na domu z zdravstvenimi in socialnimi storitvami, itn. Načrt je hkrati tudi spodbujati enakost v lokalnem okolju (spolov, rase, etnične pripadnosti ranljivih skupin, starosti (Guidance str. 11 in zagotavljati udeležanje pravic ranljivih oseb v skladu z UN konvencijo ranljivih oseb in marginaliziranih skupin (Guidance, str. 11).

R Slovenija: Primer kompleksnega strateškega analiziranja

»Ko se prebivalstvo stara in rastejo potrebe po negi. Polovica vseh koristnikov dolgotrajne oskrbe je starih nad 80 let ali 5%, ta odstotek bo porasel na 10% do leta 2050. Hkrati pa s starostjo porašča število dementnih, od 19 milijonov na 41 milijonov v letu 2050 (OECD, 2018, str. 11). Slovenija je med državami z najhitrejšim staranjem prebivalstva. Dr. Ramovš ocenjuje, da »se bo delež prebivalcev starih nad 80 let iz leta 2010 do leta 2050 celo potrojil;

prav ta številka je podatek o tem, koliko ljudi potrebuje dolgotrajno oskrbo» (Ramovš, 2020, str. 16). Pomembno je opozorilo dr. Ramovša, da se preventiva ne bo zgodila sama od sebe in je njena zavestna uresničitev, t. j. ukrepanje politike, za preživetje – finančno, kulturno in ekonomsko – nuja.

Izdatki za dolgotrajno oskrbo so bili v 2018 547 milijonov EUR ali 1,19 % BDP R Slovenije. Storitve dolgotrajne oskrbe je prejemale okoli 66.200 oseb. Realno se izdatki za dolgotrajno oskrbo hitreje večajo (5,5%) kot je rast BDP (4,4%). Iz javnih virov se je financiralo 73,3 % izdatkov za dolgotrajno oskrbo, preostalih 26,7 % pa iz zasebnih virov, pri čemer so osnovni vir financiranja dolgotrajne oskrbe skladi socialne varnosti (ti so v letu 2018 financirali 48,7 % izdatkov za dolgotrajno oskrbo). Razmerje med izdatki za zdravstveni in izdatki za socialni del dolgotrajne oskrbe ostaja 2:1 (<https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9297> vpogled 21.1.2020). V letu 2018 je bil največji del izdatkov za zdravstveni del dolgotrajne oskrbe namenjen za izvajanje take oskrbe v institucijah, skoraj tri četrtine; malo več kot četrtina teh izdatkov je bila namenjena za izvajanje take oskrbe na domu in približno pol odstotka za izvajanje take oskrbe v okviru storitev dnevnega varstva.

Statistični podatki za Slovenijo dokazujejo, da podpora starostnikom ni in bo še manj samoumevna. Štiri odstotke jih živi v domovih za starejše, manj kot dva odstotka jih ima pomoč na domu. Dolgotrajna oskrba v domovih za starejše in »formalna domača oskrba je tako zelo draga, ko so potrebe resne«, opozarja tudi OECD. In še: »Vendar tudi kljub javni podpori, lahko stroški nege potisnejo starejše ljudi v revščino«. Problem je marginaliziran, ker so neformalne pomoči, ki jo večinoma opravijo ženske in brez plačila. To dejstvo nadalje marginalizira socialno nego in so plače v sociali nizke. Ker je plačilo nizko, delo zahtevno, je za poklice čedalje manj zanimanja.

Manjka mest v domovih, a obstaja cenejša in za posameznika prijaznejša oblika: ostati čim dlje v domačem okolju in preventivno ravnanje. Tako za posameznika kot družbo in proračun je to cenejša izbira. Vendar model - neformalna in formalna nega in storitve za osebe 65+, ki ostajajo v domačem okolju, ni razdelana kot sistem. Nastajajo oportunitetni stroški zaradi neizvajanja preventivnega ukrepanja dolgotrajne oskrbe na nove načine, breme zaradi zastoj pomoči družinskih članov, največkrat žensk, je preveliko in povzroča neenakost spolov itn. Če 4% starostnikov živi v domovih za starejše, manj kot dva odstotka jih ima pomoč na domu, kdo skrbi za ostale? Ali družinski člani, sorodniki, prijatelji, prostovoljci? Brez dvoma je veliko povpraševanje po najrazličnejših nujnih storitvah za starejše in sploh ranljive skupine, ki jih ne dobijo. Smo v obdobju industrije 4.0, ko je treba uvajati digitalno transformacijo, tudi skozi socialne inovacije, prestrukturirati organiziranosti, treba je razviti nove poklice (lokalni koordinator storitev, digitalni asistent, ipd.).

6 STRATEŠKI MANAGEMENT IN MIKRO OKOLJE

6.1 TEMELJI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA NA MIKRO RAVNI

Poslanstvo podjetja določi temeljne vrednote in z njimi raven transparentne odgovornosti do notranjega in zunanjega okolja. Na strategijo vplivajo ekonomsko okolje, družbenopolitično, kulturno, tehnološko okolje, delovanje trgov (zlasti kapitalskega).

Preglednica 5: Najpomembnejši dejavniki notranjega in zunanjega izvora.

NOTRANJI	ZUNANJI
LJUDJE izobrazba, usposobljenost	TRG rast, upadanje, spremembe
ORGANIZACIJA struktura, povezave	TEHNOLOGIJA razvoj, substituti
KOMUNIKACIJE neformalne, informacijski sistem	EKONOMIJA trdnost valute, izvoz
PRODUKTI kakovost, stroški	DRUŽBENO OKOLJE prodajni običaji, praksa zaposlovanja
PROIZVODNJA narava proizvodnje, kapaciteta	ZAKONODAJA onesnaževanje okolja, zaščita potrošnika, zakonodaja glede produktov in storitev
FINANCE likvidnost, dobiček, izgube	EKOLOGIJA energija,...
ZNANJE tehnika, tehnologija, trg	
ZAUPANJE KUPCEV ugled,...	

Vir: Lastno delo po Study of external and internal factors affecting enterprise's stability, Zinovieva, C.T., Kuznetsova, M.V. idr., 2016.

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Njen cilj je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu. Strateški management skupaj z njo poskrbi z razvojem in proizvodnjo konkurenčnih produktov, pridobivanjem novih kupcev in trgov, ustvarjanjem ustreznega »imidža« podjetja.

od ideje do prototipa

https://www.youtube.com/watch?v=4JfievUo_OQ

6.2 STRATEŠKI MANAGEMENT IN EKONOMIKA

Ekonomika proučuje umno gospodarjenje v kontekstu časa in prostora. Umno gospodarjenje povezuje s pravili etike in zakonodajo. Za učinkovito poslovanje napotuje na sisteme zaradi uspešnosti doseganja rezultatov. Ker je sistem povezan z okoljem, naj vplivajo naravne zakonitosti in učinki ukrepov politik. Na ekonomiko podjetja torej vplivajo številne pomembne vsebine, za ekonomiko so pomembna različna tveganja, ki jih je treba obvladovati, vedno pa so dejavniki uspešnosti in učinkovitosti odvisni od konkretnega konteksta časa in okolja.

Kot vsak ekonomski subjekt, mora tudi poslovni sistem najti prave odločitve na tri temeljna ekonomska vprašanja:

KAJ, KOLIKO se bo proizvajalo in tržilo, katere vrste dobrin in koliko posameznih vrst ter kaj danes, kaj pa jutri.

ZA KOGA bo proizvajalo dobrine, B2B (ang. Business to business) ali B2C (ang. Business to customer), se bo tržilo in proizvajalo za neznanega ali znanega kupca, kdo bo imel koristi in kakšne?

NA KAKŠEN NAČIN, KAKO se bo dobrine proizvajalo, kdo bo proizvajal, s kakšno tehnologijo in kakšnimi sredstvi oz. katere storitve se bo oddalo v outsourcing?

Ta temeljna vprašanja ne bi bila pomembna, če bi bila sredstva neomejena. Nikjer na svetu ni bila ponudba dobrin tako velika, da bi vsakdo imel dovolj vsega, kar si želi. Zaradi omejenih prvin (resursov) se morajo ekonomski subjekti odločiti, katere in kakšne (kakovost) rezultate je mogoče doseči. Sredstva ali ekonomske kategorije za realizacijo produktov, storitev in inovacij so med drugim: opredmeteno (stavbe, laboratorijska oprema,...) in neopredmeteno premoženje (patenti, licence, projekti, razvojni programi, know how, ipd.). Delo nastopa v vse bolj različnih oblikah: od enostavnega, fizičnega do znanstvenega, razvojnega in inovativnega dela. Slednje vrste ima svojo posebno vrednost, ki je znanje, know how in inovativnost in ima to sposobnost, da kreira neopredmeteno premoženje: inovacije, patente, programe, nove formule, itn. Ekonomska lastnost premoženja pa je, da se lahko kapitalizira, kar pomeni, da doprinaša neopredmeteno premoženje k večanju kapitala. (Kapital pa je premoženje lastnika organizacije).

V ekonomiki velja načelo, da morajo biti koristi vedno večje od stroškov. Bolj kot izidi - outputi, štejejo v XXI. stoletju rezultati. Investiranje naj bi bilo res premišljeno tako, da bi dalo kar najboljše rezultate. Najboljše rezultate dajejo investiranja v neopredmeteno premoženje. Tudi na makro nivoju je treba zaradi razvoja, ki bo vzdržal (trajnostni razvoj) del nacionalnega proizvoda investirati za prihodnost: to so dandanes investicije R&I (razvoj in inovacije), v znanje, inovacije, izume.

6.3 KAJ JE POSLOVNI SISTEM? KDO SO LASTNIKI?

Podjetje je v okolju EU splošno ime za katero koli pravno osebo (če piše podjetje, to pomeni n.pr. tudi javni zavod), ki z vpisom v register pridobi pravno in poslovno sposobnost vstopanja v vsa pravna in poslovna razmerja in je nosilec pravic in obveznosti, ki izhajajo iz teh razmerij. Je ekonomska in poslovna celota in temeljna celica proizvodnje, prometa blaga, opravljanja storitev, ustvarjanja dodane vrednosti in premoženja. Podjetje (gospodarska družba) je nosilec celotnega reprodukcijskega procesa.

Poslovni sistem uresničuje svoje rezultate in cilje v okviru registriranega predmeta poslovanja. Gledano z **družbenega vidika** je namen delovanja poslovnih sistemov in podjetij zadovoljevanje potreb družbe s proizvodi in s storitvami in ustvarjanje dohodkov, s katerimi se financirajo aktivnosti in storitve, ki jih mora zagotavljati država državljanom. **Sekundarni**

cilj z družbenega vidika je rast poslovnega sistema, poslov in vzdržna in racionalne uporaba resursov, zaposlovanje delavcev, njihovo soupravljanje, varnost poslovnega sistema, korporativna odgovornost ali dobro sodelovanje z okoljem, ugled in moč. Cilji poslovnega sistema so **z vidika zaposlenih delavcev različni od ciljev lastnikov in ti od ciljev in interesov managementa** - vse glede na kapitalistične lastninske odnose. Dva pomembna dejavnika, ki vplivata na blaginjo države in dobro počutje - wellbeing ljudi pa sta stopnja življenjskega standarda in stopnja uveljavljenosti demokracije.

Hkrati se odvijata na nivoju države družbeni reprodukcijski proces in reprodukcijski procesi v poslovnih sistemih. Reprodukcijski proces v poslovnem sistemu se odvija kot medsebojno delovanje prvin poslovnega sistema (delovne sile, delovnih sredstev, predmetov dela in storitev), in ki imajo v poslovnem sistemu vsaka svojo ekonomske vrednost. Vse te ekonomske vrednosti je računovodstvo kategoriziralo za ekonomske kategorije in so po enotnem sistemu po celem svetu razvrščene v kontnem načrtu. O tem, kaj se je v poslovnem sistemu dogajalo v letu dni, je odgovornost prvega managerja, da o tem poroča v letnem poročilu, katerega sestavni del so računovodski izkazi.

Premoženje se v poslovnem sistemu pojavlja v obliki stvari, denarja in pravic. Lastniku opredmetenega ali neopredmetenega premoženja pripada namreč pravica zaračunati njihovo uporabo, n.pr. za patente, licence, ime firme, ... Koncesija je odobritev ali pooblastilo, ki ga da država (ali občina) poslovnemu sistemu za izrabo kakega naravnega bogastva ali opravljanje kake javne službe. Patent je pravica, ki pripada poslovnemu sistemu na podlagi kakega izuma. Podjetje lahko zavarovani izum uporablja samo ali pa ga daje po pogodbi na razpolago drugim.

Podjetje pridobi delovna sredstva z nakupom, najemom, skupno naložbo ali brezplačno ali pa samo izdelava delovno sredstvo. Enako – s svojim znanjem lahko pridobi neopredmeteno premoženje.

Slika 36: Znanje v različnih oblikah – od produkcije znanja do širjenja znanja.

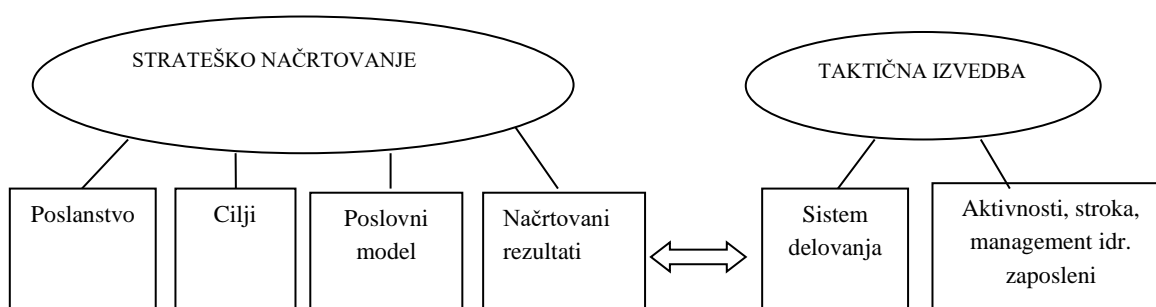
	Produkcija znanja izobraževanje –	Osvojitve znanja Zaposlitev/posel	Prenos znanja Širjenje znanja
Pot od Znanja od rezultatov	Knowledge production – developing and providing new knowledge	Knowledge transmission – educating and developing human resources	Knowledge transfer – disseminating knowledge and providing inputs to problem solving

Delo so aktivnosti, pri čemer ljudje uporabljamo fizične, umske, intelektualne in intuitivne sposobnosti in z uporabo opredmetenih in neopredmetenih sredstev ustvarja vrednost. Za opravljanje dela, mora imeti delavec umske in fizične sposobnosti, intelektualne sposobnost in kompetence vseživljenjskega učenja, med njimi tudi empatijo.

Danes sta razvoj in digitalizacija naplavila materialni in virtualni svet; brišejo se meje med nekdanjimi opredelitvami in delitvami vrste del na fizično ali umsko delo, Abstraktno in konkretno (slednje da omogoča pridobiti uporabno vrednost), proizvodno delo, katerega rezultat je, da so dobrine in storitve, individualno in družbeno/kolektivno delo, živo in minulo delo, enostavno in sestavljeno delo. Razumnost dandanašnje raziskovalne-inovativne politike doprinaša večji dodani vrednost.

Kot v vsakem družbeno ekonomskem sistemu (praskupnost, antično obdobje, fevdalizem, kapitalizem) so tudi za kapitalizem pomembni rezultati odločitev pri večnih ekonomskih temeljnih vprašanjih: Kaj, koliko, Za koga in Na kakšen način. Kdo je odločil Kaj, koliko, Za koga in Na kakšen način. Kakšna je njegova odgovornost? Ali res odloča trg in njegov nevidni mehanizem? Današnje gospodarstvo ni popolno konkurenčno, prisotni so monopoli korporacij. Gre za kapitalizem, ki je neoliberalni in plenilski, ko bolj korporacije kot vlade razporejajo namen uporabe kapitala.

Slika 37: Model strateškega poslovanja.



Da so subjekti, zavodi, podjetja in države konkurenčni, se morajo odzivati izzivom globalne konkurence, sprejemati in obvladovati morajo različna tveganja, da zaradi konkurence vzdržijo, kar pa je možno le ob nenehnem lastnem kakovostnem delu, inovativnosti in razvoju.

6.4 NAMEN - POSLANSTVO PODJETJA

Na poslanstvu temelji namen vizije. Razumevanje, kaj je poslanstvo podjetja pa ni pomembno samo za podjetnika, ampak neposredno vpliva kupce in potrošnike izdelkov in produktov. kolikor namreč podjetnik in v posle vpleteni verjamejo v poslanstvo – to se odraža na uspešnosti trženja. Natančno opredeljeno poslanstvo in njegovo razumevanje pa tudi pomembno prispeva k oblikovanju sporočil za javnost.

Lahko je poslanstvo podjetja, npr. da bo pri poslu stalno inovativno.

Slika 38: Primorski tehnološki park. Tekmovanje podjetnikov in poslovnih modelov.



Vir: <https://popri.si>.

6.5 STRATEGIJA

Strategija je že konkretizirana vizija, takšna, ki upošteva konkretne ovire v proizvodnji in na trgu, možnosti proizvodnje in prodaje.

Strategijo sestavljajo namen in cilji, ki podpirajo izpeljavo namena ter načrtovana sredstva s pomočjo katerih naj bi bila strategija in cilji okvirno doseženi. V bistvu je strategija predlagan načrtovan način doseganja ciljev. Pomeni zapisano temeljno usmeritev podjetja, ki je zasnovana na usmerjenosti h kupcu in obravnava področja konkurenčnosti. Strategija je tudi komunikacija z okoljem, njena metodika vključuje tudi kriterije presojanja sprememb.

Piramida managerskih strategij ima tri nivoje:

1. na nivoju podjetja (vrh)
2. strategije na nivoju sektorja podjetja
3. taktike na nivoju oddelka.

Vir novih in dodanih vrednosti pa ni nujno zgolj kapital v obliki denarja in premoženja, ampak znanje, kaj delati, kako, na kakšen način, za koga, kdaj, koliko. Kako uspešno so uspeli najti odgovore nanje in jih nato v delovanju in poslovanju udejaniti, pa kažeta dejanska učinkovitost managementa in uspešnost v poslu in trženju.

Cilj strateškega managementa, ki temelji na strateškem marketinškem ali tržnem načrtovanju, je oblikovati in preoblikovati dejavnosti (aktivnosti), produkte, storitve in sporočila podjetja tako, da prinesejo načrtovane dobičke in dosežejo načrtovano rast (Kotler, 2004, str. 89).

Poslovati po konceptu strateškega trženja pomeni dolgoročno dobičkonosno organiziranje proizvodnje produktov in storitev na osnovi potreb in plačilne sposobnosti kupcev. Strateški management pa mora najprej razlikovati med dvema temeljnima vrstama kupcev, da bo nato trženje obsegalo vse aktivnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo kupca.

6.6 VRSTE KUPCEV

Slika 39: Tri glavne skupine kupcev.

B2C Business to Customer	B2B Business to business	Javna naročila
INDIVIDUALNI	POSLOVNI SEKTOR	JAVNA UPRAVA
individualni gospodinjstva	industrija kmetijstvo gradbeništvo trgovina turizem promet obrt komunala	vojska policija zdravstvo socialne ustanove kultura šolstvo državne agencije...

Vir: Lasten

Pri strateškem managementu trženjska strategija upošteva in razume zahteve in potrebe trga, tem objektivnim dejstvom pa prilagaja znanje in resurse podjetja. Pri snovanju trženjskega pristopa se torej ne podreja tistemu, kar podjetje zna proizvajati – takšen je t. i. proizvodni pristop, ki dolgoročno v globalni konkurenci podjetju ne omogoča preživetja.

Strateški management si v kontekstu marketing strategije postavlja ključna vprašanja, ki so:

- Ali trženjska strategija deluje?
- Ali blagovna znamka prinaša dobiček (ang. brand equity)?
- Ali je proračun za trženje učinkovito uporabljen in pravilno usmerjen?
- Ali je trženjska strategija dovolj inovativna?
- Ali je poraba trženjskega proračuna naravnana tako, da izboljšuje denarni tok podjetja in ustvarja vrednost za lastnike?
- Ali je ustrezno osredotočena organiziranost trženja?

V poslu namreč ne bo prodaje in plačil brez ciljno naravnanih aktivnosti in če marketinška strategija ne bo delovala v funkciji strateške managementa.

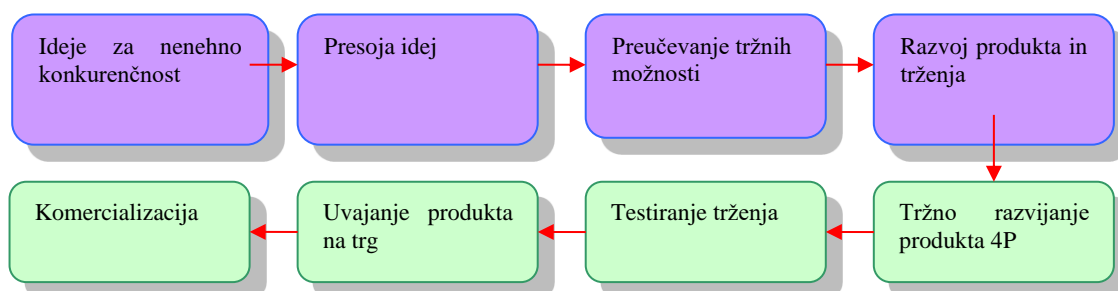
Slika 40: Usklajevanje strateškega managementa s sistemom trženja.



Vrednost prodanih produktov pa povečujejo aktivnosti: oglaševanje, tržne raziskave, izpeljava ukrepov cenovne politike, logistika, outsourcing, specifičen razvoj odnosov z dobavitelji, kupci in potrošniki, aktivnosti spoznavanja trga in aktivnosti za rast tržnega deleža. Zato se dandanes proučuje, kakšna je dobičkonosnost blagovne znamke, države, distribucijskega kanala; hkrati pa se skuša doseči čim večjo stopnjo lojalnosti kupcev, utrjuje image blagovne znamke, prepoznavnost blagovne znamke. Od uspešnih trženjskih aktivnosti ima podjetje velike koristi: izboljša denarni tok, ni nihanj, zmanjšani sta spremenljivost in občutljivost denarnega toka.

Strateški management tudi poskrbi, da se prihodke reinvestira, saj je konkurenca zelo ostra. Zato mora management v procesu vzdrževanja konkurenčnosti poslovnega sistema, posla in produktov nenehno bdeti nad izpeljavo razvojnih aktivnosti.

Slika 41: Aktivnosti od ideje do komercializacije produkta.



6.7 INSTRUMENTI MANAGEMENTA

Pri sledenju izboljšanja produktivnosti (ki se meri z dodano vrednostjo na zaposlenega) so v pomoč naslednji instrumenti managementa.:

- SWOT analiza
- celostni sistem kakovosti,
- du Pontov sistem kazalnikov.
- sistem uravnoveženih kazalnikov (ang. balanced score card).

SWOT analiza

SWOT analiza se uporablja tako na makro kot na mikro nivoju in sicer za ugotovitev potencialov in slabosti obstoječega stanja (analiza stanja in analiza potreb, ang. situation and needs analysis) kot možnosti razvoja in razkrivanja tvegaj (ang. Opportunities & threats). Najbolj pomembno pri SWOT analizi je, da se »postavimo v prave čevlje« kot rečemo izhodiščnemu položaju z katerega analiziramo. Zel pomembne so ključne besede, ki jih zapisujemo v štiri polja matrike, ker je SWOT analiza dokument tudi za širšo publiko in diseminacijo informacij.

Prednosti SWOT analize so v njenih lastnostih, da je:

- vseobsegajoča, objektivna – možno je dokaj realno načrtovanje
- objektivnost zastavljanja ciljev
- strateški načrt je utemeljen, ni le zbirka želja
- notranji in zunanji dejavniki so upoštevani

Sistem kakovosti

Kakovost je kupno ime za zbir vrednot. Strateški management pa deluje skladno z zahtevami temeljnih ekonomskih vrednot, ki so:

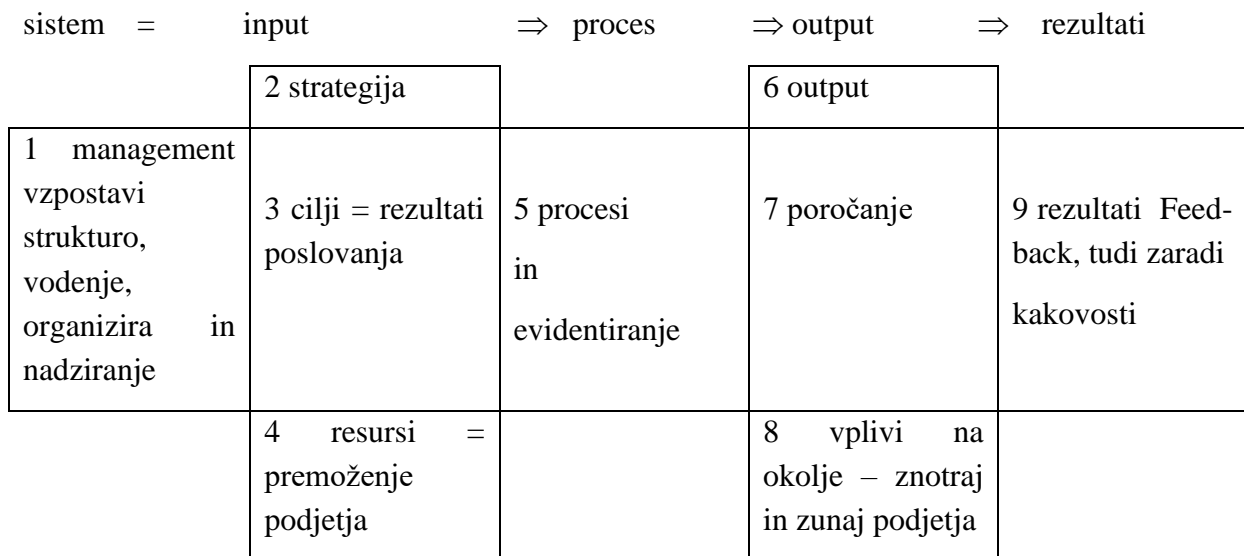
- Poštenost/etika
- Zakonitost
- Gospodarnost ali ekonomičnost
- Učinkovitost
- Uspešnost

Sistem celostne kakovosti je okvir, ki prikazuje učinkovito pot do uspešnosti – rezultatov.

V letu 1992 je bil sprejet v EU pomemben instrument, ki naj bi ga za sistemski pristop uporabljali vsi subjekti, na makro in mikro nivoju za celostno kakovost poslovanja in optimiranje rezultatov.

Slika. Sistem celostne kakovosti

Slika 42: Evropski okvir managementa kakovosti.



Vir: Evropski okvir managementa kakovosti (European Framework Quality Management), 1992

Sistem celostne kakovosti je sistem, ki zajema devet področij. Najprej (1) management vzpostavi strukturo, vodenje, organizira posle in vzpostavi nadziranje. Kot prikazuje zgornji del slike, model sledi logiki, da je najprej treba vzpostaviti sistem, nato se management posveti inputom: določi optimalno izpeljavo strategije, v okviru določenih ciljev načrtuje rezultate in zanje določi indikatorje, v poslovanje vpreže resurse. Do tu (deli 1-4) se že odigra ena tretjina bodoče uspešnosti poslovnega subjekta. Slika nazorno prikazuje, da se razmišljanje managementa ne sme pričeti šele s procesi, ampak veliko prej. Procesni ali aktivnosti so del 5.

Strateški management je v podjetju prvi, ki je odgovoren, da razumejo tveganja in priložnosti, finančne, kadrovske in materialne vire pa vprežejo v posle tako, da bo poslovanje učinkovito in da bodo uspešno dosegali vnaprej dobro planirane rezultate. Za uspeh je treba imeti strategijo in pristop. Podjetje ima lahko še tako kakovosten produkt ali inovativno storitev, če ga ne uspe prodati, je bilo predhodno delo vseh, ki so soustvarjali v procesu nastajanja produktov ali storitev, zaman. Kadar ni prodaje, ni plačila, plačilo pa poplača in s tem prizna v produktu preoblikovano, na novo ustvarjeno in dodano vrednost.

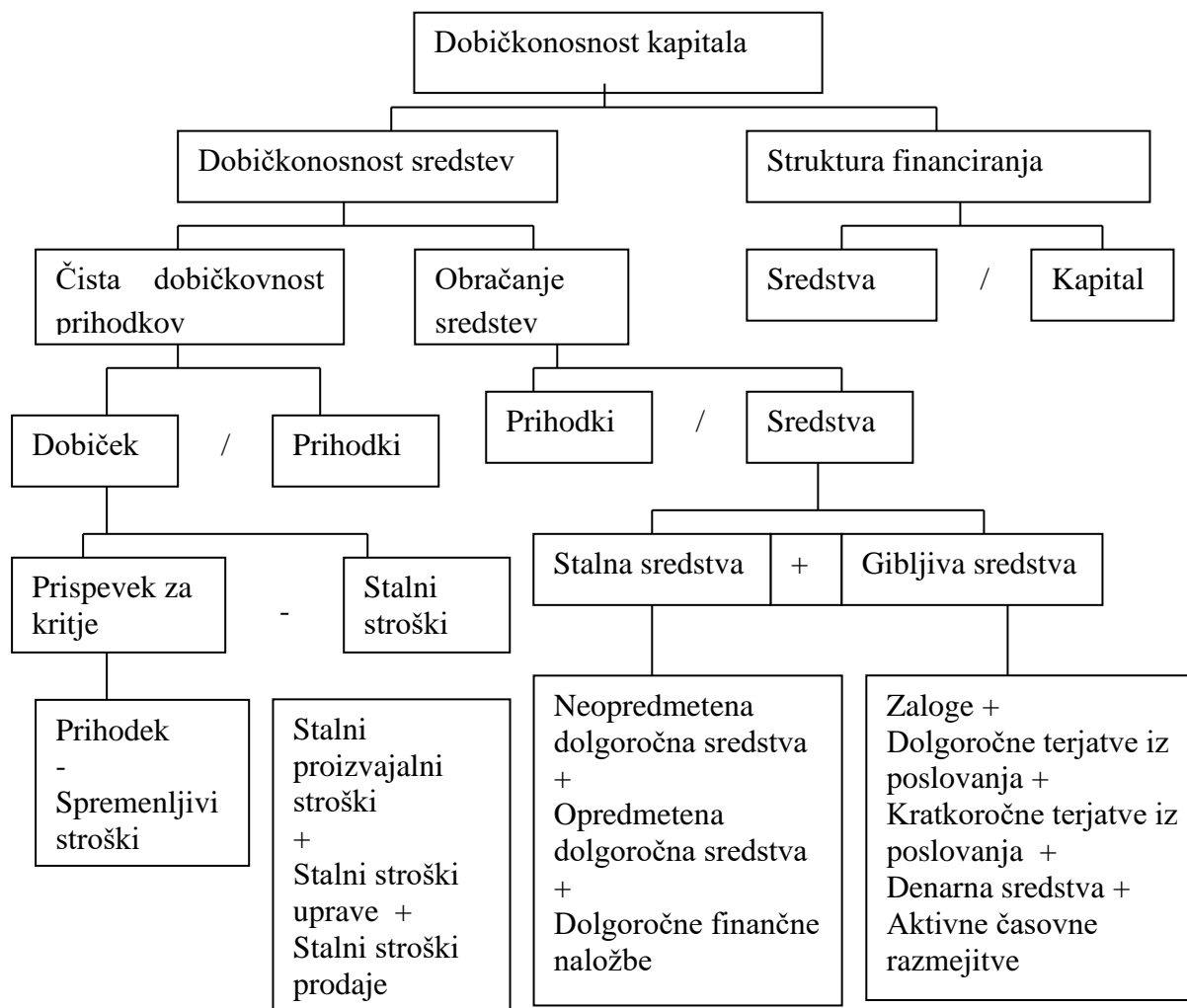
DuPontov sistem povezanih kazalnikov

Du Pontov sistem, ki ga je leta 1919 razvila ameriška družba E. I. DuPont de Namours & Co. Zajema podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida, omogoča razčlenitev kazalnikov.

Sistem je v rabi še danes, tudi multinacionalka se vseskozi razvija in je danes vključena v najpomembnejše globalne verige vrednosti.

(<https://corpgov.law.harvard.edu/2015/06/30/some-lessons-from-blackrock-vanguard-and-dupont/>).

Slika 43: Du Pontov sistem povezanih kazalnikov.



Vir: Bergant, Ž., Analiza poslovanja od teorije do prakse. Inštitut za poslovodno računovodstvo, Ljubljana, 2012 po Brigham F., Eugene in Gapenski C., Louis in Daves R., Phillip (1996).

Uravnoteženi sistem kazalnikov

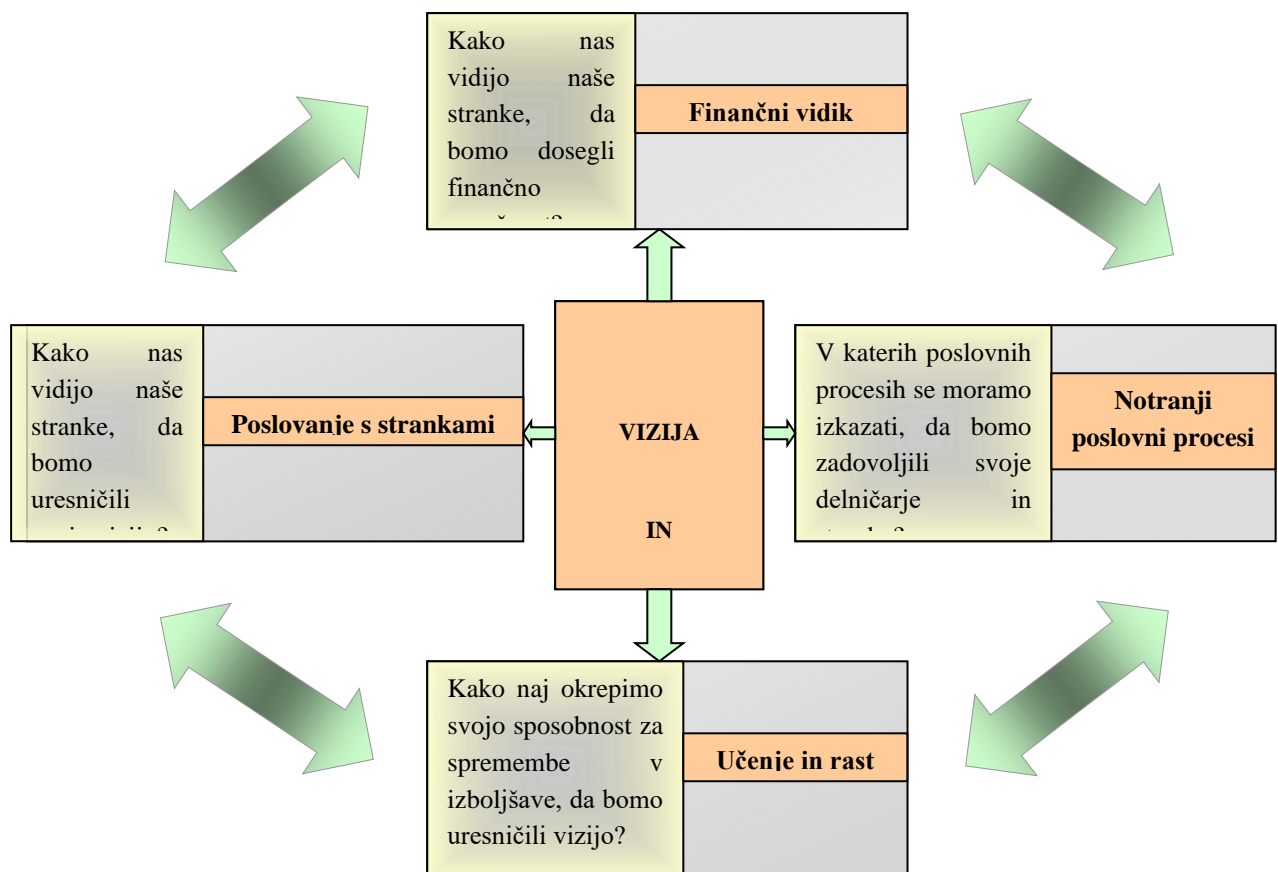
Uravnoteženi sistem kazalnikov vzpostavlja ravnotežje med kratkoročnimi cilji in dolgoročnimi rezultati, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, zunanjim in notranjim vidikom uspešnosti. Pod okriljem avtorjev R. S. Kaplana in D. P. Nortona je v začetku devetdesetih let XX. stoletja svoj zmagovalni pohod v ZDA začel uravnoteženi sistem kazalnikov (angl. *the balanced scorecard*). Od tam pa se je hitro razširil po vsem svetu.

Uravnoteženi sistem kazalnikov ohranja tradicionalne finančne kazalnike, s katerimi se meri uspešnost preteklega poslovanja ter jih dopolnjuje s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti, ki

izhajajo iz vizije in strategije podjetja. Uspešnost poslovanja merijo s štirimi vidiki: finančnim vidikom, vidikom poslovanja s strankami, vidikom notranjih poslovnih procesov te vidikom učenja in rasti. Ti štirje vidiki so ogrodje sistema. Vsak od štirih vidikov ima od pet do sedem posebnih kazalnikov, med katerimi so vzročno - posledična razmerja. Področja, ki so merjena v sistemu, uporabljajo za izvajanje ključnih managerskih procesov (Kaplan, Norton, 2000, str. 22):

- pojasnjevanje in udejanjanje vizije in strategije,
- posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov,
- načrtovanje, zastavljanje ciljev in usklajevanje strateških pobud,
- učinkovito pridobivanje strateških povratnih informacij in izboljšanje procesa učenja.

Slika 44: Uravnoteženi sistem kazalnikov kot okvir za preoblikovanje strategije v aktivnosti.



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 21

Finančni vidik vključuje dolgoročni cilj organizacije: zagotoviti izjemne donose kapitala, vloženega v enoto. Odraža prizadevanje podjetja za izboljšanje kratkoročne in dolgoročne finančne uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov določi finančne cilje ter jih prilagodi posameznim poslovnim enotam na različnih stopnjah življenjskega cikla (Kaplan, Norton,

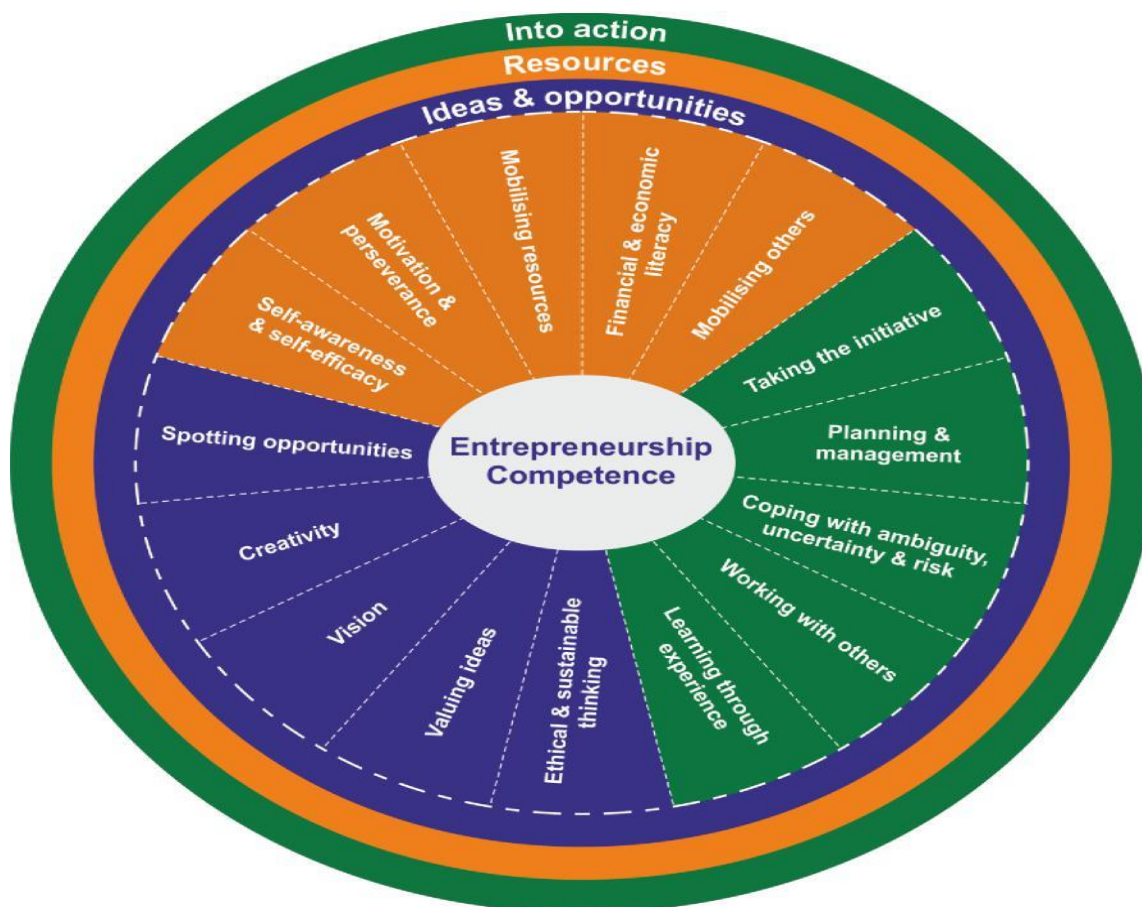
2000, str. 71). Uspešnost merijo kazalniki: donosnost investicij, dobičkonosnost, rast, vrednost delnice, prihodki iz poslovanja in ekonomska dodano vrednost.

6.8 PODJETNOST, POSLOVNI MODEL IN NAČRT

Zmotno in nevarno bi bilo pričakovati, da bodo podjetja učinkovitost lahko iskala zgolj v nižjih stroških dela. Uspešna podjetja se morajo znati prilagoditi novim trgom in uresničevati konkurenčne tehnološke prednosti produkta/storitve, ki ga ponujajo. Razumeti morajo, kaj to je podjetnost (glej sliko) in delovati po ustreznem poslovnem modelu.

Globalizacija in razvoj tehnologije pa sta vnesla v trženje še eno pomembno spremembo: uspešni ne poslujejo zgolj na trgu blaga in dela, ampak so praviloma prisotni na vseh štirih trgih: blaga, dela, storitev in kapitala. Prav ta vseprisotnost pa bistveno povečuje dodano vrednost. Tako kot se produkti dandanes že skoraj ne prodajajo več brez spremnih storitev, je v poslih vse več transformacije z informacijsko komunikacijsko tehnologijo, znanja itd. Vse to mora strateški management aktivirati kot doprinos k vrednosti poslov.

Slika 45: Kompetence podjetnosti v kontekstu treh področij: idej in priložnosti, resursov in akcije strateškega managementa.



Vir: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>, vpogledano 1.12.2021.

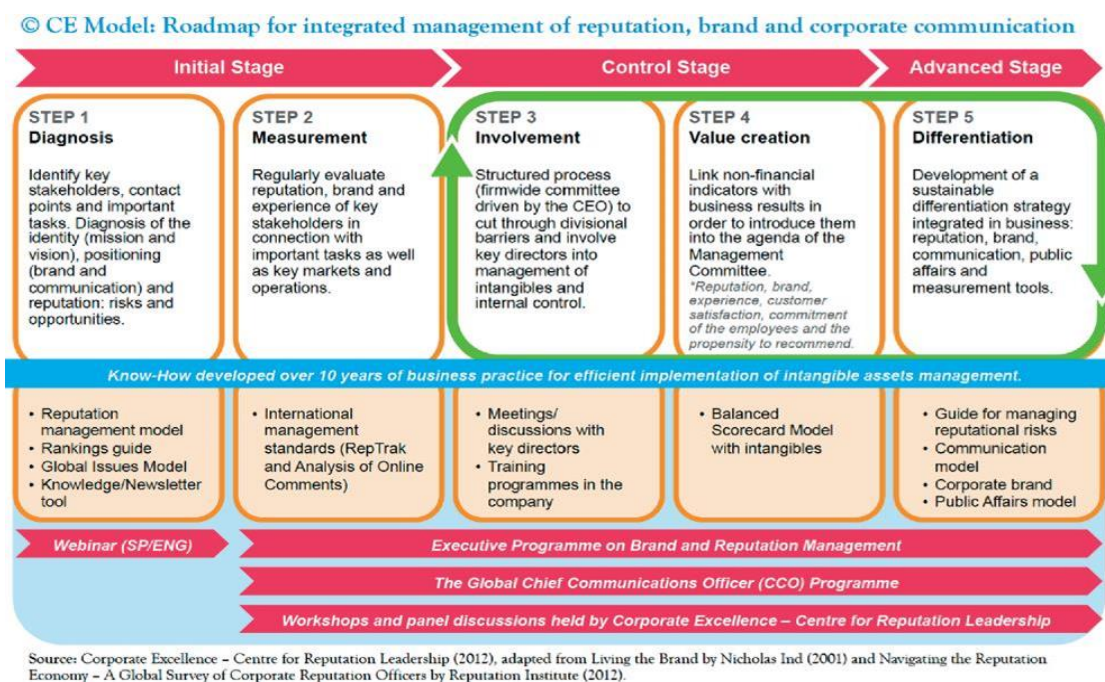
Management podjetij v Sloveniji naj bi več pozornosti namenil pripravi trženjske strategije, sistematičnemu in načrtnemu vlaganju virov za rezultate, dolgoročnemu izgrajevanju odnosov s ciljnim segmenti odjemalcev. Potrebno je še dobro komuniciranje, uporaba še več poglobljenih in inovativnih pristopov pri produktih in storitvah, trženjskih poteh, pri oblikovanju in obvladovanju cen. Ključne trženjske odločitve sprejemajo izvršni direktorji ali predsedniki uprav, in ne direktorji trženja. v podjetjih na trženjske aktivnosti še zmeraj prepogosto gledajo kot na strošek, in ne investicijo" (Žabkar, Jančič, 2007). Poslovni uspehi so manjši, kot bi bili, če bi več časa in resursov posvetili oblikovanju trženjske strategije. V preteklosti, ko je bilo število ponudnikov istovrstnih produktov in storitev manjše od povpraševanja, trženjski koncept poslovanja ni bil zapovedan, saj so se produkti zlahka prodali.

Sestavine sodobnega poslovnega modela so:

- diagnoza (trženjska ocena stanja v podjetju),
- merjenje (trženjski cilji,...)
- kako pristopiti in obvladati izpeljavo (ovire, segmentacija tržišča, obvladovanje neopredmetenega premoženja, nadzor)
- kreiranje vrednosti,
- diferenciacija (pozicioniranje, komuniciranje, BZ, izvedba trženjskega načrta).

Navedeni poslovni model sledi sodobni trženjski koncept.

Slika 46: Poslovni model v industriji 4.0.



Vir: Intangible Finance Tracker 2017. An annual review of the world's intangible values, June 2017. IFTTM Brand Finance Institut, str. 9.

Management namreč lahko pride do istega rezultata na več načinov; ob tem pa je lahko gospodarnost različna, prav tako učinkovitost. Najbolj gospodarna varianta je tista, ki povzroči najnižje stroške. Najbolj pa je učinkovito tisto poslovanje, ki da največji output v primerjavi z inputom. In prav management je tisti, ki ima na razpolago omejen proračun (budget), s katerim mora narediti kar največ. Niti ena izvedba pa ni enaka drugi izvedbi; zato se je razvila tudi posebna veda – ang. performance management (obvladovanje izpeljave aktivnosti), ki proučuje, kako na optimalen način do čim boljših rezultatov.

Strateški načrt podjetja pričenja z vizijo in opredeljenim poslanstvom podjetja ter zajame način uresničevanja ciljev na poti udejanjenja vizije. Na izpeljavo koncepta in modela poslovanja in izvedbo mednarodnega marketinga vplivajo številni faktorji; vsakdo, ki je v poslu in se vključuje v mednarodni marketing mora vedeti, da je zgodba večplastna. Lahko je reči, posluj pod lastno blagovno znamko, težko je že vzpostaviti dobre partnerske odnose in se z vso previdnostjo vključevati v verige vrednosti.

Primer

Družinsko podjetje Ferročrtalič iz Dolenjskih Toplic z inovativno rešitvijo za mikrokovanje odpira pot na nove trge.

Ferročrtalič je primer postopnega sistematičnega vključevanja v mednarodne partnerske odnose v kontekstu mednarodnega marketinga. Njihovo delovanje vključuje tudi danes potrebne »market driven innovation«.

DELO 12.09.2017, Novica Mihajlovič



Foto: Ferročrtalič

Avtomatizirana robotska celica za mikrokovanje bo družbi Ferročrtalič pripeljala nove posle in odprla nova delovna mesta.

Ferročrtalič je družba, ki spada med vodilne izdelovalce strojev za obdelovanje površin s peskanjem. Z novo avtomatsko robotsko celico za mikrokovanje si odpira možnosti za pridobivanje novih donosnih poslov v letalski in vesoljski industriji.

Robotska komora, ki je plod znanja strokovnjakov iz družbe Ferročrtalič, bo pomagala odpravljati napake v letalski industriji. Mikrorazpoke na letalskih podvozijih (pristajalne noge), na turbinskih lopaticah v motorjih letal in drugih delih so okvare, ki nastanejo z

uporabo letal. Če jih ne odkrijejo in pravočasno ne odpravijo, so lahko za potnike usodne. Tovrstne poškodbe je mogoče učinkovito odpraviti in preprečiti s tako imenovanim mikrokovanjem.

Gre za inovativno rešitev za mikrokovanje v povsem avtomatizirani robotski celici, ki so jo pripravili za kupca iz Azije. S to robotsko celico bodo odpravljali mikroskopske razpoke na ključnih delih letal Airbus 320 in Boeing 737.

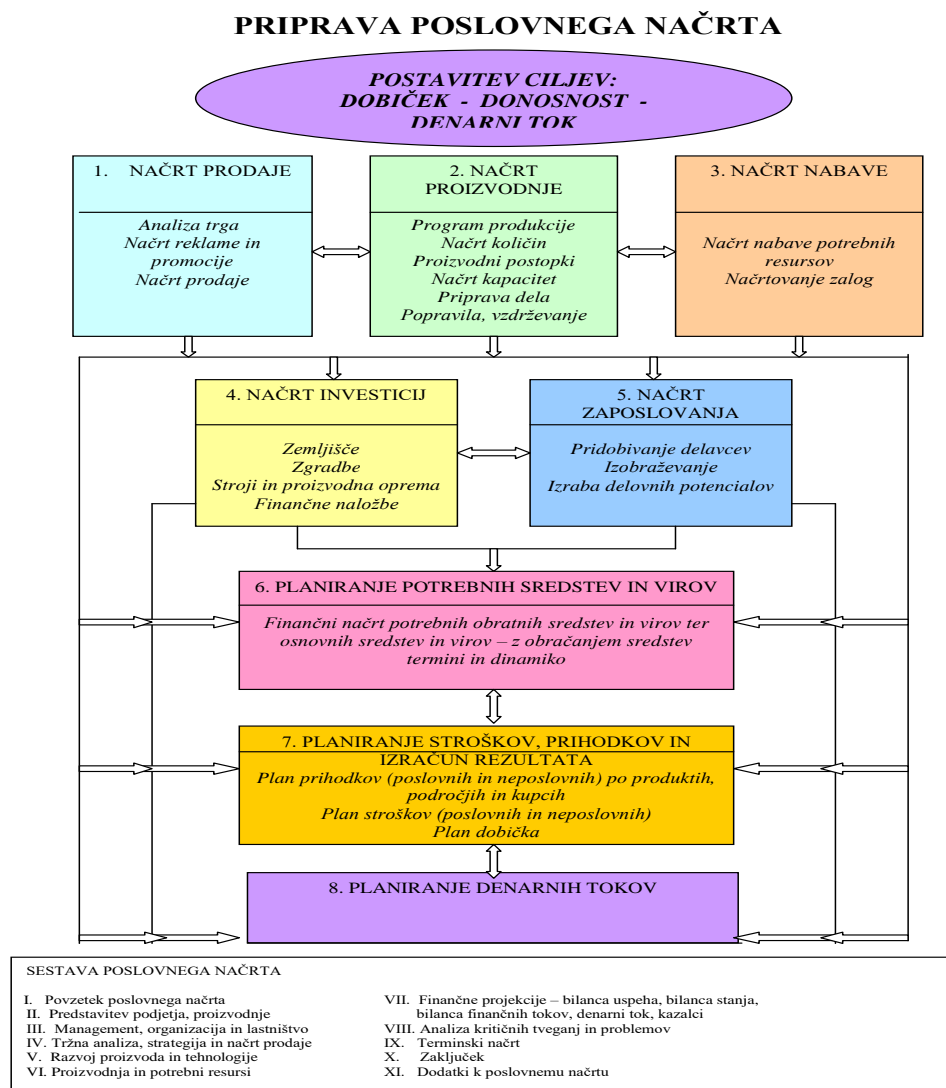
Ferročrtalič je s svojimi izdelki prisotno na vseh celinah, največ možnosti za rast vidi v Aziji, na Bližnjem vzhodu in v Afriki. Zaradi bolj dejavnega vstopa na področje strojev za mikrokovanje bodo v družbi še zaposlovali visoko usposobljene kadre, a se Mojca Črtalič Andoljšek zaveda, da je novomeški kadrovski bazen že izčrpan, zato se ozirajo tudi po kadrih od drugod, vse do Ljubljane.

Zakaj poslovni načrt?

Poslovni načrt

- pomaga pri spoznanju, v kateri posel vstopiti,
- poudari prednosti,
- odpre oči za nove priložnosti,
- pomaga razumeti konkurente,
- pomaga bolje načrtovati,
- pomaga uporabiti finančne vire bolj dobičkonosno,
- navaja k razmišljanju o managerskih sposobnostih in potrebnih aktivnostih.

Slika 47: Sestavni deli priprave poslovnega načrta.



Vir: Maher, N. Ekonomika podjetništva, interno gradivo na osnovi <https://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/priporocni-za-pripravo-vloge/priporocni-za-pripravo-poslovnega-nacrta/poslovni-nacrt-za-gospodarske-druzbe>.

Posel, za katerega se poslovno načrtuje, poteka kot veriga aktivnosti. Zato se v standardnih poglavjih poslovnega načrta opredeli naslednje:

- namen in cilji;
- s SWOT analizo se pregleda obstoječi položaj in poslovne možnosti podjetja;
- pregleda se notranje poslovne zmožnosti ali potenciale, s SWOT analizo se analizira poslovne funkcije: nabavno, proizvodno, marketinško, kadrovske, finančne, organizacijske, informacijske, razvojne, tehnološke;
- nato se še bolj podrobno opredeli cilje, vključno z roki, ki jih želi podjetje doseči;
- ovrednoti se (evalvacija) potencialni vpliv načrtovanega izvoza na tekoče poslovanje;
- analizira se zunanje okolje (to je največkrat v obliki trženjske raziskave);

- opis marketinškega spleta (vrsta produkta, izvozne cene in prodajni pogoji, distribucijska veriga, način tržnega komuniciranja);
- predlaga se izvozne trge: njihovo selekcioniranje in segmentiranje;
- predlaga se izbrane načine vstopa na tuje trge (konkretne marketinške strategije);
- časovno se opredeli potrebne posamezne aktivnosti in kako doseči zastavljene cilje;
- pripravi se načrt stroškov in proračun;
- opredeli se tveganja in ključne dejavnike uspeha;
- izdelajo se finančne projekcije.

Poslovni načrt se pripravi zato, da se zagotovi kakovostno poslovanje v času in prostoru na področjih vseh poslovnih funkcij. Na osnovi dolgoročnih ciljev se opredelijo srednjeročni cilji, tudi na nivoju organizacijske enote. Cilji so načrtovani tudi zato, da se lahko izpeljuje učinkovito vodenje in z njim povezano koordinacija aktivnosti; na tej osnovi pa kratkoročni cilji delovne skupine. Akcijski načrt je zelo konkreten načrt aktivnosti, ki jih izpelje skupina v kratkem obdobju. Akcijski načrt se načrtuje in spremlja (ang. monitor). Zelo pomembno je tudi, da se dosežene rezultate delovne skupine in posameznikov preverja (ang. check) in povratno informira (ang. feed back) management o učinkih vodenja na osnovi načrtovanih ciljev. Cilje spremljamo fizično in kakovostno. Fizično pomeni, da jih lahko zajamemo in prikažemo v številkah. Kakovostno pa, da jih opišemo kot npr. določene kakovostne značilnosti.

Če se poslovni načrt pripravi še preden se dejansko pristopi k formalni izpeljavi posla, se imenuje tudi *idejni poslovni* načrt ali poslovna zamisel.

Primer vsebine poslovnega načrta

Poslovni načrt za ...

1 Povzetek	4 Analiza trga in trženje
1.1 Podjetniška ideja	4.1 Opis trga
1.2 Priložnost in strategija	4.2 Opis ciljnih kupcev
1.3 Ciljni trgi	4.3 Analiza konkurence
1.4 Konkurenca	4.4 Analiza SWOT
1.5 Osebj	4.5 Napoved prodaje
1.6 Ekonomika	4.6 Oblikovanje in politika cen
2 Podjetje, panoga in produkt	4.7 Tržne poti
2.1 Podjetje	4.8 Poprodajne storitve
2.1.1 Pot razvoja	4.9 Tržno komuniciranje
2.1.2 Vizija in poslanstvo	5 Kadrovski načrt
2.1.3 Cilji in strategije	5.1 Potrebe po osebj
2.2 Panoga	5.1.1 Poslovodstvo
2.2.1 Opis dejavnosti	5.1.2 Prodajna služba
2.2.2 Sedanji obseg trga in predvidena rast	5.1.3 Razvoj in tehnična podpora
2.2.3 Temeljni dejavniki uspeha v panogi	5.1.4 administracija
2.2.4 Ključni poslovni subjekti	5.2 Motivacija osebj

2.2.5	Trendi v panogi	6	Finančni načrt
2.2.6	Možne ovire	6.1	Opis finančnega modela
2.2.7	Strateške priložnosti	6.2	Izkazi, bilance in kazalniki
2.3.	Produkt/rešitev/storitev	6.3	Analiza tveganj
2.3.1	Opis produkta/storitve/rešitve	6.4	Ukrepi za zmanjševanje tveganj
2.3.2	Pet ravni produkta/rešitve/storitve	7	Akcijski načrt
2.3.3	Koristi za ožje in širše skupine uporabnikov	7.1	Opis aktivnosti
2.3.4	Življenjski cikel produkta/rešitve/storitve	7.1.1	Razvojne aktivnosti
3	Razvoj in proizvodnja/izvajanje	7.1.2	Prodajne in trženjske aktivnosti
		7.1.3	Odločitve uprave in lastnikov
		7.2	Časovni okvir ključnih dejavnosti

6.9 DRUCKERJEV MODEL OKVIR P.O.S.E.

Management ima vsepovsod enake probleme. Za rezultate, pravi marketing in strateški tržni pristop, mora odgovarjati in nositi posledice. Strateški management mora usmeriti k produktivnosti in rezultatom. Zato Drucker priporoča STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE in t. i. OKVIR P.O.S.E. .

OKVIR P.O.S.E. Odkod to poimenovanje? Od prvih črk štirih ključnih angleških besed: P - PURPOSE Namen, O - OBJECTIVES Cilji, S - STRATEGY Strategija, E - EXECUTION Izpeljava.

Ključne besede so poudarki, ki jih želi izpostaviti okvir P.O.S.E., da se management angažira okoli štirih vsebin.

- Namen – Kakšen je namen strategije, zakaj, kako?
- Cilji – rezultati, ali so jasni, so sledljivi?
- Strategija, je prava, ustreza zadanim ciljem?
- Izpeljava – kako dobro poteka?

Test za strateški management vsake organizacije so naslednja vprašanja (Drucker, str. 25):

- Kaj je naše poslanstvo?
- Kdo so kupci?
- Kaj je za kupca vredno?
- Kaj so rezultati?
- Kakšni so načrti?
- Če vaše organizacije ne bi bilo - bi jo bilo treba ustvariti?
- Ali deluje učinkovito?
- Ali deluje etično?
- Ali deluje odgovorno?

- Ali živite koristno?
- Vprašanja, ki jih je treba konkretno reševati V ORGANIZACIJI, so:
- Kje in komu prodajati?
- Kako tržiti in na kakšen način?
- Prodaja pod lastno blagovno znamko.
- Kakšno sodobno opremo se uporablja?
- Človeški viri (ang. Human Resource Management, HRM), načrtovano delo in storitve osebja pri trženju.
- Pristop in koncept snovanja produkta (in vzdrževanje njegove celostne kakovosti).
- Pristop in koncept prodaje in komuniciranja z javnostjo.

Oglej si na Googlu:

<https://www.plamtex.si/gorenje-kako-resujemo-probleme-2/>

Metode oblikovanja poslanstva podjetja

1. KORAK

- Analiza dosedanjega poslanstva, ki temelji na rezultatih analiz okolja in podjetja.
- Z analizo je treba ugotoviti, ali se obstoječe poslanstvo še ujema s trendi v okolju in s poslovanjem podjetja.

2. KORAK

- Določanje področij delovanja podjetja izvedemo s primerjavo predvidevanja okolja in poslovanje podjetja
- ter postavljeno vizijo podjetja.

3. KORAK

- Na temelju postavljenega področja delovanja podjetja si lahko zastavimo vprašanje, kaj je treba storiti, da bomo dosegli zastavljeni cilj (proizvodnjo določenih izdelkov ali opravljanje storitev).

4. KORAK

- Oblikovanje in določanje norm in vzorcev obnašanja, kjer je potrebno izhajati iz že obstoječega sistema vrednot
- in njegove usklajenosti s strategijo podjetja.

•

Primer Amplexor - Postavljavci trendov iz Novega mesta

Amplexor Adriatic prodaja digitalne rešitve največjim farmacevtskim družbam 14.09.2017, Nejc Gole

Ljubljana – Družba Amplexor Adriatic rešitve za upravljanje digitalnih vsebin prodaja pomembnim farmacevtskim družbam in proizvajalcem medicinskih pripomočkov. Prisotni so od ZDA do Indonezije, prihodki pa nenehno rastejo.

Novomeški Amplexor Adriatic, ki ga vodi Elvis Pačelat, je od leta 2014 del skupine Amplexor, s sedežem v Luksemburgu. Skupina ima po svetu 26 podružnic in 1800 zaposlenih. Amplexor Adriatic, ki se je pred prevzemom imenoval Infotehna, v Novem mestu in Zagrebu zaposluje 125 ljudi. Družba je namreč že od svojih začetkov konec osemdesetih let prejšnjega stoletja razdeljena med hrvaško in dolenjsko prestolnico. Ne nazadnje iz teh krajev prihajata tudi farmacevtski podjetji; v Novem mestu je to Krka, v Zagrebu pa Pliva, ki je bila njihova prva stranka.

Amplexor Adriatic je svetovni ponudnik sistemov za upravljanje dokumentov in procesov za farmacevtsko industrijo. Kot pojasnjujejo, so se na svojih začetkih pred skoraj tridesetimi leti najprej ukvarjali s sistemskimi integracijami, nekaj časa so ponujali dostop do interneta, nato pa so se osredotočili na sedanjo dejavnost: »Na tej ostajamo, saj je na našem ciljnem trgu zelo velika potreba po programskih rešitvah, ki jih sami razvijamo.«

V družbi poudarjajo pomen izobraževanja za zaposlene. Rešitve ponujajo okoli 60 podjetjem v Evropski uniji, državah nekdanje Jugoslavije in Sovjetske zveze, Združenim državam Amerike, Izraelu, Jordaniji, Indiji ter Indoneziji. V Sloveniji imajo dve in na Hrvaškem tri stranke, sicer pa njihov izvoz znaša 97 odstotkov celotne prodaje.

Družba je lani ustvarila 10,1 milijona evrov prihodkov, medtem ko leto prej 6,6 milijona evrov. Ob tem so ustvarili 1,8 milijona evrov čistega dobička, kar je več kot 90 odstotkov več kot leta 2015. Tako prihodki kot dobiček jim v zadnjih letih strmo raste. Raste tudi dodana vrednost na zaposlenega; ta je lani znašala 77.866 evrov. Kaj je razlog za takšno rast? S tem, ko smo postali del skupine Amplexor, si odpiramo vrata tudi v največja svetovna podjetja, odgovarjajo v družbi: »Že prej smo sicer imeli velike stranke, a je bilo veliko težje. Skupina omogoča trdno zaledje. Ne gre le za finančno trdnost. Farmacevtska podjetja od nas kupujejo programsko opremo, ki na nek način spremeni način njihovega dela, zato potrebujejo popolnoma zanesljivega partnerja. Majhno podjetje pri tem težko konkurira.« Poudarjajo še, da veliko vlagajo v izboljšavo svojega produkta: »Smo pionir na področju upravljanja regulatornih informacij. Tu smo 'trendsetterji' mi.«

Na vprašanje, kdo bo Amplexor Adriatic čez deset let, v družbi odgovarjajo: »Čez deset let bomo še vedno usmerjeni v isto industrijo. Nabor naših produktov in storitev bo bogatejši, veliko bo novih, vanje bo vgrajena najnaprednejša umetna inteligenca. Naši kupci bodo na enem mestu dobili vse, kar potrebujejo za obvladovanje poslovnih procesov, dokumentov,

podatkov in informacij ter sodelovanje. Amplexor Life Sciences bo eden treh največjih svetovnih igralcev na tem področju.»

Na kateri način razmišljajo v Amplexorju, kakšno je njihovo strateško vedenje in delovanje? Kakšen je pristop podjetja kot ponudnika, ali ga spreminjajo, ali tudi spreminjajo odjemalce in kakšno filozofijo imajo pri tem? Kaj naredijo, da je njihov pristop skrbno voden in načrtovan? Kaj so naredili še posebej, da so povečali dodano vrednost na zaposlenega?

7 DRUŽBENA ODGOVORNOST – ODGOVORNOST DRUŽBE IN PODJETJA, TRAJNOSTNI RAZVOJ

7.1 ODGOVORNOST JE NOTRANJA ALI ZUNANJA

Notranja - pomeni, da zajema višji management – managerji so redno ocenjevani, običajno na način, kako izpeljujejo naloge in sicer, kako so izpeljali naloge in aktivnosti, za katere so kompetentni. Zunanja, pomeni, da gre za odgovornost parlamentu, javnosti, lastnikom.

Da bi bila odgovornost izpeljana učinkovito, morajo biti natančno določena jasna pravila, ki jih je treba dosledno držati. Kriteriji odgovornosti se nanašajo na tri sklope pravil obnašanja:

- s strani koga so dodeljene pristojnosti in odgovornosti,
- za kaj se odgovarja in
- komu se odgovarja.

Odgovornost strateškega managementa za rezultate v pogojih globalizacije

V XXI. stoletju je dokončno prišlo do spoznanja, da je kapital sam po sebi mrtev. Prišlo je do spoznanja, da je človek – znanje tisto, kar šele skupaj s kapitalom ustvari in doda vrednost.

S tem se je osrednja pozornost, ki je bila poprej osredotočena na proizvodne kapacitete, pričela strateško usmerjati tudi na obvladovanje potrebnih sprememb in za trajnostni razvoj (glej poglavje 4, OZN).

https://www.globe-project.eu/en/webinars_588

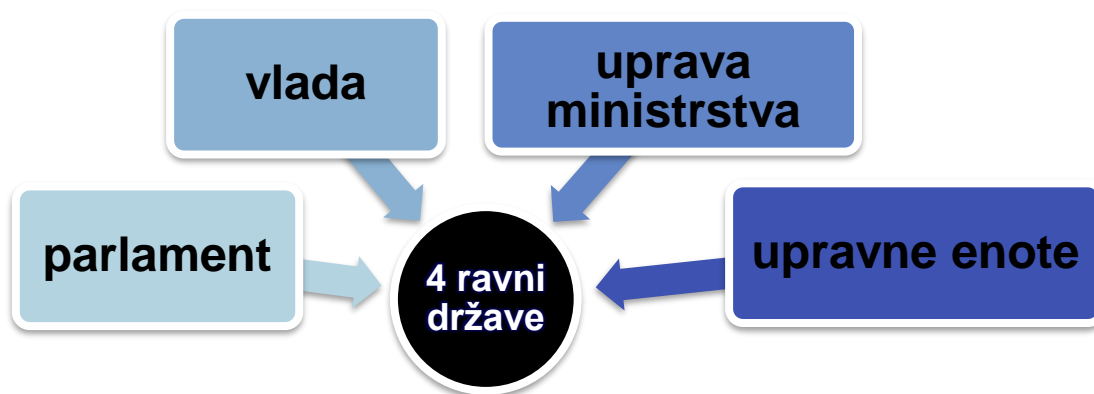
Temeljni cilj delovanja strateškega managementa je obstoj in razvoj. Obvladovanje ekonomije je torej temeljna naloga vseh tistih, ki sodelujejo pri poslovanju. Poslovodstvo mora biti sposobno, da se hitro odziva, kar pomeni da mora pravočasno oceniti prednosti in slabosti v podjetju, priložnosti in nevarnosti v okolju in se pravilno odzvati na izzive.

Vsi podjetniki razmišljajo o svojem poslu. Dejansko se večina vznemirja zaradi problemov in izzivov, ki so dnevni spremljevalci vsakega posla. Vendar zgolj razmišljati o svojem poslu ni dovolj. Pomembno je tudi razmišljati logično in strukturirano, kar pomeni celovito, da se

ničesar ne prepusti naključju. Dober proces razmišljanja bi moral pripeljati tudi do dobrega načrtovanja posla, kjer razumne odločitve temeljijo na zanesljivih informacijah in ne na dobrem občutku.

Država je večplastni mehanizem in deluje na štirih ravneh pri izpeljavi nalog, ki jih dandanes opravlja sodobna javna uprava (policijske, javne službe, naloge pospeševanja razvoja in naloge, povezane s skrbjo za ohranitev sistema). Država in kapital sta se vedno ujemala: “državi je ta kapital tako kot svoj čas prepustil nič kaj donosne ali predrage naloge: cestno infrastrukturo, prometne zveze, vojsko, prelepo dolžnost vzgajanja in raziskovanja. Zakonodaja določa pravila ali pa temeljne usmeritve za delovanje materialne in družbene infrastrukture. Določa pravila in usmeritve mreže družbenega oz. socialnega varstva, ter pravila klasične funkcije države, kot sta zaščita in obramba.

Slika 48: Štiri ravni države.



Vlada kot dodeljevalka sredstev mora upoštevati cilje dobrega gospodarjenja. Posamezniki (civilna družba) spodbuja razvoj storitev na področjih: izobraževanja, varstva dediščine in kulture ter inovativnih izvornih znanj.

Najpomembnejši del javnega sektorja je država, ki jo vodi vlada. Vlada kot dodeljevalka javnih sredstev skrbi za ukrepanje na področjih najrazličnejših politik, zaposlovalne, socialne, politike konkurence, znanosti, razvoja itd. In mora prav tako, kot poslovni sektor, upoštevati cilje dobrega gospodarjenja. Vsi pa imajo korporativno odgovornost.

Javni sektor pa ni zadolžen zgolj za vzpostavitev in delovanje zakonodajnega okvirja (regulative), ampak za vzpostavljenost in delovanje materialne infrastrukture, družbene infrastrukture, mrežo varstva, varovanja in obrambe – torej tudi za institucionalizacijo, ki je v novi ekonomiji XXI. stoletja nujen pogoj za kakovost storitev javnega sektorja. Skozi zgodovino se je država razvijala in danes je država prerasla v celostni sistem sodobne konkurenčne države in družbe, ki ga vzdržuje usposobljen menedžment (angl. management capacity). Vzporedno s krepitvijo institucij (angl. institution building) se krepí sistem v celoti in delovanje sistema odgovornosti. Z delitvijo dela, gospodarnostjo, učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja postane zelo pomembna tudi urejenost: red in preglednost poslovanja.

7.2 ODGOVORNOST MANAGEMENTA ZA POSLE

Naloga managementa je, da skozi celostno in kakovostno poslovanje pripelje podjetje do rezultatov, samo poslovanje – poslovni sistemski model – pa mora biti učinkovit. Zato glosar besed, ki so najbolj povezane s tveganji zajema pojme, za katerimi stojijo pomembne vsebine in kultura vrednot: sistemski management, celostna kakovost, potenciali, viri ali inputi, outputi aktivnosti, rezultati, dodana vrednost, inovativnost... Poslovodstvo – management mora biti naravnano na rezultate (performance management), delovati mora sistemsko (system management).

Na managementu je odgovornost za rezultate in za neizkoriščene potencialne in morebitne 'lene' delavce. Management polaga račune (ang. accountability) in se podpiše pod računovodske izkaze. Da ne bi bilo neizkoriščenih potencialov se planira: ne le posel, inovacije, ampak tudi programira vsebine aktivnosti in izkaze uspeha in bilance stanja, za več let vnaprej, saj so potrebne tudi kalkulacije poslovanja celotnih sistemov in ne le kalkulacije produktov. Prodajne cene vplivajo na prihodek, ta na premoženje. Velja tudi obratno - premoženje – potenciali morajo dajati rezultate, zato njihov lastnik terja polaganje računov.

Vodenje človeških virov je slovenski prevod za obvladovanje potencialov, ki so v ljudeh (ang. human resource management, HRM). Med vodilnimi je še vedno premalo pragmatičnega znanja in hotenja identificirati potencialne, ki so v ljudeh, to izmeriti in ovrednotiti z namenom dosegati rezultate, saj je treba potem tudi prevzeti odgovornost, da bodo planirani rezultati in oportunitetni prihodek doseženi.

Največje izgubljene priložnosti so lahko neoprijemljiva osnovna sredstva. Priložnosti, intelektualni kapital, neopredmeteno premoženje (ang. intangibles), ki je v XXI. stoletju glavni vir dodane vrednosti skozi produkte brez imena nevidno prelivajo dodano vrednost lastnikom blagovnih znamk, patentov in licenc. Nastajajo oportunitne izgube, a v okolju uporabe stroškovnega računovodenja ostajajo celo oportunitne izgube neizmerjene in neevidentirane.

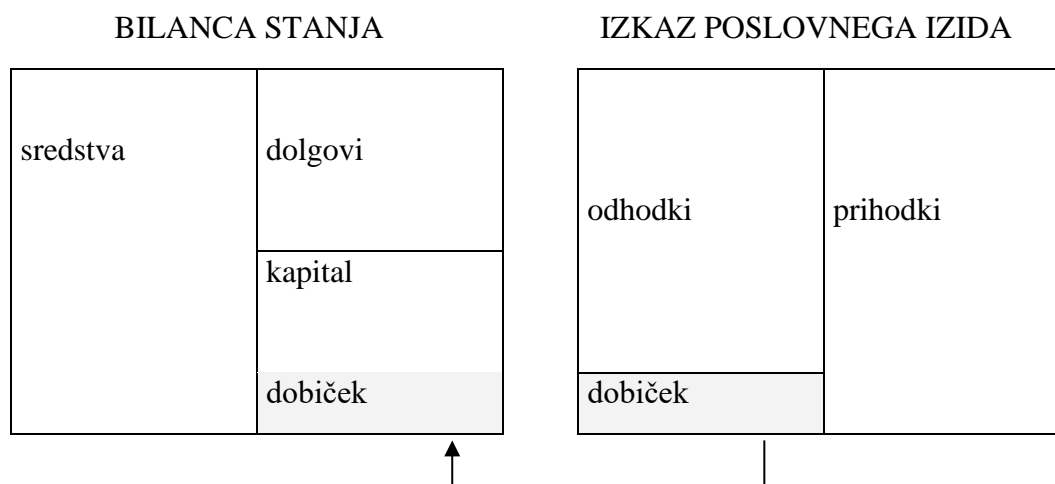
Zlasti praksa nekaterih nekdanjih socialističnih držav kaže, da obstaja velik razkorak med »na znanju zasnovano družbo« in prakso, kako se le-ta udejanja. V praksi se običajno osredotoča na kadrovanje, v primere procesov ravnanja z ljudmi (iskanje in selekcija, upravljanje delovne uspešnosti, razvoj in usposabljanje,...) ne pa na individualne potencialne in kako te potencialne sinergično umestiti za doseganje rezultatov družbe.

Izboljšanje produktivnosti razvijajo po starem pristopu kot porast proizvodnje in ne dodane vrednosti, veliko debatirajo o organizacijski klimi, čeprav je organiziranje le ena od petih funkcij, ki jih mora izpeljati management, organiziranje po vsebini, ki stoji za besedo, pa tudi ne pomeni isto kot organizacija. Uspešne organizacije so usmerjene v prihodnost, uporabljajo sodobna orodja načrtovanja torej strateško načrtujejo in se zavedajo, da k uspešnosti odločilno vplivajo prav ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost.

Za konkurenčnost poslov in uveljavitev konkurenčne prednosti na trgu je odgovoren strateški management. Management mora nenehno razmišljati in iskati vedno nove načine, kako

ustvariti novo in dodane vrednosti, kako povečati dobičkonosnost poslov in poskrbeti, da ima nenehno pod nadzorom (monitoring) kakovost izpeljave vseh aktivnosti, ki so povezane s posli, še zlasti z njihovim trženjem. Danes ni problem proizvesti, veliko teže je prodati. Kaj pomaga še tako dober produkt, če ga trg ne potrebuje, če ga ne zazna.

Slika 49: Povezanost strategije in managementa s finančnimi rezultati: finančno poročilo ali bilanca stanja in izkaz poslovnega izida.



Vir: lastno delo po Slovenskih računovodskih standardih.

7.3 POROČANJE

Računovodski izkazi so sestavni del poslovnega poročila. V okviru poslovne analize mora management načrtovati in ugotoviti, kakšen bo obseg prodaje, da bo nov produkt pokrtil stroške razvoja, fiksne stroške in variabilne stroške. Oceniti mora potencialno dobičkonosnost posla, produkta, povezanost s celotnim poslovanjem in zato skladnost z drugimi posli in produkti podjetja.

S poročanjem se polagajo računi za rabo sredstev, zato predstavlja poročanje bistveni del uresničevanja sistema odgovornosti.

Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo uporabnikom, da sledijo aktivnosti, dogodke in sprejete obveznosti, ali so bili dogovori res izpolnjeni in kakšni so bili rezultati poslovanja oz. dosežki in učinki programov. Poročanje naj bi bilo nepristransko; odtod potreba po revizorju, ki še enkrat, na osnovi dokumentacije, ponovno preveri verodostojnost poročanega v računovodskih izkazih. Med potekom se o udejanjanju projekta poroča. Poroča se različnim uporabnikom: različni subjekti namreč lahko vložijo denar v projekt (sponzorji, proračun države, proračun občine, itd.).

Poročati je treba zato, da je pod kontrolo uresničevanje namena in da se spremlja kvantitativno in kakovostno doseganje ciljev. Poročanje omogoča, da so pod nadzorom:

- obveznosti,
- projekt, da je tudi samoocenjevan,

- napredovanje ukrepanja in
- da se pravočasno odkrijejo problemi itn.

Glavni namen poročanja (oddaje letnega poročila z finančnimi izkazi) je polaganje odgovornosti (ang. accountability).

S poročanjem se polagajo računi za rabo sredstev, zato predstavlja poročanje bistveni del uresničevanja sistema odgovornosti.

Poročanje obrazloži in razkrije finančno poslovanje, ali so bile aktivnosti izpeljane pošteno in zakonito (v skladu s pravili), kako so se uresničili namen in zastavljeni cilji ukrepanja oz. programi aktivnosti. V poročilih je postal poleg finančnega dela vse pomembnejši vsebinski del poročanja. Finančna pravila zahtevajo, da mora biti transakcija izpeljana v skladu z namenom, za katerega je bila odobrena, in v skladu s pravili in zahtevami zakonodaje. Informacije so lahko finančne ali nefinančne, vključujejo analizo in pregled poslovanja in finančnih rezultatov, indikatorje učinkovitosti ukrepanja in uspešnosti rezultatov poslovanja, načrte izdatkov itn.

Poročila so namenjena različnim uporabnikom in zato so potrebne različne vrste poročil (zaradi različnih namenov, ki jih poročila zasledujejo). Poročila so dokumenti in dokazi, ki omogočajo uporabnikom, da sledijo aktivnosti, dogodke in sprejete obveznosti, ali so bili dogovori res izpolnjeni in kakšni so bili rezultati poslovanja oz. dosežki in učinki programov.

Glavni namen izdelave in objave letnega poročila je, da management odgovarja za zaupana sredstva. Zato mora izpolniti regulativne zahteve, prikazati finančne rezultate. **Ustreznost** informacij mora biti na prvem mestu, saj če informacije niso ustrezne, ni pomembno, katere druge lastnosti upoštevamo pri kreiranju letnega poročila, katerega sestavni del so računovodski izkazi. Z ustreznostjo informacij v poročilu, podjetje zagotavlja njegovim naslovnikom možnost pravilnega odločanja. Ko govorimo o informacijah moramo ob bok postaviti tudi **zanesljivost**. Zanesljivost je lastnost, da podane informacije v poročilu predstavljajo dejstva, kakršna so v resnici in ne vsebujejo pomembnih napak. Informacije morajo biti popolne ter nepristranske, uporabniki jim morajo zaupati. Naslednje načelo pri doseganju dobrega poslovnega poročila je **razumljivost**. Razumljivost je najpomembnejša za končne uporabnike. Poročilo oziroma informacije navedene v njem, postanejo razumljive, ko uporabniki lahko razumno dojamejo njegov pomen. Razumljivost se odraža v berljivosti, lažje kot je branje poročila bolj je razumljivo in obratno. Naslednji korak pri zagotavljanju dobrega poročila je **popolnost**. Letno poročilo mora izkazati celostno sliko aktivnosti podjetja. Peto načelo je **objektivnost**. O objektivnosti govorimo, ko informacije navedene v poročilu niso pristranske in pri odločitvah dajejo utemeljen dokaz. Naslednja lastnost pri zagotavljanju ustreznega letnega poročila je **primerljivost**. S pomočjo primerljivosti, končnim uporabnikom omogočimo prepoznavanje podobnosti in razlik med dvema ali več podjetji iz okolja. Tako letno poročilo podjetja dobi večjo pomembnost, če se lahko primerja s podobnimi poročili o drugih podjetjih ter v različnih časovnih okvirjih. Zadnje načelo je **pravočasnost**. Pravočasnost pomeni dovolj zgoden dostop do ustreznih informacij, preden te izgubijo sposobnost za vplivanje na odločitve.

Osmo poglavje zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) določa zakonske okvire poslovnega letnega poročila. Natančno so definirane skupine podjetji glede na velikost, ter njihove računovodske obveznosti in časovni roki. Po zaključku poslovnega leta ima podjetje 3 meseca časa da zaključi poslovne knjige ter pripravi letno poročilo. Podrobna pravila za to določa ta zakon ter slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS). Podlaga so mednarodni standardi računovodskega poročanja v soglasju z Evropsko direktivo. Revizor pregleda ali so vsi računovodski izkazi v skladu z zakonodajo in formalno strukturo, ali poročilo vsebuje izjavo o upravljanju družbe ter izjavo o nefinančnem poslovanju. Na koncu izda poročilo z mnenjem, ki ga skupaj z letnim poročilom oziroma konsolidiranim letnim poročilom podjetje v predpisanem roku (od 3 do 8 mesecev) objavi pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Hkrati mora podjetje v treh mesecih po koncu obdobja poslovanja posredovati v AJPES podatke iz letnih poročil o svojem premoženjskem in finančnem poslovanju ter poslovnem izidu. Te podatki državne institucije nadalje uporabijo tudi za državno statistiko pa tudi za druge evidenčne, analitsko-informativne, raziskovalne in davčne namene.

Glede na velikost podjetja je predpisana struktura poročila in obvezni računovodski izkazi. To so temeljni računovodski izkazi, bilance stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala, ter priloge s pojasnili k izkazom, in so natančneje opisani v naslednjem poglavju. Za pravočasno izdelavo in pravilnost letnega poročila odgovarja poslovodstvo.

7.4 ODGOVORNOST ZA PRENOVO IN SMART SPECIALIZACIJA

Pri vključevanju v svetovno okolje se organizacije srečujejo z ovirami in izzivi. Pri tem treba zavedati, da zahteva povečanje konkurenčnosti večinoma temeljite, ne pa le postopnih sprememb v poslovanju. V večini primerov potrebujejo, da bi izboljšali uspešnost poslovanja skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, prenavo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

Zato naj prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja spoznanja:

- poenostaviti postopke in odstraniti nepotrebne aktivnosti
- skrajša naj se poslovni cikel, uveljavi naj se odgovornosti
- večja dodana vrednost in kakovost, produktov in celostna kakovost poslovanja;
- znižajo naj se stroški ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- tesnejše in bolj neposredno povezovanja z dobavitelji, pa tudi formirajo naj se lastni zunanji viri;
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos aktivnosti, ki niso ključne ali so nekonkurenčne, v outsourcing.

PRIMER Pametne specializacije vinogradništva in vinarstva.

Slovenijo uvrščamo med tipične vinogradniške države, kjer v kraškem vinorodnem okolišu prevladuje trta refošk, ki nam daje rdeče vino teran. Z dvigom njegove kakovosti in marketinško dejavnostjo imamo tudi zanesljivejši prodor na tržišče. Potrebno je vlagati v znanje in sodobne tehnološke metode, saj se tako proizvodni stroški znižajo, izboljša še kakovost, dosežemo pa tudi dobro pozicijo in ugled na trgu.

V današnjem času država daje subvencije za obnovo vinogradov in za nabavo kmetijske mehanizacije. Pomen tehničnih inovacij je predvsem v tem da lahko dosežemo prihranek pri materialu, delovni sili in energiji. Za to je potrebno pripraviti dober načrt za obnovo, ter izbrati najustreznejše trsne cepljenke. Vpeljujejo se nove gojitvene oblike, ki omogočajo boljše dozorevanje grozdja. Na Krasu se uveljavlja integrirana pridelava grozdja in ekološko vinogradništvo. Proizvajalci smejo uporabiti le dovoljene fungicide, ki imajo čim manj škodljivih vplivov na okolje.

S trgatvijo začnejo ko je stopnja sladkorja v jagodah optimalna. Potreben je hiter prevoz in predelava grozdja, da se prepreči oksidacija. Sledi pecljanje, alkoholno vrenje, dodatek encimov in hranil. Nato drozgo stisnejo ter pretočijo v vrelo posodo kjer se vrenje konča. Sledi še razkis in dodatek žvepla. Teran nato ustekleničijo, ter z ustrežno etiketo in embalažo poskrbimo za nadaljnje trženje. Proizvajajo izdelke ki so za potrošnike zanimivi in aktualni.

Proizvajalci in izvajalci storitev težijo za tem, da bi v očeh kupcev ustvarili dober, pozitiven vtis. Poiščejo svoje konkurenčne prednosti, ki vinu dajo boljšo pozicijo. Da si pridobijo visoko pozicijo je potrebno tudi opraviti tržne raziskave. Ker se potrebe in okusi kupcev spreminjajo, je potrebno imeti dovolj znanja in idej še za širjenje asortimenta izdelkov iz terana. Pomembno oglaševalsko orodje pri promociji terana so zgibanke, logotipi in njegova embalaža. Eden najpomembnejših načinov promocije terana so sejmi, kjer vinarji promovirajo svoje vino in ga ponujajo v degustacijo ter prodajo. Za uspešno poslovanje je nujno potrebno kompleksno znanje s področja vinogradništva in vinarstva, kot tudi z marketinškega področja.

7.5 ODGOVORNOST ZA INVESTIRANJE V ČLOVEŠKE VIRE IN IDENTIFICIRANJE NEOPREDMETENIH SREDSTEV

Tisto, kar je danes v praksi najbolj nepregledno in si večina sploh ne zna predstavljati v praksi, je dejstvo, kako se znanje pretvarja v dodano vrednost. Gre za sosledico in zaporedni tok številnih aktivnosti in procesov, o katerih veliko govorimo. Vendar pa različne stroke posamezne aktivnosti in dogodke poimenujejo različno. A pretvarjanje znanja preko know howa v ekonomsko kategorijo, ki je neopredmeteno sredstvo, poteka očem nevidno. Izpeljujejo ga managerji ob pomoči knjigovodij in računovodij.

V katera neopredmetena sredstva se znanje oz. know how preoblikuje v poslovnih sistemih določajo računovodski standardi: slovenski SRS 2 in IAS 32.

7.6 POT OD ZNANJA DO NEOPREDMETENIH SREDSTEV

V posel ni investiran zgolj kapital kot so zgradbe in stroji, ampak tudi kapital, ki ga ne moremo zgrabiti z rokami (ang. intangibles) t.j. neopredmetena sredstva. V svojem ekonomskem bistvu so zaposleni, v katerih je znanje (Knowledge-holding employees) ključna sredstva znanja (key knowledge assets), ki ga skozi posle razvijejo kot know how. In ta know how točno določenih ljudi ustvarja dodano vrednost. Če ti ljudje odidejo, z njimi odide znanje. Če je firma v stečaju in se kdo odloči za nakup, bo njena vrednost, če jo lahko kupi s temi ljudmi vred, višja. Human resource management je za to, da iz posameznika izvabi njegove najboljše potenciale, ker znanje, ki je v XXI. stoletju postal glavni gradnik, prinaša k dodano vrednosti. Vendar je to dobro tudi identificirati, izmeriti in ovrednotiti. Ko se to naredi in se računovodsko pripozna ekonomsko kategorijo, ki je neopredmeteno sredstvo, se proporcionalno poveča tudi kapital podjetja, ki je lastniški.

Zato je Evropska unija leta 2000 ob največji reformi z Lizbonsko strategijo razglasila na znanju zasnovano družbo: knowledge based economy, KBE. Podala je tudi temeljni okvir ukrepanja, saj je bila osnovna zamisel, da ker EU ne razpolaga s finančnim kapitalom, naj le tega nadomesti kapital, ki je (ali pa še bo z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem) v ljudeh. KBE je bila zamišljena kot instrument, ki odklepa potenciale za rast, kakovost in konkurenčnost EU. V letu 2017 so še vedno glavni cilji rast, kakovost in konkurenčnost EU. Zapisani so v temeljni strategiji EU 2020 in v vsaki od strategij vseh držav članic EU.

Čeprav živimo v dobi digitalizacije, moramo vedeti in priznati, da je znanje širši koncept snovanja poslovanja kot informacija. Zakaj? Zato ker informacija daje odgovor na vprašanje »Kaj?«, znanje pa – »Na kakšen način?« in Znati-zakaj kako narediti«. Torej – imeti know how in vedeti, kdo bo kaj storil je ključno znanje, ki je skrito in molči. Dobra podjetja to vedo, ga kodificirajo in koristijo (izkoriščajo) na različne načine.

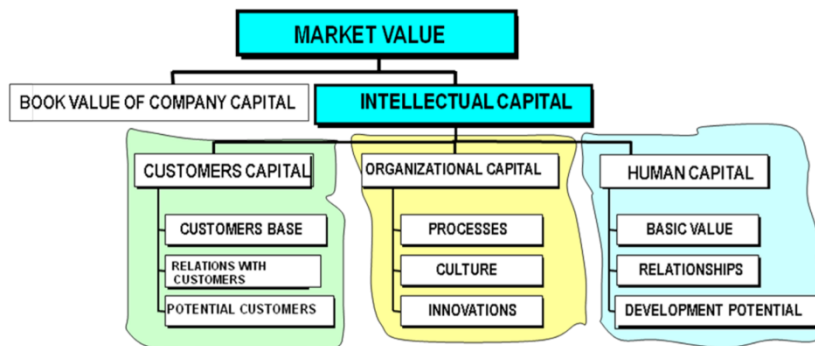
Nikoli v zgodovini do danes niso bile ekonomije tako usodno odvisne od pridobivanja znanj, njegove distribucije in uporabe. Čeprav se je skozi vso zgodovino govorilo o tehnologiji kot osrednjem gonilu ekonomskega razvoja, so to danes inovacije, ki izvirajo iz znanja, ki je vgrajeno v ljudeh. Vendar izobraževanje niso zgolj Univerze; seveda imajo velike pristojnosti in odgovornosti. Pomemben je cel sistem vseživljenjskega učenja, in eko sistem raziskovanj in inovacij. Vsi subjekti R&I Sistema namreč odigrajo usodno vlogo pri transferjih in diseminaciji znanja po vsej ekonomiji države in EU. Zato se razvijajo nacionalni sistemi inovacij, pa tudi mreže, ki širijo znanje.

Vpogled v poslovna poročila podjetij in njihove balance stanja (podatki o sredstvih in podatki od kod to premoženje izvira) pokažejo, da ostajajo neidentificirane, kaj šele izmerjene in ovrednotene zaloge znanja, ki so v podjetjih. Ni popisov, ni mapiranja širjenja in distribucije znanja. Res slabo je razumljena poveza med kreacijo znanja in kako z znanjem do dodane vrednosti. Tudi ko kreiramo novo znanje ni zagotovila, da se bo to pretvorilo v ekonomsko relevantno novo zalogo znanja, kaj šele da bo doprinašalo k dodani vrednosti na mikro in makro nivoju. Poti in povezave od produkcije in investicij v znanje so, a so nevidne. Kar pa ne pomeni, da jih ni.

Ekonomije držav in poslovnih sistemov delujejo na različnih stopnjah obvladovanja znanja. Intelektualni kapital je tudi v javnem sektorju, a vendar ga nihče ne obravnava kot ključno gonilo razvoja. Zakaj ne? Zato, ker tovrstni resursi niso ustrezno identificirani, ne merjeni ne ovrednoteni. Prav identifikacija, merjenje in ovrednotenje sredstev in kapitala pa služi temu, da se ve, s kakšnimi potenciali razpolaga podjetje, da tudi lahko maksimira rezultate.

Najširše je sprejeto stališče, da intelektualni kapital sestoji iz človeškega kapitala, strukturnega kapitala in kapitala povezav; Človeški kapital vključuje kompetence, veščine in motivacijo zaposlenih. Strukturni kapital obsega vse organizacijske in infrastrukturne instrumente, ki podpirajo menedžment in zaposlene pri izvajanju poslovnih procesov. Kapital povezav vključuje odnose s kupci, dobavitelji in drugimi partnerji kakor tudi javnostjo. Vendar povezava, ki je prikazana v sliki z neopredmetenimi sredstvi in s porastom kapitala ni transparentna.

Slika 50: Nesorazmerje med knjižno vrednostjo in tržno vrednostjo treh oblik intelektualnega kapitala.



Vir: Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager’s intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. 2019, Sustainability, str. 527-534.

8 SISTEMSKE VRSTE NADZORA IN CELOSTNI SISTEM KAKOVOSTI

8.1 CELOSTNI SISTEM KAKOVOSTI IN NADZOR

Nadzor je skupno ime za vse vrste nadzora: sprotne in sistemske oblike. Najbolj pomembne so sistemske vrste nadzora. Viri so predragoceni, da bi management prepuščal izpeljavo projekta naključju. Da bi tveganja pravočasno obvladali, se vzpostavi nadzor.

Vrste nadzorov: notranji in zunanji, sistemski in sprotni, celovit in delni.

Monitoring je sproten sistemski celovit nadzor, ko aktivnosti potekajo.

Revizija je celovit in sistemski nadzor sredstev, lahko je zunanja ali notranja, izvaja se po zaključku.

Evalvacija je celovit in sistemski nadzor kakovosti izpeljave aktivnosti ali programa, lahko je zunanja ali notranja, izvaja se po zaključku ali pred pričetkom.

Da pa so sistemske oblike nadzora možne, mora biti tudi vzpostavljen kakovost kot celostni sistem obvladovanja kakovosti, o čemer je bilo že govora kot o pomembnem instrumentu strateškega managementa v prejšnjih poglavjih. Celostna kakovost, njen sistem omogočata preglednost, red in revidljivost; slednje pomeni sistematično izpeljavo nadzora.

Vrednote, načela in kakovost – vsebine, ki stojijo za tremi besedami -, so vsebinsko in po njihovi naravi neposredno povezane. Vrednota je temeljni odnos, tudi do premoženja, reda in urejenosti, do sodelavcev, lastnine, ipd.

Brez kakovosti, ki mora biti v XXI. stoletju celostna in sistemska in se več ne nanaša zgolj na tehnično kakovost, ni dobičkonosnosti in konkurenčnih rezultatov. Torej je kakovost temeljna vrednota, katero mora uveljaviti v podjetjih, zavodih in ministrstvih top in srednji management. Načela pa dajejo usmeritve za kakovostno poslovanje. Zato poslovne odločitve in številne uzakonjene odločitve (v javni upravi v R Sloveniji je izredno razdelan upravni postopek) temeljijo na načelih, da usmerjajo ravnanje, še zlasti takrat, ko pride do pomanjkljivega zavedanja glede vrednot.

Takšna načela so:

- načelo akumulativnosti (z zbiranjem sredstev na dolgi rok zagotavljamo razširjeno reprodukcijo),
- načelo varnosti (zaradi nemotenega financiranja se morajo oblikovati in obnavljati rezerve finančnih sredstev),
- načelo racionalnosti (razmerje med lastnimi in tujimi viri mora biti optimalno),
- načelo finančne moči (združuje plačilno sposobnost, sposobnost financiranja, akumulativnost in varnost financiranja) ter

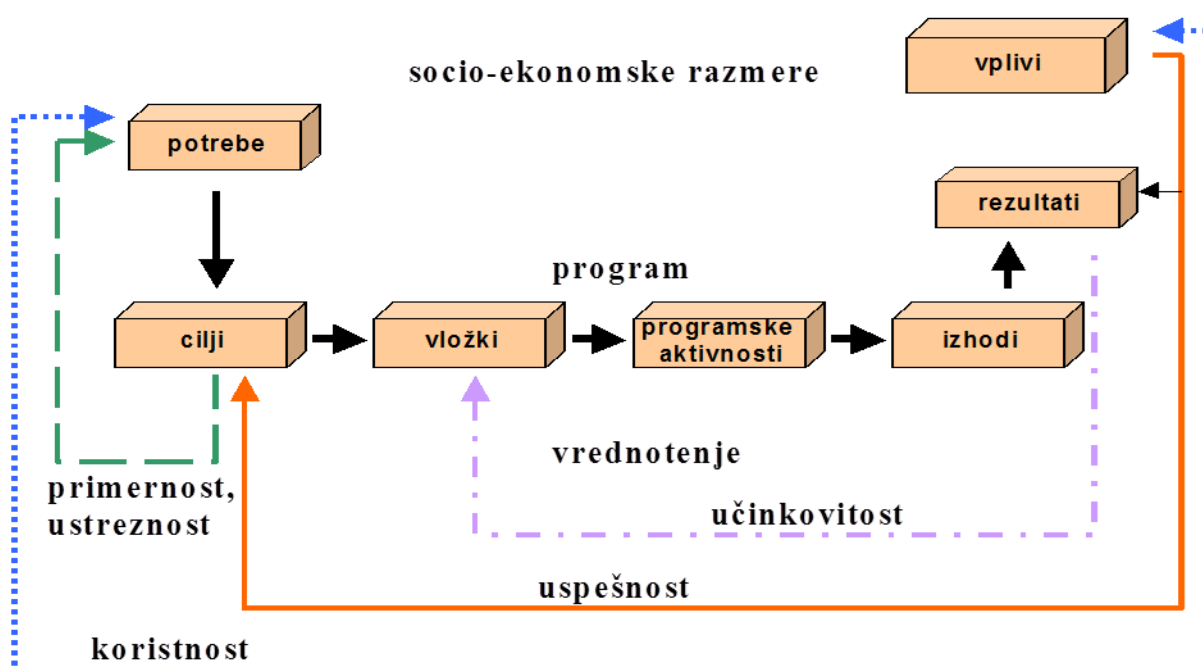
- načelo prilagodljivosti trgu, kapacitetam in človeku (pri tem načelu gre za tri osnovne prvine poslovanja, katerim se mora financiranje prilagajati).

Pri načrtovanju in določanju ciljev podjetja in nato sprejemanju finančnih odločitev je torej nujno potrebno upoštevati pomembna načela, ki so pomembna zato, da podjetje dobro posluje.

8.2 SISTEMSKE VRSTE NADZORA

Sistemske vrste nadzora so: monitoring (sprotni nadzor), evalvacija (nadzor nad kakovostjo) in revizija (finančni nadzor).

Slika 51: Sistem ukrepanja, dejavniki in kriteriji sledljivosti.



Vir: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/better-regulation-toolbox-47_en_0.pdf, vpogled 11.12.2021.

Nadzor na makro nivoju

Nadzor (ang. control) pomeni, da je treba imeti pregled nad vsem poslovanjem s finančnimi sredstvi (ang. financial management) in da se uporabljajo vsa nadzorna orodja. Nadzor obsega **finančni vidik** (ang. financial), **upravljalni** (ang. administrative), poslovanja (ang. managerial) in **proračunske** (ang. budgetary) aktivnosti. V EU velja za največje tveganje, da bi nastale nezakovitosti ali neskladnosti dejanj s pravili. Zato pravni red EU nalaga državam članicam, da varujejo finančne interese EU pred prevaro in nepravilnostmi, ki škodujejo finančnim interesom EU, »in da ukrepajo enako kot zaradi preprečevanja prevar, ki škodijo njihovim lastnim finančnim interesom. Vsi vidiki morajo biti nadzorovani.

Nepravilnost pomeni vsako kršitev prava EU, ki izhaja iz dejanja ali opustitve dejanja in ima ali bi lahko imela škodljiv učinek na skupni proračun EU, bodisi z zmanjšanjem ali izgubo prihodka, zbranega iz lastnih virov neposredno v imenu EU, ali pa iz neupravičenega izdatka.

Prevara, ki škoduje finančnim interesom je v zvezi z izdatki vsako namerno dejanje ali opustitev dejanja, povezana z uporabo ali predložitvijo lažnih, nepravilnih ali nepopolnih izkazov ali listin, katerega učinek je napačna dodelitev sredstev ali neupravičeno zadržanje sredstev iz proračuna EU, nerazkritje informacij o kršitvi posebne obveznosti z enakim učinkom, napačna uporaba takih sredstev za druge namene in ne za tiste, za katere so bila prvotno dodeljena. V zvezi s prihodki pomeni vsako namerno dejanje ali opustitev dejanja, povezano z uporabo ali predložitvijo lažnih, nepravilnih ali nepopolnih izkazov ali listin, katerega učinek je nezakonito zmanjšanje virov splošnega proračuna EU ali proračunov, ki jih vodijo EU ali so vodeni v njihovem imenu, nerazkritje informacij o kršitvi posebne obveznosti z enakim učinkom, napačna uporaba zakonito pridobljenih koristi z enakim učinkom.

8.3 NADZOR PETIH EKONOMSKIH VREDNOT

Vse strukture danes delujejo v sistemih odgovornosti po petih normah, ki so:

1. poštenost
2. zakonitost
3. gospodarnost
4. učinkovitost in
5. uspešnost.

Učinkovitost postavlja zahtevo, maksimizirati output z ozirom na inpute materialnih, finančnih in kadrovske virov; uspešnost pa pomeni na dolgi rok dosegati maksimalno profitabilnost, pa tudi druge, lahko povsem individualno zastavljene strateške cilje. Nadzor se osredotoča na kvaliteto poslovanja in vodenja aktivnosti in sicer:

1. upravljanja in poslovanja z viri, tudi s finančnimi viri
2. obvladovanje tveganj in nepredvidenega
3. odnose s partnerji in inštitucijami ter odnos in prispevanje partnerjev k rezultatom
4. časovni raspored izvajanja
5. analiza stroškov in njihove upravičenosti v primerjavi s podobnimi aktivnostmi
6. strokovno-tehnična pomoč
7. kvaliteto spremljanja (monitoringa)
8. kvaliteto indikatorjev.

Gospodarjenje je nujno, saj so produkcijski tvorci (surovine, energija, stroji, delavci itd.) omejeni, poleg tega obstajajo različne potrebe in cilji. Vedno je želja ogromno, razpoložljivih virov pa zelo, zelo malo. Treba je razlikovati med:

- namenom
- specifičnimi cilji
- operativnimi cilji
- aktivnostmi.

Finančni vidik ravnanja s sredstvi postavlja v ospredje ravnanje po načelih **gospodarne, učinkovite in uspešne** rabe strukturnih pomoči. Zato je za njihovo oceno v metodologiji EU natančno predpisana tipologija vprašanj, ki razkrivajo morebitne napake ali nedoslednosti v zvezi z vzpostavitvijo sistema in z njim povezanega delovanja.

V luči gospodarnosti preglednega finančnega vodenja¹² pa se preiskuje morebitne vzroke ali napake za neustrezno gospodarnost.

Kot takšne najpogostejši vzroki so:

1. Poraba virov ni bila dovolj premišljena (pomanjkljive študije, nepopolno ovrednotenje alternativnih možnosti, pri izvedbi javnih naročil in postopkih sklepanja pogodb nastajajo napake in nepravilnosti).
2. Zahtevana kakovost izidov ni ustrezno opredeljena, vložki pa so neustrezne kakovosti.
3. Dobavni rok ni dobro načrtovan: prezgodnje dobave zahtevajo financiranje ali pa ureditev papirjev, ker je prepozno, prihaja do zamud, 'kritične poti' ostajajo neraziskane, povečujejo se stroški in slabša kakovost projektov.
4. Obstajati mora ravnotežje zlasti med ceno, kakovostjo storitve in časovno dimenzijo; vse prepogosto se preiskuje zgolj cenovni vidik.
5. Neustrezna koordinacija vodenja.
6. Glede na potrebe dejavnosti struktura organiziranosti in/ali sistem vodenja nista ustrezna (odgovorno osebje pa npr. tudi nima potrebnih sposobnosti ali izkušenj).
7. Informacijski sistem ne daje potrebnih informacij za spremljanje in nadziranje gospodarnosti; vodstvo dobiva neustrezne ali nezadostne informacije, ali pa jih prejme prepozno.
8. Vodstvu se ne uspe odzvati na opozorilna znamenja zaradi slabe gospodarnosti, ali pa se odzove neustrezno.
9. Pri vrednotenju dogodkov ne upoštevajo izkušenj iz preteklosti, uporabljajo neustrezna merila ali metode, kar kaže, da se iz dogodkov niso nič naučili.

¹² Audit Manual, 1998, dodatek B.1.4., str. 7-8.

Kultura preglednega finančnega vodenja, njen vidik gospodarnosti, še posebej zahteva vedno znova preveritev organiziranosti in gospodarnosti sistemov vodenja. Skupno vsem temeljnim vprašanjem o gospodarnosti je stalno vrednotenje finančnih, pa tudi kadrovskih in materialnih virov in z njimi preišljenih odločitev o organiziranosti sistemov in njihovega delovanja v dinamičnem okolju s soodvisnostjo od številnih dejavnikov.

Delovanje oz. poslovanje je ocenjeno za učinkovito takrat, ko je doseženo optimalno razmerje med izidi in vložki. Vzroki, ki štejejo v EU za napake, zaradi katerih niso bili doseženi optimalni učinki, so zlasti:

1. neustrezna koordinacija vodij,
2. za dejavnost neustrezna struktura organiziranosti ali sistem vodenja (npr. odgovorno osebje nima potrebnih sposobnosti ali izkušenj),
3. informacijski sistem ne daje potrebnih informacij za spremljanje in nadzor učinkovitosti,
4. vodstvo se na opozorilne znake slabe učinkovitosti ne odziva ali pa se ne odzove ustrezno,
5. izkušnje iz preteklosti se ne upoštevajo.

Ocena, da je delovanje subjekta v kontekstu preglednega vodenja financ uspešno, pomeni, da se zadani cilji dosegajo, hkrati z njimi pa maksimira rezultat, ki ga zasleduje ukrepanje. Ukrepanje se izpeljuje kot ukrep politike, kot program ali projekt.

Najpogostejše napake v povezavi z **uspešnostjo** so:

1. Nameni in cilji niso jasno opredeljeni.
2. Podcilji so opredeljeni preohlapno, zato dosežkov ni moč oceniti.
3. Podcilji so opredeljeni tako, da dosežek enega izključuje drugega.
4. Ne cilji ne podcilji niso jasno številčno opredeljeni, zato doseganja ciljev ni možno slediti z merjenjem.
5. doseganju ciljev in podciljev ni informacij ali pa jih vse ravni vodstva ne prejemajo.
6. Ker v decentraliziranem sistemu vodenja ali sistemu, kjer je več vodij, delo ni ustrezno usklajeno, ciljev ne uresničijo v celoti.
7. Izvajanje programa EU je prepovedano, ker je država članica zmanjšala nacionalna sredstva (ali pa sploh ni dodatnega denarja).
8. Glede na dejavnost struktura in/ali sistem vodenja nista ustrezna (npr. odgovorno osebje nima potrebnih sposobnosti ali izkušenj).
9. Informacijski sistem ne daje potrebnih informacij za merjenje in nadzor nad doseganjem ciljev in učinki; dobiva le neustrezne, nezadostne ali celo prepozne informacije.

10. Vodstvo ni skušalo opredeliti in izmeriti učinkov, temveč je zgolj ocenilo načrtovane, kar daje negativne učinke.
11. Vodstvo se ne odziva na opozorilna znamenja glede neuspešnosti ali pa se odzove neustrezno.
12. Pri vrednotenju dogodkov ne upoštevajo izkušenj iz preteklosti, uporabljajo neustrezna merila ali metode, ki kažejo, da se iz dogodkov niso nič naučili.

Za vrednoto učinkovitost odgovoren management, za rezultate pa stroka. Odgovornost pa je zagotovilo, da so pristojnosti in odgovornosti natančno določeni vnaprej. Pri odgovornosti v temeljih velja, da mora posameznik in organizacija razložiti in upravičiti svoje aktivnosti in poslovanje, slednje so prikazane v letnem poročilu. Letno poročilo, ki obsega računovodske izkaze in poslovno poročilo, povzema dejstva ekonomije in stroke. Predložitev računovodskih poročil je namenjeno dajanje razrešnice, za javni sektor po zakonu o javnih financah, za gospodarski sektor po zakonu o gospodarskih družbah. Odgovornost vsebuje elemente strokovnosti, upoštevanja pravnih, etičnih in moralnih norm družbe v kateri živimo kot tudi elemente osebne vzgoje in empatije do sočloveka.

8.4 EVALVACIJA – SISTEMSKA VRSTA NADZORA NAD KAKOVOSTJO

Premik managementa, ki je usmerjen k rezultatom, je okrepil pomen evalvacije, ker posveča pomembno pozornost rezultatom (ali se delajo prave stvari, ki bodo pripeljale do rezultatov) in učinkovitosti ukrepanja (ali se delajo na pravi način). Management v EU deluje na vseh nivojih: EU, držav, regij in subjektov. Evalvacija je presoja kakovosti rabe virov: ali se delajo prave stvari in če se ukrepa na pravi način. Namen evalviranja je ugotavljanje učinkov uporabe virov in nadzor ustreznega razmerja med učinkom in uporabljenimi viri, v podjetju med načrtovanimi rezultati in viri, saj morajo biti koristi večje od porabljenih virov zanje.

Pri izpeljevanju evalvacij se je v EU uveljavil ekonomski pristop. Gre za sistematično preiskovanje, s točno določenih vidikov in s točno določenim namenom. Načrtovati je treba, s programom evalviranja, kaj naj se pregleduje, in v okviru namena opredeliti specifične in operativne cilje evalviranja, ključna vprašanja in glavne kriterije ter merila evalviranja. Medtem ko so se v preteklosti zaradi makroekonomskih pristopov zelo uporabljali statistične koncepte /in z njimi povezana uporaba srednjih vrednosti in izračunavanje variance/, so se v zvezi z evalviranjem posameznih programom in njihovega prispevka na mikro in makro nivoju vse pogosteje pričele uporabljati metode za merjenje učinkovitosti, zlasti pa analiza vložkov in koristi (ang. cost-benefit analysis), ki pa se je izkazala za kratkoročno in neuporabno z vidka trajnostnega razvoja in upoštevanja načela vzdržnosti (ang. sustainability)..

Običajno je, da evalvacija vključuje več vprašanj. Evaluation question – vprašanja evalvacije so vprašanja, ki jih pooblaščen oseba s strani Komisije zastavi v skladu s pogoji Pogodbe in na katera mora skupina evalvatorjev odgovoriti. Običajno so tri razsežnosti vprašanj: opisno

(kaj se je zgodilo?), vzročno (do kakšne mere je to kar se je zgodilo v resnici učinek intervencije?) in normativno (je učinek zadovoljiv?).

Evalvacija odgovarja na vprašanja kot so: »Kako dobro je program voden? Ali program počne to, čemur je namenjen? Kako dobro dosega zastavljene cilje, zakaj cilji niso bili doseženi?, Kakšne spremembe v okolju je program dosegel, kakšni so njegovi učinki?« Z evalvacijo se ugotavljajo ustreznost ukrepanja politike ali programov, n.pr. do katere mere so cilji programa relevantni glede na potrebe in prioritete ukrepanja na nacionalni in na ravni ukrepanja v EU. Vrednoti se učinkovitost, kar pomeni, da evalvacija ugotavlja n.pr. kako učinkovito so se v času izvajanja ukrepanja viri preoblikovali v izide n.pr. programov ali projektov in kako učinkovito je bilo v povezavi z njimi rezultate doseganje rezultatov. Uspešnost se n.pr. evalvira na nivoju politike ukrepanje – n.pr. skuša se ugotoviti, koliko je izpeljava programov ukrepanja prispevala k doseganju specifičnih in globalnih ciljev.

Pomembno pa je tudi dejstvo, da evalvacija ocenjuje, kako koristno je bilo ukrepanje za posamezne ciljne skupine, katerim je bilo ukrepanje namenjeno. Zato se v ta namen evalvira koristnost, kot n.pr.: Ali je program vplival na ciljno skupino ali populacijo glede na njihove potrebe? Ker pa namen ukrepanja ni zgolj kratkoročen, predstavlja vidik trajnosti, na katerega bo ukrepanje učinkovalo, prav tako pomemben kriterij. N.pr., v evalvaciji se zastavlja vprašanje: V kakšni meri se lahko pričakuje, da bodo spremembe vzdržale še potem, ko bo programa konec?

Z reformo strukturnih skladov se je uveljavila v EU v programskem obdobju 2000-2006 tudi evalvacija, ker management prevzema tudi odgovornost za gospodarno (ang. economy), učinkovito (ang. efficiency) in uspešno (ang. effectiveness) rabo virov. Zato evalviranje še posebej preverja - ali so in kako sploh je že vnaprej - opredeljeno namen, načrtovani cilji, kriteriji in merila uspešnosti in učinkovitosti, indikatorji, ali so vzpostavljeni kriteriji kakovosti, kakšne so vrednote, kako relevantno so določene prioritete ukrepanja, aktivnosti in ciljne skupine.

Evalvacije so v okviru ukrepanja EU obvezne. Evalvacije so lahko kompleksne, npr. evalvacija Operativnega programa. Evalvira se ukrepe zaposlovalne in socialne politike ali pa se evalvira posamezne ukrepe v kontekstu določene politike ukrepanja. Evalvacije so obvezne tudi po zakonodaji države članice EU: Evalvacija je namreč pomemben instrument, ki s svojo presojo in oceno, podpira kakovost ukrepanja in investiranja v vire. Evalvacija je namenjena še večji – ne le preglednosti rabe javnih sredstev – učinkovitosti ukrepanja za več in boljše posle in zaposlitve.

8.5 STANDARDI IN DOBRA PRAKSA

Za človeške vire so še posebej pomembni trije vidiki evalvacije:

1. ko se daje pregled začetne situacije
2. kontekst načrtovanega ukrepanja

3. ko se v času snovanja razvojne strategije ocenjuje konsistentnost investiranja z rezultati.

Komisija v letu 2002 objavila predlog standardov evalviranja in dobre prakse,¹³ ki obsegajo:

1. profil, vlogo, naloge in vire evalvacijske funkcije;
2. management evalviranja, vključno z načrtovanjem, povratno informacijo in prenosom rezultatov evalviranja zunanjim uporabnikom;
3. proces evalviranja, ki izpeljuje projekt evalvacije, nadzorni odbor in potek evalviranja;
4. kakovost poročil.

Pomen evalvacije je tudi v dejstvu, da sledi, kako napreduje ukrepanje. Nadalje evalviranje sistematično poveže vse elemente v celoto, ker naj bi delovali kot sistem; poveže izkušnje in izpostavi za naprej, kar je najbolj pomembno za učinkovitost ukrepanja ter rezultate in uspešnost politik ukrepanja, in sicer:

1. strategija, njena pomembnost in - ali bi kazalo strategijo dopolniti in/ali korigirati,
2. učinkovitost instrumentov pri izpeljevanju ukrepa in z ozirom na sprejeto/predlagano politiko in usmeritve ukrepanja,
3. kritični faktorji, ki pomembno vplivajo na izpeljavo, učinkovitost in uspešnost ukrepanja,
4. problemi, ki so povezani z možnostmi.

Evalvacija pa tudi išče odgovore na konkretna vsebinska vprašanja:

1. Pristojnosti in odgovornosti managementa za izpeljavo ukrepanja – ali so dodeljene in se uresničujejo: evalvacija preiskuje postopke, pa tudi svetuje za nadaljnje ukrepanje.
2. Kakovost mehanizmov nadzora: tudi evalviranje oceni - še zlasti - preglednost in učinkovitost finančnega toka.
3. Pristopi k evalviranju.
4. Možne poti ukrepanja, še posebej za nove in inovativne ukrepe.
5. Postopki izbire projektov na razpisu, proučuje, ali so bili pregledni, bi lahko izpolnili cilje politik ukrepanja in ali so programi stroškovno učinkoviti.
6. Ali je ukrepanje naravnano po zgledu EU politik ukrepanja, zaposlovalne in socialne politike, pa tudi ali ukrepanje poteka v okvirih Evropske zaposlitvene strategije.

Evalviranje – zahteva po njegovi sistematičnosti in da bodo evalvirane prave in pomembne zadeve terjajo preiščeni pristop. Pristop k evalviranju zahteva vnaprejšnjo dobro pripravo

13 Communication from the Commission from the president and Mrs Schreyer: Evaluation standards and good practice, C(2002)5267-23.12.2002

načrta evalvacije in programa evalviranja. Za vsebine povezane z evalvacijo so člani uredbe o Strukturnih skladih

Program evalviranja obsega:

1. opis programa,
2. kontekst ukrepanja,
3. sistem in nadzor ukrepanja s programom
4. evalvacija v ožjem smislu
5. mnenje in priporočila.

Metode in tehnike zbiranja podatkov morajo biti določene od vsega začetka, sistemi zbiranja informacij pa morajo ustrezati kriterijem kakovosti, ki so:

1. na ravni posameznih kazalnikov (razpoložljivost, občutljivost v povezavi s programom, zanesljivost, pomembnost),
2. na ravni sistema kot celote (pokritost, selektivnost, relevantnost).

Različne pa so tudi vloge in odgovornost subjektov, organov in organizacij, ki so lahko naročniki poročil o evalvaciji. Celostno in kakovostno ukrepanje namreč vedno sledi trem načelom: relevantnosti, neprekinjenosti (nenehnosti) ukrepanja in konsistentnosti. Organi so organ upravljanja, subjekti so managerji ali vodje programov, izvajalci, skratka najrazličnejši koristniki, ki potrebujejo informacije za odločanje s svojega vidika. Zato se v evalvacijah vedno preverja tudi razpoložljivost in dostopnost do nacionalnih in baz podatkov agencij (zavodov) za zaposlovanje, podatkov o programih in projektih, o koristnikih, o aktivnostih, itd. Potrebno je tudi določiti, katerih informacij in podatkov sistemi ne zagotavljajo, pa jih kaže pridobiti z anketiranjem, ipd. Po zaključeni evalvaciji se vse pogosteje izdelava poročilo z evalvacijskim mnenjem, ugotovitvami in priporočili, kar pomeni, da stroka vse bolj pridobiva na veljavi in da se njena pravila ne le formalizirajo, ampak tudi udejanjajo in upoštevajo.

Teorija opozarja, da je treba glede vlaganj v ljudi evalvirati: ciljne naravnosti programov, poudarke, način opredelitve ciljev in izidov, razlike od načrtovanih izidov, učinkov in rezultatov, treba je zbrati dokaze in vnaprej izoblikovati prava vprašanja. Pomanjkljivo ali sploh neizraženi cilji vnašajo negotovost in tveganje. Evalvatorja zanima, kaj se je zgodilo kot rezultat programa (t. j. oboje, nameravani in nenameravani učinki) in kaj bi se utegnilo zgoditi, če programa ne bi bilo. Evalvator namreč predpostavlja, da obstaja povezava med izpeljavo programa ali projekta in katero koli spremembo.

Ni nujno, da je evalvator pozoren na izpeljavo v skladu s pravili. Bolj ga zanimajo povezave izpeljave s spremembami, opisi izpeljav programa in razlike med izvedbami. Lahko se je celo pripetilo, da prav zaradi takšnih razlogov, ki jih je odkril v analitičnih preiskovanjih, da program ni bil izpeljan. Predvsem pa mora evalvator odražati skozi svoje delo evalviranja, s svojim vrednotenjem, da razume interes in željo oblikovalcev politike: ta je zasnovala določene ukrepe, za katere so načrtovani določeni cilji. Zato tudi evalvator vzpostavi t. i. kriterije in potrebna merila zaradi potrebe po razumevanju, zakaj so rezultati takšni, kakršni

so. Ti kriteriji pa so indikatorji, klasifikacije, standardi ali načela (relevantnosti, konsistentnosti, vzdržnosti, učinkovitosti, uspešnosti, itd.). Premik managementa, ki je usmerjen k rezultatom, okrepil pomen evalvacije v tistem delu pristopa, ki posveča pomembno pozornost rezultatom in učinkom ukrepanja in uspešnosti na nivoju politik (ukrepanja) v državi in EU.

Vprašanja so opisna in evalvator navadno načrtuje projekt evalviranja kot vrednotenje zastavljenih vprašanj (opisnih, normativnih, vprašalno-vzročnih) in vprašanj, ki rabijo za politiko usmeritev (formulacija, izvršitev ali polaganje računov). Evalvator lahko sklepa deduktivno, od splošnega na posamezno, največkrat pa po obratni poti induktivno. Ko oblikuje vzročno-posledična vprašanja, uporablja načelo odgovornosti za podporo induktivnega (verjetnega) sklepanja. Vendar se evalvatorjev način razmišljanja vse bolj uokvirja v referenčni okvir politik ukrepanja in programov v kontekstu EU.

8.6 RAZLIČNE VRSTE EVALVACIJ IN ČASOVNI VIDIK

Evalvacija je lahko *ex ante*, ovrednotenje sistema, z njim povezanih postopkov ter pristojnosti in odgovornosti vpletenih subjektov vnaprej, pred kakršnim koli ukrepanjem, torej še v fazi njegove priprave, lahko je vmesna, zato, da se presodi ali je ukrepanje naravnano v pravo smer tako, da bo prave cilje sploh doseglo, lahko je za nazaj, *ex post*.

Pričakovani učinki naj bi se ovrednotili za vsak program posebej. *Ex-ante* ovrednotenje naj bi tudi osvetlilo pričakovane neposredne in posredne učinke pomoči ukrepanja, človeške vire, zaposlovanje in položaj na trgu dela. Ta analiza naj bi kot izhodišče primerjala socialno-ekonomsko ozadje, saj *ex-ante* oceni, kako bodo v načrtu predlagana sredstva vplivala na spremembe (z ozirom na izhodiščno stanje).

Ex ante evalvacija oceni naslednje najpomembnejše vsebine povezane z investiranjem v ljudi:

Analiziranje relevantnosti ukrepanja:

- identifikacija resničnih potreb problemov v okolju, ustreznih ciljnih skupin
- kvalitativna ocena lokalnih možnosti in interesa
- kvalitativna ocena možnosti implementacije

Analiza kakovosti poslovanja in vodenja aktivnosti:

- upravljanja in poslovanja z viri, tudi s finančnimi viri
- obvladovanje tveganj
- odnosi s partnerji in inštitucijami ter odnos in prispevanje partnerjev k rezultatom
- analiza stroškov in njihove upravičenosti v primerjavi s podobnimi aktivnostmi
- kvaliteto spremljanja (monitoringa), z indikatorji vred.

Upoštevanja načel strukturnih skladov: partnerstvo, ...

Zato mora biti pravočasno vzpostavljena metodologija ukrepanja, ki naj bi ga podpiral ESF kot finančni inštrument in vzpostavljen sistem evalviranja:

- pripravljene standardi
- povezanost z evalviranjem ukrepov aktivne politike zaposlovanja in drugih programov, ki niso vrste ESF.

Predhodno vrednotenje ima nalogo, da omogoči obsežno oceno iz treh vidikov:

- ali lahko izbrani strateški pristop pripelje do rešitve identificiranih problemov
- kakšni učinki se bodo predvidoma dosegli in
- ali so se upoštevale politike EU in
- ali je bilo izvajanje pravilno in skladno s pravnimi predpisi.

8.6.1 Ex ante evaluation – ex ante evalvacija (za vnaprej)

Evalvacija, ki se izvede pred izpeljavo. Da se intervencija lahko evalvira vnaprej, mora biti dovolj natančno poznana; z drugimi besedami, obstajati mora vsaj načrt. Če pa mora biti kljub temu intervencija načrtovana iz nič, se je bolje sklicevati na diagnozo potreb, kot na ex ante evalvacijo. Ta oblika evalvacije pomaga, da se zagotovi, da je interveniranje relevantno in kolikor je mogoče medsebojno usklajeno. Zaključki se morajo vgraditi do časa odločitve. Ex ante evalvacija zadeva analiziranje konteksta. Odgovornim osebam zagotavlja predhodne ocene o tem, ali so bile dejstva, pomembna za razvoj diagnosticirana korektno, ali so predlagana strategija in cilji relevantne, ali so medsebojno skladne in če so v skladu s politikami Komisije in smernicami, ali so pričakovani učinki realni, itd. Še več, zagotavlja potrebno osnovo za monitoring in za bodoče evalvacije s tem, da zagotavlja izrecno določene eksplicitne cilje (kar pomeni, da so cilji opredeljeni kot specifični) in kjer je mogoče tudi kvantificirane cilje (t. i. operativni cilji). Vir: Glosar evalvacije.

Za pripravo načrtov pomoči vsebuje predhodna evalvacija SWOT analizo: prednosti, slabosti, tveganja in možnosti z vidika države, regije ali sektorja. V smislu kriterijev se ocenjuje skladnost izbrane strategije in ciljev s posebnimi značilnostmi območij, vključno z demografskimi trendi, ter pričakovane učinke prioritet in opredeli njihove posebne cilje z ozirom na začetno situacijo. Ex ante evalvacija med drugim upošteva konkurenčnost in inovativnost, dostop srednjih in malih podjetij, zaposlenost in trg dela, pri čemer se upoštevajo evropska zaposlitvena strategija, okoljevarstveni vidik in enakost med spoloma. Še posebej pa vključuje: evalvacijo socialnega in ekonomskega položaja, predvsem trendov na domačem trgu dela, regij s posebnimi problemi na področju zaposlovanja, celostne strategije razvoja človeških virov in njene povezanosti s strategijo zaposlovanja, določeno v nacionalnem akcijskem programu. Ex ante evalvacija oceni okolje, še zlasti sektorje, na katere bo vplivala pomoč, predpise in njihovo skladnost s kratkoročnimi in dolgoročnimi nacionalnimi, regionalnimi in lokalnimi cilji (npr. načrti za urejanje okolja). Evalvacija mora čim bolj natančno opisati stanje v okolju in oceniti pričakovan učinek strategije pomoči na

okolje. Glede enakosti med spoloma se evalvira možnosti na trgu dela, evalvira se obravnavanje na delovnem mestu, vključevanje na trg dela, izobraževanje in poklicno usposabljanje, uveljavljanje žensk v podjetništvu, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Na podlagi predhodne evalvacije se še preveri ustreznost pravil za izpeljavo in spremljanje investiranja v človeške vire, skladnost s politikami EU in smernice, ki dajejo ukrepanju okvir. Ne nazadnje, se upošteva rezultate že izpeljanih evalvacij.

8.6.2 Mid-term evaluation – vmesna evalvacija

Evalvacija, ki se izvede v sredini obdobja izpeljave intervencije. Ta evalvacija kritično presoja prve outpute in rezultate, ki omogočajo ocenitev kakovosti monitoringa in izpeljave. Prikazuje, kako se operativno preoblikuje začetni namen v ukrepanje v praksi in kjer je relevantno, de facto izpostavlja potrebne korektivne ukrepe in dopolnila zaradi potrebnega doseganja načrtovanih ciljev. Preko primerjave z začetno situacijo prikazuje razvoj in presoja, ali ostajajo cilji relevantni. Na nivoju politik ukrepanja, n.pr. pregleduje, ali razvoj politik in prioritet prinaša probleme konsistentnosti, pomaga pripraviti prilagoditve. Vmesna evalvacija se ne zanaša le na informacije, pridobljene s sistemom monitoringa, ampak tudi na informacije, povezane s kontekstom in njegovo evalvacijo. Vmesna evalvacija ima formativen značaj: zagotavlja odziv na intervencije, ki pomagajo izboljšati management. Vir: Glosar evalvacije.

Namen ex post vrednotenja je primerjati dosežene cilje z načrtovanimi. Ob upoštevanju obstoječih rezultatov vrednotenja se posreduje informacije o uporabi sredstev, učinkih in uspešnosti posameznih pomoči ter njihovih vplivih. ter na izvedene akcije in dosežene rezultate. Rezultati se upoštevajo pri določanju prihodnje strukturne politike EU, prav tako pri pripravi novega finančnega obdobja.

Specifične zvrsti evalviranj

On-going evaluation – evalvacija, ki sledi ukrepanju

Evalvacija, ki se izvaja skozi celotno obdobje izpeljave intervencije. Ta oblika evalvacije spremlja monitoring outputov in rezultatov in se zato z lahkoto zamenja z monitoringom. Prednost evalvacije je, da dovoljuje dobro sodelovanje med evalvatorjem in managerji, da zagotovijo, da se upoštevajo zgodnji odzivi in rezultati. To je v pomoč pridobitvi zaključkov in priporočil. Trajajoča evalvacija lahko vključuje uspešne analize evalviranih vprašanj, ki so se pojavila med izpeljavo. Na primer, evalvacija intervencijske pomoči za razvoj turizma je uspešno uporabila sledeča vprašanja: "kako je na investiranje reagirala javnost?" (prvo leto); "ali je razvoj turističnega trga izničil pomoč?" (drugo leto); "kateri izmed projektov lahko postane za ostale primer dobre prakse?" (tretje leto). Vir: Glosar evalvacije.

Thematic evaluation – tematska evalvacija

Evalvacija, ki horizontalno (v celoti) analizira določeno tematiko. Tema lahko odgovarja na pričakovan učinek (t. j. konkurenčnost podjetij) ali investiranje v znanost in razvoj (t. j. R&D). Namen tematske evalvacije je podoben poglobljeni študiji in vsestranski osvetlitvi študiji tematike. Vir: Glosar evalvacije.

Self-evaluation – samoevalvacija

Evalvacija, ki jo opravlja skupina ali organizacija (vključno s programskimi/projektnimi managerji), ki neposredno sodeluje pri izpeljavi. To obliko evalvacije redko najdemo v kontekstu programov, ki jih financira Evropska Unija. Vsekakor je bolj pogosta na nivoju projektov in programov, ki nastajajo povsem na novo, ki poročajo investitorjem. Samoevalviranje spodbudi uporabo in internacionalizacijo ugotovitev evalviranja in prispeva k učenju na mestu samem. Kar se tiče odgovornosti, je šibka točka samoevalvacije njena premajhna kredibilnost, ki jo sicer ima evalvacija v primeru, ko je izpeljava neodvisno, in velja zato za nepristransko. Samoevalviranje je pogostejše pri nacionalnih programih in pri mednarodnih razvojnih programih. Vir: Glosar evalvacije.

9 LITERATURA

Asheim, B.T. (2018). The role of Smart Specialisation in driving long-term structural changes, SMARTER Conference on Smart Specialisation and territorial Development, Seville, 26-28 September 2018).

Brennan, L., Rakhmatulinnin R. (2015). Global Value Chains and Smart Specialisation Strategy; Thematic Work on the understanding of Global Value Chains and other Analysis within the context of Smart Specialisation, EC.

Corrado, C., Haskel J., Jona-Lasinio, C. and Iommi, M. (2016). Intangible investment in the EU and the US before and since the Great Recession and its contribution to productivity growth, EIB Working Papers 2016/08, European Investment Bank, Luxemburg.

European Commission, (2017). Innovation and industrial dynamics: challenges for the next decade, Joint Research Centre, CONCORDE, European conference on corporate R&D and innovation 6 th conference, Seville.

Commission laid down its vision for a “new strategic agenda for the EU 2019-2024”
European Commission (2017). LAB-FAB-APP Investing in the European future we want Report of the independent High level Group on maximizing the impact of EU Research & Innovation Programmes, Brussels.

European Commission (2017). Conference Research & Innovation Shaping our future, Conference proceedings 3 July 2017, Brussels.

European Commission (2019). Intangible value creation through design — EU Industry Days, BEDA conference 5 Feb 2019.

European Commission (2018). A renewed European Agenda for Research and Innovation - Europe's chance to shape its future, The European Commission's contribution to the Informal EU Leaders' meeting on innovation in Sofia on 16 May 2018.

European Commission (2018). Report "Re-finding Industry –Defining Innovation", of the independent High Level Group of Industrial Technologies chaired by Jürgen Rüttgers,

European Commission (2018). Interim Evaluation of Horizon 2020

European Commission, DG Regional Policy, Thematic development, evaluation, additionality and innovative actions, Brussels.

European Commission (2017). Europe 2020, A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive growth

Global Intangible Finance Tracker (2017) An annual revue of the world's Intangible value, June 2017.

Horizon interim evaluation (2017) https://ec.europa.eu/info/publications/interim-evaluation-horizon-2020_enIRIMA, Industrial Research and Innovation Monitoring and Analysis; 9th

IRIMA workshop on intangible investments for competitiveness: micro-macro evidences, Summary Report, Brussels, October 25, 2017

Kald, M., Nilsson, F. and Rapp, B. (2000) On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*; 11, 197-212, Blackwell Publishing, London.

Lisbon European Council Conclusions, 2000, 23-24 March. Global Intangible Finance Tracker (2017). An annual revue of the world's Intangible value, New York.

Mazzucato, M. (2018) Podjetniška država. Razkrinkavanje zmot o javnem in zasebnem sektorju, UMCO.

Maher N.: Sistem informiranja za spremljanje nalog, ki jih opravlja sodobna javna uprava. V: Tršinar, Irena (ur.), Urbas, Marina (ur.). Nova statistična spoznanja, finančne statistike, globalizacija : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 1997, str. 255-265.

Maher N.: SPP-developing the regional employment financial instrument. V: Borza znanja : dokumenti iz zaključne konference posebnega pripravljalnega programa (SPP), Laško 9. 1. 2002. [Ljubljana]: Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, 2002?, elektronska izd. <http://www.sigov.si/arr/8borza/2b.html>.

Maher N., Skuber B., Matić B., Tratar K.. Indikatorji učinkovitosti in uspešnosti kazalniki in statistika s posebnim ozirom na Evropski socialni sklad. V: TKAČIK, Boris (ur.). Vključevanje in povezovanje statistike v informacijsko družbo : zbornik. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 2002, str. 96-107.

Maher N.: European employment strategy and social policy measures in the context of the evaluation of human resources. V: Vodovnik, Zvone (ur.). Intellectual capital and knowledge management : proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 18-20 November 2004, Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of management, 2005, str. 377-386, tabele. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/377-386.pdf>.

Maher N.: Statistika, podatki, indikatorji in storitve v kontekstu Evropske unije. V: Tkalčik, Boris (ur.), Urbas, Marina (ur.). Statistično spremljanje pojavov globalizacije in storitev - izzivi in nujnost : zbornik : proceedings volume. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije: = Statistical Office of the Republic of Slovenia: Statistično društvo Slovenije: = Statistical Society of Slovenia, 2004, str. 499-507.

Maher N.: Ekonomika in menedžment podjetja : skripta. Ljubljana: Višja strokovna šola, Gea College, 2002. III, 82 str., ilustr., tabele. ISBN 961-6026-24-0.

Maher N.: Učinkovit javni zavod : nadaljevalni moduli. Čatež: Šola za ravnatelje, 2002.

- Maher N.: Socialne inovacije. Znanstvena konference Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU 2021
https://fpuv.unim.si/uploads/_custom/01_unmfei/konferenca/zbornik/UNMFEI_MZK_2021_zbornik_prispevkov.pdf
- Maher N.: Evalvacija - instrument za večjo preglednost in kakovostno rabo virov. [Ljubljana: Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj, 2004]. [10] str., graf. prikazi.
<http://www.gov.si/euskladi/skladi/5akt-19.html>.
- Maher N.: The Lisbon strategy, knowledge management and evaluation : Governance, democracy and evaluation : 6th EES conference in collaboration with the German Evaluation Society, September 30 - October 2, 2004. [Nijkerk]: Europaen Evaluation.
- Maher N.: Računovodstvo in vrednotenje intelektualne lastnine kot sredstvo: pomen, metode in izzivi (različni pristopi in primeri iz prakse) : konferenca za podjetnice in managerke Uporabnost intelektualne lastnine za povečevanje vrednosti podjetja, 8. in 9. decembra 2005, Ljubljana. Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije: Gospodarska zbornica Slovenije, 2005.
- Moncada-Paterno-Castelo, P.(2015). In Sectors dynamics and demographics of top R&D firms in the global economy (JRC Working papers on Corporate R&D and Innovation No 06/2016).
- OECD (2013). Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193307>(got january 13, 2018).
- OECD (2013). New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital – Synthesis Report. Paris.
- OECD (2016)Science, Technology and Innovation Outlook.
- On intangible investments for competitiveness: micro-macro evidences (2017). Industrial Research and Innovation Monitoring and Analysis; 9th IRIMA workshop Summary Report, Brussels.
- Staff Working Document for Horizon 2020 Interim Evaluation (2017). European Commission, Najdeno na: https://ec.europa.eu/research/evaluations/index_en.cfm?pg=h2020evaluation.
- Thum-Thysen, A., P. Voigt, B. Bilbao-Osorio, C. Maier and D. Ognyanova (2017). Unlocking investment in intangible assets in Europe, Quarterly Report of the Euro Area 16(1).
- Thum-Thysen, A., Voigt, P., Bilbao-Osorio, B., Maier, C., Ognyanova, D. (2017). Unlocking Investment in Intangible Assets. European Economy Discussion Papers Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Authorised for publication by Mary Veronica Tovsak Pleterski, Director for Investment, Growth and Structural Reforms, Bruselj.
- Westlake, S., Haskel, J. (2017). Capitalism Without Capital: the rise of the intangible economy. New York.

WIPO, The World Intellectual Property Report 2017 najdeno 14. januára 2018 na <http://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4225>.