

Razsežnosti kriznega managementa

Znanstvene monografije MFDPŠ

Glavni urednik

dr. Valerij Dermol

Člani uredništva

dr. Kristijan Breznik

dr. Drago Dubrovski

dr. Špelca Mežnar

dr. Janez Šušteršič

dr. Nada Trunk Širca

ISSN 2232-2116



razsežnosti

Razsežnosti kriznega managementa

Drago Dubrovski



Razsežnosti kriznega managementa

dr. Drago Dubrovski

Recenzenta

dr. Armand Faganel

dr. Irena Lesjak

Izdala in založila

Mednarodna fakulteta za družbene
in poslovne študije
Mariborska cesta 7
3000 Celje

Druga izdaja · Celje, 2022

Naklada 150 izvodov

© 2022 Mednarodna fakulteta
za družbene in poslovne študije

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

005.931.11

DUBROVSKI, Drago

Razsežnosti kriznega managementa / Drago Dubrovski. – 2. izd. –
Celje : Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, 2022. –
(Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116)

ISBN 978-961-6813-49-5

COBISS.SI-ID 93035523

kazalo

Kazalo

- Seznam preglednic **7**
- Seznam slik **9**
- Predgovor **11**
- 1 Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij **15**
 - 1.1 Značilnosti sodobnega poslovanja in sodobnega podjetja **15**
 - 1.2 Sodobne razmere globalnega poslovanja in vloga managementa **28**
 - 1.3 Strateški management in soočanje s krizami **36**
- 2 Kriza in njene značilnosti **43**
 - 2.1 Različne razsežnosti krize **43**
 - 2.2 Nominalna in realna opredelitev krize **55**
 - 2.3 Značilnosti kriznih razmer **64**
 - 2.4 Koristi krize **67**
- 3 Razvrstitev kriz **73**
 - 3.1 Krize v vidika krivulje poteka in hitrosti nastopa **73**
 - 3.2 Posebnosti razvojne krize **75**
 - 3.3 Krize glede na stopnjo intenzivnosti **86**
 - 3.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev organizacije **88**
 - 3.5 Krize z vidika vzrokov nastanka **88**
- 4 Simptomi, vzroki in posledice krize **93**
 - 4.1 Simptomi kot opozorilni znaki krize **93**
 - 4.2 Vzroki kot dejanski krivci za nastanek krize **108**
 - 4.3 Vidne in manj vidne posledice krize **131**
- 5 Pojem in vsebina kriznega managementa **155**
 - 5.1 Obvladovanje in odpravljanje akutnih kriz **155**
 - 5.2 Krizni management **164**
 - 5.3 Pogoji za uspešno sanacijo in napake **186**
 - 5.4 Najpogostejši ukrepi v obvladovanju kriz **191**
- 6 Svetovanje managementu **235**
 - 6.1 Svetovalec ali manager **235**
 - 6.2 Vrste svetovalnih projektov in kompetence svetovalca **239**
- 7 Posebnosti obvladovanja krize v malem in družinskem podjetju **243**
 - 7.1 Krizni management v malih podjetjih **243**
 - 7.2 Krizni management v družinskih podjetjih **252**

Kazalo

- 8 Razreševanje kriz v primerih insolvenčnih postopkov **255**
 - 8.1 Insolvenčni postopki in insolvenčno pravo **255**
 - 8.2 Stečaj kot pogojno ugoden razplet krize **261**
 - 8.3 Likvidacijski postopek **272**
 - 8.4 Obvladovanje kriz s postopkom prisilne poravnave **273**
 - 8.5 Insolvenčni upravitelj kot krizni manager **278**
 - 9 Strateška partnerstva in kapitalska preoblikovanja v funkciji odpravljanja krize **281**
 - 9.1 Pojavne oblike strateških partnerstev **281**
 - 9.2 Možni cilji strateških partnerstev **285**
 - 9.3 Razlogi za strateško povezovanje različno uspešnih podjetij **287**
 - 10 Preprečevanje nastanka akutnih kriz **295**
 - 10.1 Razvoj organizacije in metode spreminjanja **295**
 - 10.2 Spreminjanje poslovnih modelov **304**
 - 10.3 Prenova organizacije **307**
 - 11 Prenova podjetja z metodo prestrukturiranja **319**
 - 11.1 Značilnosti in vloga metode prestrukturiranja **319**
 - 11.2 Programsko-tržno ali marketinško prestrukturiranje **330**
 - 11.3 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje **354**
 - 11.4 Proizvodno prestrukturiranje **367**
 - 11.5 Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje **371**
 - 11.6 Finančno prestrukturiranje **380**
 - 11.7 Lastninsko prestrukturiranje **385**
 - 12 Prenova podjetja z metodo reinženiringa **393**
 - 12.1 Opredelitev in sestavine reinženiringa **393**
 - 12.2 Razlogi za uvedbo reinženiringa in njegovi cilji **397**
 - 12.3 Področja, programi in nosilci reinženiringa **399**
 - 12.4 Napake v izvedbi reinženiringa in pogoji za njegovo uspešno izvedbo **403**
 - 13 Posebnosti spreminjanja kulture podjetja **407**
 - 13.1 Spreminjanje kulture za doseganje učečega se podjetja **407**
 - 13.2 Zahtevnost spreminjanja kulture **409**
- Literatura **413**

seznam

Seznam preglednic

- 1.1 Temelji strateškega managementa in trajnostnega strateškega managementa **18**
- 1.2 Procesi managementa znanja **20**
- 2.1 Veliki pandemični izbruhi z najmanj 100.000 žrtvami **48**
- 2.2 Primeri preusmerjenih dejavnosti v problematičnih panogah **53**
- 2.3 Razsežnosti krize – kriza kot večaspektni pojav **54**
- 2.4 Primeri opredelitev krize **60**
- 3.1 Vrste razvojnih kriz in njihove značilnosti **77**
- 4.1 Kraličkova metoda finančne analize **103**
- 4.2 Simptomi v razvojnem ciklusu krize **108**
- 4.3 Podjetja in njihove strategije v obdobju petih let pred nastopom krize **122**
- 4.4 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize **130**
- 4.5 Vzorec prispevka managementa k različnim fazam razvoja krize **130**
- 4.6 Zaporedne faze v vedenju managementa **140**
- 4.7 Obrambni mehanizmi v obdobju zanikanja kriznih razmer **142**
- 4.8 Vedenje zaposlenih po posameznih fazah nastajanja in zdravljenja krize **145**
- 5.1 Povezava med veščinami in podjetniškimi kompetencami **172**
- 5.2 Stroški sanacije srednjega podjetja **184**
- 5.3 Razlika med najemnim managementom in svetovanjem **184**
- 5.4 Zbirni pregled najpogostejših ukrepov v obvladovanju krize po posameznih področjih **193**
- 5.5 Primer velikega prihranka kot rezultat vsote majhnih stroškovnih izboljšav **217**
- 5.6 Prikaz primera zamaknjenosti (remanentnosti) finančnega oziroma stroškovnega učinka **227**
- 6.1 Vloge svetovalcev **236**
- 6.2 Razlogi za najem svetovalcev in pričakovani učinki **237**
- 6.3 Vloga svetovalca pri vpeljavi sprememb **238**
- 6.4 Primer oblike ponudbe svetovalnega projekta **241**
- 7.1 Razvrstitev podjetij po zakonu o gospodarskih družbah **244**
- 7.2 Primerjalne značilnosti malih in velikih podjetij **245**
- 7.3 Nekatere značilne trditve in zavrnitve managementa malega podjetja v krizi **247**
- 8.1 Prednosti in slabosti stečajnega (insolvenčnega) upravitelja kot kriznega managerja **279**

Seznam preglednic

- 9.1 Šest skupin možnih ciljev strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja **288**
- 10.1 Primer prednosti in slabosti interne in eksterne rasti **299**
- 10.2 Značilnosti sprememb **300**
- 10.3 Vrste sprememb in odzivnost **303**
- 10.4 Vrste sprememb in zmožnosti podjetja **305**
- 11.1 Stopnja rasti prej kriznih podjetij po dveh letih **323**
- 11.2 Uspešnost po prestrukturiranju **323**
- 11.3 Primer spremembe struktur in procesov, ko gre za povezavo med konkurenti **329**
- 11.4 Število, vrsta in obdobje ukrepov pri uspešnih in manj uspešnih podjetjih **333**
- 11.5 Možnosti podjetja **345**
- 11.6 Primer strategij za podjetja iz dežel v razvoju **348**
- 11.7 Tehnološka raven in poznavanje trga **359**
- 11.8 Oblikovanje izdelka za proizvodnjo v razmerju do odjemalca **362**
- 11.9 Najpogosteje izločeni procesi v proizvodnem podjetju **364**
- 11.10 Razvrščanje proizvajalcev na osnovi merila »6 sigma« **369**
- 12.1 Osnovne razlike med TQM in reinženiringom **399**
- 12.2 Nosilci projekta reinženiringa **402**

seznam

Seznam slik

- 2.1 Porušitev ravnovesja kot možnost novih priložnosti ali krize **69**
- 3.1 Krize v modelu rastočega podjetja **79**
- 3.2 Krize v povezavi s strateškimi usmeritvami **81**
- 3.3 Vrste kriz glede na stopnjo intenzivnosti **87**
- 3.4 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja **89**
- 3.5 Krize z vidika ogroženosti ciljev in usmerjenost ukrepov **89**
- 4.1 Primer zaporedja vzrokov, simptomov in posledic krize **107**
- 4.2 Analiza »ribja kost« kot pripomoček za ugotavljanje vzrokov krize **119**
- 4.3 Točka preobrata v krizi **132**
- 4.4 Porušitev ravnovesja med udeleženci podjetja v krizi **136**
- 4.5 Vedenje managementa po modelu »proces propadanja« **138**
- 5.1 Projektno reševanje akutnih problemov **161**
- 5.2 Obdobje in cilji delovanja kriznega managementa **169**
- 5.3 Spreminjanje vodstvenih načinov po obdobjih ali »organizacijski ekociklus« **176**
- 5.4 Štirje modeli kriznega managementa z vidika njegove sestave in odločanja **178**
- 5.5 Vključenost zaposlenih in svetovalcev **185**
- 5.6 Izvedljiv sanacijski načrt kot tehtana razmerja med močjo in smerjo interesov posameznih skupin udeležencev **189**
- 5.7 Razmerje med aktivnim in pasivnim komuniciranjem **200**
- 5.8 Primer selekcioniranja kupcev **204**
- 5.9 Učinek na denarni tok v akutni krizi **205**
- 5.10 Primer načrta za zagotavljanje likvidnosti **209**
- 8.1 Tipično zaporedje dogodkov **264**
- 10.1 Metode sprememb za doseganje skladnosti z okoljem **301**
- 10.2 Prepletano delovanje evolucijskih in revolucijskih metod spreminjanja **303**
- 10.3 Dva načina izvajanja sprememb **304**
- 10.4 Začetek spreminjanja s korakom nazaj **305**
- 10.5 Prepletano delovanje metod prestrukturiranja in reinženiringa **309**
- 10.6 Razmerje med silami sprememb in odpori do njih **312**
- 11.1 Primer vloge prestrukturiranja pri nemškem letalskem prevozniku Lufthansa **327**
- 11.2 Sestavine dodane vrednosti **334**
- 11.3 Stopnje v strateškem marketinškem procesu **336**
- 11.4 Razvoj marketinškega spleta **339**

Seznam slik

- 11.5 Samofinanciranje življenjskega cikla **344**
- 11.6 Položaj pri izbiri trgov in izdelkov **346**
- 11.7 Tržne vrzeli kot ciljne usmeritve **347**
- 11.8 Načrtovanje programsko-tržnega usmerjanja **353**
- 11.9 Tehnološko portfeljska matrika **359**
- 11.10 Osnovne možnosti skrajševanja časa **361**
- 11.11 Primer uporabe kazalca stopnja izkoristka časa v procesu naročanja **361**
- 11.12 Stroški spreminjanja v razvoju elektronskih izdelkov **362**
- 11.13 Vrste zmanjšanja stroškov izdelave **365**
- 11.14 Primer postopka vrednostne analize **366**
- 11.15 McKinseyev koncept 7-S **377**
- 12.1 Razlika v izhodiščni osredotočenosti **394**
- 12.2 Odvisnost uvajanja reinženiringa od strateških ciljev **401**

predgovor

Predgovor

Vse večja intenzivnost in dinamičnost nepredvidljivih dogodkov in dogajanj tako v podjetju (ali drugi pridobitni ali nepridobitni, zasebni ali javni, lokalni ali večnacionalni, proizvodni ali storitveni, posamični in neodvisni ali povezani in odvisni, manjši ali večji, novoustanovljeni ali tradicionalni organizaciji) kakor tudi v njegovem okolju – še posebej sta nas na to »opozorili« globalna finančna kriza v obdobju 2008–2013 in epidemiološka kriza v letu 2020 – vpliva na povečano težavnost in zahtevnost zagotavljanja zadostne konkurenčnosti ter posledično obstoja in razvoja podjetij (organizacij). Zato ni presenetljivo, da so takšne ali drugačne krize že neločljivi del sodobnega poslovanja. Reševanje kriznega položaja ali preprečitve njegovega nastanka pa zahteva obsežne spremembe ali kar prenavo podjetja, ki jo bo praviloma mogoče doseči le z radikalnimi metodami spreminjanja obstoječih struktur, procesov, strategij in poslovnih modelov. Vse to pa ima pomemben in neizogiben vpliv na teorijo in prakso sodobnega managementa.

Predstavljeno gradivo, ki je napisano po načelih interdisciplinarnosti (večspektnosti), saj posega na mnoga poslovna področja, je sestavljeno iz dveh večjih vsebinskih sklopov, ki pa se komplementarno in integrirano povezujeta. Prvi sklop obravnava najzahtevnejši in najmanj ugoden položaj v podjetju (organizaciji), ko gre za posebne razmere, ki jih običajno obravnavamo kot nenormalne, začasne in kratkotrajne, čeprav so zaradi izredne viharosti in nenapovedljivosti tako zunanjega (makro)okolja kakor tudi notranjega (mikro)okolja vedno pogosteje prisotne ali pa so prisotne v prikriti obliki. Pojav kriznih in kritičnih razmer v podjetju, ki postavljajo vprašanje njegovega nadaljnje obstoja (ogroženost kratkoročnih ciljev podjetja in njegovih udeležencev) ali razvoja (ogroženost srednje- ali dolgoročnih ciljev), zahteva zelo previdno, čeprav hitro in odločno ukrepanje managementa, ta pa zaradi izrednega časovnega pritiska in največkrat zelo omejenih sredstev nima na razpolago vseh podrobnih analitičnih in drugih primerljivih podlag, na katere bi se pri sprejemanju poslovnih odločitev lahko naslonil. Vodenje podjetja (poslov in ljudi) v krizi, ki prvenstveno zajema ukvarjanje z najtežjimi podjetniškimi problemi, ki si jih je sploh moč zamisliti, je vsekakor nekaj povsem drugega kot vodenje podjetja v normalnih razmerah, za katere niso značilni

primanjkljaji sredstev in poslov.

Ker so vzroki kriz zelo različni, so različne tudi vrste kriz, zato pa tudi rešitve. Obvladovanje kriz za doseg želenih izidov oz. krizni management zahteva hiter, vendar vseeno načrten in premišljen pristop, ki ga je mogoče razdeliti v več zaporednih in vzporednih stopenj. Osrednja cilja, ki ju v kriznem managementu kot posebnem delu sodobnega strateškega managementa zasledujemo, sta 1) zaustavitev negativnih gibanj, kar je lahko praviloma zahtevnejša naloga od zagotavljanja zadovoljive stopnje rasti, in 2) na osnovi doseženega preobrata postavitev temeljev za nadaljnji obstoj in razvoj podjetja s prehodom v stabilnejšo razvojno fazo. Brez uresničitve drugega cilja pa samo kratkoročno obvladanje kriznega stanja (preživetje) ne bi prinašalo koristi.

Drugi vsebinski sklop gradiva je namenjen metodam in zmožnostim preprečevanja kriznih razmer ter zagotavljanju hitrejšega razvojnega koraka, kjer ima v normalnih razmerah sicer največji pomen strateški management (s strateškim načrtovanjem). Zelo pomembno je, da management pravočasno zaznava signale sprememb ter se z ustreznimi poslovnimi odločitvami in ukrepanji na njih pravočasno in po možnosti pravilno odziva. Ko pa so vsakodnevne razvojno naravnane spremembe v podjetju, s katerimi se to z majhnimi, toda stalnimi koraki prilagaja dogajanju v okolju, zanemarjene ali pa jih zaradi vplivnih in nenadzorljivih zunanjih dejavnikov ni mogoče izvajati dovolj hitro, potem se management mora čimprej lotiti radikalnih projektov prenove podjetja, da bi se na ta način zagotovila večja uspešnost poslovanja in učinkovitost delovanja ali odmik od mogočih usodnih kriznih razmer. Med takšne revolucijske metode spreminjanja uvrščamo prestrukturiranje kot obsežno in korenito spreminjanje struktur ter reinženiring kot obsežno in korenito spreminjanje procesov, vse pa v kontekstu spremenjenih strategij in poslovnih modelov.

Glede na izreden in raznolik obseg posameznih področij, ki jih predmet proučevanja zajema, teh v pričujočem gradivu ni bilo mogoče v celoti in popolno obravnavati, še posebej, ker gre za izjemno dinamično področje, kjer se spremembe dnevno dogajajo, vsako pa ima svoje posebnosti. Tekst zato ne prinaša nekega končno ugotovljenega stanja ali zaključenih definicij, temveč nasprotno, predstavljeno področje ostaja odprto za izpopolnjevanje v raznoterih miselnih in pragmatičnih smereh.

Vsebina tega gradiva dopolnjuje in nadgrajuje znanja, ki so jih študenti in drugi zainteresirani bralci že pridobili iz temeljev upravljanja in vodenja podjetij in drugih organizacij, ter hkrati na komplementaren način povezuje spoznanja s tega področja s spoznanji z drugih povezanih področij (strateški management in druga izvedena ožja področja managementa). Obravnavane teme vsebujejo sodobne posebnosti, ki veljajo za svetovno (globalno) dogajanje, hkrati pa tudi posebnosti, ki so značilne za slovenska (lokalna) podjetja pri njihovem strateškem delovanju in usmerjanju ali reševanju kriznih položajev.

jev. Čeprav največ obravnavamo gospodarsko organizacijo, obstajajo krizne razmere in potreba po njihovem razreševanju tudi v nepridobitnih organizacijah, kjer gre za enako opredelitev krize in potreben pristop k njenemu odpravljanju, čeprav z drugačnim naborom sanacijskih ukrepov, analogno pa velja tudi za metode revolucijskih sprememb in prenove takšnih organizacij.

Pred nami je dopolnjena izdaja knjig *Strateške poslovne in kapitalske povezave* (Dubrovski, 2004) in *Razsežnosti kriznega managementa* (Dubrovski, 2011), ki predstavlja izviren način obravnave področja kriznega managementa in prenove podjetja, saj za razliko od dominirajočih enostranskih in parcialnih finančnih ali pravnih vidikov to področje obravnava interdisciplinarno, s poseganjem na mnoga druga poslovna področja. Gradivo proučevano temo predstavlja na managementski način, upoštevajoč, da morajo managerji imeti nad poslovanjem in dogajanjem v okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih sanacijskih in razvojnih usmeritvah, kar še posebej velja za obravnavano področje, na drugi strani pa mora biti vsebina še vedno dovolj konkretna in usmerjena za sprejemanje odločitev v poslovni praksi.

V Slovenskih Konjicah, november 2021

Drago Dubrovski



Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij

1.1 Značilnosti sodobnega poslovanja in sodobnega podjetja

Ker so današnje razvojne diskontinuitete (pretrganost, skokovitost, prelo-mnost dogajanja) vsekakor nekaj povsem drugega kot pa obdobje relativno stabilnih in napovedljivih razmer, na katerih temeljijo izhodišča newtonske, mehanicistične koncepcije delovanja ekonomskih zakonitosti, za katere je značilno, da ima vsaka posledica natančno določen vzrok. Mnoge metode in tehnike makroekonomskih napovedi so zaradi svoje vsebinske izčrpanosti in okornosti postale ne samo neuporabne, ampak celo pogosto kontraproduktivne.¹ Še posebej to velja za obdobje po letu 2007, ko so nastopile večpla-stne posledice svetovne gospodarske in finančne krize, in po letu 2020, ko se je družbeno in poslovno dogajanje soočilo z do takrat nepoznanimi posle-dicami nastopa virusne pandemije (oboje je primer omenjenih intenzivnih razvojnih diskontinuitet).²

Teoretično podlago (paradigmo) današnjega poslovanja tako predstavlja *splet vsaj petih teorij*, ki na način teoretičnega diskurza precej močnejše kot v preteklosti vplivajo na tvorjenje različnih poslovnih pristopov in modelov, hkrati pa relativizirajo zanesljivost in uporabnost dolgoročnega načrtovanja:

- teorija kaosa (spremembe, ki se zdijo majhne in nepomembne na eni strani, lahko ustvarijo velike in pogosto nepredvidljive spremembe na

1. Znano je, da nobena pomembnejša svetovna inštitucija, ki se ukvarja z napovedovanjem bodočih makroekonomskih razmer (pri nas UMAR – Urad RS za makroekonomske analize in razvoj), ki razpolaga z obsežnimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, najnovejšimi raziskovalnimi metodami in bogatimi podatkovnimi bazami, ni napovedala nastopa velike gospodarske in finančne krize iz leta 2007. Nastopa pandemije covid-19 v začetku leta 2020 seveda ni mogel nihče napovedati, vendar smo bili priča izrazito nezanesljivim in zato docela neuporabnim makroekonomskim ocenam posledic za gospodarstvo, ki so se poleg tega še tedensko spreminjale.

2. V času nastajanja tega dela (2021) so obstajale še zelo negotove ocene, kakšne ekonomske, družbene in zdravstvene posledice ima lahko razglašena pandemija zaradi koronavirusa ali kate-rega koli virusa v prihodnje, globalna ekonomija se namreč do tega trenutka s takšnim stanjem še ni soočala.

drugi strani),³

- teorija kompleksnosti (na določen dogodek, pojav ali proces odločilno in usodno vpliva množstvo nevidnih oz. modelsko zanemarjenih dejavnikov, ki imajo zelo različne povezave med seboj, oz. t. i. rezidual),
- kontingenčna teorija (okolje odločilno vpliva na oblikovanje organizacije, organizacijska oblika je odvisna od značilnosti okolja),
- teorija oblike (celota je več kot vsota sestavnih delov, kajti celota se pojavlja kot struktura oz. sklop elementov, kot kakovost oz. stanje in kot bistvo),
- teorija sinergije (predstavlja zmožnost dveh ali več enot ali podjetij za doseganje večje vrednosti na osnovi skupnega, sinhroniziranega delovanja, kot pa bi ta bila v ločenem delovanju).

V sodobnem poslovanju se zaradi dinamičnih sprememb v okolju (t. i. makrotrend) spreminjajo tudi podjetja kot celote, bodisi da bi se obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali pa da bi se lahko v takšnem turbulentnem okolju⁴ kar najbolje znašla ter si še naprej zagotovila svoj obstoj in razvoj. Zato se vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti ter managementski (poslovni) pristopi in modeli (inovacije procesov in modelov), ki bi omogočili obdržanje ali povečevanje obstoječih ter kreiranje novih konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu.

Zaradi sprememb v okolju se mora z vsaj enako intenzivnostjo spreminjati tudi podjetje, vključujoč več možnih področij (Lehu, 1996, str. 79–80; Roberts, 2004, str. 231–232):

- zmanjšuje se pomen klasične hierarhične organizacije, pri čemer se odpravljajo odvečne, nepotrebne organizacijske ravni;
- namesto organiziranosti po funkcijah stopa v ospredje organiziranost

3. Italija je leta 2003 doživela največjo zatemnitev v zgodovini, ko je večji del države ostal brez električne energije. Sprožilec incidenta je bilo staro drevo, ki je v Švici padlo na steber visokonapetostnega daljnovoda, ga preobremenilo, nestabilna napetost pa je v samo treh minutah Italijo zavila v temo. Leta 1871 je veliki požar uničil 2/3 mesta Chicago, ker naj bi krava na eni izmed kmetij prevrnila laterno.

4. Turbulentno okolje je tisto, za katerega velja najvišja kompleksnost in najmanjša stabilnost njegovih sestavin ter visoka stopnja sprememb. Manj intenzivna od turbulentnega okolja so odzivna in vznemirjajoča okolja, medtem ko med bolj stabilna in manj kompleksna z nižjo stopnjo sprememb uvrščamo mirna okolja s standardnimi vzorci sprememb in mirna okolja z občasnimi, nestandardnimi spremembami (Wood, 2000, str. 99). Termin »turbulentno« (viharno, burno, vznemirljivo, vrtinčasto) je prvič uporabil angleški psiholog E. Trist že leta 1965, s katerim je opisal konstantno spreminjajoče se okolje, v katerem morajo delovati organizacije. Pojem ima običajno negativno konotacijo, saj je največkrat povezan z neko vrsto težav. Če pa spremembe vendarle obravnavamo kot neizogibne in jih uporabljamo za doseganje strateških prednosti, lahko govorimo o »pozitivni turbulenci« (Gryskiewicz, 1999, str. 8).

1.1 Značilnosti sodobnega poslovanja in sodobnega podjetja

po avtonomnih, vendar medsebojno povezanih in odgovornih profi-
tnih (obračunskih) centrih;

- olajšuje in pospešuje se pretok informacij iz zunanjega okolja, te pa so prilagojene posebnostim podjetja;
- poudarjen je razvoj inovativnih izdelkov in storitev, kjer se skrajšuje čas obdelave idejne zasnove izdelka in zmanjšujejo raziskovalno-razvojni stroški;
- intenzivira in izboljšuje se partnerstvo z dobavitelji in odjemalci, ki postajajo zunanji sodelavci podjetja (»poslovni ekosistem«);
- večja je vključenost in odgovornost zaposlenih s primernim sistemom motiviranja in nagrajevanja po doseženih rezultatih, če je to mogoče;
- poudarek je na avtonomnih, multidisciplinarnih odločevalskih timih,⁵ ki se nagrajujejo glede na rezultate tima kot celote in glede na prispevek posameznika;
- novi pristopi se uvajajo na osnovi projektne organiziranosti delovanja;
- prednostne naloge so usmerjene v doseganje zadovoljstva odjemalcev za razvoj trdnejših povezav s podjetjem;
- izgradnja primerne globalne podobe podjetja, ki ustreza pričakovanjem odjemalcev, spoštuje etiko delovanja in razvija odgovornost do okolja.

Nekateri ključni izzivi, s katerimi se soočajo današnje organizacije, so lahko: učeče se ekonomije in podjetja, ravnanje z znanjem, globalna konkurenčnost, sodobne organizacijske paradigme, informacijske, telekomunikacijske (digitalne) tehnologije in elektronsko poslovanje, večkulturno okolje in družbena odgovornost, medorganizacijsko povezovanje in drugi. Družbena odgovornost klasični strateški management vse bolj spreminja v trajnostni strateški management (preglednica 1.1) kot uravnoteženo upoštevanje družbenih, ekonomskih in okoljskih dejavnikov z jačanjem družbene odgovornosti organizacije za boljše zadovoljevanje tekočih in prihodnjih pričakovanj udeležencev.

Sodobna organizacija mora postati stalno učeča se (angl. *learning, knowledge-enabled, knowledge-creating organization*), proces učenja pa pomeni usvojitve koncepta in procesov managementa znanja. Učeče se organizacije se od klasičnih razlikujejo po sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem

5. V zadnjem času je treba dodati še *multikulturnih* (timih), saj se kompetence zaposlenih prav tako vrednotijo na globalni ravni, ne glede na to, iz kakšnega socialno-kulturnega okolja sodelavci prihajajo. Zato ni presenetljivo, če v najvišjem managementu podjetij najdemo člane iz vseh koncev sveta, sedaj tudi pri Japoncih, ki so v tem pogledu dolgo časa veljali za hermetično zaprte (tudi Slovenija je bila s tega zornega kota iz zgodovinskih razlogov dolgo časa za tuji management precej nedostopna). Takšna »globalizacija kompetenc« je npr. že dolgo poznana v vrhunskem ekipnem športu.

Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij

Preglednica 1.1 Temelji strateškega managementa in trajnostnega strateškega managementa

Strateški management	Trajnostni strateški management
<i>Temelječ na neoklasičnih ekonomskih teorijah</i>	<i>Temelječ na ekoloških ekonomskih teorijah</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarstvo je zaprt sistem • Neskončna gospodarska rast je možna • Obstajajo neomejeni viri, proizvedeni in naravni kapital pa sta skoraj popolna substituta • Linearna pretočnost snovi in energije skozi gospodarstvo; brez recikliranja • Predpostavka ekonomičnega človeka – posameznik je samostojen, vrednostno nevtralen • Radikalni samointeres predstavlja jedrno vrednoto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarstvo je odprto, skladno razvijajoč se podsistem, skupaj s podsistemoma družbe in ekosistema • Neskončna gospodarska rast v končni fazi ni izvedljiva • Viri so omejeni z zakonom o entropiji • Planetarne omejitve • Krožno gospodarstvo • Posameznik obstaja znotraj konteksta z drugimi ljudmi • Trajnostna naravnost predstavlja jedrno vrednoto
<i>Modeli</i>	<i>Modeli</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Statični nazor o tem, »kar je« • Prilagojeno učenje • Jasno določene meje panog z malo naslanjanja na kontekste • Konkurenca se odvija neposredno med konkurenti/Izdelki znotraj določenih segmentov • Tradicionalno razčlenjene ali konsolidirane panožne strukture • Sodelovanje je omejeno na neposredne dobavitelje in odjemalce • Uspešnost temelji na ustvarjanju ekonomske vrednosti • Procesi načrtovanja oblikovanja in izvajanja so ločeni • Postopkovne spremembe • Porterjevih pet sil, VCA, CSV modeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Skladno razvijajoč se nazor o tem, »kar je lahko« • Generativno učenje • Meje panog so zamegljene, možnost izbire; postavitev novih pravil za panoge • Sodelovalna konkurenca med mrežami podjetij, ki se skladno razvijajo, so simbiotske in samospošeševalne • Ekosistemska panožna struktura • Več udeležencev; večsektorska partnerstva • Uspešnost temelji na tripodročnem ustvarjanju vrednosti (ekonomske, socialne, ekološke) • Procesi načrtovanja so odprti in predstavljajo kolektivno modrost podjetja • Transformacijske spremembe • Odprta strategija in odprto inoviranje

Opombe Povzeto po Garner Stead in Stead (2019, str. 79).

iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj ter učinkovitem prenosu

znanja znotraj podjetja.⁶

S praktičnega zornega kota pomeni koncept nenehno učečega se podjetja, ki je usvojilo management znanja, to, da se v podjetju tekoče (dnevno) na formalne in neformalne načine vsi zaposleni izobražujejo in usposablajo (pridobivajo in ustvarjajo znanja), potem ta znanja izmenjajo z drugimi zaposlenimi (izbirajo, hranijo in širijo), in končno, podjetje kot celota na osnovi pridobljenih znanj razvija strateške aktivnosti oz. odzive na spoznane spremembe v okolju (uporaba znanja). Takšno želeno obnašanje organizacije in njenih delov ter udeležencev pa ne pride samo od sebe, saj je pred tem potrebna celovita mobilizacija, kreacija in integracija vsega razpoložljivega znanja. Managementska literatura vse bolj poudarja pomen znanja in pomen na znanju temelječe organizacije, kajti znanje je sredstvo za ustvarjanje vrednosti.

Ko gre za sistematično iskanje in uporabo znanja v določeni organizaciji, takšna organizacija deluje po načelih *managementa znanja*, ko organizacija optimalno izkorišča razpoložljiva sredstva, ki temeljijo na znanju notranjih ali zunanjih posameznikov, skupin ali združb (Dermol, 2013, str. 19–34; Lussier, 2017, str. 19; Aisenberg Ferenhof, 2020, str. 34). Management znanja je načrtovanje in izvajanje praks, ki jih podjetja uporabljajo za iskanje, ustvarjanje in prenašanje znanja, za njegovo ponovno uporabo in ozaveščanje o njem ter za učenje po vsej organizaciji; pomeni napor, usmerjen v ustvarjanje in uporabo celotnega intelektualnega kapitala, ki je na razpolago v podjetju (Dermol, 2020, str. 89). Management znanja se udejanja s posameznimi fazami ali procesi, kot je razvidno iz preglednice 1.2 (Devi idr., 2007; Dermol, 2013, str. 35–44; Peng, 2009, str. 350).

Medtem ko podatki vodijo k informacijam, te pa podatke postavljajo v določen koncept in vodijo k znanju, znanje kot razumevanje in izkustvo vodi k modrosti, izkušnost in modrost pa predstavljata umetnost vodenja, to pa vodi k izboljšanim odločitvam in izidom (Hunter, 2016, str. 141). Težave za podjetje je mogoče napovedati takrat, ko je zmožnost učenja in moč prilagajanja (*L*) manjša od stopnje sprememb v okolju (*C*). Ko pa se podjetje uči in prilagaja hitreje ($L > C$), lahko govorimo o razvoju podjetja.

Hunter (2016, str. 21–22) primerja spoznavanje in uporabo znanja v (učeci se) organizaciji z diamantom: ta vedno izgleda nekoliko drugače, odvisno od zornega kota, prav tako pa tudi management znanja v organizacijah te more biti enak. Po avtorjevem mnenju ima diamant oz. management znanja sedem ploskev (tj. procesov), ki predstavljajo ocenjevanje informacij in znanja,

6. Po proučevanjih Mednarodnega denarnega sklada (IMF) so danes najbolj iskane in naraščajoče spretnosti zaposlenih: kritično razmišljanje in analiziranje, k rešitvi problema usmerjene, obvladovanje samega sebe (angl. *self-management*), delo z ljudmi, komunikacijske aktivnosti ter uporaba in razvoj tehnologije (Zahidi, 2020).

Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij

Preglednica 1.2 Procesi managementa znanja

Proces	Opredelitev
Kreiranje in odkrivanje znanja	Organizacija zavestno išče in definira znanje in njegove izvore tako od znotraj kot tudi zunaj, znanje je kreirano skozi odkrivanje, tj. zaposleni razvijajo nove načine delovanja ali pa so pridobljeni iz zunanjega okolja.
Pridobivanje znanja	Novo znanje je identificirano kot relevantno in vredno za tekoče in prihodnje potrebe, predstavljeno je v razumljiv način, do katerega je mogoče enostavno dostopati, črpati in deliti.
Izbiranje in organiziranje znanja	Novo znanje je očiščeno in organizirano skozi filtriranje za identifikacijo in križanje uporabnih dimenzij znanja za različne izdelke in storitve. Znanje je plasirano v kontekst tako da je uporabno za akcije in je lahko preiskovano in obdržano kot tekoče in relevantno
Hranjenje in skladiščenje znanja	Kodificirano znanje je hranjeno v razumskem formatu da lahko drugi v organizacijo do njega dostopajo, database management in data warehousing tehnologije lahko pomagajo v tem procesu.
Širitev in prenos znanja	Znanje je personalizirano in razdeljeno v uporabnem formatu za zadovoljevanje posebnih potreb uporabnikov; znanje je artikulirano v skupnem jeziku z uporabo orodij, ki so razumljiva za vsa uporabnike.
Uporaba znanja	Znanje se aplicira v novih situacijah, kjer se lahko uporabniki učijo in generirajo nova znanja. V procesu učenja mora biti vključena analiza in kritično ovrednotenje za generiranje novih vzorcev za bodočo uporabo.

Opombe Povzeto po Devi idr. (2007).

zbiranje in pridobivanje znanja, hranjenje in posodabljanje znanja, najdenje znanja, sestavljanje in kreiranje znanja, širitev znanja in deljenje znanja.

Tako kot na področju tehnološkega razvoja (industrije) tudi na področju znanja obstajajo štiri obdobja: Znanje 1.0 (16.–17. stol. – obdobje razuma), Znanje 2.0 (18.–19. stol. – industrijska družba), Znanje 3.0 (20. stol. – informacijska in znanjska družba) in Znanje 4.0 (21. stol. – digitalizirana znanja družba), za slednjo pa je značilna digitalizacija vsakdanjega življenja in kreiranja vrednosti; kognitivni, družbeni, kolaborativni in mrežni sistemi; povišana inteligenca; digitalna penetracija stroke in edukacije (North idr., 2018, str. 2).

Za usvojitev koncepta managementa znanja organizacija potrebuje (Gouillart in Kelly, 1995, str. 302–303):

- znanju prilagojeno arhitekturo (za generiranje in rast sistematičnega znanja in njihovo prilagajanje zahtevanim veščinam);
- znanju prilagojen upravljalni proces (formalna metodologija za zbiranje, integriranje in razširjanje znanja);
- tehnično arhitekturo (računalniško podprt pristop k pridobivanju znanja).

Perspektiva koncepta managementa znanja je v uravnovešenju koristi, ki jih prinašajo informacijska tehnologija na eni strani, ter kreativnih in inovativnih človeških zmožnosti na drugi strani, zato se lahko management znanja

opredeljuje le s pomočjo treh sestavin: ljudje, procesi in informacijska tehnologija (Mašič idr., 2014, str. 148). S pomočjo semantične (pomenske) tehnologije se vzpostavlja most med človekovim znanjem in računalniškim znanjem (Rettinger idr., 2018, str. 33).

Vsebina sodobnega strateškega managementa je potemtakem neločljivo povezana z obvladovanjem učeče se organizacije z usvojenim konceptom in procesi managementa znanja, ki se v sodobnih razmerah poslovanja pridobiva in obdeluje z dinamičnim strateškim razmišljanjem.

Kompleksnost lahko na nivoju podjetja⁷ prinaša naslednja spoznanja (Villemus, 1996, str. 133):

- razvoj je manj predvidljiv (sedanja pridobljena pozicija ni jamstvo za uspeh v prihodnosti),
- spremembe je težje razumeti z obstoječimi miselnimi vzorci in poslovnimi modeli,
- spremembe je težje tolmačiti (vpliv različnih zunanjih in notranjih vzrokov),
- interakcije (medsebojno vplivanje) so številčnejše (zaradi medodvisnosti strategij, procesov in struktur),
- razpoložljive informacije naraščajo eksponentialno (potrebno je upravljanje informacij), pri tem pa se značilnosti informacij spreminjajo, saj postajajo globalne (zajemajo podatke iz celega sveta), takojšnje (njihova uporaba mora biti takojšnja), kratkotrajne (naslednji dan so lahko že neuporabne), večoblične (pojavljajo se v različnih oblikah), večizvirne (iz pogosto kontradiktornih virov) in lahko dosegljive (načeloma ima vsakdo možnost dostopa do informacij in izkoriščanja istih priložnosti na njihovi osnovi) ipd.

Sinergija je tesno povezana s kooperacijo, saj nastajajo sinergijski učinki le v sodelovanju. Tako je nastal tudi pojem sinergetika za oznako vede o sinergiji. Sinergijo je treba razumeti kot združevalni učinek, zapisan kot matematični paradoks,⁸ $2 + 2 = 5$ (ali druge enačbe, npr. $1 + 1 = 3$, $2 + 2 > 4$ itn.), kot skupno delovanje delov, ki vodijo k boljšemu izidu od tistega, ki bi ga mogli doseči v njegovem posamičnem delovanju. Obstaja tudi negativni sinergijski učinek

7. »Kompleksnost ne narašča le s številom vpletenih dejavnikov, temveč tudi z njihovo kako-
vostjo, medsebojno vzročnostjo in drugo povezanostjo, spremenljivostjo in nepredvidljivostjo.
Zato je kompleksne organizacije mogoče le deloma obravnavati in obvladovati deterministično,
logično, po induktivni poti« (Tavčar, 2008, str. 97).

8. Dogajanja v organizacijah pogosto ne potekajo tako, kot velevajo zamisli managerjev, saj je
poslovno delovanje polno »pragmatičnih paradoksov« (Tavčar, 2008, str. 67). Ti navidezni nesmi-
sli v resnici pomenijo, da ne razumemo vzročnosti pojavov in dogajanj v organizacijah in njihovih
okoljih.

– disinerģija,⁹ ko sestavine niso skladne in ko udeleženci ne sodelujejo (2 + 2 = 3), ampak si nasprotujejo (Kralj, 1998, str. 154).

V takšnih razmerah so potrebne hitre in po možnosti pravilne odločitve, inovativne strategije in poslovni modeli pa morajo biti razviti in izvedeni hitreje od konkurentov. Podjetja zato stalno iščejo nove kombinacije programov in trgov, ki pomenijo prehod v višje vrednostne razrede na osnovi večje dodane vrednosti na zaposlenega, kar posledično omogoča uspešnejše poslovanje podjetja (in s tem doseganje ciljev organizacije in ciljev njenih udeležencev), tako v obdobju gospodarskega razcveta (konjunktura) kakor tudi gospodarskega ohlajanja (kriza, recesija). Višja dodana vrednost na zaposlenega¹⁰ je posledica ponudbe zahtevnejših izdelkov in storitev, v katere je razen samega dela vloženega več vrst znanja in pridobljenih izkušenj. Vse to pa neizogibno zahteva povečanje kakovosti managementa (včasih z oznako »Management 4.0«).¹¹

V okviru tehnološkega razvoja je na proces internacionalizacije poslovanja in podjetij ter nasploh globalizacije izjemno vplival (velja tudi recipročni vpliv) razvoj na področju *informacijsko-komunikacijske tehnologije*, od koder sicer prihajajo najpomembnejše inovacije zadnjih 40 let (internet, prenosni računalnik, mobilni telefoni, elektronska pošta itd.), predstavlja¹² pa pomembno podporo poslovanju organizacije, sprejemanju odločitev in oblikovanju konkurenčnih prednosti.¹³ E-poslovanje, ki označuje vse poslovne

9. Tipičen primer so bila združevanja organizacij v našem bivšem jugoslovanskem političnem in ekonomskem sistemu, ko so se podjetja (delovne organizacije, DO), ki so bila večinoma razdeljena na več pravnih oseb (temeljne organizacije združenega dela, TOZD), povezovala v bolj ali manj ohlapen poslovni sistem (sestavljena organizacija združenega dela, SOZD), s čimer so se običajno le povečevali stroški delovanja celotnega sistema zaradi nepotrebne in nekoristnega podvajanja nekaterih funkcij.

10. Dodana vrednost na zaposlenega (DV/zap.) se izračunava tako, da se seštejejo čisti prihodki od prodaje, usredstveni lastni proizvodi in storitve, subvencije, dotacije in regresi, drugi poslovni prihodki in sprememba zalog, s čimer pridemo do kosmatega donosa iz poslovanja, od katerega pa se nato odštejejo stroški blaga, materiala in storitev ter drugi poslovni odhodki, tako izračunana vrednost pa se potem deli s povprečnim številom zaposlenih v tistem letu. Iz dobljenega zneska je treba poravnati vse stroške poslovanja, razen nabavljenega trgovskega blaga, materiala in storitev, kar je bilo v izračunu že pred tem odšteto.

11. DV/zap. je v Sloveniji v letu 2019 znašala 46.752 EUR, kar pomeni zaostanek za povprečjem EU-28 za nekaj več kot 30 %. V letu 2017 je bila povprečna DV/zap. v EU-28 58.915 EUR (Irska 159.000 EUR, Belgija 100.500 EUR, Luksemburg 95.500 EUR, Danska 90.700 EUR), v Sloveniji takrat 41.900 EUR. Da bi napredovali npr. na 25. mesto na svetu, bi morali doseči 60.000 EUR DV/zap., 50 mrd EUR izvoza in povprečno bruto plačo 2.300 EUR/zap.

12. V obdobju 1980–2010 je na področju IKT prišlo do šestih velikih transformacij (Sääksjärvi, 2010), ki so temeljile na razvoju osebnih računalnikov (1980–1990), razvoju elektronske pošte in podjetniških mrež (1985–1990), nastajanju strukturnih sprememb v globalni IT (1990–1995), razvoju korporacijske IT (1995–2000), razvoju internetnih možnosti (1995–2005) in razvoju mobilne komunikacije (2005–).

13. Po indeksu digitalne ekonomije in družbe (Digital Economy and Society Index), ki v EU meri digitalno uveljavljenost po petih dimenzijah, so države razvrščene od najbolj digitaliziranih

processe, ki se odvijajo po elektronski mreži z uporabo IKT (e-trgovina, e-marketing, e-commerce) in je že v svoji idejni zasnovi globalno (»elektronska superavtocesta«), tako omogoča nove načine neposrednega vstopa (predvsem malih) podjetij na mednarodne trge oz. v mednarodne distribucijske kanale, ponekod, še posebej v storitvenih dejavnostih, pa pomembno vpliva na spremembo konvencionalnega načina poslovanja (npr. maloprodajna trgovina,¹⁴ turizem ipd.), dejavnike konkurenčnosti (stroški transakcij, čas odzivnosti, cena itn.), bančne in druge finančne transakcije, izmenjavo zunanjetrgovinskih podatkov in listin, informiranost in analitično primerljivost. Globalna e-trgovina omogoča transakcije med globalnimi kupci in prodajalci v smereh B2B, B2C, C2C, B2G in drugod. Navedeno spreminjanje je bilo pospešeno še v obdobju trajanja virusne pandemije (od 2020), ko bi se mnogi procesi lahko brez podpore IKT kar zaustavili, organizacije pa so morale v relativno kratkem času razviti inovativni procesni, izdelkovni (storitveni) in poslovnomodelski pristop.

Četrta industrijska revolucija, ki se ponekod označuje kot *Industrija 4.0* (digitalna mreža ljudi, opreme in stvari za vodenje poslovnih procesov in organizacij, trend k avtomatizaciji in izmenjavi podatkov v proizvodnih tehnologijah in povezanih procesih) ali že novejša *Industrija 5.0* (sodelovanje ljudi in robotov),¹⁵ za katero je značilen pojav kibernetično-fizičnih sistemov, mrež in umetne inteligence, ima na poslovanje v različnih panogah tri glavne vplive (Schwab, 2016, str. 66):

- spremenjena pričakovanja odjemalcev,
- izboljšave izdelkov na podlagi podatkov, kar izboljša storilnost sredstev, vzpostavljanje novih partnerstev, ko se podjetja zavedo pomena novih oblik sodelovanja,
- pretvorba operativnih modelov v nove digitalne modele.

Na pospešeno spreminjanje v globalnem okolju vplivajo naslednji zgodovinski in prihodnji dejavniki (Rust, 2020; Tardieu idr., 2020, str. 29–38): umetna inteligenca, internet stvari, tehnologija veriženja blokov (angl. *blockchain*) –

Danske (62,4), Irske (55,7), Finske (55,7), Švedske (53,8), Belgije (51,9), Nizozemske (48,5) in Slovenije (47,2) do najmanj digitalno razvitih Romunije (18,6), Poljske (21,6), Bolgarije (22,5), Latvije (22,7) in Madžarske (23,5), povprečje 28 držav pa znaša 37,3 (Pelle, 2019, str. 312).

14. Strokovnjaki svetovalnega podjetja A.T. Kearney ugotavljajo, da je globalna e-trgovina, ki je v obdobju 2006–2011 rasla po povprečni 13- % letni stopnji, naslednje novo področje v globalni ekspanziji maloprodajne trgovine (Ben-Shabat idr., 2012). V letu 2019 je bila e-trgovina na prebivalca največja v ZDA, sledijo pa V. Britanija, Nemčija, Francija in Japonska, prav spletna trgovina pa je ena največjih zmagovalk v obdobju koronakrize.

15. *Industrija 1.0* je oznaka za tehnološki razvoj od leta 1780 (mehanska proizvodnja s paro in vodo), *Industrija 2.0* od leta 1900 (masovna proizvodnja), *Industrija 3.0* od leta 1970 (avtomatizacija proizvodnje, uvedba elektronika, IT in robotizacija), *Industrija 4.0* od leta 2000 in *Industrija 5.0* od leta 2020.

Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij

decentralizirana veriga podatkov, ki kronološko beleži vse transakcije, oblak in virtualizacija, hiperudobno (angl. *hyper-commoditized*) računalništvo, masovno računalništvo na robu oblaka, tiskanje 3D (angl. *additive manufacturing*), povečana realnost in virtualna realnost, sodelovanje človeka in stroja z uporabo človeškega jezika, virtualni modeli (angl. *digital twins*), kvantno računalništvo, nanotehnologija ter genomika in skrb za zdravje.¹⁶

Digitalni prelom in transformacija poslovne sfere, ki spreminja poslovne modele v sistemih, strukturah, aktivnostih in procesih (Verhoef in Bijmolt, 2019), odkriva nove segmente odjemalcev, redefinira verigo vrednosti (Figureido idr., 2020; North idr., 2018, str. 2), je eden od svetovnih megatrendov, ki zajema naslednja področja¹⁷ (Schaeffer in Sovie, 2019, str. 13, 21):

- preoblikovanje jedrne dejavnosti z digitaliziranjem in integriranjem razvojnega inženiringa, proizvodnje in storitvene podpore izdelku za doseganje nove učinkovitosti,
- osredotočenje podjetij na izkušnje in izide z ustvarjanjem hiperpersonalizirane vrednosti za razlikovanje ponudbe in tržnega vodenja,
- izgradnja novega poslovnega ekosistema s povezovanjem z ustreznimi partnerji za pridobivanje novih inovacij in zmožnosti,
- inovativna prenova ali izgradnja novih poslovnih modelov z odkrivanjem novih virov prihodkov za doseganje večje vrednosti,
- usposobitev zaposlenih za ravnanje z digitalno tehnologijo (angl. *digital-ready workforce*) s pridobivanjem in usposabljanjem naslednje generacije talentov,
- vodenje pametnih središč s stalnim uravnavanjem naložb in razporejanjem sredstev med jedrno in novonastalo dejavnostjo.

Sodobni tehnološki trendi ob družbenoekonomskih in geopolitičnih trendih odločilno vplivajo na razvoj marketinga (Rust, 2020). Napredek tehnologije povečuje zmogljivosti komuniciranja podjetij z odjemalci, zbiranja in hranjenja podatkov o odjemalcih in analiziranja pridobljenih informacij o odjemalcih. Ker ljudje postajamo bolj geografsko mobilni, prebivalci revnejših držav iščejo življenjske in poslovne priložnosti v bogatejših državah, imigracijski tokovi pa prinašajo probleme in priložnosti v različnosti oz. heterogenosti

16. Delež podjetij, ki nameravajo po raziskavi Svetovnega ekonomskega foruma do leta 2025 uvesti novejšo tehnologije: delovanje v oblakih (90 %), analitika velikih podatkov (87 %), internet stvari (86 %), kibernetna varnost (85 %), umetna inteligenca (85 %), procesiranje teksta, glasu in podob (83 %), e-trgovina (82 %), roboti in droni (68 %), virtualna resničnost (63 %) itd. (»Productivity Trends: Reasons to Be Cheerful«, 2020).

17. V letu 2021 je bil na nacionalni ravni razvit program digitalne transformacije industrije in podjetij z možnostjo pridobitve nepovratnih sredstev, katerega namen je vplivati na 1) dvig in rast produktivnosti, 2) optimiranje in zniževanje proizvodnih stroškov in stroškov izvajanja storitev ter 3) večjo konkurenčnost.

potrošnikov.

Skokovit napredek IKT lahko privede do zablode, da je mogoče managementske odločitve nadomestiti z vnaprej pripravljenimi tehnološkimi rešitvami. Dejansko pa je lahko napredek na področju IKT managementu *v pomoč in podporo, ne more pa nadomestiti subjektivnega managementskega presojanja in odločanja*, pa če so tehnološke rešitve še tako izpopolnjene. Nevarno se je zanašati (ali izgovarjati), da bodo strateške odločitve sprejete »zunaj« strateške managementske subjektivne presoje. V kontekstu globalnega poslovanja to preprosto pomeni, da bo treba navkljub različnim pripomočkom IKT v pretežnem delu stike s kupci ali drugimi udeleženci z namenom sklepanja trgovskih, finančnih, investicijskih ali drugih pogodb oz. poslov še vedno iskati »na terenu«, v neposrednih srečanjih (soočenjih).

Spreminjanje proizvodne dejavnosti v *storitveno tehnologijo* (angl. *servitization*; Tardieu idr., 2020, str. 64) spreminja smeri izmenjave izdelkov in storitev, naložb in kapitala, manj je masovne proizvodnje ter več diferencirane in specializirane ponudbe, povečuje se delež storitvene ekonomije in storitvene komponente. Če je največji vir vrednosti v izdelku v letu 2019 predstavljala programska oprema in rešitve (40 %), elektronika (30 %), mehanski deli (20 %) in digitalne komponente (10 %), bodo daleč največji vir vrednosti v prihodnje digitalne komponente (70 %) in šele nato programske rešitve (20 %) ter mehanski deli in elektronika (po 5 %). Uporabniki ne težijo k temu, da bi imeli izdelek v lasti, temveč, da imajo do njega dostop, s čimer je omogočena uporaba izdelka kot storitve (npr. leasing ali najem premičnin in nepremičnin, Airbnb, Uber ipd.), takšne preference uporabnikov pa zahtevajo velike spremembe v operativnih modelih, procesih inoviranja izdelkov, platformah in kulturi oz. popolno re-arhitekturo izdelka (Schaeffer in Sovie, 2019, str. 15, 104). Nobena industrija ni imuna na prodor digitalne tehnologije, saj ta neposredno vpliva in spreminja več kot 75 % panog, masovna ponudba pa se nadomešča z osebni izkušnjami, zglednimi primeri in kontekstnospecifičnimi storitvami (Schaeffer in Sovie, 2019, str. 26). Hiter razvoj storitvene ekonomije pa v marketinškem smislu zahteva globlje komuniciranje z odjemalci (Rust, 2020).

Podjetja v *verigi vrednosti* prevzemajo nove vloge (Foresti in Varvakis, 2018, str. 343):

- povezanost z odjemalci in dobavitelji, odjemalci sodelujejo v proizvodnji in nanjo vplivajo,
- natančen nadzor proizvodnje, vizualizacija prikazovanja procesov, spreminjanje proizvodnje in realnem času glede na vključene variable,
- napovedovanja z identifikacijo trendov, proučevanje na natančnejši način,
- ugotavljanje napak v realnem času in zmanjšanje potreb po odpoklicih

Spreminjajoče se lokalno in globalno okolje delovanja podjetij

izdelkov,

- boljše poznavanja sodelujočih in načinov, ki omogočajo številne aktivnosti glede razporejanja delavcev,
- hitro uvajanje novih tehnik za pridobivanje informacij in managementa znanja,
- nove izkušnje organizacij za konstantne analize informacij in neprekinjenega toka podatkov,
- novi interdisciplinarni timi, povezani z mrežo, brez časovno-prostorskih omejitev,
- povečanje varnosti in nadzora,
- popolni nadzor in prepoznavanje, kaj se dogaja v podjetju in družbi,
- povečanje neplačanega dela ali postopkov – delo odjemalcev,
- popolna transparentnost procesov in informacij.

Fizična distribucija in linearne dobavne verige¹⁸ se na osnovi opisanih značilnosti spreminjajo v platforme,¹⁹ ki temeljijo na opazovanju obnašanja potrošnikov in zadovoljevanja njihovih potreb, iz tega pa se razvijajo izpopolnjena razmerja med tehnologijo, trgom in potrošnikom. Prihodnja konkurenčnost bo določena z uporabo (Molenaar, 2020, str. 202):

- tehnologije pri poslovnih partnerjih (zunanje-usmerjene aplikacije),
- algoritmi, ki usmerjajo in stimulirajo prihodnje obnašanje,
- sodelovanje, temelječe na mrežni organizaciji,
- močna povezanost s potrošniki in prilagajanje,
- novi poslovni modeli, temelječi na izmenjavi vrednosti.

V podjetniškem populističnem žargonu se je za »novonastala« podjetja, ki združujejo omenjene značilnosti, razvilo *več nazivov*, iz katerih se običajno kaže poudarek na posamezni prevladujoči skupini značilnosti:

18. Po eni izmed uporabnih definicij je dobaviteljska (dobavna) veriga zbir treh ali več organizacij, ki so neposredno povezane s pretokom izdelkov, storitev, finančnih sredstev ali informacij po verigi navzdol ali navzgor od izvora do potrošnika (Min in Mentzer, 1999, str. 26). Management dobaviteljske verige pa je zbir uporabljenih pristopov za učinkovito integriranje dobaviteljev, proizvajalcev, skladišč in trgovin tako, da so izdelki proizvedeni in razpečevani v pravih količinah, na prave lokacije in ob pravem času, da bi se tako pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev glede nivoja storitev zmanjšali stroški celotnega sistema v celotni dobaviteljski verigi (Mehta, 2004).

19. Konkurenca poteka med platformami kot mreži proizvajalcev in potrošnikov, ki ustvarjajo vrednost eden za drugega in lahko izmenjajo to vrednost s pomočjo platform. Platforme spreminjajo tradicionalni in Porterjev konkurenčni model na osnovi oblikovanja močne mreže komplementarnih izdelkov in dobaviteljev, pri tem pa se pojavlja konkurenca med proizvajalci, katerih izdelki se ponujajo v platformi, konkurenca med platformami in konkurenca med platformami in proizvajalci (Molenaar, 2020, str. 44).

1.1 Značilnosti sodobnega poslovanja in sodobnega podjetja

- vitko podjetje (gibčna, fleksibilna proizvodnja, uporablja manj sredstev za doseg večjih izidov; strukture, ki so nestabilne, začasne in fleksibilne, se lahko hitro prilagajajo);
- agilno podjetje (doseganje koristi iz hitro spreminjajočih in nenehno fragmentiranih potreb s sicer globalnega trga z individualiziranimi izdelki in storitvami),
- dinamično podjetje (neprestano iskanje in izkoriščanje novih poslovnih priložnosti, pri čemer je čas ključni dejavnik uspeha),
- sploščeno podjetje (manj organizacijskih ravni in managementskih nivojev, kar vodi k večji učinkovitosti delovanja);
- virtualno, votlo, imaginarno ali kvazi-podjetje (navidezno, namišljeno podjetje ali začasna mreža podjetij, nastala zaradi uresnitve določene sinergijskega cilja);
- mrežno podjetje, podjetje pajkova mreža, podjetje deteljica ali poslovni ekosistem (poudarek na odprtem značaju ter nehierarhičnih, policentričnih odnosih, odprto za razvoj s pomočjo mrežnih povezav);
- modularno, hibridno ali sintetizirano podjetje (sestavljeno iz modelov oz. modulov, ki se lahko hitro razstavljajo in na novo sestavljajo);
- adaptivno podjetje (prilagaja se značilnostim zunanjega okolja v stalnem pridobivanju za to potrebnih podatkov iz okolja);
- projektno podjetje (organizirano in vodeno po načelih projektne pristopa za vsako posamezno kompleksno nalogo);
- inteligentno podjetje (poudarja ustvarjalnost namesto tradicionalnega konformizma, znanje namesto fizičnega dela);
- digitalizirano podjetje (intenzivnejša vključenost IK in sorodnih tehnologij na vseh področjih);²⁰
- učeče se oz. znanjsko podjetje (podjetje, katerega kultura in vizija temelji na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga za spreminjanje vedenja članov podjetja, zajema pa generativno in adaptivno učenje s prehodom v širši koncept managementa znanja).

Kljub temu da med posameznimi naštetimi oznakami za sodobno podjetje obstajajo določene razlike, ki so predvsem posledica večjega ali manjšega poudarjanja izbranih vidikov obravnave, je mogoče ugotoviti, da ima *sodobno podjetje vsebovane* prav vse značilnosti naštetih oznak. Zato je sodobno podjetje vitko in agilno in dinamično in sploščeno in virtualno in mrežno in modularno in adaptivno in projektno in inteligentno in digitalizirano in nenehno učeče.

20. V povprečju je že 35 % prihodkov svetovnih podjetij »digitaliziranih« (Bughin in van Zeebroeck, 2017).

Dinamične vidike delovanja organizacije v dinamičnem okolju je mogoče uvrščati v mnoge razsežnosti (Tavčar, 2008, str. 233):

- organizacija aktivno vpliva na razna okolja, ki so do nje lahko aktivna ali pasivna; organizacija se lahko tudi pasivno odziva na vplive, ki jo dose-gajo iz aktivnega okolja; najmanj izgledne so organizacije v pasivnem okolju;
- spremembe, ki jih organizacija povzroča in na katere se odziva, lahko potekajo hitro in počasi, zvezno ali nezvezno; hitro spreminjanje terja večjo porabo zmožnosti in odpornost organizacije;
- ugodne vplive iz okolja poskuša organizacija uporabljati sebi v prid – neugodne poskuša prestrezati tako, da ji ne škodujejo;
- organizacija naj načrtuje in snuje delovanje, s katerim vpliva na okolje in delovanje, s katerim se odziva na vplive iz okolja; načrtovanje in sno-vanje, pa izvajanje odzivov in vplivov obsega dejavnosti organizacije (inoviranje, proizvodjanje, trženje), urejenost organizacije (pravila, čle-njenost, povezovanje, procese) in sredstva (materialna in nematerial-na) organizacije;
- management lahko širi, vzdržuje ali krči obseg in vsebino delovanja or-ganizacije; išče, snuje, udejanja lastninsko, pogodbeno, interesno po-vezovanje z drugimi organizacijami ali se odziva na pobude za pove-zovanje;
- vplivanje in odzivanje je vselej izid delovanja ljudi (posameznikov, sku-pin, javnosti); zato je management spreminjanja vedno obvladovanje, vodenje ljudi – obvladovanje odporov, usklajevanje nasprotij in ustvar-janje soglasij;
- pomembno vlogo pri spreminjanju imajo kultura organizacije, pa oseb-na naravnost in miselnost managerjev na eni strani, na drugi pa kulture okolij, kjer organizacija deluje, in miselnost vplivnih zunanjih udeležencev organizacije.

1.2 Sodobne razmere globalnega poslovanja in vloga managementa

Podjetniški managerji so se v preteklosti pogosto zanašali na splošne vod-stvene pristope, ki vsebujejo ključno predpostavko, da obstaja določena ra-ven predvidljivosti in reda. Takšna predpostavka, ki temelji na newtonski zna-nosti kot osnovi znanstvenega managementa, spodbuja poenostavitve, ki so uporabne v urejenih razmerah. Ker pa se razmere vse bolj, včasih tudi dra-stično, spreminjajo (nazadnje finančna kriza 2008 in koronakriza 2020), tak-šne poenostavitve niso (več) uporabne. Managerji glede na naravo vzročno-posledične povezave delujejo v štirih miselnih zvezah, kontekstih, v katerih so potrebni različni managementski stili (Snowden in Boone, 2007):

- *enostaven kontekst*: značilna je stabilnost in jasna vzročno-posledična relacija, ki je lahko vidna vsakomur, podjetje potrebuje direkten, naprej usmerjen (angl. *straight-forward*) management, ki oceni položaj z dejstvi, ga razporedi po veljavnih ponavljajočih se vzorcih delovanja in ravna v skladu z uveljavljeno prakso;
- *zapleten kontekst*: čeprav je vzročno-posledična povezava jasna, pa je vendarle možnih več pravih odgovorov, ki jih je treba najti, zato je namesto razvrščanja po preteklih vzorcih, ki v nastalem položaju niso v celoti uporabni, potrebna strokovna analiza položaja, management pa odločitev oblikuje na osnovi spoznanih dejstev;
- *zahteven kontekst*: nepredvidljivost dogodkov, pravih odgovorov ni na razpolago, čeprav vsaj eden pravi obstaja, a ga je treba najti, zato se iščejo inštrukcijski vzorci, potreben je ustvarjalen in inovativen managementski pristop;
- *kaotičen kontekst*: visoka viharost in napetost, v kateri ni jasne vzročno-posledične povezave, potrebnih je veliko odločitev, primanjkuje pa časa za razmišljanje, potrebno je sprejemanje delujočih, izvedljivih rešitev oz. stalno aktivno poskušanje namesto dalj časa trajajočega iskanja pravih odgovorov, ki jih v razmerah nepovezanosti vzrokov in posledic pogosto sploh ni mogoče najti.

Nelinearnost (nepremosorazmernost) dogodkov in vzročno-posledičnih zvez (dinamičnost, kompleksnost, negotovost) *otežuje managerjem načrtovanje dolgoročnega razvoja*,²¹ pa že tudi vse bolj srednjeročnega delovanja, saj je težko a priori napovedovati spremembe v okolju že za nekaj mesecev, kaj šele nekaj let, ki pa lahko bistveno spremenijo pogoje poslovanja

21. Tradicionalni vidik managementa, v katerem prevladuje oblika znanstvene logike – pozitivizma, temelji na določenih predpostavkah: a) ravnovesje je norma, delo strateškega managerja pa se nanaša na iskanje poti za vzdrževanje ravnovesja v podjetju s pomočjo načrtovanih pristopov in sistemov, tudi ko je znano, da so organizacije in trgi kompleksni adaptivni sistemi, ki delujejo daleč od ravnovesja; b) delujemo na področjih in smereh, kjer lahko napovedujemo prihodnost in nadziramo večino vidikov naše usode, toda to, kar uničuje posle, je to, kar ne vemo, da ne vemo; c) z dovolj informacij in razumnim procesom načrtovanja lahko logično izbiramo po namerah, ki smo si jih sami zastavili, vprašanje pa je, kaj pa strateški izbor pomeni v kompleksnem, negotovem, neuravnoteženem in fraktalnem svetu; d) verjamemo, da obstajajo recepti, ki zagotavljajo uspeh, ki jih le moramo najti in se jih potem držati, te recepte pa uporabljamo kot opravičilo, ko se zadeve ne odvijajo v zeleni smeri. Za tradicionalno razmišljanje so potem značilni trije izidi: *razlaga* – ker je sistem linearen, povzroča jasne posledice in učinke, zato je mogoče precej natančno pojasniti obnašanje sistema (takšni položaji in sistemi pa so dejansko v življenju prej izjema kot pravilo), *nevednost* – ni mogoče spoznati in razumeti vzorcev, ki se pojavljajo kot kaotični, slučajni in nedoumljivi sistemi ali pojavi, kar vodi k izgubi potencialnih priložnosti in zavedanja potencialnih nevarnosti; *pretirano poenostavljanje* – visoko kompleksni pojavi so lahko preveč poenostavljeni, saj uporabljajo linearne vzročno-posledične modele, kar vodi k netočnim, velikokrat celo nevarnim zaključkom (Wood, 2000, str. 237–239).

in položaj podjetja v teh razmerah.²² Če za načrtovanje strateških razvojnih usmeritev (prihodnosti podjetja) kratkoročni in srednjeročni načrti, ki so bili pripravljani na osnovi razmer poslovanja v določenem okolju in obdobju, te razmere pa so se v trenutku implementacije načrta lahko že pomembno spremenile, niso zadostni ali neposredno uporabljivi, je toliko bolj pomembna holistična vizija podjetja oz. vizionarska sposobnost managementa, ki določi »smer plovbe« (razvoja) podjetja kot usmeritveni horizont, okoli katerega se prepleta tekoče delovanje.

»Svet se je premaknil od linearnega (primeren za uravnotežen, poenostavljen pristop) k svetu, za katerega velja večja negotovost in kompleksnost« (Underwood, 2002, str. 18). »Strateški koncepti, kot so dolgoročne prednosti, vstopne ovire, dolgoročno načrtovanje, uporaba finančnih ciljev za nadzor izvajanja strategij, analiza SPIN, vse to postane vprašljivo, če upoštevamo dinamičnost konkurence« (d'Aveni, 1994, str. xiv). »Znanost o kompleksnosti je ena od velikih znanstvenih prelomov v 20. stoletju, ki managerjem ponuja priložnost za uporabo novih metafor, ogrodij, orodij in modelov za razvoj strategij in organizacijskih oblik, ki poudarjajo inteligenco, učenje, fleksibilnost, kreativnost in prilagodljivost« (Wood, 2000, str. 231). »Managerji, ki želijo v svoje organizacije vključiti načela kompleksnostne znanosti, morajo razmišljati in delovati drugače kot v preteklosti« (Snowden in Boone, 2007). »Spremembe v povečani kompleksnosti, ki so jih prinesle globalne spremembe, zmanjšujejo zanesljivost managerske tradicije in povečujejo potrebo po razvoju bolj dinamičnega in kompleksnega pogleda na organizacijo v globalnem kontekstu« (Parker, 1998, str. 73). Kompleksnost je veliko število različnih elementov, ki imajo med seboj prav tako številne različne povezave. Če kompleksnost narašča, se zmanjšuje razumevanje sistemov, to pa vodi k nevodljivosti in napovedljivosti le-teh (Reeves idr., 2020).

Ker je torej dogajanje v okolju vse intenzivnejše (in razvojno diskontinuirano), pri tem pa manj linearno in napovedano oz. napovedljivo²³ (tako se npr. tržniki ne morejo več zanesti na tradicionalno predpostavko, da bo tržni položaj kot vzrok samodejno privedel do najboljših finančnih izidov kot posledice, večja vlaganja v promocijo ni nujno, da prinesejo ustrezen prodajni učinek, lansiranje novega izdelka ne vodi neposredno k večjim prihodkom podjetja ipd.), je zato treba toliko *bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju* in

22. Kdo si danes upa z gotovostjo napovedati značilnosti računalnika ali prenosnega telefona ali njunih substitutov čez npr. tri leta? Kakšna je napoved gibanja cene nekega vrednostnega papirja ali kriptovalute v naslednjih dveh letih? Kakšna bo cena nafte na svetovnem trgu in kakšne bodo cene nepremičnin ali vhodnih materialov čez devet mesecev? Kakšna bo reakcija konkurentov v naslednjih 6 mesecih? Kakšna bodo pomembna makroekonomska gibanja? Kakšne bodo prihodnje gospodarske krize in pandemije? In podobno.

23. Razmere nestalnosti, negotovosti, kompleksnosti in nejasnosti v okolju se pogosto označujejo s kratico VUCA (angl. *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).

podjetje sproti prilagajati (aktivno ali reaktivno, evolucijsko ali revolucijsko) na takšne spremembe, še posebej, če je podjetje tako ali drugače vpeto v mednarodne relacije in globalno poslovno okolje. To pa zopet postavlja pred management v ospredje stalno budnost in pripravljenost za spreminjanje, kjer pasivni pristop ne more biti uspešen.²⁴ Pri tem pa ne gre zgolj za razvite sisteme in procese spremljanja dogajanj v okolju, temveč tudi za njihovo uvajanje v podjetje ter prilagajanje podjetja zaznamim spremembam. Pretekli managementski modeli in vzorci so pogojno lahko ustrezen pripomoček, ne pa tudi zadosten. Vse manj je možnosti za počasno, vase zaprto in nekreativno delovanje oz. delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja in sodobnih oblik poslovanja v mednarodnih razsežnostih. »Hiperkonkurenca«, tj. dinamično in nepredvidljivo okolje, zahteva fleksibilne, inovativne in kreativne organizacije, ki se lahko hitro prilagodijo spremenjenim pravilom konkurenčne arene.

»Čeprav je na razpolago ogromno podatkov in analitike, se morajo izkušeni managerji pod pritiskom pogosto zanesti na dober instinkt pri sprejemanju zahtevnih odločitev« (Matzler idr., 2007), kar pogosto postavlja v ospredje *intuitivne odločitve* pred analiznimi in rutinskimi, prav za slednje pa je vedno manj možnosti in priložnosti. »Intuicija pa ni magični šesti čut ali paranormalni proces, niti je ni razumeti kot čudaško odločanje na slepo ali v nasprotju z argumenti. Intuicija je visoko kompleksna in razvita oblika utemeljevanja, izhaja pa iz večletnih izkušenj in učenja na eni strani ter dejstev, vzorcev, konceptov in postopkov ter abstrakcij, shranjenih v glavi odločevalca, na drugi strani« (Matzler idr., 2007). Rutinsko odločanje je sicer učinkovito, vendar ima omejeno veljavnost; analizno odločanje je racionalno, vendar brž omaga pred kompleksnostjo. Zato zlasti v kompleksnih okoliščinah prevladuje intuitivno odločanje – na temelju zamisli, idej, ki vznikajo iz globokega spomina (Tavčar, 2008, str. 144). Ker spremembe na dialektični način prinašajo novo kakovost (negacija negacije), postajajo rutinske odločitve, ki temeljijo na istovrstnih preteklih dogodkih, manj uporabne, v ospredje pa vstopajo odločitve analiznega, še bolj pa intuitivnega značaja, ko se rešitve iščejo izven ustaljenih miselnih okvirov (angl. *out-of-box thinking*) na osnovi inovativnih in ustvarjalnih pristopov.

Na povečano zahtevnost strateškega managementa vplivajo tudi spremenjene naloge, pristojnosti in odgovornosti managerjev, ki zaradi sodobnih

24. Raziskave so pokazale, da managerji, ki so uspešni v razmerah višje stopnje turbulentnosti okolja, bolje razumejo, kako oblikovati organizacijo (vodstvo, kultura, strukture, podjetniško vedenje), ki bo uspešna v takšnem okolju. Notranje usmerjeni managerji, ki delujejo v okviru t. i. zaprtega miselnega sistema, pa so v povprečju manj uspešni (Underwood, 2002, str. 53). Managerji, ki vodijo podjetje v izrazito zahtevnem in odprtem mednarodnem konkurenčnem okolju, hitreje in uspešneje razvijajo učinkovite strateške pristope, kot pa to velja npr. za managerje v monopolnih ali državnih podjetjih, ki niso soočena s konkurenco oz. globalno konkurenco.

značilnosti poslovanja ne vključujejo le skrbi za organizacijsko enoto (podjetje, poslovni sistem, sektor, oddelek), temveč za celotno načrtovanje, usklajevanje, vodenje in nadziranje poslov,²⁵ ki pa se z uporabo strateških partnerstev, kapitalskih povezav, poslovne integriranosti, proizvodne kooperacije, outsourcinga ipd. ne odvijajo zgolj znotraj »njihove« organizacijske enote, temveč tudi v drugih podjetjih v različnih predelih sveta. Posledično vstopa namesto skrbi za uspešnost »lastnega« podjetja (organizacijske enote) v ospredje *skrb za uspešnost poslov*, raztezajočih se izven podjetja, na osnovi tega pa pride do uspešnosti podjetja (družbe, pravne osebe) samega, ki ga vodi. Management mora v tem primeru obvladati tudi relacije z drugimi udeleženci, ki pogosto delujejo v drugih državah oz. drugačnih političnih, ekonomskih in socialnih okoljih, če želijo izpolniti omenjeno nalogo, ki se iz vodenja podjetja razteza na vodenje poslov. To pa zopet zahteva nove, dodatne kompetence, ki jih mogoče v preteklosti ni bilo treba usvojiti. Tovrstno poslovanje lahko obvlada le *globalni manager* (Ernst, 2008, str. 323) z globalnim razmišljanjem, kulturno prilagodljivostjo, večkulturnimi vrednotami, kulturno inteligenco, sposobnostjo za učenje za učenje in globalnimi vodstvenimi kompetencami.

Večina strategij temelji na posebnih zaznavah prihodnosti. Na žalost pa je prihodnost globoko nepredvidljiva, kar je osrednja dilema »strategijskega paradoksa« (Raynor, 2007, str. 1). Vsaka strategija, tudi tista popolno izvedena, je lahko neuspešna, kajti prihodnosti ni moč predvideti. Strategija, ki vsebuje največjo možnost uspeha, vsebuje zato istočasno tudi največjo možnost neuspeha, propada. Največji uspeh je torej mogoč le tedaj, če podjetje sprejme tveganje velikega neuspeha. Zato imajo najboljša podjetja pogosto več skupnega s ponižujočimi stečajnimi primeri kot pa s podjetji, katerih cilj je bilo preživetje. Značilnosti, ki so bile identificirane za doseganje visokih dosežkov, so namreč prav tako sestavine popolnega neuspeha. Iz tega izhaja, da nasprotje uspeha ni neuspeh, propad, temveč povprečnost (Raynor, 2007, str. 1). Sprejemanje in obvladovanje tveganj je potemtakem sestavni del sodobnega managementa in ključna naloga managerjev v sicer vse bolj negotovih razmerah poslovanja.

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politič-

25. Zgolj za primer zahtevnega managementa globalno razpršenega poslovanja omenjamo švedskega ponudnika oblačil Hennes & Mauritz AB (blagovna znamka H&M), za katerega po njegovih kreacijah proizvaja kar 900 podjetij po celem svetu, ima 21 proizvodnih birojev, 17 nacionalnih skladišč in eno tranzitno v pristanišču Hamburg, oblikovalski in nabavni oddelek pa se nahaja v centrali na Švedskem ter skupaj 126.000 polno zaposlenih. Na leto proda več kot 1 mrd kosov oblačil v 5.000 trgovinah v 74 državah in doseže 22 mrd EUR prodajnih prihodkov (2019). Za znamko H&M je sicer značilen hiter odziv na modne spremembe (t. i. koncept fast-fashion ali COS – Collection of Style). Njegovi glavni konkurenti so španski Inditex (blagovna znamka Zara), japonski Fast Retailing in ameriški Gap.

ne, pravne in kulturne sestavine in v katerega so vključene države, organizacije in posamezniki. V poslovnem smislu je *globalizacija* stanje mednarodnih trgovinskih, investicijskih, finančnih in človeških tokov, v katere se s svojimi aktivnostmi vključuje vedno več regij, držav in podjetij ter izdelkov, storitev, tehnologije, znanja, informacij in kapitala, ki na ta način tvorijo globalni trg, čeprav še vedno z lokalnimi posebnostmi. Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oz. globalno internacionalizacijo, s katero se izgublajo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. Globalizacija je danes neizogibno izhodišče, ki ga morajo organizacije pri svojem delovanju upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja njihove internacionalizacije, kakšen je način prisotnosti na trgu in gospodarsko ali celo negospodarsko področje, na katerem delujejo. Konkurenčni boj se intenzivira na vseh (globalnih) trgih, zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih (uvoznih) možnosti za preživetje in razvoj ni več dovolj. Globalizacija zahteva namreč *globalno konkurenčnost*.

Če so spremembe v globalnem ali lokalnem okolju vedno pogostejše, hitrejšje in manj predvidljive, po katerih pravilih ali receptih naj se potem management ravna, da bi bilo mogoče v podjetju preprečiti nastanek latentne ali akutne krize in si še naprej zagotoviti (konkurenčen) obstoj in (pospešen) razvoj? Zaradi specifičnosti vsakega posameznega primera (podjetja) skupnega, splošno veljavnega recepta dejansko ni. Zato glede na sodobna dogajanja v okolju poslovna praksa permanentno razvija nove pristope, kako v takšen turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem globalnem okolju preživeti in uspeti, vsi pa bolj ali manj temeljijo na nujnosti in stalnosti t. i. *tristopenjskega ukrepanja*:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju podjetja,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v strategije, modele, procese in strukture podjetja,
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na osnovi zapaženih in vključenih sprememb v okolju.

Le na takšen način se lahko podjetje odzove na turbulentnost okolja, ki je danes lahko z vidika pogojev poslovanja podjetju prijazno, jutri pa povsem sovražno, tristopenjsko ukrepanje pa ne sme biti začasna ali občasna naloga, temveč način stalnega ravnanja managementa.²⁶

26. Različna obsežna programska-tržna, razvojno-tehnološka in druga prestrukturiranja pa niso značilna zgolj za mala in srednja podjetja, temveč tudi za takšne sisteme, ko je npr. južno-korejski Samsung, ki predstavlja petino izvoza Južne Koreje in v katerem je skoraj 100 povezanih podjetij in 310.000 zaposlenih (209 mrd USD prihodkov v letu 2019). Tradicionalna poslovna področja, kot jih poznamo danes, bodo do leta 2025 nadomestili novi programi na področju sončne energije, svetil LED, baterij za e-vozila, bioloških zdravil in medicinskih naprav. Za korejske po-

Globalizacija z vsemi prej opisanimi razsežnosti vpliva potemtakem tudi *na razvoj teorije in prakse managementa*, saj pomembno spreminja potrebne sedanje, predvsem pa prihodnje kompetence. Sodoben, kakovosten strateški management postaja za uspešno in učinkovito delovanje podjetja dejansko še pomembnejši, pri čemer se morajo strateške odločitve, ki vključujejo širok spekter možnosti delovanja, sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, kar zahteva stalno pozornost in aktivnost managementa. Intenzivne, obsežne, radikalne in dinamične spremembe v okolju zahtevajo od organizacij oz. managementa prilagojene, kreativne in inovativne managementske razvojne rešitve, ki morajo podjetjem zagotoviti nadaljnji obstoj in razvoj, vse pa so bolj ali manj povezane z mednarodnimi poslovnimi razmerji.

V večjem delu 20. stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se managerji lahko osredotočali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Današnje organizacije pa morajo vlagati velike napore v uspešno sledenje spremembam, katerih intenzivnost pa močno narašča. Podjetja ves čas spreminjajo obseg in kakovost angažiranega kapitala, rutinskega dela, znanja in naravnih virov. Učinkoviti managerji morajo poznati tudi alternativne pristope v vodenju in uporabi takšnih modelov za različne kontekste in potrebe.

Če *strnemo spoznanja* iz tega uvodnega poglavja k možnostim preprečevanja in obvladovanja kriz, potem so ta lahko naslednja:

- delovanje posameznega podjetja ne sme biti v nasprotju z osnovnimi značilnostmi skupnega makrotrenda današnjega okolja (internacionalizacija, fleksibilnost, informatizacija, marketing, inovativnost), najugodnejše pa je, če je z njimi povsem skladno, kar pomeni, da mora podjetje pri postavljanju vizije in strateškem usmerjanju za zagotovitev nadaljnega obstoja in razvoja upoštevati poleg novih izdelkov in storitev ter tehnoloških in proizvodnih postopkov stalno razvijanje novih managementskih pristopov in metod;²⁷
- sodobno podjetje je istočasno vitko, agilno, dinamično, sploščeno, virtualno, mrežno, modularno, adaptivno, projektno, digitalizirano, inteligentno in nenehno učeče, saj vsebuje značilnosti vseh naštetih oznak;

slovne konglomerate (*chaebole*) sicer velja, da so premalo učinkoviti, fleksibilni in preveč diverzificirani, zato si korejska vlada močno prizadeva na različne načine prestrukturirati te velikane, ki imajo pomemben gospodarski in politični vpliv na celotno državo. Med EU in Južno Korejo je v letu 2011 začel veljati prostotrgovinski sporazum, ki je odstranil mnoge trgovinske ovire, saj je bilo postopoma odpravljenih kar 98,7% takratnih carin, olajšan pa je bil tudi pretok storitev in kapitalskih naložb, večja je varnost intelektualne lastnine in preglednost javnih naročil.

27. V raziskavi, ki je zajela 99 slovenskih podjetij različnih velikosti in dejavnosti, je bilo ugotovljeno, da podjetja za raziskave in razvoj (R&R) v povprečju namenjajo 16% letnih prihodkov iz prodaje, stopnja inovativnosti znaša 36%, 20% podjetij pa integrira start-upe v svoj razvoj (Ugovšek, 2020).

1.3 Sodobne razmere globalnega poslovanja in vloga managementa

- spremembe v sodobnem okolju poslovanja na vseh področjih so izredno dinamične, turbulentne in nenapovedljive, te pa zahtevajo permanentno prilagajanje podjetja s pripravo in izvajanjem tako aktivnih kot reaktivnih ter evlucijskih kot revolucijskih načinov prenavljanja podjetja;
- dogajanje v sodobnem okolju ni predvidljivo in linearno (premosorazmerno), temveč temelji na najrazličnejših dogodkih in pojavih, za katere pogosto ni mogoče najti prave vzročno-posledične povezave (kavzalnosti), kar managerjem otežuje načrtovanje dolgoročnega razvoja;
- dinamično spreminjanje okolja in nepredvidljive spremembe zahtevajo od sodobnega managementa stalno pripravljenost za izvajanje sprememb s pomočjo tristopenjskega modela (spremljanje, prenašanje, izvajanje), da bi lahko podjetje sledilo spremembam v okolju;
- ker spremembe na dialektični način prinašajo novo kakovost (negacija negacije), postajajo rutinske odločitve, ki temeljijo na istovrstnih preteklih dogodkih, manj uporabne, v ospredje pa vstopajo odločitve analiznega, še bolj pa intuitivnega značaja, ko se rešitve iščejo izven ustaljenih miselnih okvirov na osnovi inovativnih in ustvarjalnih pristopov;
- mnogi poslovni modeli, ki so lahko predstavljali temeljni okvir sprejemanja odločitev v posameznih preteklih situacijah, niso (več) uporabni ali pa je njihova uporabnost bistveno zmanjšana zaradi številnih omejitev in nerealnosti predpostavk, na katerih modeli temeljijo; v sodobnih razmerah poslovanja pretekli (arhaični) managementski modeli, pristopi, stili in kompetence (veščine, znanja in sposobnosti, angl. *skills, knowledge, abilities*) ne zadostujejo, zato je treba razviti nove, pogosto popolnoma inovativne;
- na eni strani izjemna intenzivnost sprememb v makro- in mikrookolju, na drugi strani pa neuporabnost ali zožena uporabnost preteklih modelov, metod, postopkov in pristopov postavlja management v izjemno zahteven položaj, saj je treba v razmerah nepopolne informiranosti, tveganja in negotovosti, ko se ni mogoče nasloniti na preteklo prakso (rutino) ali vnaprej pripravljene načrte, sprejemati najboljše odločitve, pogosto radikalne in v časovnem pritisku;
- prav zaradi vsega povedanega se vloga in zahtevnost managementa (v t. i. zahtevnem ali kaotičnem kontekstu) povečuje, pri tem pa napredek informacijsko-komunikacijske tehnologije in modelov napovedovanja prihodnosti managementa ne nadomešča, temveč mu je le v pomoč in podporo, še več, prav zaradi izjemnega napredka raznovrstnih tehnologij in obsega razpoložljivih informacij, pogosto neurejenih ali celo nasprotujočih, je subjektivna presoja managementa, ki vključuje še družbeno, okoljsko in etično odgovornost, ključnega pomena.