

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LIGURALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPPODISTRIA

datum: 04-12-2006

Ime	Številka	Priloge	Viz. ozn.
DEF	15161		

Diplomska naloga

STRATEGIJA KOT NAČIN ZA URESNIČEVANJE
POSLANSTVA V DELNIŠKI DRUŽBI

Mentor:

doc. dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija:

Gorenjska banka d.d., Kranj

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Aleš Rutar

KOPER, 2006

MILENA ŠTEBE



POVZETEK

V vse bolj turbulentnem in konkurenčnem poslovnem okolju je izbira pravih strategij ključnega pomena za uresničitev poslanstva organizacije. To pa zahteva predhodno celovito oceno poslovanja organizacije ter analizo ožjega poslovno-organizacijskega in širšega družbenega okolja organizacije. Uporabljena metoda obravnavanja v predmetni nalogi je študija primera Gorenjske banke d. d., Kranj (v nadaljevanju GBK).

Namen prispevka je s pomočjo analize SPIN ugotoviti prednosti in slabosti GBK v notranjem ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem poslovnem okolju ter na tej osnovi izdelati predlog nadaljnje strategije banke za uresničitev njenega poslanstva.

Analiza kaže, da v notranjem okolju banke prevladujejo prednosti, širše družbeno okolje pa zaznamujejo številne priložnosti in nevarnosti. Poslovni izidi banke potrjujejo pravilnost dosedanjih strategij, ki jih kaže nadaljevati tudi v prihodnje, ob tem pa skrbno spremljati spremembe v okolju, se odzivati, prilagajati in po možnosti vplivati nanje.

Ključne besede: delniška družba, konkurenčno okolje, poslanstvo poslovanja, strateški management

ABSTRACT

The choice of the correct strategies is of vital importance for the fulfillment of company's mission in more and more turbulent and competitive business environment. This causes preliminary fully estimation of the company's organization and analysis of the narrow business-organization environment and wider social environment of the organization.

Used method is based on the study of the GBK case.

Purpose of this article is to study advantages and weaknesses in GBK inner and opportunities and treats in external business environment with the SWOT analyzing method and to prepare on this basis further strategy of the bank to fulfill the mission.

Analysis shows that advantages prevail in internal environment but wider social environment is determined by many opportunities and threats. Bank's business results confirm correctness of strategies until now which should be followed up also in the future and at the same time being awake and careful to the changes in business environment, respond and adjust on them promptly and to try influence on them.

Key words: joint stock company, competitive environment, mission statement, strategic management

UDK 65.012 : 347.72 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Teoretična izhodišča	3
2.1 Planiranje v organizaciji	3
2.2 Strateško obvladovanje organizacije (upravljanje in management).....	6
2.2.1 Strateško obvladovanje organizacije v tržnem gospodarstvu	6
2.2.2 Področja strateškega obvladovanja	8
2.2.3 Strateško načrtovanje	8
2.3 Izhodišča za strateško načrtovanje	9
2.3.1 Analiza družbenega okolja organizacije	10
2.3.1.1 Analiza širšega družbenega okolja	11
2.3.1.2 Analiza ožjega poslovno-organizacijskega okolja	12
2.3.2 Celovita ocena poslovanja organizacije	16
2.3.2.1 Portfeljska analiza	16
2.3.2.2 Analiza na osnovi »verige vrednosti«	17
2.3.2.3 Analiza SPIN	18
2.3.3 Vizija in poslanstvo organizacije	19
2.4 Oblikovanje strateških ciljev organizacije	21
2.5 Določanje strategij organizacije	22
2.5.1 Celovita oziroma korporacijska strategija	23
2.5.2 Poslovne strategije	24
2.5.3 Funkcijske strategije	25
3 Uporabni del – študija primera GBK	27
3.1 Predstavitev Gorenjske banke d.d., Kranj	27
3.1.1 Nastanek in razvoj	27
3.1.2 Sedanje stanje	27
3.1.3 Dejavnost banke	27
3.1.4 Organizacijska struktura	28
3.1.5 Vizija in poslanstvo	28
3.1.6 Strateški cilji	28
3.2 Analiza okolja GBK	28
3.2.1 Analiza družbenega okolja	28
3.2.2 Analiza poslovno-organizacijskega okolja	29
3.3 Analiza prednosti in slabosti GBK v poslovno-organizacijskem okolju	31
3.3.1 Nekateri kazalniki poslovanja	31
3.3.2 Ugotavljanje prednosti in slabosti po strateških dejavnikih uspešnosti	33
3.4 Analiza priložnosti in nevarnosti GBK v družbenem okolju	37

3.4.1 Ugotavljanje priložnosti in nevarnosti po strateških dejavnikih uspešnosti.....	38
3.5 Predlog nadaljnje strateške usmeritve GBK.....	41
3.5.1 Celovita oziroma korporacijska strategija.....	41
3.5.2 Poslovne strategije.....	41
3.5.3 Funkcijske strategije.....	42
4 Sklep.....	45
Literatura in viri.....	47
Priloge.....	49

SLIKE

Slika 2.1 Proces planiranja kot proces odločanja.....	4
Slika 2.2 Štiri skupine vrst planiranja v organizaciji.....	5
Slika 2.3 Proces strateškega planiranja	9
Slika 2.4 Pet skupin določljivk privlačnosti panoge.....	12
Slika 3.1. Kapitalska ustreznost banke.....	32
Slika 3.2. Donos na aktivo	32
Slika 3.3. Donos na kapital pred obdavčitvijo.....	32
Slika 3.4. Operativni stroški na povprečno aktivo.....	33
Slika 3.5. Število zaposlenih in obseg poslovanja na zaposlenega.....	37

TABELE

Tabela 3.1 Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu).....	30
Tabela 3.2 Primerjava vrednosti izbranih kazalnikov med leti.....	31
Tabela 3.3 Skupni zneski depozitov in kreditov v nebančnem sektorju (v mio SIT).....	33
Tabela 3.4 Število zaposlenih in struktura zaposlenih po izobrazbi.....	36

KRAJŠAVE

BS	Banka Slovenije
EU	Evropska unija (original: European Union)
GBK	Gorenjska banka d.d., Kranj
IKT	informacijsko-komunikacijska tehnologija
VP	vrednostni papirji

1 UVOD

Vse večja in ostrejša konkurenca tudi na finančnem trgu, tako domača kot mednarodna, povzroča številne spremembe na vseh področjih delovanja in zahteva hitro in učinkovito prilagajanje nanje. Pogoj za pravočasno in uspešno odzivanje na spremembe v notranjem in zunanjem poslovnem okolju organizacije in po možnosti vplivanje nanje, je v prvi vrsti *dobro poznavanje razmer v notranjem poslovnem okolju (prednosti in slabosti) ter v zunanjem poslovnem okolju (priložnosti in nevarnosti)* in na tej osnovi čim uspešnejše predvidevanje bodočih trendov in možnih posledic. Vse to je nujen predpogoj za *strateško planiranje*, čeprav je treba ob tem vedeti, da današnje vse bolj turbulentno družbeno okolje zahteva stalno, skrbno in hitro spremljanje in odzivanje na številne spremembe, kar pomeni tudi pogostejše spreminjanje poslovnih strategij.

V diplomski nalogi bomo v teoretičnem delu predstavili *strateško upravljanje in management*, poudarili nezmanjšan pomen *strateškega načrtovanja* tudi v razmerah hitro spreminjajočega se družbenega okolja, ki ga zaznamuje vse večja globalizacija. Pot k uspešnemu poslovanju se začne z oblikovanjem *vizije in poslanstva*, kar izhaja iz različnih interesov notranjih in zunanjih udeležencev organizacije. Sledi oblikovanje *smotrov in ciljev*, ki jih želimo oziroma moramo uresničiti za obstoj in razvoj v poslovnem okolju ter načinov za njihovo udejanjanje, to je poti – *strategij* za uresničevanje teh. V diplomski nalogi se bomo osredinili na kar najbolj *celovito oceno organizacije in njenega družbenega okolja* kot nujen predpogoj za oblikovanje ustreznih *strategij organizacije*. Za presojo uspešnosti organizacije obstaja in se uporablja več metod kot npr. primerjalno presojanje, najboljše prakse, portfolio prikaz ipd. V diplomski nalogi bomo uporabili klasično metodo presojanja uspešnosti organizacije – analizo *SWOT / SPIN (Slabosti, Prednosti, Izzivi in Nevarnosti)*, ki je bila razvita kot orodje za celovito oceno poslovanja podjetja in je njena uporaba zelo razširjena in popularna.

V uporabnem delu naloge bomo prikazali *konkreten primer GBK*, ki je v preteklosti delovala v malo konkurenčnem družbenem okolju, bila je tako rekoč edina regijska banka, danes pa so razmere na finančnem trgu bistveno drugačne. V slovenskem bančnem prostoru deluje že okoli 20 poslovnih bank in vsaka si želi zagotoviti čim večji tržni delež. GBK še vedno, oziroma v zadnjih letih še v večji meri, sodi med uspešnejše banke v Sloveniji, kar pa samo po sebi ne zagotavlja odličnosti poslovanja tudi v prihodnje. Uvodoma bomo podali splošno predstavitev banke, nato pa ugotavljali prednosti in slabosti banke v notranjem poslovno-organizacijskem okolju ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem, družbenem okolju. Na osnovi ugotovljenega bomo razmišljali o možnih nadaljnjih strategijah GBK za uresničevanje njenega poslanstva.

Namen diplomske naloge je v prvem delu postaviti teoretične podlage za analiziranje uspešnosti poslovanja organizacije, ki služi kot podpora pri strateškem odločanju, v

drugem delu pa na konkretnem primeru GBK izdelati analizo SPIN in z upoštevanjem ugotovitev podati predlog/e za oblikovanje ustrezne strategije oziroma preveriti zastavljeno strategijo banke.

V diplomski nalogi bomo iskali odgovore na naslednja vprašanja:

- kakšne so prednosti in slabosti GBK v njenem lastnem, notranjem poslovno-organizacijskem okolju;
- kakšne so priložnosti in nevarnosti za GBK v zunanjem, družbenem okolju;
- kje v GBK dovolj izkoriščajo prednosti in priložnosti in kje jih še ne;
- izdelati predlog strateškega načrta GBK za uresničevanje njene vizije in poslanstva.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Planiranje v organizaciji

Planiranje spremlja človeka že od nekdaj. Vsakdo izmed nas razmišlja o svoji bližnji ali bolj oddaljeni prihodnosti in kadar razmišljamo z namenom, da bi vplivali na prihodnje dogajanje, planiramo (Rozman 1993, 20). Osnovni namen planiranja je uresničitev določenih želja, ciljev. So stvari, na katere človek ne more vplivati, v večji meri kot pa lahko vpliva na določeno stanje ali dogajanje, bolj intenzivno in zavedno je človekovo planiranje ciljev in poti, načinov za njihovo uresničitev.

Še pomembnejše, predvsem lahko usodnejše za večje število posameznikov, pa je planiranje v organizacijah, tako v profitnih kot neprofitnih. Najbolj splošna definicija vsake organizacije je namreč, da gre za organizirano združbo ljudi, ustanovljeno z določenim namenom – doseganje določenih ciljev. Končni cilj pridobitne organizacije je ustvarjanje čim večjega dobička ob hkratnem zadovoljevanju potreb najpomembnejših udeležencev organizacije. Osnovni namen nepridobitnih organizacij pa je trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, v obeh primerih pa morajo odgovorni v organizaciji razmišljati – planirati o ciljih, ki jih morajo uresničiti za obstoj in razvoj svoje organizacije in o načinih ter sredstvih za njihovo uresničitev; dogodkov ne morejo in ne smejo prepuščati naključjem (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 2003, 3).

»Organizacije planirajo na sistematične in izrecne načine že dolgo časa. V podjetjih to delajo vsaj že sto let, v večjem obsegu pa so začeli resneje dolgoročno in strateško planirati šele v drugi polovici prejšnjega stoletja« (Pučko 2002, 235).

Planirati pomeni predvidevati verjetne dogodke v organizaciji in v okolju organizacije, določiti cilje in naloge za določeno (plansko) obdobje ter načine za njihovo uresničitev. Vse to je potrebno zlasti zaradi dejstva, da so razpoložljivi viri sredstev vedno in povsod omejeni in je pomembna njihova smotrna uporaba. Med številnimi funkcijami managerjev sodi planiranje med pomembnejše. Ko management v organizaciji ve, kaj želi oziroma mora uresničiti za uspešno poslovanje, se loti organiziranja, vodenja in kontroliranja aktivnosti.

Planiranje je sicer ena osrednjih funkcij vsakega managerja, vendar pa se razsežnosti in pomen te funkcije razlikujeta glede na to, ali gre za vršne managerje – ti so odgovorni predvsem za planiranje strategij organizacije, srednje managerje – ti so odgovorni za kratkoročno planiranje, nižji managerji pa nosijo odgovornost predvsem za operativno (taktično) planiranje oziroma je njihova prvenstvena vloga skrb za izvajanje operativnih planov.

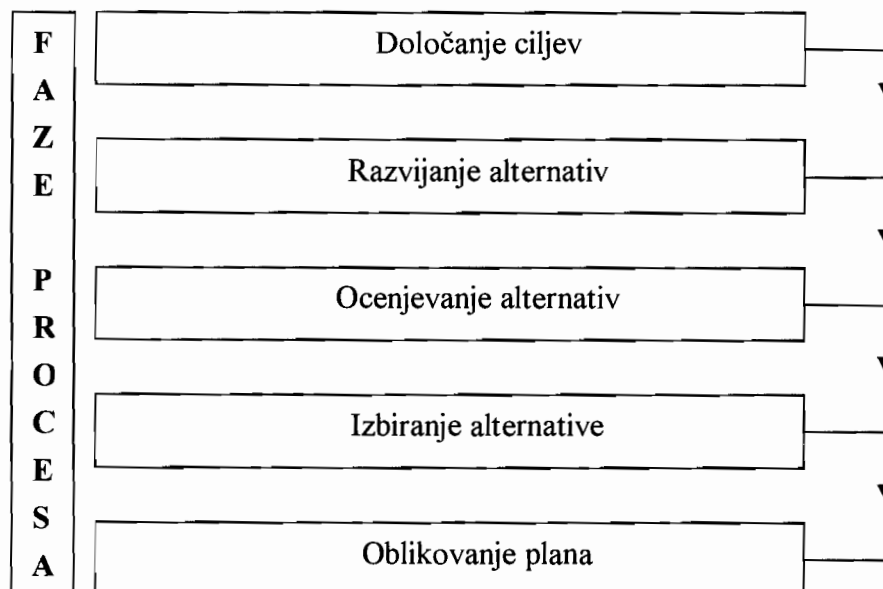
Pri planiranju gre za ustvarjalni, miselni proces, za razmišljanje o prihodnjih priložnostih in nevarnostih za organizacijo, za odločanje med številnimi alternativnimi

možnostmi ob sprejemanju večjega ali manjšega tveganja. Izid tega procesa je vedno plan, ki ima običajno obliko napisanega dokumenta, ki ga presojuje in potrjujejo pristojni organi v organizaciji, v manjših, še posebej v zasebnih podjetjih pa ni redek primer, ko ima manager plan »v glavi«, nenapisan, kar pa ne pomeni, da nima plana in lahko povsem uspešno posluje.

V praksi gre najpogosteje za kombinacijo intuitivnega ter sistematičnega in logičnega odločanja, ob čemer je najpomembnejše, da sta obe sestavini v pravilnem razmerju (upoštevava teoretična in praktična znanja ter izkušnje managerja, njegove osebnostne lastnosti, prostor in čas) in se dopolnjujeta, ne pa izključujeta.

Grafično proces planiranja kot proces odločanja lahko prikažemo kot kaže slika 2.1.

Slika 2.1 Proces planiranja kot proces odločanja



Vir: Pučko 2002, 236.

Prva faza v procesu planiranja je določanje planskih ciljev in ravno v tej fazi se kažejo največje razlike med organizacijami, saj cilji izhajajo iz temeljnih vrednot lastnikov in managerjev, ki skupaj oblikujejo okvire in temeljne smeri poslovanja organizacije. »Seveda na določanje planskih ciljev vpliva tudi okolje organizacije, zato je mogoče trditi, da so okolje in njegove spremenljivke, temeljni cilji organizacije in notranje spremenljivke tri izhodišča za določanje planskih ciljev« (Pučko 2002, 237).

V odvisnosti od želenih izidov in večjih ali manjših sprememb v bodočem poslovanju, v drugi fazi pripravljavci plana razvijejo več planskih alternativ.

V tretji fazi je potrebno razvite alternative čim bolje oceniti, ovrednotiti glede njihove uresničljivosti, donosnosti, tveganosti, fleksibilnosti, občutljivosti na spremembe.

V zadnji, četrti fazi management izbere eno različico, ki se nato oblikuje v vrsto planov – plan prodaje, proizvodjanja, nabave, razvojno-raziskovalnega dela, financiranja itd., ki pa morajo biti med seboj čim bolj usklajeni in tvoriti celovit plan organizacije.

Pomen planiranja je večplasten. Planiranje je prva faza vsakega delovnega procesa, v kateri določimo želene izide in opredelimo celoten proces izvedbe. Prav zato je za uspešno planiranje in kasnejše izvajanje delovnega procesa zelo pomembno, da se o planih predhodno razpravlja tudi z izvajalci, sprejema oziroma tehta njihove predloge, ugovore ipd., skratka za uspešno planiranje oziroma njegovo udejanjenje je zelo pomembno intenzivno sodelovanje čim širšega kroga ljudi v procesih planiranja.

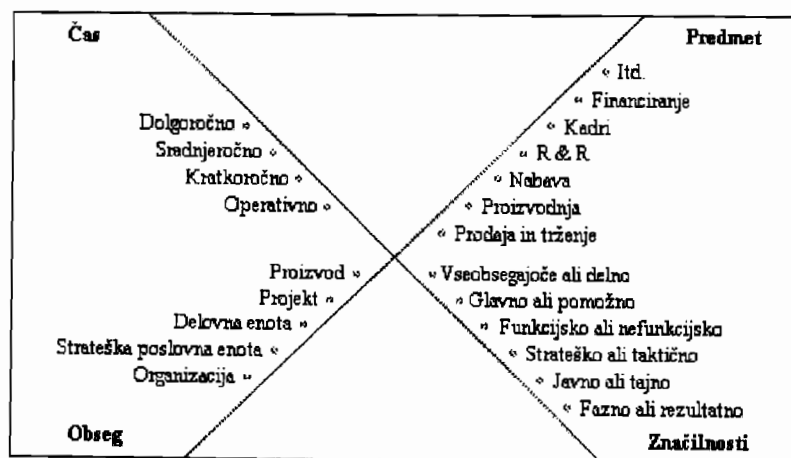
V času vse hitrejšega spreminjanja v okolju organizacije je življenjskega pomena za organizacije in managerje, da pravočasno zaznajo in ugotavljajo prihodnje priložnosti ter nevarnosti, s katerimi se lahko srečajo, kar omogoča ustrezen odziv, vplivanje na dogajanje ali vsaj uspešno prilagoditev na predvidene dogodke. »Spreminjanje kaže dojemati kot izziv in priložnost, ne pa kot nepotreben napor in tveganje« (Tavčar 1997, 59).

Planiranje v organizaciji lahko po številnih merilih razčlenimo na posamezne vrste. Od razčlenitev, ki se najpogosteje pojavljajo v teoriji in praksi, kaže omeniti predvsem:

- razčlenitev po času,
- po obsegu organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša,
- po vsebini ali predmetu planiranja in
- po značilnostih planiranja.

Na tej osnovi dobimo štiri glavne skupine vrst planiranja, ki se pojavljajo v organizaciji (Pučko 2002, 261).

Slika 2.2 Štiri skupine vrst planiranja v organizaciji



Vir: Pučko 2002, 262.

Razčlenitev po času:

- dolgoročno planiranje (praviloma za dobo nad pet let) določa okvire poslovanja in temeljne smeri delovanja organizacije,
- srednjeročno planiranje (od enega do pet let) bolj konkretizira dolgoročne plane,
- kratkoročno in operativno planiranje (letno, polletno, četrletno, mesečno, tedensko in na koncu dnevno) pa s krajšanjem planskega obdobja vse bolj konkretizira planske naloge.

Razčlenitev glede na obseg organizacijske enote, ki planira poslovanje, je odvisna od velikosti organizacije – v manjših organizacijah lahko izdelajo le plan organizacije kot celote, v večjih organizacijah pa je izdelava planov odvisna od organizacijske strukture – oblikujejo se plani za posamezne profitne centre, delovne enote, sektorje, programe ipd.

Razčlenitev glede na vsebino ali predmet poslovanja deli planiranje običajno na: planiranje proizvodnje, nabave, prodaje, razvojno-raziskovalne dejavnosti, financiranja, investiranja, kadrov, prihodkov in odhodkov, poslovnega izida.

Med številnimi možnimi delitvami glede na značilnosti dejavnosti, ki so razvidne iz slike 2.2, naj izpostavimo delitev planiranja na strateško in taktično planiranje.

»Strateško planiranje se osredinja na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije. Taktično planiranje na temelju strateških planov podrobno opredeljuje načine zaposlovanja poslovnih prvin, kar naj zagotovi uresničevanje etapnih ciljev« (Pučko 2002, 263).

2.2 Strateško obvladovanje organizacije (upravljanje in management)

2.2.1 *Strateško obvladovanje organizacije v tržnem gospodarstvu*

Slovensko gospodarstvo je v zadnjem desetletju 20. stoletja doživelo pretrese takšnega obsega in moči, kot še nikoli prej v svoji celotni zgodovini. Tudi v 21. stoletju se nadaljujejo številni trendi pretvorbe socialističnega v kapitalistično gospodarstvo (nadaljevanje privatizacije, postopen umik države iz gospodarstva, vse večja vloga in vpliv lastnikov podjetij in od njih postavljenih nadzornikov itd.).

Slovensko gospodarstvo in z njim celotna družba sta izpostavljeni prehodu iz delitvenega, distributivnega, pretežno družbenega gospodarstva v tržno gospodarstvo, kjer delujejo tržni vzvodi, mednarodni tekmeci v vse bolj odprtem globalnem gospodarstvu, družba povečanih socialnih razlik in zmanjšanja socialne varnosti, kjer delež storitev presega dve tretjini ustvarjenega bruto domačega proizvoda. V tržnih gospodarstvih je nadalje stalnica relativno visoka nezaposlenost, stečaji so kontinuiran proces menjave lastnikov podjetij, podjetja se prodajajo in kupujejo kot vsako drugo blago. Država pa v tržnem gospodarstvu praviloma stoji ob strani, načrtuje in nadzoruje le okvire gospodarske, monetarne in davčne politike, skrbi za meddržavne dogovore v

zvezi s pretokom izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in delovne sile (pri tem mislimo na države izven določene gospodarske regije).

Kljub različnim interpretacijam prvin tržnega gospodarstva (anglosaksonski, evropski, japonski način), je končni cilj vedno optimizacija ravni donosa (dobička).

Sočasno s preходом iz delitvenega v tržno gospodarstvo teče v Sloveniji proces prehoda iz pretežno proizvodno usmerjene družbe v pretežno storitveno usmerjeno, iz industrijske v poindustrijsko družbo. V tako oblikovanih okoliščinah se naglo spreminja položaj dosedanjih »poslovnih kadrov« v management podjetij. Del poslovodnih kadrov, ki so bili do zdaj funkcionarji, predstavniki države ali njenega političnega establišmenta v podjetju in so kot direktorji krožili med občinsko in republiško administracijo in politično funkcijo, se srečuje s položajem, ko niso več funkcionarji v samoupravnem socialističnem gospodarstvu, temveč managerji v tržnem (Banič 1998, VI).

Funkcija direktorja se je naglo prelevila v poklic managerja, ki pa se ne pridobi le s (pre)imenovanjem, ampak je potrebno ustrezno šolanje in stalno izpopolnjevanje.

Slab manager lahko sebi, predvsem pa podjetju in zaposlenim v njem, naredi ogromno škode. Za dobrega in uspešnega managerja je predvsem pomembno, da je ustrezno strokovno usposobljen, ustvarjalen in podjeten, da ima vodstvene sposobnosti in da je etičen (pošten, neoporečen in zanesljiv) (Tavčar 2003, 34).

Ena ključnih sprememb v gospodarskih organizacijah, ki jih je prinesel prehod iz socialističnega v kapitalistični sistem, je privatizacija družbene lastnine. Posledično se je bistveno spremenil odnos oziroma razmerje med direktorji, managerji in lastniki podjetij. Sedaj ni več dovolj, da vodstvo podjetja enkrat letno zboru delavcev pavšalno predstavi praviloma uspešne izide poslovanja, ampak je dolžno z lastniki podjetja ali od njih imenovanimi pooblaščenici – upravljavci, tvorno sodelovati, skupaj določati temeljne smeri delovanja organizacije, jih obveščati, zagotavljati pričakovane donose na vložen kapital itd.

Nenazadnje managerje imenujejo in odstavljajo lastniki podjetij, katerih poslovanje jim je zaupano v vodenje. Velja poudariti, da lastniki oziroma njihovi pooblaščenici in managerji sodelujejo prav na strateško pomembnih področjih – to so področja, ki so ključna, odločilna za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja. Tako management skupaj z upravljavci praviloma tesno sodeluje pri snovanju temeljnih ciljev in strategij organizacije, medtem ko je načrtovanje, organiziranje, vodenje izvajanja in nadziranje v okviru razvojne in tekoče politike podjetja v pristojnosti managementa.

Če povzamemo – v tržnem gospodarstvu je značilna visoka dinamika podjetniškega okolja in Banič (1998, 2) kot središčno vprašanje postavlja vprašanje, ali se podjetja in njihov management lahko prilagodijo »sovražnemu« podjetniškemu okolju, če so v preteklosti poslovala v razmerah nizke dinamike in visoke stopnje napovedljivosti.

Podjetje se lahko prilagodi vsakemu, še tako dinamičnemu podjetniškemu okolju, če je »človeški faktor«, »kadri« pripravljen sprejeti in izvesti proces sprememb. Podjetja sestavljajo zaposleni in njihov management, šele potem osnovna in obratna sredstva. Podjetje se lahko spremeni v tolikšni meri, kot so za takšne spremembe pripravljene udeleženi, ki upravljajo, vodijo in izvajajo poslovne funkcije v podjetju (Banič 1998, 2).

2.2.2 Področja strateškega obvladovanja

»Ocenjevanje bistvenih problemov organizacije z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se ji kažejo, skupaj s preverjanjem dotedanjih poslovnih zamisli in s postavljanjem novih, so vprašanja, s katerimi se vsaka organizacija v strateškem smislu nujno ukvarja« (Pučko 2002, 271). Gre za ključne, dolgoročne odločitve, ki se nanašajo na oblikovanje strateških ciljev, razvijanje strategij za uresničitev teh ciljev, ocenjevanje možnih strategij in izbira, po mnenju in presoji upravljavcev in managerjev, najboljše med njimi. »Rezultat tega procesa so strateški plani, ki jih je treba potem uresničevati in uresničevanje kontrolirati« (Pučko 2002, 271). Namen kontrole ni le ugotavljati razkorakov med načrtovanim in uresničenim, ampak na tej osnovi predvsem v hitrem in pravočasnem delovanju za odpravo ali ublažitev posledic teh vrzeli.

2.2.3 Strateško načrtovanje

Osnovno vprašanje, ki si ga ustanovitelji podjetja zastavijo že ob sami ustanovitvi organizacije in ga kasneje po potrebi preverjajo, se nanaša na poslovni program organizacije (proizvodni in/ali prodajni program). To je ključno strateško vprašanje vsake organizacije, kajti od pravilne izbire in odločitev ter hitrega in pravočasnega prilagajanja ali vplivanja na spremenjene razmere v sami organizaciji ali njenem okolju, je odvisen obstoj in razvoj vsake organizacije. Gre za vprašanja razdelitve aktivnosti in razpoložljivih virov na obstoječa in nova poslovna področja, ali je smiselno še naprej investirati v razvoj obstoječih poslovnih področij oziroma se preusmeriti na nova in v kolikšnem obsegu, ali se za izvedbo strateških odločitev finančno zadolžiti, ali investirati v lasten razvoj in raziskave oziroma kupiti patente, licence, kompletno znanje itd. Skratka, ob opredeljevanju strateškega – dolgoročnega razvoja organizacije je potrebno odgovoriti tudi na vprašanja, kaj v strateškem smislu je potrebno narediti na posameznih poslovno-funkcijskih področjih (trženje, raziskave in razvoj, nabava, kadri, proizvodjanje, organiziranost, financiranje itd.).

Pučko celoten proces strateškega planiranja členi na tri faze (glej sliko 2.3):

- fazo izdelave planskih izhodišč (predpostavk),
- proces strateškega planiranja v ožjem pomenu ter
- fazo uresničevanja ter nadzora uresničevanja strateških planov (ta faza je le še pogojno del procesa planiranja).

Slika 2.3 Proces strateškega planiranja

PLANSKA IZHODIŠČA	PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA V OŽJEM POMENU				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
Družbeno-ekonomsko okolje Analiza poslovanja Predvidevanje Vizija in poslanstvo	Celovita ocena Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje korporacijskih strategij Razvijanje poslovnih strategij Razvijanje funkcijskih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje Programiranje in predračunavanje Kontrola

Vir: Pučko 2002, 273.

2.3 Izhodišča za strateško načrtovanje

»Spremembe pogojev delovanja podjetij so vedno hitrejše in kompleksnejše, iz preteklosti se ne moremo dovolj naučiti za prihodnost, potrebno je imeti jasne dolgoročne cilje, hkrati pa spremljati dogajanja v podjetju in v okolju ter se hitro prilagajati spremembam« (Kavčič in Deškovič 1990, 14). Ugotovili smo že, da je zaradi navedenega strateško načrtovanje nujno ne glede na mnoge pomisleke različnih avtorjev v zvezi s smiselnostjo tega početja. Tako v svetu kot pri nas imajo podjetja različne izkušnje s planiranjem. Povzeto po Kavčiču (Kavčič in Deškovič 1990, 10-11) je nekaj tipičnih ugovorov proti strateškemu planiranju in zanikanj teh ugovorov naslednjih:

1. Planirati se ne splača, ker plani niso nikoli uresničeni.

Če ni plana, ne vemo, kje smo oziroma kje bi želeli biti. Z načrtovanjem ustvarjamo prihodnost, nismo le pasiven produkt dejavnikov v okolju in organizaciji.

2. Planiranje je nesmiselno, ker se razmere prehitro spreminjajo.

Resničen je tudi, če plan postane tog, če ne upoštevamo sprememb in ga ne prilagajamo spremenjenim razmeram. Planiranje nam omogoča vrednotenje sprememb in njihovo vključevanje v našo dejavnost.

3. Ni časa za planiranje, dovolj imamo drugega dela.

Dejansko izkušnje kažejo, da so plani lahko bistvena podlaga za doseganje boljših izidov podjetja, kot pa jih daje spontani razvoj. Obstoja ocena, da je mogoče 70 % uspeha pripisati jasni strategiji podjetja.

Strateško načrtovanje je nujno, vendar smiselno le, če je podlaga za akcijo in ukrepanje, ne pa samo sebi namen. »To pa zahteva, da ga vsi zaposleni poznajo, se z njim strinjajo in je dejanska podlaga za usmerjanje dejavnosti pri doseganju postavljenih ciljev ne le vodstva, ampak vseh zaposlenih« (Kavčič in Deškovič 1990, 11).

Ob tem je pomembno, da so cilji, ki si jih organizacija zastavi v njenih planih, konkretni, merljivi, uresničljivi in spodbudni.

Kakovostno strateško načrtovanje pa zahteva temeljito pripravo, izdelavo določenih izhodišč, osnov za planiranje.

Izdelava planskih izhodišč terja pojasnitev vseh pomembnih okvirov in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok postavljajo njena glavna podkolja. *Ocene dotedanega poslovanja organizacije*, opravljene praviloma vsako leto, so tudi pomembna izhodišča. Izdelane in sprejete *dolgoročne napovedi razvojev v okolju* (ki so lahko tudi v obliki scenarijev) so nujno ena izmed podlag za planiranje. Končno sta že *izoblikovana vizija* (če jo sploh imamo) oziroma *poslanstvo organizacije* pomembni izhodišči za snovanje strategij za prihodnje obdobje (Pučko 2002, 272).

2.3.1 Analiza družbenega okolja organizacije

Poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju podjetja je ključnega pomena za opredeljevanje prave – uspešne politike vsakega podjetja. S povečevanjem turbulentnosti podjetniških okolij se povečuje tudi težavnost njihovega obvladovanja. Čedalje zahtevnejše postaja zato tudi planiranje, še posebej snovanje, oblikovanje in izbiranje politike podjetja (Belak 2000, 79).

Pri proučevanju okolja organizacije z namenom opredelitve možnih strateških usmeritev organizacije, je prvenstveno treba dobro poznati in oceniti razmere v lastni panogi, tako obstoječe kot predvidene prihodnje razmere v njej.

Poleg napovedovanja razvojev v svoji panogi pa mora vsaka organizacija pridobiti potrebne osnovne informacije tudi o razvitosti in o razvojnih trendih širšega okolja.

Raziskovanje okolja organizacije v grobem obsega (Ulrich 1990, 57):

1. pridobivanje osnovnih informacij o razvitosti okolja in razvojnih trendih ter
2. opredelitev iz okolja izhajajočih možnosti, pa tudi nevarnosti za podjetje.

Z upoštevanjem pomembnih ugotovitev pri izdelavi strategij v podjetju, podjetje lahko v večji meri izkoristi ugotovljene možnosti, se izogne morebitnim nevarnostim in pastem v okolju ali vsaj omili njihov negativni vpliv.

2.3.1.1 Analiza širšega družbenega okolja

Širše okolje organizacije različni avtorji npr. Banič, Belak, Pučko in Ulrich delijo v različna podokolja, predvsem gre za malenkostno različna poimenovanja oziroma poudarke, vsebinsko pa ne gre za velike razlike. Proučevanja (Pučko 2002, 250)

1. gospodarskega,
2. tehnološkega,
3. politično-pravnega,
4. kulturnega in
5. naravnega

podokolja so usmerjena predvsem v pridobitev globalnih in dolgoročnejših razvojnih trendov podjetniškega okolja, ki bodo predvidoma imeli pomemben vpliv na obstoj in razvoj podjetja in jih je pri oblikovanju strategije podjetja treba upoštevati.

Najpomembnejša pri strateškem odločanju podjetij so vsekakor prihodnja splošna gospodarska gibanja, kot so napovedi gibanja bruto družbenega proizvoda, narodnega dohodka, rast ključnih gospodarskih panog, rast in odpiranje tujih trgov, obseg zaposlenosti oziroma delež brezposelnih, število prebivalcev, število gospodinjstev, gibanje mase osebnih dohodkov in kupne moči prebivalstva, gibanje obrestnih mer, deviznih tečajev, investicijske, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, cen in še drugih pomembnih gospodarskih spremenljivk, skupaj s pričakovanimi spremembami v gospodarskem sistemu (Pučko 2002, 279).

Ob gospodarskem področju pa je pomembno in koristno izdelovati napovedi tudi na drugih področjih – podokoljih npr. pričakovane spremembe ključnih tehnologij, razpoložljivost in cena električne energije ter pričakovana gibanja, ekološke zahteve, lokacijski načrti, pričakovane spremembe na področju socialne varnosti, pridobivanja izobrazbe, tujih investicij, sprememb na področju strateških poslovnih in kapitalskih povezav, splošno sprejete vrednote ljudi ipd.

Pri analizi okolja moramo biti pozorni na to, da uporabimo in analiziramo pravo mero pridobljenih informacij in podatkov; preveč podrobnosti lahko vodi v nepreglednost in zmešnjavo, preveč omejena analiza pa nam ne pokaže celotne slike o prihodnjem poslovnem okolju. »Namen informacij namreč ni zagotavljanje znanja, ampak zagotavljanje možnosti za ustrezno ukrepanje« (Drucker 2001, 128). Pravočasno zaznavanje in poznavanje dogajanja in trendov v ožjem in širšem okolju je bistvenega pomena za obstoj in razvoj organizacije, saj na določena stanja ali trende v okolju organizacija lahko vpliva in s tem zmanjša grožnje zase ali izkoristi novo nastale priložnosti. »Toda mnoga od njih so zunaj vpliva firme, zato bo treba razviti strategije, ki bodo firmi pomagale zase ustvariti tak položaj, da si bo pridobila konkurenčne prednosti ali kar najbolj zmanjšala škodo, ki bi ji jo utegnili povzročiti okolje« (Bowman 1994, 55).

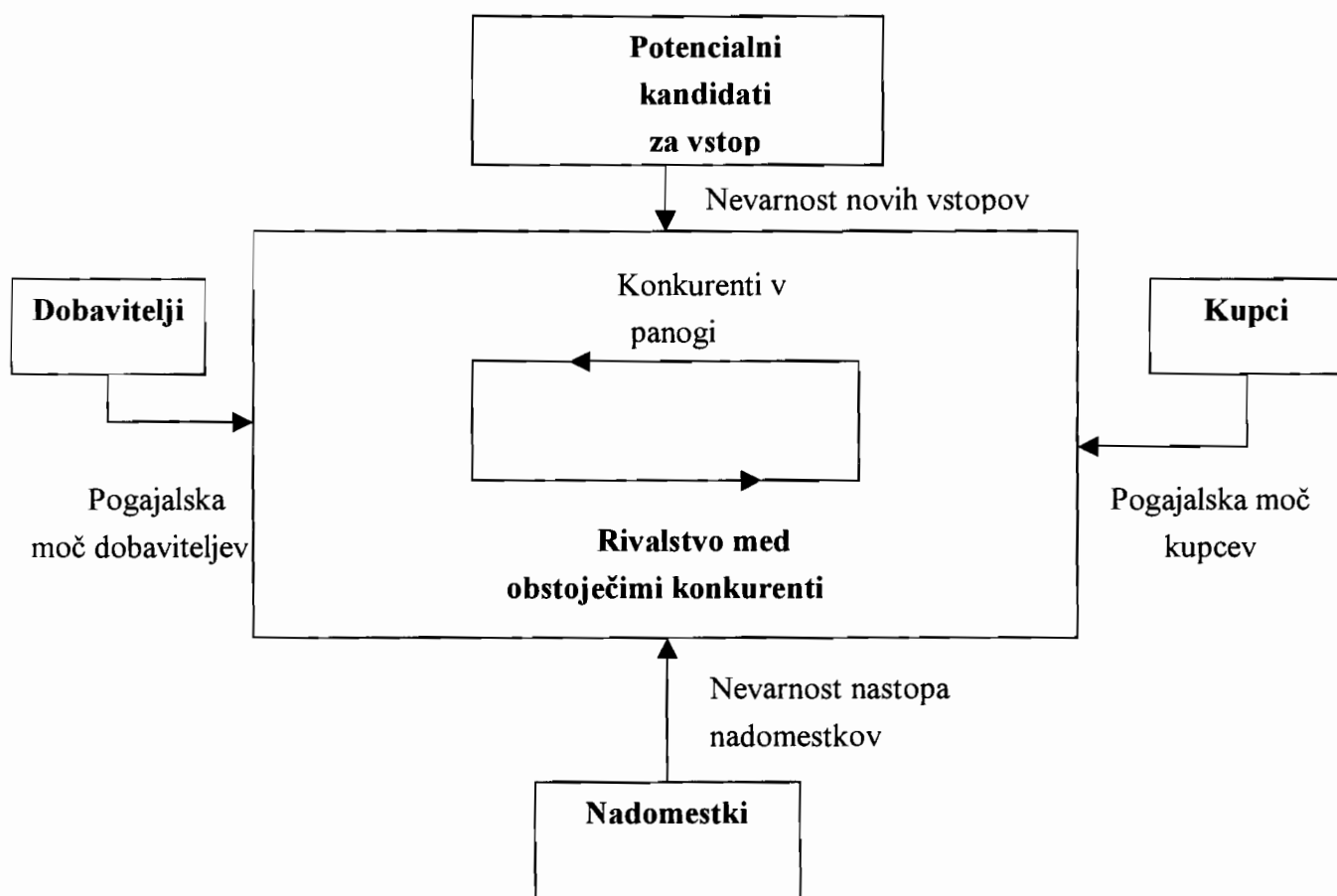
2.3.1.2 Analiza ožjega poslovno-organizacijskega okolja

Pri ocenjevanju in analiziranju okolja organizacije je treba najprej preveriti t. i. panožno okolje. V panogi delujejo istovrstne organizacije, ki neposredno tekmujejo med seboj, ker zadovoljujejo določeno tržišče z enakimi ali podobnimi izdelki oziroma storitvami.

Model petih sil

Za vpogled v konkurenčnost panoge se najpogosteje uporablja Porterjev t. i. »model petih sil« (glej sliko 2.4), ki oblikuje razsežnosti konkurence znotraj panoge in s tem določajo večjo ali manjšo dobičkonosnost panoge.

Slika 2.4 Pet skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Pučko 2002, 276.

1 Konkurenčno rivalstvo

Konkurenčno rivalstvo je najlažje prepoznavna oblika konkurence, ki se dogaja med organizacijami, ki izdelujejo enake ali podobne izdelke oziroma izvajajo istovrstne storitve in to počnejo na istem trgu. Razmerja med konkurenti znotraj panoge pa so

lahko zelo različna in ob tem je treba poudariti, da se s časom (z vse hitrejšim in intenzivnejšim spreminjanjem okolja organizacij, vse večjimi razsežnostmi globalizacije) tudi precej spreminjajo. Včasih je med konkurenti prevladovalo skoraj izključno intenzivno in agresivno rivalstvo, danes pa niso redki primeri sodelovanja na posameznem ali več segmentih poslovanja zaradi uresničevanja določenih skupnih interesov in ciljev.

2 Grožnje potencialnih novih organizacij – konkurentov na trgu

Takoj ko je donosnost v neki panogi dovolj privlačna, v to panogo želijo oziroma vstopijo nove organizacije. Če povečani ponudbi zaradi vstopa novih konkurentov sledi tudi povečanje povpraševanja po določenem proizvodu (izdelku ali storitvi), potem cene in dobički ostanejo na dotedanji ravni. Pogosto pa vstop novih konkurentov zmanjša dobičkonosnost panoge, iz česar sledi, da grožnja vstopa novih konkurentov postavlja zgornjo mejo dobičkonosnosti panoge. Ob tem pa je pomembno, kako lahko je priti novemu konkurentu v določeno panogo ali drugače, kako velike so vstopne ovire. Najpogostejše ovire za vstop so: potrebne velike začetne investicije, ekonomija obsega, uveljavljene blagovne znamke konkurentov, zvestoba kupcev, stroškovne prednosti konkurentov zaradi izkušenj, težji pristop do distribucijskih poti, zakonodajne ovire itd.

3 Grožnja nadomestkov

S pojmom nadomestek (substitut) označujemo proizvod (izdelek ali storitev), ki zadovoljuje enake potrebe kot proizvod obravnavane panoge. Če je nadomestek za kupca / uporabnika privlačnejši v smislu cene in/ali delovanja in/ali dostopnosti in/ali poprodajnih storitev ipd., potem se bo marsikateri od njih odločil za nakup oziroma uporabo nadomestka. Ključni za prehod kupca z dotedanjega izdelka na nadomestek so stroški, ki jih ima v zvezi s tem. To od organizacij znotraj panoge zahteva bodisi znižanje prodajnih cen z zniževanjem stroškov ali manj dobička, za ponovno pridobitev strank oziroma čim hitrejši razvoj in izboljšanje proizvodov (izdelkov ali storitev).

Ob tem je zelo pomembno dobro poznavanje potreb, ki jih zadovoljujejo proizvodi neke določene organizacije in oprezanje zelo široke okolice z namenom pravočasne zaznave nevarnosti, bodisi novih konkurentov z istovrstnimi proizvodi ali pogosto še nevarnejših substitutov. Slednje organizacije pogosto dosti težje obvladajo kot konkurente v panogi, v kateri so specialisti, dobri poznavalci, strokovnjaki z ustreznim znanjem in izkušnjami ipd., substituti pa pogosto prihajajo iz povsem drugih panog.

4 Moč kupcev

Močni, pomembni kupci lahko pri dobaviteljih dosežejo zelo ugodne cene ter različne druge ugodnosti – izboljšanje kakovosti, skrajšanje dobavnih rokov, ugodnejše plačilne pogoje, kreditiranje nakupa itd. S tem organizacijam – dobaviteljem znižujejo dosežene dobičke in pogosto povzročijo cenovno ali siceršnje tekmovanje med konkurenti – ponudniki za pridobitev določenega posla. Kupci so močni v situacijah, ko

jih je malo, ponudnikov pa veliko, pri nakupih velikih količin, ko nakupi kupcev pomenijo velik delež skupne prodaje v panogi, ko kupci brez večjih težav in stroškov preidejo k drugemu dobavitelju ali večim dobaviteljem itd.

5 Moč dobaviteljev

Podobno kot kupci, tudi ključni dobavitelji lahko v določenih primerih samovoljno postavljajo odjemalcem zelo visoke cene, kar posledično na koncu vodi v nižje dobičke ali celo izgube, ker običajno konkurenca na trgu ne dopušča, da bi vse te pre/visoke vhodne stroške prenesli na končnega uporabnika. Lahko gre za dobavitelje surovin, energije, kapitala, znanja idr. Dobavitelji so močni predvsem v primerih, ko je njihov proizvod velikega pomena za kupca, ko kupec težko najde drugega dobavitelja ali pa bi bilo to zanj zelo drago, ko panogo obvlada le nekaj močnih dobaviteljev – ni konkurenčnih tržnih razmer itd.

Da bi se organizacije izognile pritiskom močnih dobaviteljev ali vsaj omilile njihov vpliv in moč, morajo zmanjšati odvisnost od določenega dobavitelja tako, da imajo nekaj dobaviteljev, s katerimi sodelujejo in ne le enega (preveliko število tudi ni v redu, ker so stroški vzdrževanja poslovnih odnosov, logistike itd. previsoki) in bolj razvijajo lastna znanja, da niso finančno preveč odvisne ipd.

Splošna privlačnost panoge

Splošna privlačnost panoge je odvisna od tega, kako močnih je pet sil Porterjevega »modela petih sil«. Če je vseh pet sil močnih, bo dobičkonosnost panoge verjetno relativno nizka, neodvisno od vrste proizvodov (izdelkov ali storitev), ki jih panoga ponuja. Nasprotno pa gre v panogah, kjer je teh pet sil šibkih, ali pa nekaterih od njih sploh ni, pričakovati večje dobičke.

Organizacije na omenjenih pet sil lahko do določene mere vplivajo s svojimi strategijami, vendar morajo ob tem paziti, da npr. s pretiranim zniževanjem cen ali večanjem stroškov (npr. z oglaševanjem ipd.) ne povzročijo ne le zmanjšanja lastnega dobička, ampak se lahko celotna panoga znajde v slabšem položaju. Ob tem je treba upoštevati, da sprememba znotraj ene od petih sil lahko vpliva na ostale. Običajno pa sta v vsaki panogi ena ali dve sili, ki sta ključnega pomena za njeno dobičkonosnost.

»Pri odločanju o strategiji morajo torej firme upoštevati ključno silo ali sile in si ustvariti ugodnejši položaj kot konkurenti« (Bowman 1994, 45).

Na splošno velja, da v panogah, kjer je povpraševanje večje od ponudbe in kjer je težko priti na trg, tudi povprečne organizacije oziroma povprečni management ustvarja dobičke. Največ »privlačnih« panog je v poslovnih okoljih, kjer povpraševanje stalno narašča.

Življenjski cikel panoge

Vrsta in razsežnosti konkurenčnega rivalstva sta v veliki meri odvisna od stopnje v razvoju panoge (življenjski cikel panoge). Na začetni razvojni stopnji neke panoge vstopa vanjo veliko novih organizacij, ki si skušajo ustvariti določen tržni delež na različne načine (s cenovno politiko, z oglaševanjem, z distribucijskimi kanali, lahko dostopnostjo, poprodajnimi storitvami ipd.). Tržni deleži, pridobljeni na začetku razvoja neke panoge, so zelo pomembni, saj kasneje lahko prinašajo bogate učinke.

Na prehodu panoge v zrelo fazo postane konkurenca vse močnejša, kajti rast in razvoj je mogoče dosegati le tako, da se pridobi dodatne kupce / odjemalce s privabljanjem teh od drugih konkurentov.

V fazi zrelosti panoge so že vse organizacije znotraj nje dobro izkušene, vsaka inovacija ene organizacije se hitro razširi še na ostale ipd.

Ko pa panoga dozori do te stopnje, da dobičke ustvarjajo le še najučinkovitejše organizacije, pravimo, da je panoga v zatonu.

Napovedovanje sprememb

Na omenjenih pet sil in s tem posredno na posamezne organizacije znotraj določene panoge vplivajo tudi številni dejavniki iz širšega okolja. Zato je pomembno in nujno opazovanje razvoja in razvojnih trendov v okolju, ki ga za ta namen lahko razdelimo na več podokolij (gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno, socio-kulturno in naravno), kar je podrobneje predstavljeno v prejšnjem poglavju.

Analiza konkurence

Analizi konkurence se pogosto namenja premalo pozornosti, čeprav je lahko zelo uporabna in koristna pri postavljanju lastnih ciljev in oblikovanju strategij za njihovo uresničevanje, še zlasti, če se pravilno predvidi strateške poteze, ki jih utegne potegniti konkurenca. Enako ali še bolj pomembno je poleg obstoječih proučiti potencialne konkurente.

Osnovna vprašanja, ki si jih je treba zastaviti (Bowman 1994, 51):

- Kaj trenutno počne konkurenca?
- Kaj je konkurenca sposobna narediti?
- Kaj je gonilna sila konkurence?
- Kakšne poteze lahko pričakujemo od konkurence?
- Kje je konkurenca ranljiva?

»Med dejavnike uspešnosti sodobnih podjetij se uvrščajo neotipljiva sredstva. Zato se tudi analiza delovanja tekmecev preusmerja na ta zahteven segment poslovanja podjetij« (Knez-Riedl 1999, 33).

Ob proučevanju konkurence je nujno podrobno poznati in opredeliti potrebe kupcev, ki jih zadovoljujejo naši proizvodi (izdelki ali storitve).

Analiza trga

Potrebno je analizirati obstoječe stanje na ciljnih trgih organizacije in skušati napovedati njihov razvoj. Opredeliti je treba posamezne tržne segmente, njihove velikosti in potrebe. Posebno skrb je treba nameniti iskanju nezadostno zadovoljenih potreb odjemalcev, odkrivanju tržnih niš, novih načinov približevanja kupcem, vzpodbujanja obstoječih in novo odkritih potreb kupcev itd., kajti takšna odkritja, ki jih je potrebno upoštevati pri pisanju strategij, praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetja.

Belak (2000, 83) ugotavlja, da večina avtorjev sodobnega managementa daje zelo velik pomen proučevanju tako oskrbnih kot prodajnih trgov. Od poznavanja trgov je namreč neposredno odvisna uspešnost in celo usoda podjetja.

2.3.2 Celovita ocena poslovanja organizacije

Pučko med planskimi izhodišči med drugim navaja analizo poslovanja.

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja (Pučko 1999, 129).

To so koristne in nujne informacije v procesu strateške analize in odločanja, čeprav po Pučku temelj za sam proces strateškega planiranja predstavlja celovito ocenjevanje položaja organizacije. »Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij« (Pučko 2002, 279). Takšne ocene se izdelujejo za organizacijo kot celoto ali za posamezne organizacijske enote.

Celovito ocenjevanje organizacije, katerega namen je ugotoviti njene prednosti v primerjavi s konkurenti in odkriti njene slabosti ter ob tem iskati poslovne priložnosti in glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala organizacija soočiti, je mogoče opraviti na tri osnovne načine (Pučko 1999, 133):

- portfeljska analiza,
- analiza na osnovi »verige vrednosti«,
- analiza SPIN.

2.3.2.1 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je osnovana in primerna predvsem za diverzificirana podjetja (podjetja z več relativno samostojnimi strateško poslovnimi področji) in sloni na predpostavki, da za podjetje velja krivulja izkušenj, ki se nanaša na vse stroške. Portfeljska analiza zahteva (Pučko 1999, 144):

- da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotne gospodarske organizacije,
- na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti.

Poudarek je na oceni celovite strateške uravnoteženosti portfelja poslovnih področij gospodarske organizacije v smislu, kako naj razporedimo razpoložljive vire in od kod ti prihajajo.

Portfeljska analiza ima več pomanjkljivosti, pri čemer so bistvene v tem, da je namenjena le za diverzificirana podjetja, da krivulja izkušenj ne obstaja vedno in da je težko opredeljevanje relevantnih strateških poslovnih področij.

2.3.2.2 Analiza na osnovi »verige vrednosti«

Analiza na osnovi »verige vrednosti« je alternativni prijem za celovito analizo prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja, ki ga je razvil ameriški ekonomist M. E. Porter.

V konkurenčnem gospodarstvu je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik uspešnega poslovanja, rasti in razvoja. Konkurenčna prednost izvira iz mnogih diskretnih aktivnosti, ki jih podjetje opravlja v zvezi s snovanjem proizvodov, njihovo proizvodnjo, trženjem, distribucijo, poprodajnimi storitvami itd. Osnovne izvore konkurenčne prednosti pa Porter vidi v stroškovnih prednostih (večji stroškovni učinkovitosti) ali v boljši in privlačnejši diferenciaciji proizvodov. Tako je konkurenčna prednost, ki jo podjetje pridobi, povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno »vrednost« za njenega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te »vrednosti« (Pučko 1999, 159-160).

Zasnova »verige vrednosti« je v bistvu mikroekonomska teorija, ki gleda na podjetje kot zbir ločenih, vendar povezanih produkcijskih funkcij, opredeljenih kot aktivnosti. Porter aktivnosti podjetja deli na primarne in pomožne. Namen »verige vrednosti« je omogočiti spoznanje (Pučko 1999, 160):

- zakaj se stroški v podjetju obnašajo tako kot se,
- kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo produktov podjetja.

Analiza na osnovi »verige vrednosti« je sestavljena iz treh faz (Prevodnik 2005, 14):

- Ocenjujemo prispevek posameznih aktivnosti »verige vrednosti« k ravni relativnih stroškov in k ravni diferenciacije produkta, ki ju dosegamo kot podjetje. Na tej osnovi izdelamo profil prednosti in slabosti.
- Ugotavljamo možne izboljšave v »verigi vrednosti« podjetja.
- S pomočjo ocenjevanja privlačnosti panoge in »verig vrednosti« podjetja ter konkurentov ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti podjetja.

Glavne pomanjkljivosti analize na osnovi »verige vrednosti« (Prevodnik 2005, 14):

- težavna razdelitev podjetja na strateške poslovne enote z notranjega in zunanjega vidika, ki pogostokrat nista usklajena,
- ne pokrivanje ključnih aktivnosti vsake strateško poslovne enote z organizacijo v podjetju, pojavlja se problem razčlenjevanja časovnih stroškov na proizvode,
- ugotavljanje stroškov in koristi vsake aktivnosti v očeh odjemalca je še težje.

2.3.2.3 Analiza SPIN

Analizo SPIN najkrajše opredelimo kot celovito ocenjevanje prednosti in slabosti znotraj organizacije ter izzivov in nevarnosti v zunanjem okolju določene organizacije.

Kratica SPIN pomeni:

S – slabost

P – prednost

I – izziv

N – nevarnost.

Pogosto se uporablja tudi kratica SWOT, ki izhaja iz angleških besed:

S = strenght – prednost

W = weakness – slabost

O = opportunity – priložnost

T = threat – nevarnost,

pa tudi nekateri drugi izrazi, kot so sprotno ocenjevanje, revizija položaja organizacije, PPPP analiza (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pretnje), angleški izraz audit, revizija trga in poslovanja, izdelovanje planskih predpostavk in drugi.

Analiza SPIN se lahko začneja z iskanjem odgovorov na vprašanje (Pučko 2002, 280):

1. Kateri poslovni izidi organizacije (stopnja rentabilnosti, ekonomičnosti, kritja in rasti, prodaje, tržni delež podjetja, število obiskovalcev, stopnja izkoriščenosti zmogljivosti itd. oziroma tisti pokazatelji, ki so za obravnavano organizacijo najpomembnejši) so:

- boljši oziroma slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši oziroma slabši od dosežkov sorodnih organizacij.

Po ugotovitvah, kje smo v opazovanem obdobju boljši oziroma slabši od primerjalnega obdobja oziroma od organizacij, s katerimi se primerjamo, je logično iskanje vzrokov za ugotovljeno stanje. Dobiti želimo odgovor na vprašanje:

2. Katere podstrukture in njihove sestavine (proizvodni program, tržna, tehnološka, raziskovalno-razvojna, finančna, kadrovska, organizacijska podstruktura) ter procesi in njihove sestavine (proizvodni, nabavni, prodajni, tehnološki, distribucijski, informacijski proces) so v večji ali manjši meri prispevali k poslovni uspešnosti.

Za to ocenjevanje se največ uporabljata dva načina (Pučko 2002, 281):

- subjektivno ocenjevanje podstruktur glede na njihov večji oziroma manjši prispevek k poslovni uspešnosti,
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti, ko se posamezne podstrukture oziroma njihove sestavne dele oceni z določenim številom točk.

S takim ocenjevanjem podstruktur v prvem koraku ugotavljamo notranje prednosti in slabosti organizacije in ob tem lahko opredelimo strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja v preteklosti.

V naslednjem koraku pa skušamo odkrivati strateške dejavnike za poslovno uspešnost organizacije v prihodnosti. Ob tem upoštevamo prednosti in slabosti, ki smo jih ugotovili ter dodatno napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih, socialnih in drugih razvojev v okolju organizacije in na tej osnovi ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti. Tako kot profil prednosti in slabosti, tudi profil možnosti in nevarnosti izdelujemo po posameznih podstrukturah organizacije.

Osnovni namen celotne analize SPIN pa lahko strnemo v naslednjih treh točkah (Pučko 2002, 283):

1. ugotoviti, na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti, njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljena,
2. ugotoviti osnovne razvojne probleme organizacije, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti in
3. ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretne organizacije.

2.3.3 Vizija in poslanstvo organizacije

Vizija organizacije

Poleg analiziranja ožjega in širšega družbenoekonomskega okolja, v katerem organizacija deluje in predvidevanja trendov in razvojev v tem okolju ter analiziranja same organizacije, sodi med pomembna izhodišča strateškega planiranja vsekakor tudi opredelitev vizije in poslanstva organizacije. Celo več, Pučko (Pučko 2002, 274) na primer poudarja, da je opredelitev vizije in poslanstva organizacije, če še nista ustvarjeni, prva naloga vršnega managementa v organizaciji. Nadalje navaja, da o oblikovanju vizije govorimo največkrat v organizacijah, ki so v latentni ali akutni krizi in največkrat novo vizijo organizacije oblikuje nov direktor v podjetju. Ustvarjalec vizije, ki jo lahko najkrajše opredelimo kot neko predstavo o podjetju v prihodnosti, mora zato imeti številne sposobnosti, od ustvarjalnega razmišljanja, sposobnosti zaznavanja, pravo mero previdnosti in hkrati podjetniškega tveganja, sposobnost hitrega, pa hkrati ne nepremišljenega odločanja, odločne usmerjenosti v zastavljene cilje in nenazadnje vodstvene sposobnosti in ugled pri sodelavcih.

V nadaljevanju navajamo nekaj širših opredelitev vizije različnih avtorjev in ob tem ugotavljamo, da je vsem skupen »pogled v prihodnost«.

»Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je zlahka mogoče širiti po organizaciji in zunaj nje« (Pučko 2002, 272).

Raziskovalci Boston Consulting Group (1979) pravijo v zvezi s tem tole: »Vizija je konkretna slika prihodnosti, ki naj bi bila toliko približana, da še lahko vidimo njeno uresničitev, hkrati pa toliko oddaljena, da budi v organizaciji navdušenje za vsebovane novosti« (Belak 2002, 76).

Hinterhuber, H.H.: Strategische, New York, Walter de Gruyter, 1994: »Vizija je organizacijska in usmeritvena sila, ki organizira in kanalizira energijo sodelavcev v določeni smeri tako, da pritegne k temu v enaki meri njihovo srce in razum« (Belak 2002, 76).

Oblikovanje in vzpostavitev vizije podjetja (dolgoročen, celovit pogled v prihodnost) odpravlja ali vsaj zmanjšuje tveganja, ki jim bo podjetje izpostavljeno na njegovi poti.

Poslanstvo organizacije

Tudi pojem poslanstva (misije, mission) ni natančno in enotno opredeljen, tako da v različnih državah pojem opredeljujejo različno. Banič (1998, 8-11) predstavlja celo raziskavo na to temo, katere izid je model poslanstva Ashridge. Ta model vsebuje štiri prvine – smoter, strategijo, vrednote/merila in postopke – brez katerih ni mogoče ustrezno formulirati poslanstva.

Poslanstvo podjetja se izraža v zaupani nalogi in vlogi podjetja v odnosu do njegovega okolja. Poslanstvo ni le dejavnost in poklic, je mnogo več. S poslanstvom opredeljuje podjetje svoje temeljno in najsplošnejše razmerje do okolja, opredeljuje svojo vlogo v tem okolju, opredeljuje pa tudi osnovne značilnosti svojega ravnanja v tem okolju. V poslanstvu se kažejo vrednote in smotri podjetja; je trajnejše ter nastaja in se tudi spreminja s spreminjanjem dolgoročnih interesov pomembnejših udeležencev podjetja. Poslanstvo podjetja izhaja vedno iz zaupanja njegovih udeležencev, da bo podjetje zadovoljilo njihove interesne potrebe. S spreminjanjem teh interesov se praviloma spreminja tudi poslanstvo podjetja (Belak 2002, 76).

Ne glede na različne definicije in opredelitve poslanstva, vsebina poslanstva pove, katere proizvode podjetje proizvaja, kakšen je obseg njene dejavnosti, kaj je bistvo njene dejavnosti in kakšne so smeri rasti (Kavčič in Deškovič 1990, 19).

Če podrobneje razdelamo vsebino izjave o poslanstvu, mora ta odgovoriti na naslednja vprašanja (Kavčič in Deškovič 1990, 18):

- S kakšnimi posli se ukvarjamo v primerjavi z drugimi podjetji v panogi, kakšen tržni delež želimo doseči itd.?
- Kaj so glavni razlogi obstoja našega podjetja (poleg obveznega dobička npr. doseganje zadovoljstva pomembnejših udeležencev podjetja ipd.)?

- V čem je naša organizacija boljša od drugih (v kakovosti proizvodov, prodajnih storitvah, dostopnosti, stroškovni učinkovitosti, tehnologiji itd.), kar je nujen predpogoj za razvoj, če ne celo za obstoj organizacije?
- Kdo so naši glavni kupci oziroma stranke, ki jim je potrebno nameniti posebno pozornost in skrb?
- Kateri so naši glavni tržni segmenti, distribucijski kanali, dobavitelji sedaj in v prihodnosti itd.?

Vse navedeno nas navaja k strinjanju z Baničem, ki pravi: »Oblikovanje podjetniškega poslanstva gospodarskega subjekta je zelo zahteven problem in je trd oreh tudi podjetjem v tržnih gospodarstvih, ki imajo že dolgoletne izkušnje s strateškim upravljanjem« (Banič 1998, 8). Zato si mora management, ki oblikuje poslanstvo, zanj vzeti dovolj časa – Bowman (1994, 17) navaja, da dobra opredelitev poslanstva zahteva skoraj toliko časa in truda kot proces celostnega planiranja. Management po avtorjevem mnenju utegne potrebovati kar precej raziskav in analiz za dobro preučitev vprašanj, pomembnih za oblikovanje poslanstva organizacije.

Management mora z opredelitvijo poslanstva seznaniti tudi svoje sodelavce, saj je kljub uporabnosti opredelitve poslanstva v komuniciranju znotraj in zunaj organizacije, jasna opredelitev poslanstva namenjena prvenstveno članom organizacije.

»Izjava o poslanstvu ima namen, da bi vsi v organizaciji dobili jasen in enak odgovor na vprašanje, kaj je namen organizacije. Izjava o poslanstvu navadno vsebuje tudi temeljno geslo organizacije. To geslo v nekaj besedah izraža filozofijo podjetja, temeljno normo oziroma vrednoto« (Kavčič in Deškovič 1990, 18).

In čeprav naj izjava o poslanstvu ne bi obsegala več kot eno tipkano stran, je, kot pravi Banič (1998, 9), podjetniško poslanstvo središčna informacija, okoli katere se gradijo vse druge plasti upravljanja in vodenja v gospodarstvu.

2.4 Oblikovanje strateških ciljev organizacije

Po temeljiti, vsestranski in realni oceni položaja organizacije (v sami organizaciji in njenem okolju) ter opredelitvi prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti in končno po re/definiranju vizije in poslanstva organizacije, proces strateškega planiranja nadaljujemo z oblikovanjem strateških planskih ciljev.

»Strateški planski cilji so rezultati, ki jih želimo v planskem obdobju doseči. Cilji morajo biti središčne točke, okoli katerih se suče razvijanje planov in alokacija virov v organizaciji« (Pučko 2002, 284).

Cilji poslovanja so lahko kvantitativni (izraženi s številkami), ki so praviloma lažje merljivi ali kvalitativni (opisni – opis stanja organizacije, ki bi ga radi dosegli v prihodnosti), katerih uresničitev je praviloma težje preverjati in meriti.

Če so cilji jasni, realni in dosegljivi (Pučko 2002, 284):

- pomenijo veliko motivacijsko moč za zaposlene,
- so splošen okvir poslovnemu odločanju v organizaciji,
- omogočajo merjenje uspešnosti uresničevanja planov,
- so nekakšen smerokaz, čemu je treba dati prednost, nameniti več časa, virov itd.

Glede na to, da govorimo o strateških – ključnih ciljnih organizacije, njihovo število ne sme biti preveliko, ker bi to le zamegljevalo sliko, kaj je najpomembnejše v določenem planskem obdobju.

Zgodovinsko gledano se strateški planski cilji spreminjajo. Tako so bili v socialističnem sistemu med pomembnejšimi cilji relativna blaginja za vse ljudi, visoka stopnja socialne varnosti, visoka stopnja zaposlenosti in trajnost zaposlitve itd., v kapitalističnem režimu pa se med splošne cilje organizacije uvršča kazalce kot npr. delež dobička v prodaji, dobiček na sredstva (ROA), dobiček na lastni kapital (ROE), dividende glede na dobiček po delnici (PAYOUT RATIO), obseg amortizacije idr.

»Oprelitev ciljev je predpogoj za uspešen razvoj in poslovanje podjetja. To velja posebno za tista podjetja, ki poslujejo na svetovnih trgih (globalno); če upoštevamo danes povsod prisotno težnjo globalizacije, potem lahko rečemo, da iz tega procesa nobeno podjetje ni izvzeto« (Banič 1998, 11).

V literaturi zasledimo različne metodologije določanja ciljev, vsi pa so si enotni, da je glavni cilj poslovanja vsake (pridobitne) organizacije maksimiranje donosa, zaradi česar se pravzaprav podjetja tudi ustanavljajo.

Ko imamo postavljene strateške planske cilje, jih lahko primerjamo s tistimi poslovnimi rezultati, ki bi jih v organizaciji dosegli v prihodnjih letih, če organizacija v svojih strategijah ne bi nič pomembnega spremenila. Razlike, ki jih pri tem ugotavljamo, imenujemo planske vrzeli. Identificirana planska vrzel sili organizacijo v razvijanje novih strategij, katerih uresničevanje bo vrzel odpravilo (Pučko 2002, 286).

2.5 Določanje strategij organizacije

V teoriji in praksi strateškega managementa obstajajo številna pojmovanja, opredelitve in razvrstitve strategij. Tudi v slovenskem prostoru obstajajo o tem pisni viri (npr.: Kralj 1995, Pučko 1999, Senčar 1981). Po citiranih virih sprejemamo opredelitev, po kateri je strategija podjetja način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja (Belak 2002, 144).

Tudi pri razvrščanju planskih strategij ugotavljamo, da so med posameznimi avtorji določene razlike. Tako npr. Pučko deli strategije na korporacijske, poslovne in funkcijske strategije. Belak pa jih razporeja na splošne strategije, poslovne strategije in temeljne

strategije celovitega podjetja in ob tem poudarja, da menijo nekateri avtorji v novejših delih, da na funkcijski ravni podjetja ne opredeljujemo strategij, ampak akcijske in druge izvedbene programe nosilcev teh funkcij.

Sami se v tej nalogi naslanjamo na Pučkovo klasifikacijo strategij, saj menimo, da se v vsakdanji praksi veliko govori o strategiji trženja, proizvodjanja, nabave, financiranja, razvojno-raziskovalne dejavnosti. To so *funkcijske strategije*, oblikovane za posamezna poslovna funkcijska področja v organizaciji.

Na višji ravni, na ravni strateških poslovnih enot (podružnic, sektorjev, poslovno-izidnih središč, profitnih centrov ipd.) se oblikujejo *poslovne strategije*.

Celovita ali korporacijska strategija pa je strategija najvišje ravni v organizaciji; nanaša se na celotno organizacijo.

V začetni fazi oblikovanja strategije organizacije je pomembno ustvariti čim več možnih zamisli, različic strategije, v naslednjih korakih pa se razvite možne planske strategije temeljito ocenijo in se med njimi, po mnenju odločevalcev, izbere najboljšo.

Pri vsakem razvijanju nove strategije, naj gre za obstoječo ali novoustanovljeno organizacijo, je treba izhajati in upoštevati predhodno izdelano celovito oceno organizacije, dorečeno vizijo in poslanstvo organizacije ter izoblikovane strateške planske cilje. Dodatno je pri že delujoči organizaciji nujno dobro poznavanje dotedanje strategije organizacije in morebitne ugotovljene planske vrzeli, kar bodisi potrjuje pravilnost dotedanjih usmeritev in strategije ali pa nakazuje potrebo po korigiranju dotedanje strategije, v skrajnem primeru celo po povsem novi strategiji. Vse navedeno pa upoštevamo na tisti ravni, za katero oblikujemo strategijo.

2.5.1 Celovita oziroma korporacijska strategija

»Korporacijska strategija naj bi se ukvarjala predvsem s petimi skupinami vprašanj oziroma s petimi skupinami velikih odločitev« (Pučko 2002, 287). Gre za odločitve in vprašanja o:

- razvoju portfelja strateških skupin izdelkov oziroma storitev celotne organizacije,
- medsebojnih povezavah med strateškimi skupinami izdelkov oziroma storitev in o sinergičnih učinkih, ki naj bi nastajali v okviru korporacije na podlagi teh povezav,
- uravnoveževanju tveganj in dobičkov v okviru cele organizacije,
- uravnoveževanju denarnih tokov (cash flow),
- opredeljevanju zaželenih izidov kot ciljev, ki naj bi jih dosegale posamezne strateške poslovne enote – sorazmerno samostojne gospodarske enote znotraj korporacije s svojim managementom in s svojimi nabavnimi, proizvodnimi, prodajnimi in drugimi pogoji in korporacija kot celota.

Glede na to, da mora celovita ali korporacijska strategija odgovoriti predvsem na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo organizacija ukvarjala in v kakšnem okvirnem obsegu, korporacijske strategije lahko razdelimo na:

1. strategijo rasti (razvoja) organizacije,
2. strategijo ustalitve (normalizacije, konsolidacije) in
3. strategijo krčenja (deinvestiranja).

Strategija rasti je poslovna usmeritev, ki vodi h količinskemu povečevanju obsega poslovanja, največkrat tudi k povečevanju tržnega deleža.

Strategija ustalitve je poslovna usmeritev, ki ne želi spreminjati obstoječega poslovanja organizacije, ampak kvečjemu povečati njegovo učinkovitost.

Strategija krčenja pomeni usmeritev organizacije k zmanjševanju obsega dejavnosti na različne načine (Pučko 2002, 293-294).

2.5.2 Poslovne strategije

Poslovne strategije so strategije poslovanja posameznih strateških poslovnih enot oziroma proizvodov (izdelkov ali storitev), ki jih strateško poslovna enota proizvaja in praviloma izhajajo iz celovite strategije organizacije, s katero morajo biti tudi skladne.

Bistvo poslovne strategije je v iskanju in opredelitvi načinov doseganja konkurenčnih prednosti za posamezne strateško pomembne proizvode (izdelke ali storitve) in trge.

Pri njej gre za to, kako si bo organizacija izboljševala tržne položaje na prodajnih trgih in katere privlačne tržne segmente bo obdelovala, kakšna bo širina njene strateške skupine proizvodov ali storitev (sortiment) in koliko ožjih skupin proizvodov (storitev) bo v njej (linij proizvodov) ter na kakšni osnovi bo na ravni strateške poslovne enote sledila različnim poslovnim aktivnostim, da bo dosegala sinergične učinke (Pučko 2002, 298).

Že Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, opredelil bistvo poslovne strategije – opredeljevanje poti do doseganja konkurenčnih prednosti in podal njegovo znano ugotovitev, da je do konkurenčne prednosti mogoče priti le:

- preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti ali pa
- preko diferenciacije izdelka oziroma storitve.

Če ob navedenih dveh možnih virih konkurenčne prednosti upoštevamo še obseg virov, namenjen posamezni strateško poslovni enoti, potem se organizacija lahko odloča med naslednjimi vrstami generičnih poslovnih strategij (opredelil jih je že Porter, povzema jih Pučko in drugi avtorji):

1. strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
2. strategija diferenciacije izdelkov oziroma storitev,
3. strategija osredinjenja na tržne niše.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti

Strategije vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo temeljijo na konkurenčnosti stroškov posameznih izdelkov in storitev, lahko tudi celotnih proizvodnih ali storitvenih programov. Tovrstne strategije se morajo kazati v vseh segmentih delovanja podjetja na tistih programsko-tržnih področjih, za katero so bile izbrane. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega le s planiranim, v zniževanje stroškov usmerjenim razvojem obvladovanja prodajnega trga, nabavnega trga vseh potrebnih sestavin in strojev, proizvodjanja in opravljanja storitev, organiziranja in financiranja (Belak 2002, 148).

Strategija diferenciacije izdelkov oziroma storitev

»Strategije diferenciacije določenih programsko-tržnih področij temeljijo na razlikovanju proizvodov in storitev nasproti konkurenčnim« (Belak 2002, 148).

Seveda je tudi pri teh strategijah pomembno poslovati s čim nižjimi stroški, čeprav je treba vedeti, da lahko diferenciacija segmentov posameznega programsko-tržnega področja nasproti konkurenčnemu, ki ima absolutno primarno vlogo, povzroči tudi začasno ali trajno povečanje posameznih vrst stroškov. Namreč posebnosti, različnosti izdelkov ali storitev (diferenciacija), bodisi na proizvodjalnem področju, pri izvajanju storitev, pri trženjskih pristopih idr., za katero se organizacija odloči, zahteva zagotovitev potrebnih virov (npr. proizvodnih surovin, delovnih sredstev, kadrov, kapitala itd.). Zato je za zagotavljanje uspešnosti teh strategij zelo pomembno pravočasno preveriti in ugotoviti, ali je trg pripravljen kriti stroške diferenciacije.

Strategija osredinjenja na tržne niše

Pri strategijah razvijanja oziroma osredinjenja na tržne niše gre za to, da organizacija na trgu poišče tržne praznine ali niše – to so lahko določeni segmenti kupcev, določena geografska področja ali kaj drugega – kjer vidi tržne priložnosti za svojo organizacijo.

Po odkritju neke tržne niše mora organizacija usmeriti razvoj določenega programsko-tržnega področja v specializacijo pokrivanja posameznih tržnih praznin. To pa v bistvu lahko stori na dva načina – ali z diferenciacijo svoje ponudbe ali z zniževanjem stroškov. Lahko zaključimo, da strategije razvijanja tržne niše pravzaprav izhajajo iz diferenciacije ali pa stroškovne učinkovitosti programsko-tržnega področja, usmerjenega v določeno tržno nišo (Belak 2002, 148).

2.5.3 Funkcijske strategije

Funkcijske strategije opredeljujejo načine in smeri uresničevanja ključnih, strateških ciljev posameznih funkcijskih področij v organizaciji, kot so trženje, proizvodjanje, nabava, razvoj in raziskave, financiranje, kadrovanje itd.

Bistvo teh strategij je, da predvidijo takšen način uporabe razpoložljivih virov za posamezna področja, ki bo zagotavljal maksimalno učinkovitost njihove uporabe.

Funkcijske strategije morajo biti prvenstveno usklajene med seboj, prav tako pa morajo biti skladne s poslovnimi strategijami in s celovito strategijo organizacije, s končnim namenom uresničitve planskih strateških ciljev organizacije.

Za potrebe razvijanja funkcijskih strategij si kaže napraviti pregled glavnih poslovnih dejavnikov po funkcijskih poslovnih področjih podjetja in okolja, kot so

- konkurenca v panogi,
- položaj prodajnih, proizvodnih, nabavnih in
- raziskovalno-razvojnih sposobnosti ter
- finančnih in kadrovskih,

iz teh pa izluščiti ključne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha podjetja za prihodnje obdobje (Pučko 1999, 218).

Pomembno je, da zna management pravilno presoditi (subjektivna presoja je največkrat uporabljen način), kateri dejavniki so za posamezno področje strateški – odločilno vplivajo na uresničevanje zastavljenih ciljev. Tisti dejavniki, katerih večja ali manjša navzočnost oziroma spremenljivost nima bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja, so komplementarni.

Za uspešno poslovanje organizacije kot celote je pomembna dobra opredelitev in uresničevanje vseh funkcijskih strategij, predvsem morajo biti skladne med seboj. Pa vendar, čeprav brez financiranja ni nabave, brez nabave ni proizvodjanja, brez proizvodjanja ni prodaje, brez kadrov ni ničesar ipd., po našem mnenju določeno prvenstvo med funkcijskimi strategijami vseeno zasluži strategija trženja (prodaje in nabave). Namreč, splošno priznано je, da ob današnji vse boljši tehnologiji in vse bolj strokovno usposobljenemu kadru, ni ničesar več tako težko narediti, kot je težko prodati v okolju, ki ga zaznamuje vse večja konkurenčnost, tržni pogoji poslovanja, ko se nobeno podjetje, še tako majhno in v lokalnih okvirih delujoče, ne more izogniti globalizaciji in njenim pozitivnim in negativnim vplivom.

Od uspešnosti prodaje je v veliki meri odvisno tudi delovanje drugih poslovno-funkcijskih področij organizacije.

Trženjska strategija se ukvarja z oblikovanjem proizvodno / prodajnega programa, izbiro prodajnih trgov in odjemalcev, iskanjem prodajnih poti, zagotovitvijo primerne prodajnega osebja, izvajanjem različnih trženjskih aktivnosti itd.

Ob tem je pomembno še, da je trženjska strategija zelo odvisna od faze, ki jo na krivulji življenjskega cikla dosega posamezna skupina proizvodov (izdelkov ali storitev) oziroma, da je treba to upoštevati pri oblikovanju strategije trženja. »V razmerah zaostrene konkurenčne borbe se bodo namreč dolgoročno lahko obdržala le podjetja, ki so znala pravilno in pravočasno zaznati prevladujoče trende na svojih ciljnih trgih ter so jim prilagodila svoje marketinške strategije« (Sfiligoj 1999, 37).

3 UPORABNI DEL – ŠTUDIJA PRIMERA GBK

3.1 Predstavitev Gorenjske banke d.d., Kranj

GBK posluje kot univerzalna banka s paletto finančnih produktov in storitev za zagotovitev celovite ponudbe. Banka skuša uresničiti svoj slogan »Banka s posluhom«.

3.1.1 Nastanek in razvoj

Časovne korenine banke segajo v 19. stoletje, ko so se na Gorenjskem oblikovali prvi zametki organiziranega bančništva. S svojim poslovanjem je banka navzoča že 51 let. Konec aprila 1955 je bila v Kranju ustanovljena prva komunalna banka na Gorenjskem, sledile so ji še v Škofji Loki, Radovljici, Trziču in Bledu. Sčasoma je nastala skupna banka, ki se je leta 1972 vključila v sistem Ljubljanske banke, najprej kot podružnica, od 27. 12. 1989 pa kot delniška organizacija v sistemu kapitalsko povezanih sestrskih bank Ljubljanske banke. V letu 1994 se je začel proces odcepitve GBK, ki je bil končan v juniju 1996, ko je banka od Ljubljanske banke odkupljene lastne delnice umaknila. Od takrat dalje banka deluje kot samostojna delniška družba.

3.1.2 Sedanje stanje

GBK sodi med srednje velike poslovne banke v Sloveniji. Po celotnem kapitalu se uvršča na drugo, po bilančni vsoti pa na osmo mesto v Sloveniji in beleži enakomerno rast bilančne vsote.

Analitične primerjave kažejo, da spada banka med najuspešnejše v državi in da je njen položaj stabilen. Svoj položaj je banka utrdila tudi v mednarodnem poslovanju.

Lastniška struktura banke je prikazana v Prilogi 1.

3.1.3 Dejavnost banke

Banka ima dovoljenje za opravljanje naslednjih bančnih in drugih finančnih storitev, ki jih opravlja v sklopu poslovnega omrežja, ki vključuje 28 ekspozitur:

- izdajanje garancij in drugih jamstev,
- kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti in financiranjem komercialnih poslov,
- trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli,
- trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti,
- factoring,
- izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov (npr. plačilne in kreditne kartice, potovalni čeki, bančne menice),
- oddajanje sefov,
- storitve v zvezi z vrednostnimi papirji (v nadaljevanju VP) po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev,
- opravljanje storitev plačilnega prometa.

3.1.4 Organizacijska struktura

GBK je velika delniška družba. Njeni delničarji so organizirani v skupščino delničarjev, katera imenuje člane nadzornega sveta banke. Slednji imenuje predsednika in enega ali dva člana uprave banke. Upravi banke so strokovno in disciplinsko odgovorni vodje posameznih področij – sektorjev. Tem so podrejeni in za svoje delo odgovorni vodje oddelkov, referatov, ekspozitur in izplačilnih mest. Glej Prilogo 2.

3.1.5 Vizija in poslanstvo

Vizija GBK je utrditi ime stabilne, zanesljive in zaupanja vredne finančne institucije, ki svojim strankam ponuja najkakovostnejše storitve po konkurenčnih cenah in dolgoročno zagotavlja dobiček delničarjem.

GBK vidi uresničitev svojega poslanstva v zadovoljevanju potreb in želja ter doseganju vzajemnih koristi za komitente, za delničarje in za zaposlene.

Zadovoljstvo komitentov je za banko merilo kakovosti, ki pomeni izvajanje storitev v skladu z njihovimi potrebami, željami in pričakovanji.

Stalna rast bilančne vsote in povečevanje donosnosti kapitala, kar se odraža skozi rastoče dividende, pomeni zagotovilo *zadovoljstva lastnikov*.

Varnost zaposlitve ob doseganju zastavljenih ciljev, možnost razvoja in napredovanja ter prijazni delovni pogoji ustvarjajo *zadovoljne in motivirane zaposlene*.

3.1.6 Strateški cilji

Iz opredeljene vizije in poslanstva izhajajo temeljni, strateški cilji banke:

- zadovoljni komitenti: zagotavljanje celovitega reševanja finančnih potreb in želja komitentov na podlagi medsebojnega dolgoročnega odnosa in graditev zaupanja komitentov v finančno trdnost, varnost in poslovno korektnost banke,
- zadovoljni delničarji: zagotavljanje ustrezne donosnosti na vloženi kapital lastnikov in primerno izplačevanje dividend,
- zadovoljni zaposleni banke: graditev notranjih vrednot banke in ustvarjanje stimulativnega delovnega okolja.

3.2 Analiza okolja GBK

3.2.1 Analiza družbenega okolja

Slovenija je v petnajstih letih samostojnosti in neodvisnosti prehodila zahtevno pot gradnje novega političnega in gospodarskega sistema. Danes je upoštevana članica Evropske unije (v nadaljevanju EU) in s 1. 1. 2007 bo prevzela evro kot svojo nacionalno valuto, kar bo po mnenju poznavalcev Sloveniji prineslo veliko administrativno razbremenitev in odpravo valutnih tveganj podjetij, ki so vpeta v evropsko gospodarstvo.

V obdobju prehoda v tržno gospodarstvo se je Slovenija uvrščala med najuspešnejše tranzicijske države z dokaj dobro socialno varnostjo prebivalstva. Danes želi ujeti povprečno razvite evropske države, zato vlada načrtuje strukturne reforme, s katerimi želi okrepiti konkurenčnost gospodarstva in povečati zaposlenost.

V zadnjem obdobju se razmeroma ugodne in stabilne gospodarske razmere nadaljujejo, ugotavlja poročilo Banke Slovenije (v nadaljevanju: BS) o gibanjih na denarnem, finančnem in gospodarskem področju. BS za Slovenijo do leta 2008 napoveduje solidno in uravnoteženo gospodarsko rast, ki naj bi bila v letih 2006 in 2007 4,2 %, v letu 2008 pa naj bi se spustila na 3,9 %. Tudi napovedi o inflaciji so ugodne, in sicer za leto 2006 in 2007 2,2 %, v letu 2008 pa naj bi se zvišala na 2,8 % (bg/uk, STA, št. 1, 08.05.2006, Gospodarstvo-Slovenija, 1).

Podobne napovedi za Slovenijo je v letošnjem poročilu »Gibanja svetovnega gospodarstva« podal tudi Mednarodni denarni sklad. Za Slovenijo za leti 2006 in 2007 napoveduje trdno 4 % gospodarsko rast in 2,4 % inflacijo. Svetovna gospodarska rast v letu 2006 bo ugodna in bo znašala 4,9 % ter se bo nadaljevala tudi v letu 2007 (rp/bah, STA, št. 1, 21. 4. 2006, Gospodarstvo-svet, 1).

3.2.2 Analiza poslovno-organizacijskega okolja

Ocenjevanje privlačnosti panoge

Bančništvo je po mnenju analitikov praviloma uvrščeno med perspektivnejše panoge, ki največ prispevajo k rasti gospodarstev in njihovem razvoju.

Posledica ugodnih gospodarskih razmer je bila v letu 2005 tudi naraščajoča stopnja posojil (Usenik, Finance, št. 104, 2. 6. 2006, Dogodki in ozadja, 12). Kljub splošnemu padanju aktivnih in pasivnih obrestnih mer in bančnih marž, se je dobičkonosnost bank v letu 2005 povečala, povečala pa se je tudi izpostavljenost finančnega sektorja do tujine.

Že vstop Slovenije v EU je prinesel v naš bančni prostor velike spremembe, konkurenca se je poostrila, v Sloveniji deluje že okoli 90 tujih bank in analize kažejo, da tuje banke beležijo hitrejšo rast od domačih. Vsebinsko pa je ponudba domačih in tujih bank dokaj izenačena.

Popolno vpetost v evropski finančni prostor, ki bo za nas postal domač finančni trg, pa bo Slovenija doživela s prevzemom evra. Banke bodo pri pridobivanju in plasiranju sredstev podrejene zakonitostim tega trga in to bo za banke nedvomno velik izziv in preizkušnja. Sicer pa je bančni sektor v Sloveniji, v evropskem prostoru in nasploh v svetu vseskozi za vlagatelje privlačno področje, posledično pa je prežeto z vse ostrejšo in globalnejšo konkurenco. »Odločitve o inovacijah v bankah izhajajo bolj iz dolgoročnega planiranja in razvoja banke kot pa iz tekoče politike« (Bobek 1992, 173). Banke za ohranjanje svoje dobičkonosnosti in preživetja uporabljajo številne strategije in taktike, posebna pozornost se daje stroškovni učinkovitosti.

Analiza konkurence in trga

Na slovenskem bančnem trgu zaenkrat prevladujejo banke v večinski lasti države, vendar se večina poznavalcev strinja, da umik države iz bank ni vprašanje, je le vprašanje ustreznega razmerja med domačim in tujim zasebnim lastništvom. Kljub prevladi bank v državni lasti, so tuji strateški investitorji v zadnjih letih izrazito spremenili lastniška razmerja v bančnem sistemu. Delež tujih bank v zadnjem desetletju vztrajno narašča.

Ob koncu leta 2005 je v Sloveniji delovalo 19 bank. Spremembe v lastniški strukturi v letu 2005 niso bile velike. Poleg šestih hčerinskih bank in treh podružnic, ki so bile v večinski tuji lasti, je bilo pet bank v popolni domači lasti, osem bank pa v večinski domači lasti. Delež kapitala v lasti tujcev, merjen v lastniškem kapitalu, se je po treh letih spet nekoliko zvišal, in sicer z 32,4 % na 35,1 % (od tega je znašal delež tujih oseb, ki imajo nad 50 % v upravljanju, 19,6 %). Glej Tabelo 3.1.

Tabela 3.1 Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu)

	31. 12. 03	31. 12. 04	31. 12. 05
Tuje osebe (nad 50 % v upravljanju)	16,6 %	16,5 %	19,6 %
Tuje osebe (pod 50 % v upravljanju)	15,8 %	15,9 %	15,5 %
Država v ožjem smislu	19,4 %	19,1 %	18,1 %
Ostale domače osebe	48,2 %	48,6 %	46,8 %

Vir: BS, Letno poročilo 2005, 41.

Kot je razvidno iz Priloge št. 3, je med osmimi največjimi bankami v Sloveniji po doseženem tržnem deležu v letu 2005 pet bank v slovenski lasti in tri banke v večinski tuji lasti (SKB, Banka Koper in Bank Austria Creditanstalt).

Čeprav v Sloveniji pomembnejšega povezovanja domačih bank še ni bilo, je treba omeniti združitev NKBM s Poštno banko Slovenije in Abanke z Banko Vipava ter da se je večina hčerinskih bank NLB vrnila pod okrilje matične banke.

Poslovanje bank na evropskem trgu ni enostavno, kar potrjuje podatek, da se je število bank v Evropi v zadnjih petnajstih letih s približno 15.000 zmanjšalo na nekaj več kot 6.000. Finančni prostor 25 članic EU se bo po prevzemanju evra v državah novinkah intenzivno spreminjal. Vzpostavljeni enotni finančni prostor namreč zahteva odstranitev vseh nacionalnih ovir za pretok kapitala in denarja. Skupni bančni prostor je za evropske banke zahtevna izkušnja, zato te pogosto iščejo možnost širitve na vzhodne trge (akl/sgo, STA, št. 1, 12.11.2005, Gospodarstvo-Slovenija, 1).

3.3 Analiza prednosti in slabosti GBK v poslovno-organizacijskem okolju

3.3.1 Nekateri kazalniki poslovanja

Za ugotavljanje oziroma analiziranje prednosti in slabosti GBK v njenem lastnem, notranjem okolju bomo najprej opredelili nekaj kazalnikov, ki sodijo po našem mnenju med pomembnejše pokazatelje uspešnosti poslovanja banke.

V naslednjem koraku SPIN analiza zahteva iskanje odgovorov na vprašanje, kateri od izbranih kazalnikov so boljši oziroma slabši od planiranih velikosti. Zaradi narave poslovne dejavnosti banke in zaupnosti (planiranih) podatkov bomo namesto planiranih vrednosti uporabili dejanske vrednosti podatkov v različnih preteklih obdobjih.

Nadalje bomo izbrane kazalnike primerjali še s panožnim povprečjem.

Izbrani kazalniki poslovanja za oceno uspešnosti poslovanja banke:

- kapitalska ustreznost,
- donos na aktivo,
- donos na kapital pred obdavčitvijo,
- operativni stroški na povprečno aktivo.

Tabela 3.2 Primerjava vrednosti izbranih kazalnikov med leti

Kazalnik	31. 12. 2002	31. 12. 2003	31. 12. 2004	31. 12. 2005
Kapitalska ustreznost	27,13 %	23,27 %	21,23 %	16,95 %
Donos na aktivo	5,14 %	4,75 %	4,82 %	4,83 %
Donos na kapital pred obdavčitvijo	30,41 %	26,92 %	24,75 %	26,30 %
Operativni stroški/povprečna aktiva	2,25 %	2,16 %	2,08 %	1,75 %

Vir: GBK, Letno poročilo 2004, 2 in Letno poročilo 2005, 2.

Pri kazalniku »*Kapitalska ustreznost*«, ki prikazuje razmerje med višino kapitala in celotnimi obveznostmi do virov sredstev, v zadnjih letih sicer GBK beleži trend zmanjševanja, vendar je višina kapitala še vedno visoko nad predpisanih 8 %.

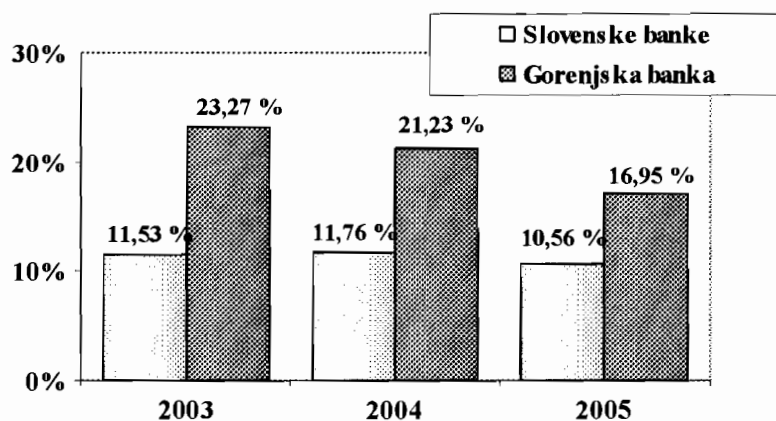
Kazalnik »*Donos na aktivo*« je skozi opazovano obdobje stabilen.

»*Donos na kapital pred obdavčitvijo*« je v letih 2003 in 2004 nekoliko padel, v letu 2005 pa se je trend ponovno obrnil navzgor. Glede na splošno zniževanje cene denarja, so nekoliko manjši donosi povsem razumljivi oziroma ohranjanje donosov na ravni preteklih let pomeni toliko večjo poslovno uspešnost.

GBK je stroškovno zelo učinkovita banka, kar potrjuje tudi kazalnik »*Operativni stroški na povprečno aktivo*«, ki se je z 2,25 v letu 2002 zmanjšal na 1,75 v letu 2005.

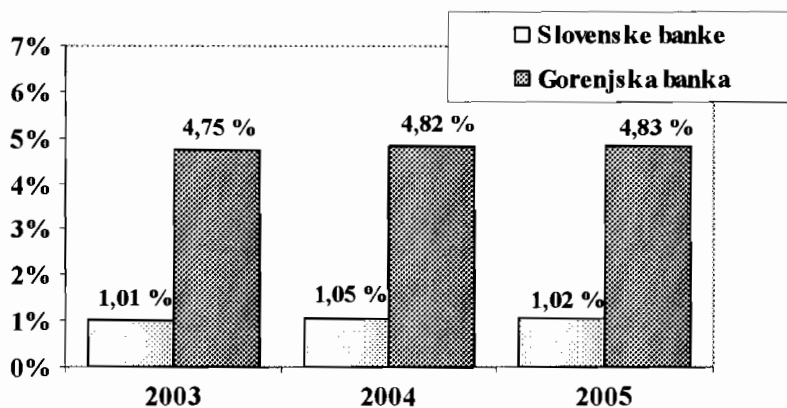
Večjo »težo« in pomen pa izračunani kazalniki dobijo, če jih primerjamo z drugimi akterji v naši panogi oziroma s panožnim povprečjem, kar prikazujemo na slikah 3.1-3.4.

Slika 3.1 Kapitalska ustreznost banke



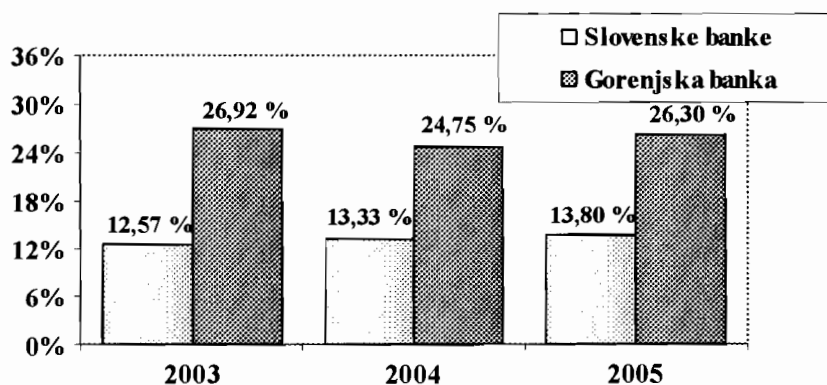
Vir: GBK, Letno poročilo 2005, 3.

Slika 3.2 Donos na aktivo



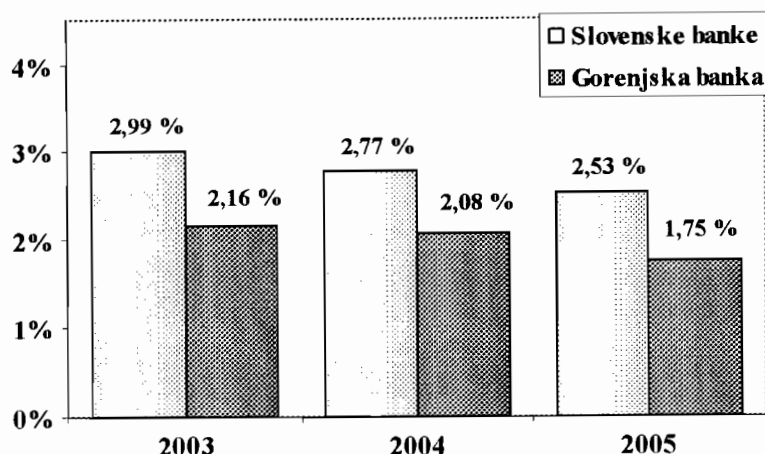
Vir: GBK, Letno poročilo 2005, 3.

Slika 3.3 Donos na kapital pred obdavčitvijo



Vir: GBK, Letno poročilo 2005, 3.

Slika 3.4 Operativni stroški na povprečno aktivo



Vir: GBK, Letno poročilo 2005, 3.

GBK dosega visoko kapitalsko ustreznost s 16,95 % ob povprečju bank v državi, ki znaša 10,56 % za leto 2005.

Donos na aktivo GBK je s 4,83 % nekajkrat višji od povprečja slovenskih bank.

Donosnost na povprečni kapital pred obdavčitvijo GBK s 26,30 % visoko presega doseženo povprečje bank v državi, ki v letu 2005 znaša 13,8 %.

Delež operativnih stroškov na povprečno aktivo kaže, da je GBK tudi na tem področju med uspešnejšimi v Sloveniji, saj povprečje slovenskih bank znaša 2,53 % za leto 2005.

3.3.2 Ugotavljanje prednosti in slabosti po strateških dejavnikih uspešnosti

Na uspešnost banke kot celote vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki.

Programi GBK

Najobsežnejši del poslovanja v banki predstavljata depozitno in kreditno poslovanje. V tabeli št. 3.3 je prikazanih nekaj pomembnejših podatkov.

Tabela 3.3 Skupni zneski depozitov in kreditov v nebančnem sektorju (v mio SIT)

Bilančna postavka	31. 12. 02	31. 12. 03	31. 12. 04	31. 12. 05
Skupni znesek depozitov nebančnega sektorja	151.752	158.606	176.996	193.692
a) pravnih in drugih oseb	44.258	45.981	58.549	66.837
b) prebivalstva	107.494	112.625	118.446	126.854
Skupni znesek kreditov nebančnemu sektorju	89.982	99.016	117.980	129.188
a) pravnim in drugim osebam	64.971	76.579	96.865	109.455
b) prebivalstvu	25.011	22.437	21.115	19.733

Vir: GBK, Letno poročilo 2004, 2 in Letno poročilo 2005, 2.

Prednosti:

- dobri rezultati poslovanja omogočajo konkurenčne obrestne mere,
- zaradi ustrezne strukture virov sredstev banka lahko ugotovi pričakovanjem komitentov glede valute, ročnosti in vrst posojil,
- zaradi dobrih bonitetnih ocen (ratinga) doma in v tujini, je GBK priznana kot garant pri vrsti svetovnih bank,
- banka ima dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev in BS za opravljanje vseh vrst poslov z VP za svoje komitente in za opravljanje poslov trgovanja z VP za lasten račun,
- GBK je dopolnila svojo ponudbo s prodajo investicijskih kuponov vzajemnih skladov Nacionalne finančne družbe, Ljubljana,
- stalno razvijanje oziroma uvajanje novih produktov,
- GBK ima lastno razvojno-raziskovalno dejavnost, ki spremlja dogajanja in trende na finančnem trgu in omogoča, da se nanje GBK čim hitreje odzove, bodisi z dopolnjeno ponudbo, spremenjenimi ali s povsem novimi storitvami.

Slabosti:

- hiter tehnološki razvoj, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) in splošen gospodarski razvoj zahtevata vse hitrejšo spremembo bančnih in drugih finančnih produktov, čemur je včasih težko dovolj hitro slediti zaradi potrebnih številnih prilagoditev in stroškov,
- zaradi velikih razvojnih stroškov predvsem novih in kompleksnejših produktov GBK občasno sodeluje tudi z drugimi bankami ali pa za določene storitve najame zunanje sodelavce, kar za banko pomeni večjo odvisnost,
- zaradi konservativnega odnosa do tveganj, kar pomeni, da je največja skrb namenjena obvladovanju vseh oblik potencialnih tveganj, je včasih potrebno več časa za sklenitev posla, kar lahko ob drugačnem ravnanju konkurence pomeni izgubo določenih bolj rizičnih poslov, ki v splošnem prinašajo več prihodkov.

Trženje

Trženje je eno od področij, ki se jim v GBK namenja največjo pozornost. Za uspešno trženje ni več dovolj povprečna storitev, vse bolj razvit in globalen trg zahteva odličnost. Predpogoj za uspešen nastop na trgu pa je hitro odzivanje na potrebe trga.

Prednosti:

- stabilnost poslovanja in kapitalska moč banke sodita med pomembnejše prednosti banke pri trženju njenih storitev,
- razvita in geografsko razpršena mreža poslovalnic v okviru gorenjske regije,
- stroškovna učinkovitost banke, ki lahko brez resnih posledic na višino dobička, uspešno konkurira tudi v pogojih relativno hitrega zniževanja bančnih marž,

- sodobna IKT povečuje sposobnost za učinkovito izvajanje vseh poslov,
- banka zaposluje strokovno usposobljen kader na področju trženja,
- stalen razvoj in nadgradnja sodobnih tržnih poti,
- aktivna vključitev GBK v projekte spodbujanja razvoja malega gospodarstva,
- povečevanje prisotnosti komercialistov – tržnikov na terenu,
- v večjem obsegu se »obdelujejo« tudi srednja in mala podjetja, kar pomeni za banko večjo razpršenost naložb in večjo prisotnost in prepoznavnost na trgu.

Slabosti:

- naložbena politika GBK v smeri čim manjše tveganje naložb v smislu trženja in prihodkovne uspešnosti pomeni določeno oviro ali vsaj omejitve,
- premajhna prisotnost komercialistov – tržnikov na terenu,
- še vedno je premalo sodelovanja s srednjimi in malimi podjetji,
- premalo definirane ciljne skupine komitentov,
- premajhna prisotnost na trgu izven gorenjske regije,
- prepočasna uvedba različnih novih, v evropskem prostoru poznanih in za komitente zanimivih bančnih produktov.

Financiranje

Osnovni vir financiranja bančnih naložb so dolgovi do strank, ki niso banke (gospodarstvo, država, nebančne finančne organizacije in občani). Njihov delež v pasivi bilance stanja je na dan 31. 12. 2005 znašal 60,5 %, delež dolgov do bančnega sektorja je bil 13,8 %, preostali del pasive bilance stanja pa je tvoril kapital.

Prednosti:

- GBK je kapitalsko močna in varna banka,
- visok delež kapitala v pasivi bilance stanja omogoča banki še nadaljnje koriščenje finančnega vzvoda in s tem večanje obsega poslovanja,
- banki se ob sedanji kapitalski ustreznosti ni treba bati sprememb, ki jih prinašajo Mednarodni standardi računovodskega poročanja, Baselski sporazum in predvidena nova kapitalska direktiva EU.

Slabosti:

Posebnih slabosti ali težav na tem področju ne ugotavljamo.

Informacijski in tehnološki razvoj

V banki so vsi vitalni poslovni procesi podprti z IKT. Številne aplikacije se zaradi sprememb v okolju in v banki stalno razvijajo in nadgrajujejo.

Prednosti:

- stalno posodabljanje in nadgrajevanje IKT, kar zagotavlja povečevanje varnosti vseh računalniških obdelav, povečevanje sposobnosti za učinkovito izvajanje poslov in zmanjševanje operativnega tveganja zaradi IKT,

- vzpostavitev neprekinjenega delovanja za vse sodobne tržne poti,
- zagotavljanje čim boljšega izkoristka razpoložljive strojne opreme,
- uporaba sodobnih, najnovejših programskih oprem,
- kvaliteten nadzor in upravljanje posameznih delov produkcijske baze podatkov,
- strokovno usposobljeno osebje in ustrezna tehnična opremljenost.

Slabosti:

- kljub ustrezni strojni in programski opremi se ni mogoče povsem izogniti občasnim motnjam oziroma prekinitvam na posameznih področjih delovanja,
- kljub spremljanju razvojnih trendov se ob hitrem razvoju IKT lahko zgodi, da se banka z določeno novostjo, izboljšavo idr. pojavi z zamudo,
- zaradi organizacijskih, investicijskih, kadrovskih in drugih prilagoditev, je za uvedbo novosti (v produktih ali v postopkih) potreben določen čas, kar hitro lahko preide v premajhno odzivnost in prilagoditev komitentom,
- racionalnejša, vendar organizacijsko zahtevnejša je uvedba novosti, dopolnitev itd. na področjih, kjer gre za sodelovanje z drugo banko ali več bankami.

Notranja organiziranost banke in kadri

Zaradi stalne težnje po izboljšanju kakovosti storitev in večjem tržnem deležu, prilagajanja spremembam, v katere sili hiter razvoj IKT in vse ostrejša konkurenca, so reorganizacije banke oziroma posameznih sektorjev banke tako rekoč stalnica.

Banka je svoje poslovanje vseskozi skušala čimbolj racionalizirati in organizirati v smeri zniževanja števila zaposlenih, predvsem na nižjih stopnjah izobrazbe. Podrobnejši pregled števila zaposlenih in strukture zaposlenih je razviden iz tabele št. 3.4.

Tabela 3.4 Število zaposlenih in struktura zaposlenih po izobrazbi

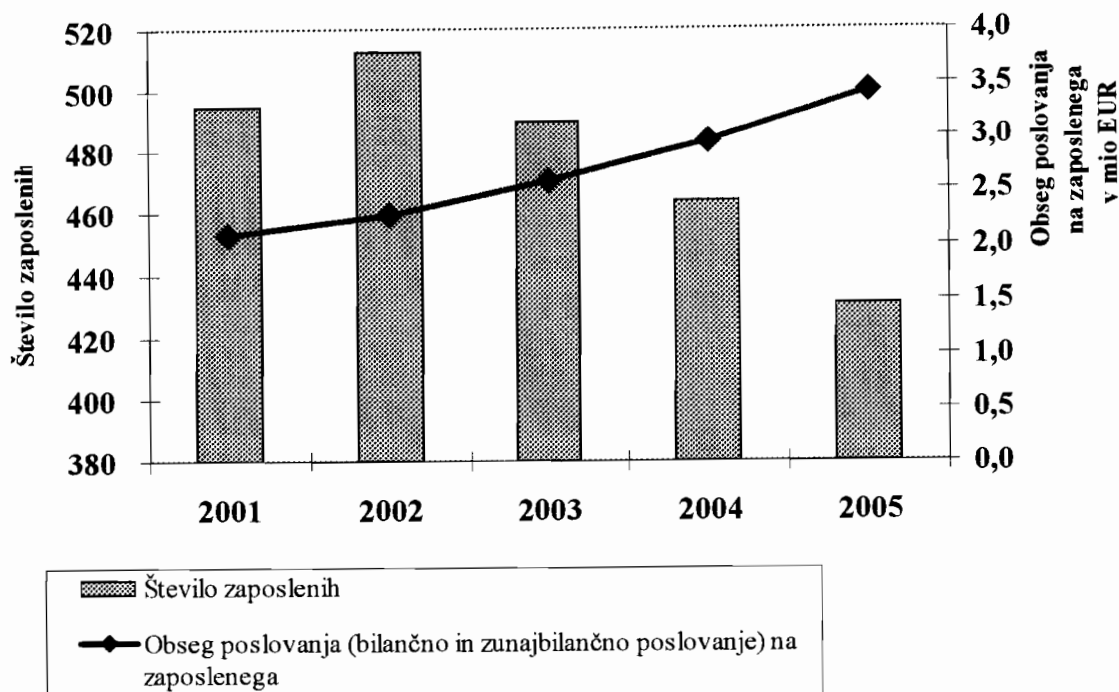
Stopnja izobrazbe	31. 12. 2003		31. 12. 2004		31. 12. 2005	
	Število zaposlenih	Str. v %	Število zaposlenih	Str. v %	Število zaposlenih	Str. v %
VII, VIII, IX	83	16,9	84	18,1	89	20,7
VI	62	12,7	58	12,5	52	12,1
V	287	58,6	268	57,8	238	55,2
I - IV	58	11,8	54	11,6	52	12,0
Skupaj	490	100,0	464	100,0	431	100,0

Vir: GBK, Letno poročilo 2004, 29 in Letno poročilo 2005, 24.

Prednosti

- pravočasne in ustrezne spremembe v organiziranosti ter ustrezna IKT zagotavljata ob manjšem številu zaposlenih večji obseg poslovanja na zaposlenega, kot kaže slika št. 3.2.

Slika 3.5 Število zaposlenih in obseg poslovanja na zaposlenega



Vir: GBK, Letno poročilo 2005, 25.

- preudarno razporejanje najustreznejših kadrov na posamezna področja,
- stalno strokovno izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih,
- pripravljenost, želja in motiviranost zaposlenih za dodatno izobraževanje,
- izvajanje reorganizacij na posameznih področjih glede na spremembe in zahteve v notranjem in zunanjem okolju banke.

Slabosti:

- občasno se pojavijo kadrovske presežke zaposlenih z nižjo izobrazbo,
- na določenih zahtevnejših področjih je relativno velika fluktuacija,
- novo zaposleni potrebujejo določen čas, da se uvedejo v delo,
- vlaganje dodatnega napora v uvajanje novih sodelavcev,
- vsakršne organizacijske spremembe terjajo določen čas, da se zaposleni navadijo na spremembe in jih sprejmejo.

3.4 Analiza priložnosti in nevarnosti GBK v družbenem okolju

Dobri poslovni izidi GBK v preteklem obdobju so dobro izhodišče in podlaga, nikakor pa ne jamstvo za uspešno poslovanje v prihodnosti. Dobri izidi v prihodnosti so pogojeni s hitrim odzivanjem in prilagajanjem na zahteve trga, s skrbjo za učinkovite, strokovno usposobljene in motivirane sodelavce, z obvladovanjem vseh vrst tveganj in sposobnostjo ter pripravljenostjo tako na konkuriranje kot na sodelovanje z drugimi.

Na osnovi narejene analize ugotavljamo, da v notranjem okolju GBK prevladujejo prednosti pred slabostmi, ki pa jih mora banka v zahtevnem tržnem okolju dobro izkoristiti in uporabiti pri zagotavljanju svoje tržne pozicije in konkurenčnih prednosti.

V nadaljevanju naloge razmišljamo o potencialnih priložnostih za banko in nevarnostih, katerim se mora izogniti oziroma jih po možnosti obrniti sebi v prid, po posameznih področjih, ključnih za delovanje banke.

3.4.1 Ugotavljanje priložnosti in nevarnosti po strateških dejavnikih uspešnosti

Programi GBK

Priložnosti:

- hiter razvoj IKT ter odprtje Slovenije v širši evropski prostor prinaša ideje in potrebe po novih ali nadgrajenih produktih,
- banke vse pogosteje posegajo na področja, kjer v preteklosti niso bile aktivne (vzajemni skladi, zavarovalniški posli, odkup terjatev oziroma factoring, dodatna prostovoljna pokojninska zavarovanja itd.),
- z vstopom Slovenije v EU so slovenskim bankam lažje dostopne številne informacije in usmeritve ter programi tujih bank, primerjave ipd.,
- oblikovanje ponudbe po meri posameznega komitenta, še zlasti domačega (zaradi dobrega poznavanja).

Nevarnosti:

- z odprtjem finančnega prostora tuji konkurenci se je močno okrepila ponudba ne le standardnih bančnih produktov, ampak s številnimi dodatnimi programi (skladi, zavarovanja idr.), kar prinaša nevarnost izgubljanja komitentov,
- slovenske banke zaradi majhnosti in univerzalne naravnosti včasih težje in počasneje prilagodijo svojo ponudbo tujim bančnim institucijam,
- trg je vse bolj nepredvidljiv – nepričakovana predčasna odplačila kreditov ali unovčenja VP,
- bančni posli fizičnih oseb, vse pogosteje tudi pravnih oseb, dobivajo različne alternativne oblike varčevanja (poleg bančnih depozitov posojila drugim osebam, nakup VP, skladi, zavarovanja idr.) ali pridobivanja finančnih sredstev (poleg bančnih kreditov izposoja na »sivem trgu«, izdajanje različnih vrst VP idr.).

Trženje

Priložnosti:

- z vstopom Slovenije v EU se je zelo povečal tržni prostor in možnosti delovanja,
- zaradi povečane konkurence, ob relativno hitrem zniževanju obrestnih mer ter ob ugodnih gospodarskih razmerah, se je povpraševanje po kreditih okrepilo,
- kljub vse večji prisotnosti tuje konkurence je velika prednost domačih bank dobro poznavanje komitentov in njihovih okolij ter medsebojno zaupanje,

- razvita in geografsko razpršena mreža poslovalnic v gorenjski regiji,
- pri osvajanju trgov JV Evrope, ki so zelo zanimivi tudi za »stare« članice EU, so domače banke v veliki prednosti zaradi bližine in poznavanja teh narodov,
- GBK z ugodnim mednarodnim ratingom lahko nastopa kot enakovreden partner tudi v večjih, domačih ali mednarodnih projektih.

Nevarnosti:

- kljub odprtju slovenskega finančnega prostora z vstopom Slovenije v EU in odpravi številnih ovir in omejitev, številne pasti še vedno ostajajo – od jezikovnih, kulturnih, zakonodajnih, prisotnosti različnih nacionalnih valut itd.,
- v bančno finančnih poslih je prisotno močno, tradicionalno zakoreninjeno zaupanje v določeno nacionalno institucijo,
- zaradi slabšega poznavanja zunanjih trgov in pogojev delovanja na njih je tudi tveganost takšnih poslov večja,
- težja vzpostavitev zaupanja v banko v okoljih, kjer banka ni poznana,
- večji stroški trženja na bolj oddaljenih trgih,
- zaradi pritiska bank iz tujine je ponudba bančnih storitev vse večja in konkurenca vse težje obvladljiva, večajo se tveganja,
- zniževanje splošne ravni obrestnih mer in marž, kar oboje vpliva v smeri zmanjševanja potencialnega dobička banke,
- veliko nevarnost bankam predstavlja povečevanje obsega konkurenčnih nebančnih storitev npr. vzajemni in pokojninski skladi, leasing idr.,
- vse obsežnejše kapitalsko povezovanje gospodarskih subjektov in s tem povečevanje koncentracije kreditnega portfelja.

Financiranje

Priložnosti:

- Dobre bonitetne ocene pristojnih domačih (BS) in mednarodnih institucij (Fitch) odpirajo oziroma povečujejo banki možnosti za najemanje posojil v tujini, kar omogoča pridobitev cenejših virov in čim bolj rokavno usklajenih z odobrenimi posojili in tudi za plasiranje sredstev izven slovenskega prostora.
- S prevzemom evra kot uradnega plačilnega sredstva v Sloveniji s 1. 1. 2007 ne bo več vpliva neskladja med gibanjem inflacije tolarja in rasti evra, kar je povzročalo povpraševanje po kreditih v tuji valuti.

Nevarnosti:

- Neskladje v gibanju domače inflacije in rasti evra povzroča spremenljivo razmerje med povpraševanjem po kreditih v domači oziroma tuji valuti.
- Po uvedbi evra s 1. 1. 2007 bo potrebno dokončno uskladiti vse tarife bančnih storitev s tarifami bank EU.

Informacijski in tehnološki razvoj

Priložnosti:

- stalno povečevanje zanesljivosti, razpoložljivosti in odzivnosti,
- uvajanje novih produktov na področju kreditiranja, varčevanja, plačilnega prometa idr.,
- nadgrajevanje obstoječih produktov z novimi funkcionalnostmi,
- vzpostavitev neprekinjenega delovanja za vse sodobne tržne poti.

Pomembne priložnosti, ki pa se ob neustreznem ali prepočasnem reagiranju lahko hitro sprevržejo v *nevarnosti*, iz zunanjega okolja, so na primer:

- zahteven, nov način poročanja BS in Evropski centralni banki,
- aktivnosti v zvezi s pravnimi prilagoditvami, prilagoditvami programske in komunikacijske opreme in obdelav itd. v zvezi z uvedbo evra,
- zagotovitev takšne celotne organizacije poslovanja na vseh področjih delovanja banke, ki bo skladna s potrebami, željami in pričakovanji komitentov,
- zagotovitev ustrezne strokovne usposobljenosti kadrov in tehnične opremljenosti delovnih mest za ugotavljanje morebitnih ponaredkov evro gotovine.

Notranja organiziranost banke in kadri

Priložnosti:

- Prožna organizacijska struktura in optimalno razvrščanje zaposlenih omogoča hiter in ustrezen odziv na dogajanja v panožnem in širšem okolju.
- Z zagotovitvijo primerne in stimulativnega okolja banka lahko zadrži oziroma pridobi strokovno usposobljen in banki pripaden kader.
- Trg nudi vse več možnosti izobraževanja v samih organizacijah, kar poenostavi in poceni posamezna izobraževanja in usposabljanja.
- Trg delovne sile ponuja vse bolj izobraženo delovno silo, nove zamisli in ideje.
- V storitveni dejavnosti imajo t. i. mehke sestavine ponudbe še posebno velik pomen in vpliv na uspešnost zaposlenca in s tem organizacije kot celote.

Nevarnosti:

- Vse bolj konkurenčno okolje zahteva vse hitrejše prilagajanje, odzivanje oziroma vplivanje na spremembe s prilagoditvijo notranje organiziranosti banke.
- Prisotna ali novo prihajajoča konkurenca z boljšo ponudbo lahko pritegne dobre, strokovno usposobljene in izkušene kadre, v katere je banka vlagala.
- V množici številnih ponudnikov različnih usposabljanj in izobraževanj je veliko dobrih, veliko pa tudi neustreznih in to je treba pravočasno preveriti in ugotoviti.
- Med številnimi kandidati za posamezno delovno mesto, med katerimi glede formalne izobrazbe praviloma ni večjih razlik, je potrebno zaznati in iskati kandidate, ki izpolnjujejo dodatne, pomembne pogoje.

3.5 Predlog nadaljnje strateške usmeritve GBK

»Ko razmišljamo, kaj bi morali storiti, postane najvažnejše vprašanje, kako uravnotežiti tisto, kar bi lahko storili, s tem, kar bi morali storiti, in s tem, kar hočemo storiti« (Abell 1995, 182).

V tem poglavju razmišljamo o možnih strategijah GBK in pri tem sledimo delitvi strategij, kot smo jo predstavili v teoretičnem delu naloge.

3.5.1 Celovita oziroma korporacijska strategija

Poslovna politika GBK izhaja iz poslovne strategije banke. V aktivnostih za njeno uresničevanje so upoštevana pričakovana makroekonomska gibanja v domačem in mednarodnem okolju, vse večja konkurenca in evropski trendi zaradi integracijskih procesov, v katere je Slovenija vključena.

Kljub uspešnemu poslovanju banke v preteklem obdobju, banka glede na dogajanje v ožjem in širšem okolju, predvsem soočenje z vse ostrejšo konkurenco, ne more izbrati drugega kot strategijo razvoja in rasti. Glede na ugotovljene prednosti in priložnosti ima možnosti razvoja na številnih področjih npr. pri oblikovanju ponudbe dodatnih storitev, razvoja IKT, tehnologije trženja itd.

Glede rasti tržnega deleža GBK, ki je trenutno okoli 5 %, ocenjujemo, da je treba delovati v smeri ohranjanja tržnega deleža na slovenskem trgu, možnosti za njegovo povečevanje pa iskati zunaj slovenskih meja.

3.5.2 Poslovne strategije

Glede na dosedanjo stroškovno učinkovitost GBK menimo, da na tem področju niso potrebne kakšne bistvene spremembe.

Področje diferenciacije storitev je po našem mnenju tisto področje, kjer je vedno možno storiti nekaj več, bolje, drugače in v tem iskati konkurenčno prednost. Glede na to, da sodi GBK med univerzalne banke, tako kot večina bank v slovenskem prostoru, in ponuja vse standardne bančne storitve, bi težko iskali priložnost v produktih, ki jih druge banke ne bi tržile. Pa vendar smo prepričani, da se ponudba istovrstnih produktov od ponudnika do ponudnika lahko pomembno razlikuje. Pri tem mislimo predvsem na t. i. mehke sestavine ponudbe, katerih vse večji pomen poudarjajo številni teoretiki.

Kljub zasledovanju stroškovne učinkovitosti menimo, da bo morala banka v prihodnje še večjo pozornost nameniti individualni obravnavi vsakega komitenta. Posebej velja poudariti, da je treba najmanj takšno pozornost kot potencialnim komitentom nameniti tudi obstoječim strankam, saj so znane ugotovitve, da je pridobiti novo stranko približno petkrat dražje kot zadržati obstoječo.

Glede usmerjenosti na določene tržne segmente v strategiji GBK niso potrebne bistvene spremembe – spekter ponudbe bančnih storitev GBK je oblikovan tako, da lahko zadovolji potrebe vsakega komitenta.

3.5.3 Funkcijske strategije

Strategija ponudbe storitev (programov) GBK

GBK ponuja standardne bančne storitve. Menimo, da je potrebno:

- storitve čim bolj prilagoditi potrebam strank ter njihovim željam in pričakovanjem tako glede vsebine ponudbe, dostopnosti,
- ponudbo storitev bolj prilagoditi posameznim ciljnim tržnim segmentom in za njih oblikovati nove ali dopolnjene zanimive produkte,
- velik poudarek nameniti t. i. mehkim sestavinam ponudbe – to je vse pomembnejši element razlikovanja med ponudbami posameznih bank,
- prilagajati načine dostopnosti storitev posameznim strukturam komitentov oziroma jim ustrezno pomagati pri prehodu na sodobne distribucijske poti,
- najkasneje s konkurenco vpeljati tiste produkte, za katere banka oceni, da je to nujno zaradi kompleksnosti njene ponudbe,
- po vstopu Slovenije v EU mora biti temeljna skrb banke razvoj vedno bolj kompleksnih oblik bančnih in finančnih storitev v skladu z zahtevami sodobnega bančništva, v smeri oblikovanja ponudbe tipične univerzalne evropske banke.

Strategija financiranja

Banka mora nadaljevati načrtano pot:

- zagotavljanja enakomerne rasti bilančne vsote ob ohranjanju visoke kapitalske ustreznosti. Brez prevelikega tveganja je možno delež kapitala v obveznostih do virov sredstev zmanjšati, ker bo kapitalska ustreznost še vedno visoko nad zakonsko zahtevano. To omogoča povečevanje kreditiranja, poslov z VP itd.,
- skrbi za rokavno usklajenost sredstev in naložb ter varnosti in donosnosti naložb,
- ohranjanja obstoječih kreditnih linij pri tujih bankah ter preverjanja in vzpostavljanja novih povezav s ciljem zagotavljanja čim cenejših finančnih virov,
- tekočega prilagajanja mrež korespondenčnih bank in vzdrževanja računov pri tujih bankah v takšnem obsegu, ki omogoča učinkovit in nemoten plačilni promet ter garancijsko in kreditno poslovanje s tujino.

Strategija informacijsko tehnološkega razvoja

Razvoj IKT je eden od pomembnejših pogojev za zagotavljanje kakovostnega in konkurenčnega poslovanja. Banka mora nadaljevati s svojimi dosedanjimi usmeritvami:

- stalno posodabljanje IKT ter uvajanje novosti in ob tem
- zagotavljanje ustrezne odzivnosti banke na področju IKT na potrebe trga,
- razvijanje lastnega znanja in rešitev ter s tem zagotavljanje neodvisnosti,
- kooperativno sodelovanje s partnerji na določenih skupnih projektih,
- stalno prenavljanje in prilagajanje IKT tako, da bo ta služila potrebam temeljne

- dejavnosti – izvajanje bančnih storitev za zadovoljevanje potreb komitentov ob hkratnem zagotavljanju dobičkonosnega poslovanja banke,
- IKT mora zagotavljati stalne in čim bolj ažurne podatke vodstvenim delavcem za lažje sprejemanje poslovnih odločitev,
 - uveljavitev novih produktov zahteva ustrezno računalniško podporo.

Strategija notranje organiziranosti banke in kadrov

- Tudi v bodoče se mora organizacijska struktura banke spreminjati z reorganizacijami, ki se bodo dogajale v odvisnosti od potreb in zahtev, ki jih bodo narekovale spremembe v ožjem in širšem okolju.

Na področju kadrovske politike je potrebno nadaljevati načrtano pot v smislu:

- stalnega izboljševanja strokovne usposobljenosti kadrov,
- izboljševanja izobrazbene strukture v primeru nadomestnih zaposlitev,
- dodatnega zaposlovanja visoko strokovnih kadrov na ključnih področjih,
- zagotavljanja sinergijskih učinkov mladih, svežih idej ter bogatih in koristnih izkušenj sodelavcev z večletnimi izkušnjami in dobrim poznavanjem komitentov.

V svetu managementa se vse bolj trdno uveljavlja prepričanje, da so prav človeški viri ključni dejavnik uspeha ali neuspeha vsake organizacije. Zato je zelo pomembno:

- zagotavljati zadovoljstvo in enakopravno obravnavanje vseh zaposlencev ter ustrezno priznanje dela vsakega posameznika.

Strategija trženja

Med funkcijskimi strategijami je najpomembnejša strategija trženja, ki pa mora biti usklajena z drugimi funkcijskimi strategijami.

»V razmerah zaostrene konkurenčne borbe se bodo namreč dolgoročno lahko obdržala le podjetja, ki so znala pravilno in pravočasno zaznati prevladujoče trende na svojih ciljnih trgih ter so jim prilagodila svoje marketinške strategije« (Sfiligoj 1999, 37).

Temeljne usmeritve na področju trženja, ki jih banka v veliki meri že izvaja, so:

- ohranjanje in nadgrajevanje poslovnih odnosov z obstoječimi komitenti,
- stalno izvajanje trženjskih aktivnosti za pridobivanje novih komitentov,
- intenzivnejše delovanje izven gorenjske regije na vsem območju Slovenije,
- izvajanje tržno komunikacijskih aktivnosti tudi v tujini,
- prilagajanje ponudbe bančnih in drugih finančnih produktov ter načinov trženja posameznim ciljnim segmentom komitentov,
- stalno dopolnjevanje ponudbe s tržno zanimivimi in za banko donosnimi produkti,
- nadaljnje razvijanje različnih oblik elektronskega in mobilnega trženja.

Predlagamo pa tudi določene spremembe oziroma dopolnitve strateških usmeritev:

- namenjanje še večje skrbi ohranjanju in negovanju odnosov z obstoječimi

- komitenti, nudenje določenih ugodnosti za zvestobo in dolgoletno sodelovanje, prednostno obravnavanje, več osebnih kontaktov,
- zagotavljanje boljšega poznavanja komitentov in njihovih okolij,
 - vzpodbujanje novih, neizraženih potreb komitentov; hkratno nudenje različnih storitev (»cross selling«),
 - stalno povečevanje odzivnosti na potrebe po bančnih storitvah vseh komitentov, tudi malih in srednjih pravnih oseb,
 - hitrejša prilagajanje tržišču (komitentom in konkurenci), vendar ob tem z zagotavljanjem ustreznih finančnih virov ohranjati pričakovano donosnost banke,
 - zagotavljanje čim večje razpršenosti naložb v regionalnem smislu, po posameznih komitentih, glede na obseg in vrsto poslov, glede na dejavnosti komitentov itd.,
 - izvajanje trženjskih aktivnosti na predhodnih temeljitih analizah trga, strank, panoge, splošnega dogajanja,
 - v večjem obsegu merjenje in spremljanje zadovoljstva strank, ugotavljanje njihovih potreb, dobrih in slabih izkušenj in na teh osnovah odpravljanje pomanjkljivosti, dopolnjevanje ponudbe, reševanje reklamacij.

Temeljno vodilo pri izvajanju vseh trženjskih aktivnosti mora biti misel, da se uspešnost organizacije, ne glede na številne notranje dejavnike, ki določajo uspešnost organizacije in vplive iz zunanjega okolja, v *končni fazi vedno ugotavlja na trgu.*

Strategija povezovanja

V današnjem času in prostoru, ki ga vse bolj zaznamuje hiter in vseobsegajoč proces globalizacije, je ena temeljnih značilnosti vse več najrazličnejših oblik strateškega, poslovnega in kapitalskega povezovanja. Temu procesu se, dolgoročno gledano, ne more ali ne sme izogniti nobena organizacija. Seveda pa so možne najrazličnejše oblike povezovanja.

Glede tega je GBK težko napovedati strateško usmeritev. Po eni strani banka na sedanji poti samostojnega razvoja zelo uspešno in učinkovito deluje, po drugi strani pa bi bila ravno zaradi teh prednosti zanimiv strateški partner za kakšno izmed domačih ali tujih bančno finančnih institucij.

Ocenjujemo, da je tu možnih več različnih scenarijev, ki bodo v največji meri odvisni od lastnikov banke.

4 SKLEP

S planiranjem – predvidevanjem verjetnih dogodkov in pojavov v organizaciji in v poslovnem okolju organizacije, opredeljevanjem ciljev in nalog za določeno prihodnje obdobje ter načinov za njihovo uresničitev se organizacije ukvarjajo že dolgo časa.

V razvijanje različnih možnih poslovnih usmeritev in izbiro ene izmed njih managerje sili zlasti dejstvo, da so razpoložljivi viri sredstev vedno omejeni in je njihova smotrna in učinkovita uporaba izjemno pomembna za uspešno delovanje in razvoj organizacije.

V današnjem, vse bolj turbulentnem okolju ostaja planiranje, še posebej strateško planiranje, ki se osredotoča na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja organizacije, enako pomembno. Ob tem pa se je treba stalnim spremembam na vseh področjih delovanja, ki jih spremlja vse večja in ostrejša konkurenca, vse hitreje prilagajati, odzivati in po možnosti vplivati nanje.

Uspešno obvladovanje organizacije (upravljanje in management) postaja vse zahtevnejše in terja temeljito poznavanje in oceno obstoječega stanja in pojavov v organizaciji in čim natančnejše predvidevanje prihodnjih pojavov in razvojnih trendov tako v ožjem poslovno-organizacijskem okolju kot v širšem družbenem okolju organizacije.

Strateško načrtovanje se začne z analizo poslovanja konkretne organizacije, z iskanjem prednosti in slabosti znotraj organizacije. Poleg notranjih dejavnikov pa na uspešnost organizacije vplivajo številni dejavniki iz širšega družbenega okolja. Prvenstveno je treba dobro poznati in oceniti razmere v lastni panogi, tako obstoječe kot predvidene prihodnje razmere v njej. Nadalje je potrebno pridobiti tudi informacije o razvitosti in razvojnih trendih širšega družbenega okolja: gospodarskega, tehnično-tehnološkega, politično-pravnega, kulturnega in naravnega. Še posebej pomembna pri strateškem odločanju organizacij so splošna gospodarska gibanja.

Cilj celovite in poglobljene analize okolja organizacije je pravočasno odkriti in oceniti priložnosti, na katerih je mogoče graditi strategijo in nevarnosti, ki jih je potrebno obvladati ali se jim izogniti. To ocenjevanje managerjem odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost organizacije. Izbira pravih strategij, na osnovi ugotovljenih notranjih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v zunanjem poslovnem okolju organizacije, je namreč odločilna za uresničitev vizije in izpolnitev poslanstva organizacije. Dolgoročno izpolnjeni cilji in pričakovanja najpomembnejših notranjih in zunanjih udeležencev organizacije predstavljajo največje zagotovilo obstoja in nadaljnjega razvoja vsake organizacije.

Teoretična spoznanja prvega dela naloge so nam služila kot podlaga študije primera GBK v drugem delu naloge.

Uvodoma smo na kratko predstavili zgodovino banke, sedanje stanje in dejavnosti, za katere je banka registrirana ter organizacijsko strukturo banke.

Za doseg končnega cilja našega prispevka – preveriti obstoječo strategijo banke in podati predlog/e nadaljnjih strateških usmeritev banke – smo na začetku zapisali tudi zastavljeno vizijo in poslanstvo banke ter izhajajoče temeljne strateške cilje: zadovoljni komitenti, zadovoljni delničarji in zadovoljni zaposleni v banki.

Uspešnost bančnega sektorja je v veliki meri odvisna od dogajanj v *širšem družbenem okolju*. Slovenija je politično stabilna, ima relativno visoko stopnjo socialne in pravne varnosti, s številnimi reformami želi okrepiti konkurenčnost gospodarstva, s ciljem uvrstitve med povprečno razvite evropske države.

Ugodne in stabilne gospodarske razmere, ki naj bi se še izboljšale z vključitvijo Slovenije v enoten monetarni prostor, predstavljajo ugodno družbeno okolje za poslovanje bank v prihodnosti.

Ključne ugotovitve analiziranja *ožjega poslovno-organizacijskega okolja* so naslednje:

- bančništvo se uvršča med privlačnejše in donosnejše panoge za vlagatelje,
- bančni sektor je že močno vpet v procese globalizacije, ki se še nadaljujejo,
- po vstopu Slovenije v EU se je konkurenca v bančnem sektorju močno okrepila, še večja odprtost Slovenije pa se bo zgodila s prevzemom evra.

Osnovo za opredelitev *strategije GBK* predstavlja izdelana *analiza SPIN*. Za oceno uspešnosti poslovanja banke smo primerjali vrednosti nekaj izbranih kazalnikov v preteklih štirih letih ter nato opravili primerjavo še s panožnim povprečjem. Obe primerjavi potrjujeta, da GBK uspešno in dobičkonosno posluje.

V naslednji fazi smo po pomembnejših področjih (programi GBK, trženje, financiranje, IKT ter notranja organiziranost in kadri) ugotavljali:

- prednosti in slabosti v notranjem poslovno-organizacijskem okolju,
- priložnosti in nevarnosti v širšem družbenem okolju.

Rezultati analize kažejo, da v banki prevladujejo prednosti pred slabostmi, za zunanje okolje pa je značilno hitro spreminjanje, vse večji globalizacijski vplivi in s tem vse ostrejša konkurenca, kar odpira številne nove priložnosti za delovanje banke, kot tudi številne nevarnosti in pasti.

Menimo, da je GBK značilnosti notranjega in zunanjega okolja upoštevala pri oblikovanju in uresničevanju dosedanjih strategij, kar potrjujejo poslovni rezultati.

Naš predlog je, da banka nadaljuje začrtano pot, s tem, da je treba zaradi vse ostrejša in agresivnejše konkurence še povečati trženjske aktivnosti, vlagati napore v iskanje novih komitentov in trgov, ob hkratnem zadržanju obstoječih, še bolj razviti individualno obravnavo komitentov z upoštevanjem t. i. mehkih sestavin ponudbe.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Abell, F. Derek. 1995. *Management z dvojnimi strategijami: obvladovanje sedanosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Banič, D. Ivo. 1998. *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Bobek, Dušan, Milan Jurše, Štefan Kajzer, Janko Kralj, Ferdinand Marn, Dušan Radonjič, Leon Repovž, Gabrijela Leskovar-Špacapan in Mitja I. Tavčar. 1997. *Izbrane teme iz sodobnega managementa*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor. Inštitut za razvoj managementa.
- Bobek, Dušan. 1992. *Organiziranje in poslovanje bank*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, F. Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič. 1990. *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Knez-Riedl, Jožica. *Analiza delovanja tekmecev*. *Revija za management in razvoj*, 1 (1999) 3. Gubno: MER Evrocenter.
- Kralj, Janko. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Prevodnik, Rok. 2005. *Razvijanje strategije rasti podjetja IMP Pumps*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Senčar, Peter. 1981. *Strategija kot del politike OZD*. Ljubljana: ČGP Delo Gospodarski vestnik.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, I. Mitja. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 2003. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Ulrich, Hans. 1990. *Unternehmungspolitik*. Bern und Stuttgart: Verlag Paul Haupt.

Viri

Gorenjska banka d.d., Kranj. *Letna poročila. Interna gradiva.*

Usenik, Boštjan. Finance. *Rekordni najem posojil po uvedbi evra.*

Akl/sgo, bg/uk, rp/bah. STA – Slovenska tiskovna agencija. *V Portorožu o slovenskem bančništvu do leta 2010. Gospodarska gibanja ugodna, a ne samoumevna. Spomladanska srečanja IMF in Svetovne banke v Washingtonu.*

Banka Slovenije. *Letno poročilo 2005.*

PRILOGE

Priloga 1 Lastniška struktura GBK

Priloga 2 Organizacijska shema GBK

Priloga 3 Bilančne vsote in tržni deleži bank

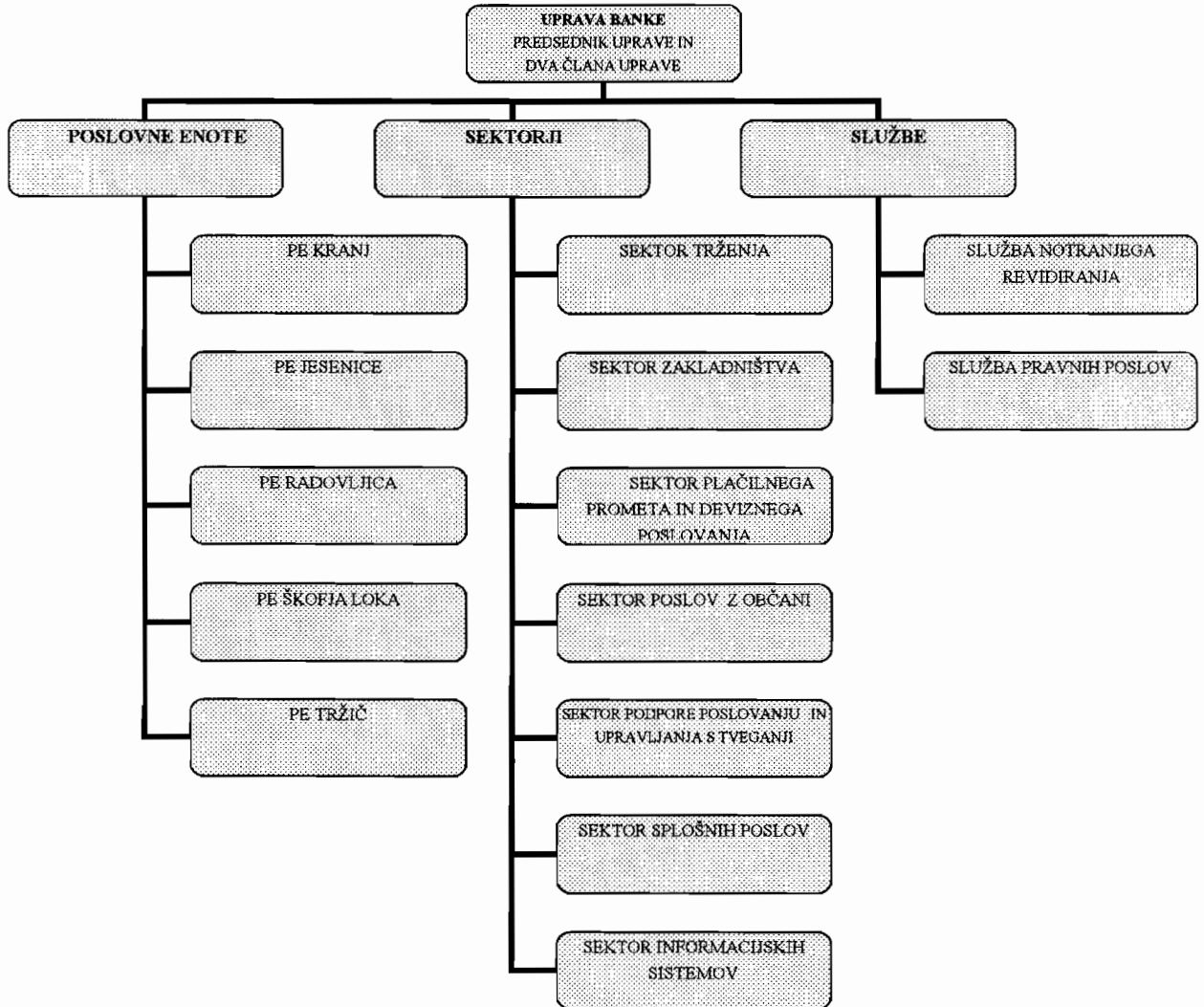


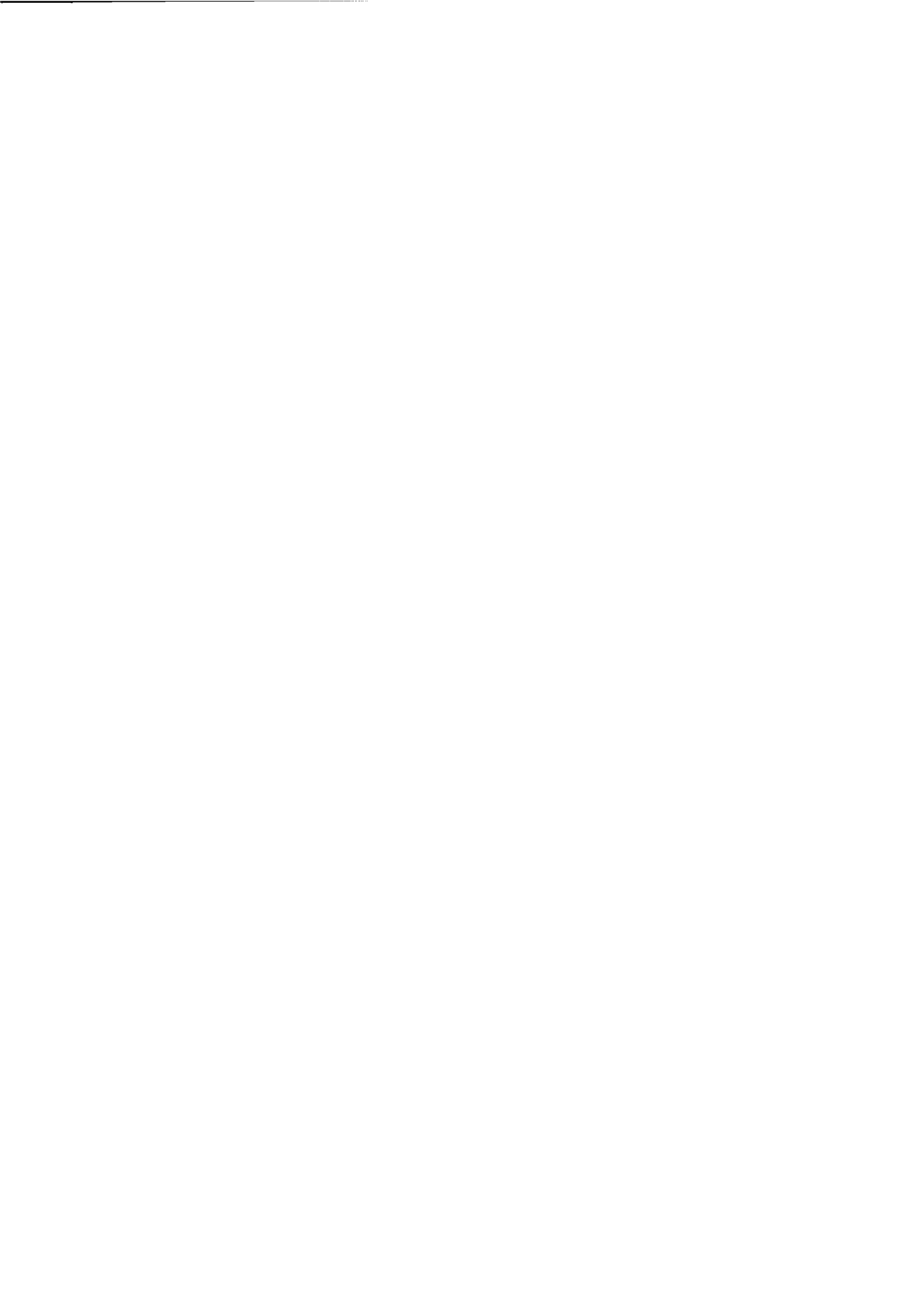
Lastniška struktura GBK na dan 26.05.2006

Zap. št.	Naziv delničarja	% v kapitalu banke
1.	Sava, d.d., Kranj	41,2 %
2.	Merkur, d.d., Naklo	12,3 %
3.	Zavarovalnica Triglav, d.d., Ljubljana	3,9 %
4.	Iskratel, d.o.o., Kranj	3,1 %
5.	IBI, d.d., Kranj	2,4 %
6.	LIP, d.d., Bled	1,8 %
7.	Telekom Slovenije, d.d., Ljubljana	1,6 %
8.	Domel, d.d., Železniki	1,6 %
9.	Aerodrom, d.d., Ljubljana	1,5 %
10.	Iskraemeco, d.d., Kranj	1,5 %
1.-10.	Skupaj prvih deset največjih delničarjev	71,0 %
	Drugi delničarji	22,9 %
	Gorenjska banka d.d., Kranj – lastne delnice	6,1 %
	Skupaj 291 delničarjev	100,0 %



Organizacijska shema GBK





Bilančne vsote in tržni deleži bank

Banka	Bilančna vsota v mio SIT		Nominalna rast v %		Tržni delež v %	
	31. 12. 04	31. 12. 05	2004/2003	2005/2004	31.12.04	31.12.05
Nova LB d.d. Ljubljana	1.864.772	2.197.268	8,6	17,83	32,8	31,5
Nova KB d.d. Maribor	602.948	715.868	10,8	18,73	10,6	10,3
Abanka Vipa d.d. Ljubljana	481.845	598.259	11,4	24,16	8,5	8,6
SKB banka d.d. Ljubljana	387.325	463.545	-1,1	19,68	6,8	6,6
BA CA d.d. Ljubljana	299.414	451.276	30,6	50,72	5,3	6,5
Banka Koper d.d. Koper	333.280	433.144	8,9	29,96	5,9	6,2
Banka Celje d.d. Celje	361.317	409.524	11,3	13,34	6,4	5,9
Gorenjska banka d.d. Kranj	279.688	320.236	13,8	14,50	4,9	4,6
R. Krekova banka d.d. Maribor	159.484	217.569	25,7	36,42	2,8	3,1
Hypo Alpe-Adria-bank d.d. Ljubljana	135.734	202.735	55,4	49,36	2,4	2,9
Probanka d.d. Maribor	122.845	153.855	20,2	25,24	2,2	2,2
Poštna banka Slovenije d.d. Maribor	110.972	122.701	9,6	10,57	2,0	1,8
Deželna banka Slovenije d.d. Ljubljana	101.179	121.058	49,9	19,65	1,8	1,7
Kaerntner Spar.AG	69.368	110.734	44,7	59,63	1,2	1,6
Volksbank-Ljudska banka d.d. Ljubljana	84.364	98.915	18,8	17,25	1,5	1,4
Banka Domžale d.d. Domžale, BsNLB	85.010	93.649	9,7	10,16	1,5	1,3
Factor banka d.d. Ljubljana	73.078	92.038	32,5	25,94	1,3	1,3
Koroška banka d.d. Sl. Gradec, BsNLB	71.347	78.572	5,8	10,13	1,3	1,1
Banka Zasavje d.d. Trbovlje, BsNLB	51.284	59.703	18,3	16,42	0,9	0,9
BAWAG d.d. Ljubljana	0	26.734	0,0	0,00	0,0	0,4
BKS Bank AG Ban. podružnica Ljubljana	3.240	12.071	0,0	272,61	0,1	0,2
Zveza Bank podružnica Ljubljana	0	456	0,0	0,00	0,0	0,0
Vse banke in podružnice skupaj	5.678.494	6.979.921	12,7	22,92	100,0	100,0

Vir: BS, Letno poročilo za leto 2005, 48.

