

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

M A G I S T R S K O D E L O
MERILA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETIJ
V NOVI EKONOMIJI

Ljubljana, november 2002

Alojz Megušar

IZJAVA

Študent Alojz Megušar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič, in skladno z 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 03. november 2002

Alojz Megušar

.....

KAZALO:

1. UVOD.....	1
1.1 ORIS PROBLEMATIKE IN PREDMET OZIROMA PODROČJE PROUČEVANJA	1
1.2. NAMEN IN CILJ	4
1.3. METODA DELA	5
1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	6
1.5. TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE.....	6
1.5.1. Osnovni koncepti nove institucionalne ekonomije.....	8
1.5.2. Institucije	9
1.5.3. Transakcijski stroški.....	9
2. GOSPODARSKO OKOLJE – NOVA EKONOMIJA	14
2.1. DEFINICIJE.....	14
2.2. ZNAČILNOSTI IN INDIKACIJE	16
2.3. MAKROEKONOMSKE IMPLIKACIJE.....	18
2.4. MIKROEKONOMSKE IMPLIKACIJE	18
2.4.1 Tehnološke značilnosti informacijske tehnologije	20
2.5. INFORMACIJSKI PRODUKTI IN INFORMACIJSKA SREDSTVA	21
2.5.1 Informacijski produkti	21
2.5.1.1. Stroški produkcije informacije.....	22
2.5.2. Informacijska sredstva.....	23
2. 6. EKONOMIJA OMREŽIJ.....	24
2.6.1. Primer dinamičnega modela smerne odvisnosti	27
3. PODJETJE	30
3.1. UVOD	30
3.2. TEORIJA PODJETJA.....	30
3.2.1. Teorija nastanka oziroma obstoja podjetja	30
3.2.2. Neoklasična teorija podjetja.....	32
3.2.3. Teorija podjetja in ekonomika transakcijskih stroškov.....	32
3.2.4 Teorije uspešnosti podjetja	34
3. 3. MODELI PODJETJA.....	35
3.3.1. Organizacijski model podjetja.....	35
3.3.2. Podjetje kot sistem.....	36
3.3.3. Podjetje kot dinamični sistem	38
3.3.4. Sestavine podjetja.....	39
3.3.4.1. Kupci	39
3.3.4.2. Poslovni proces.....	39
3.3.4.3. Znanje.....	41
3.4. CILJI, CILJNA FUNKCIJA IN INTERESNA TEORIJA PODJETJA.....	42
3.4.1. Cilji in teorija podjetja	42
3.4.2. Družbena odgovornost v povezavi s cilji podjetja	43
3.4.3. Ciljna funkcija	44
3.4.3.1. Realne opcije	52
3.4.3.1.2. Realne opcije in nova ekonomija.....	54

4. MERILA IN MERJENJE USPEŠNOSTI (UČINKOVITOSTI)	56
4.1. DEFINICIJA USPEŠNOSTI	56
4.2. RAZVOJ MERIL	58
4.3. MERILA USPEŠNOSTI	59
4.3.1. Hierarhija ciljev	59
4.3.2. Merila znanja, procesov in kupcev (merila dejavnikov)	62
4.3.2.1. Merila znanja	62
4.3.2.1.1. Merila neopredmetenih sredstev	64
4.3.2.2. Merila procesov	66
4.3.2.3 Merila kupcev	67
4.3.2.4. Finančna merila	68
4.4. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KOT MERILA	69
4.5. DENARNI TOKOVI	72
4.6. DRUGI MERILA IN SISTEMI	76
4.6.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balance scorecard -BSC)	75
4.6.2. Sistem 20 ključev	77
4.6.3. EFQM model	78
4.7. POSLOVNA INTELIGENCA	80
5. POSLOVANJE PODJETIJ – POSLOVNI MODELI	81
5.1. POSLOVNA STRATEGIJA ALI POSLOVNI MODEL	82
5.2. POSLOVNI MODELI	83
5.3. POSLOVANJE PODJETIJ- E-POSLOVANJE ALI E-TRGOVANJE	86
5.4. TEHNOLOGIJA	91
5.4.1. Značilnosti interneta	92
5.5. STRATEGIJA POSLOVANJA V NOVI EKONOMIJI	93
5.6. POSLOVNI MODELI IN EKONOMIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV	98
5.7. TRANSFORMACIJA PODJETJA	99
6. ZAKLJUČEK	100
LITERATURA:	103

1. UVOD

Preden je problem mogoče rešiti, ga je potrebno jasno definirati.
William Feather

1.1 ORIS PROBLEMATIKE IN PREDMET OZIROMA PODROČJE PROUČEVANJA

Dosegati ustrezno **uspešnost** v širšem smislu¹ (angl. performance) lahko opredelimo kot cilj kakršnega koli udejstvovanja s strani posameznika ali organizacije. Tako širše definirana uspešnost je sestavljena iz uspešnosti v ožjem smislu (angl. effectiveness) in učinkovitosti (angl. efficiency). Pri tem uspešnost v ožjem smislu pomeni doseganje zastavljenega cilja, učinkovitost pa način (ekonomičnost) doseganja tega cilja. Uspešnost torej pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa delati stvari na pravi način, iz česar sledi, da je kriterij uspešnosti za obravnavano enoto opazovanja (podjetje) **delati prave stvari na pravi način**. Pomembno je ugotoviti, kaj so prave stvari in kateri načini so najbolj učinkoviti.

Uspešnost je povezana s cilji in načini, s katerimi te cilje dosegamo. Spencer (1977) kot družbene cilje oziroma cilje ekonomskega sistema postavlja: učinkovitost, pravičnost, stabilnost in rast. Predpostavimo, da ni razloga, da se vsi člani družbe ne bi strinjali s temi cilji. Ekonomija kot družbena znanost se ukvarja s tem, kako omejene resurse, ki imajo alternativno uporabo, uporabiti za izpolnitev gornjih ciljev. Ta ekonomski problem je Hayek (1945) definiral kot problem, kako alocirati omejene resurse oziroma kako zagotoviti najboljšo uporabo resursov, ki so znani vsem članom družbe, za doseganje rezultata, katerega relativno pomembnost pozna samo vsak posameznik.

Veja ekonomije, imenovana ekonomika blaginje, obravnava učinkovitost kot problem alokacijske in tehnične učinkovitosti in je za kriterij postavila načelo Pareto učinkovitosti, imenovano po italijanskem ekonomistu Vilfredu Paretu. Načelo je definirano takole: Alokacija resursov, ki ima lastnost, da noben član družbe ne more biti na boljšem, ne da bi bil nekdo na slabšem, je Pareto učinkovita. Ekonomika blaginje je postavila v zvezi s tem naslednja dva osnovna teorema (Stiglitz, 2000):

- vsaka konkurenčna ekonomija je Pareto učinkovita;
- vsaka Pareto učinkovita alokacija resursov je lahko dosežena s konkurenčnim tržnim mehanizmom.

Ekonomika blaginje pri vprašanjih kaj, kako in za koga proizvajati oziroma kako meriti učinkovitost alokacije posega na področje normativne teorije. Normativizem pa je vedno

¹ Slovenščina nima ustreznega izraza za angleški izraz performance, zato uporabljam izraz uspešnost v širšem smislu. V nadaljevanju je z izrazom uspešnost mišljena uspešnost v širšem smislu.

predmet kritične obravnave, in sicer glede same definicije učinkovitosti kot maksimiranje koristnosti (Hanson, 2002) ter glede kriterija, posebno kriterija tako imenovane potencialne Pareto učinkovitosti (Komen, 1997). Ne glede na upravičenost ali neupravičenost teh kritik se moja obravnava s to problematiko ne ukvarja, upošteva pa načelo, da je vsako izboljšanje, ki ustreza Pareto kriteriju, sprejemljivo in pri tem zanemarljivo dejstvo, da definicija, kaj pomeni biti na boljšem ali slabšem, ni enostavno določljiva.

Alokacijo resursov izvajajo **podjetja** (angl. firm), ki so produkcijske celice in to bo tudi enota, katere uspešnost bomo proučevali. Mikroekonomija podjetje obravnava zelo abstraktno, kot "črno škatlo" (Coase, 1990), ki jo potrebuje kot nasprotni pol potrošni celici pri razvoju teorije trga. Za obravnavo uspešnosti te enote opazovanja bo potrebno podjetje natančneje definirati in analizirati. Eden prvih, ki se je vprašal, zakaj podjetje sploh obstaja, je bil prof. R. H. Coase, ki je v svoji knjigi *The Nature of the Firm* (Coase, 1990) razvil teorijo nastanka podjetja. Kasneje so se razvile različne teorije podjetja, ki se med seboj razlikujejo po tem, s kakšnega vidika obravnavajo podjetje (produkcija ali menjava) oziroma kateri sestavini podjetja dajejo večji pomen (Demsetz, 1997). Teorije podjetja se torej ukvarjajo s fenomenom nastanka in obstoja podjetja, njegovo notranjo organizacijo ter njegovo uspešnostjo. Za podjetje lahko trdimo tudi, da je organizacija (Jensen, 2001) in dinamični sistem (Sberman, 2000), iz česar sledi, da se mora podrežati teoriji organizacije in teoriji dinamičnih sistemov. Za uspešna podjetja velja, da ustvarjajo rento² (ekonomski profit). Teorije uspešnosti podjetja pa se ukvarjajo z izvori te rente, saj le s poznavanjem dejavnikov nastanka lahko vplivamo na njeno ustvarjanje. Osnovne teorije, povezane z uspešnostjo, so naslednje (Bontis, 2002):

- monopolna teorija;
- na sredstvih osnovana teorija (angl. resource based theory);
- evolutivna teorija;
- na znanju osnovana teorija (angl. knowledge based theory).

Uspešnost podjetja je torej povezana z njegovimi cilji. Pomembno je, kakšni so cilji delovanja podjetja in kdo jih postavlja. Da bo možna obravnava uspešnosti podjetja še pred postavitvijo konkretnih ciljev, je potrebno postaviti cilj, ki je dovolj splošen in po drugi strani dovolj natančen, da predstavlja usmeritev delovanja podjetja. Kot tak cilj bom opredelil dolgoročni obstoj podjetja na trgu.

Podjetje ne deluje v vakuumu, ampak v okolju, kjer sodeluje z drugimi podjetji in drugimi udeleženci na trgu. Okolje bom imenoval "**nova ekonomija**", ker se ta izraz na splošno uporablja in je nekaj podobnega kot "črna škatla" pri obravnavi podjetja v mikroekonomiji. Teza, ki jo postavljam v zvezi s tem, je, da ne obstaja nobena nova ekonomija, ampak je samo veliko novega v ekonomiji. Termina "nova ekonomija" in e-business (e-poslovanje) se v

² Renta je v tem primeru definirana kot presežek donosa nad donosom, ki ohranja resurs v trenutni uporabi.

zadnjem času vedno več uporabljata. Predstavljata tako imenovane “buzzwords” oziroma modna termina, ki jih ne smemo izpustiti, če želimo, da je naše pisanje na ustreznem nivoju. Izraz nova ekonomija je v slovenščini lahko tudi pomensko sporen, saj predstavlja prevod izraza “New economy” in ne izraza »New economics«. V slovenščini izraz »Economics« prevajamo z izrazom ekonomija. Tako bi lahko napačno sklepali, da obstaja makroekonomija, mikroekonomija in nova ekonomija, kar pa seveda ne drži. Bolj pravilen izraz bi bil “nov način gospodarjenja” oziroma “novi pogoji gospodarjenja”, saj izraz “Economy” pomeni gospodarstvo oziroma gospodarjenje. Nova ekonomija tudi ne pomeni nov pristop k obravnavi ekonomskega problema, ampak predstavlja samo nove elemente, ki vplivajo na način reševanja tega problema (Varian, 1999). Podjetja opravljajo svojo dejavnost in poslujejo tako med seboj kot z drugimi udeleženci v okolju. Za poslovanje podjetij v novi ekonomiji se je prijel izraz e-business (e-poslovanje) oziroma e-commerce (e-trgovanje), ki pomeni način poslovanja in trgovanja z uporabo informacijske tehnologije (Kalakota, 1999, Amor, 2000, Laudon, 2002). Okolje in njegove značilnosti so za poslovanje podjetja pomembne, saj se mora vsako podjetje pri svojem delovanju prilagajati okolju za izpolnitev svojih ciljev. Pomembni so torej cilji, ne okolje. Prilagajanje okolju in izkoriščanje okolja (nove tehnologije itd.) podjetje izvaja samo zato, da lažje oziroma sploh dosega svoje cilje.

Podjetje opravlja določeno dejavnost. Način, kako jo opravlja in kako s svojimi produkti (tudi storitvami) doseže kupca, bomo imenovali »**poslovni model**«. Poslovni model predstavlja arhitekturo tokov proizvodov, storitev in informacij ter definira vloge udeležencev v teh tokovih. Predstavlja tudi opis virov prihodkov podjetja (Hamel, 2000). S poslovnim modelom podjetje izkorišča svoje notranje sestavine, se prilagaja in izkorišča okolje z namenom, da doseže postavljene cilje. Kot cilj smo opredelili dolgoročno preživetje podjetja na trgu, kar pomeni boj za preživetje. Ko pa govorimo o boju, smo zapustili “ugodje” ravnotežja in popolne konkurence.

Cilj podjetja je torej ustvariti konkurenčno prednost, ki pomeni neke vrste monopol, toda ne v smislu edinega producenta na trgu, ampak v okviru svojih notranjih elementov v primerjavi z istimi elementi pri konkurenci. Podjetja pri svojem delovanju poskušajo izkoriščati tržne mehanizme za doseg svojih ciljev oziroma jih nadomestiti, če ocenijo to za ugodnejše. Država oziroma njene institucije pa jih poskušajo pri tem nadzorovati in usmerjati, upoštevajoč cilj ekonomske učinkovitosti. To je po mojem mnenju realnost današnje ekonomije in novi institucionalizem kot ekonomska šola jo obravnava na tak način (Furobotn, 2000). Produkti niso vedno idealni; na primer Jensen (2000) pravi, da je kamela konj, ki je bil projektiran s konsenzom.

Uspešnost, ki pomeni doseganje ciljev na učinkovit način, ugotavljamo z različnimi merili na podlagi njihovega merjenja. Če cilje prevedemo v matematično obliko, lahko definiramo ciljno funkcijo podjetja, katere argumente bom imenoval **glavne sestavine podjetja**, odločitvene spremenljivke v okviru funkcije omejitev pa **ključne dejavnike uspeha**. kateri so ti dejavniki in kako zagotoviti njihovo merjenje? Kako definirati cilj podjetja, ki mora biti,

v kolikor želimo matematično ugotavljati njegovo doseganje, enoznačen, in kako se to ujema z modernimi interesnimi teorijami podjetja (Jennings, 2002; Jones, 1999)?

Ko govorimo o merilih in merjenju, prehajamo na področje pridobivanja podatkov in informacij, ki jih zagotavljajo ustrezni informacijski sistemi. Le-te bom imenoval poslovna inteligenca (Liataud, 2001). Osnovne informacije o poslovanju zagotavlja računovodstvo. Cilj proučevanja v nalogi bo, kako računovodske informacije ustrezajo potrebam sodobnih podjetij in česa ne vsebujejo, pa bi morale vsebovati (Lev, 2001).

Zgodovinski pregled meril, ki ga je prikazal Kaplan (1991), kaže na to, da se uporabljena merila prilagajajo parametrom, ki so ocenjeni kot najpomembnejši za uspešnost podjetja. Katera so ta merila za sodobno podjetje 21. stoletja? Dejstvo je, da samo finančna merila, pridobljena na podlagi finančnih izkazov, ne zadostujejo več, ker ti podatki govorijo samo o preteklosti in tudi o njej zaradi načina pridobivanja podatkov ne povedo vsega. Za merjenje je torej potrebno zagotoviti več kazalnikov, ki morajo biti uravnoteženi tako, da vključujejo vse vidike poslovanja ter vse stranke, ki imajo interes za delovanje podjetja.

1.2. NAMEN IN CILJ

Namen in cilj naloge bo proučiti in analizirati:

- **okolje**, ki ga imenujemo nova ekonomija: katere so njene značilnosti, kakšne implikacije to pomeni za mikro in makroekonomsko okolje, v čem se razlikuje od klasičnega okolja, kakšni so izzivi, ki jih omogoča in kakšne so nevarnosti, ki jih prinaša;
- **podjetje**, ki deluje v tem okolju: kakšna je njegova organizacija in strategija poslovanja, kakšni so poslovni modeli, ki jih uporablja in so nujni za preživetje v novih pogojih poslovanja;
- **merila** metode in tehnike merjenja uspešnosti, ki se uveljavljajo in omogočajo uspešno poslovanje podjetij v novih pogojih.
- **poslovne modele** kot načine poslovanja, ki jih omogoča na novo organizirano podjetje v okolju z novimi izzivi.

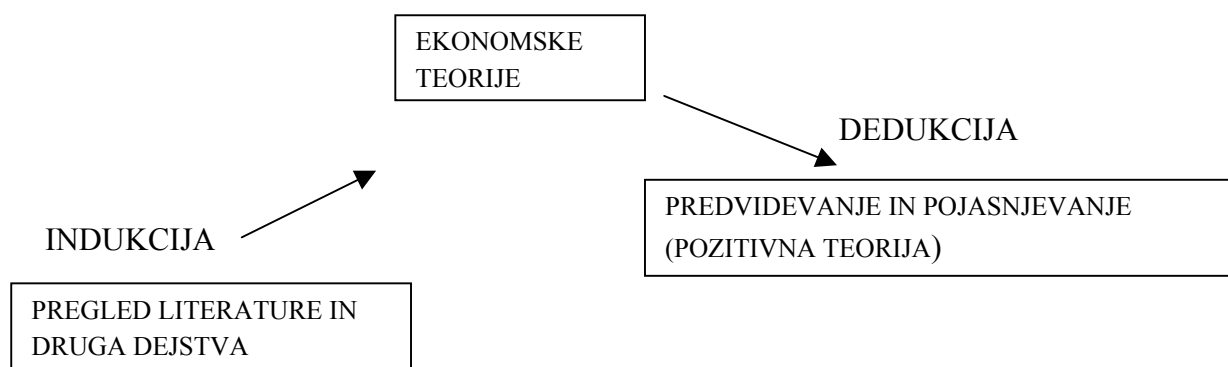
Namen naloge je torej postaviti model podjetja, ki bo nakazoval njegove najpomembnejše komponente ter definiral merila, ki mu zagotavljajo dolgoročno preživetje na trgu. Tako podjetje lahko imenujemo tudi E-podjetje, vendar je ime drugotnega pomena, saj tudi nikoli niso obstajala T-podjetja (podjetja, ki uporabljajo telekomunikacijsko tehnologijo), še manj pa Ž- podjetja (Ž kot železnica).

Osnovne hipoteze

1. Cilj podjetja mora biti zaradi možnosti ugotavljanja njegovega doseganja enoznačen, dejavniki, ki vplivajo na način izpolnjevanja cilja (učinkovitost), pa se spreminjajo tako po vrsti kot po njihovi intenzivnosti.
2. Nova ekonomija pomeni izrazit premik v dejavnikih po vrstah in njihovi intenzivnosti. Ne prinaša dokončnih rešitev za probleme, ki si jih postavlja ekonomska teorija, niti teorije ne spreminja. Povečuje pa potrebo po vključitvi dodatnih elementov v modele ter postavlja več novih vprašanj kot daje odgovorov.
3. Cilj podjetja ni uporaba tehnologije, ampak podjetje uporablja tehnologijo za doseg svojih ciljev.

1.3. METODA DELA

Če z metodo dela poimenujem način proučevanja navedene problematike, potem bo moja metoda dela predvsem pojasnjevalna. Grafično bi izgledala takole:



Pri svojem delu se bom opiral predvsem na tujo literaturo, ki to problematiko obravnava teoretično, s posebnim poudarkom na kritičnosti obravnave. V največji možni meri bom uporabljal internet kot infrastrukturo in WWW kot njegovo storitev, saj je to tudi glavna infrastruktura, ki se v nalogi obravnava. Glede na obsežnost razpoložljivega materiala, ki sega od fanatične privrženosti do kritične ignorance, bom poskušal na podlagi obdelave gradiva podati predvsem svoja razmišljanja v zvezi s to problematiko. Poudarek bo na lastni kritični oceni dogajanja na področju delovanja podjetij v sodobnih razmerah s ciljem ugotoviti, kaj res novega prinaša tako imenovana nova ekonomija.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. Uvodnemu poglavju sledi drugo poglavje, ki obravnava gospodarsko okolje, v katerem posluje podjetje in ga imenujemo »nova ekonomija«. Poglavje obravnava definicije, značilnosti ter vplive na poslovanje in uspešnost podjetja.

Tretje poglavje obravnava enoto opazovanja, to je **podjetje**, teorije nastanka, velikosti in uspešnosti podjetja, postavlja modele podjetja in definira njegovo ciljno funkcijo.

Četrto poglavje opredeljuje in definira merila uspešnosti, njihov zgodovinski razvoj in pomen za sodobno podjetje 21. stoletja.

Peto poglavje obravnava poslovne modele podjetij in je povezano s strategijo podjetja za doseganje ustrezne uspešnosti v obravnavanem okolju.

V šestem poglavju so podani zaključki.

1.5. TEORETIČNI OKVIR OBRAVNAVE

Obravnavani problem nedvomno spada v področje ekonomije. Po definiciji je ekonomija družbena znanost, ki proučuje, kako posamezniki in družba razdeljujejo omejene dobrine med alternativne možne uporabe. Začetki moderne ekonomske znanosti segajo v drugo polovico 17. stoletja, ko je Adam Smith izdal svoje znamenito delo Bogastvo narodov. V njej je nakazal, da je možen cilj družbe in njene ekonomije napraviti ljudi bogate oziroma povečati njihovo blaginjo. Ta cilj skušajo doseči ljudje, ki sestavljajo določeno družbo, ekonomija kot znanost pa skuša razlagati, kako je to možno doseči (normativizem) in kaj se zgodi ob določenih pogojih oz. načinih delovanja (pozitivizem). Človeška zgodovina, tudi če se omejimo samo na zahodni svet, kaže, da ustvarjanje bogastva narodov ni enostavna zadeva. Zgodovina je polna primerov vzponov in propadov, vojn in sporov, ki so vsi na nek način povezani s problemom strinjanja oziroma nestrinjanja z načini in metodami izvajanja določenih politik za povečanje blaginje ljudi. V zgodovini so se razvile različne ekonomske šole, ki se razlikujejo po času nastanka in po tem, čemu dajejo večjo pozornost pri obravnavi ekonomskega problema. Večinoma se nobena ekonomska šola ne ukvarja z vprašanjem, zakaj je skozi zgodovino nastalo toliko različnih interpretacij in problemov. Eden od vzrokov je verjetno v tem, da ekonomske teorije v svoje modele ne vključujejo stvari, zaradi katerih nastajajo problemi, in s tem poenostavijo obdelavo oziroma jo sploh omogočijo. To še posebej velja za neoklasično teorijo, ki je prevladujoča sodobna ekonomska teorija v povezavi z ekonomsko učinkovitostjo. Njeno osnovo predstavlja teorija splošnega ravnotežja ter na podlagi ekonomike blaginje definirana ekonomska učinkovitost, imenovana tudi Pareto

učinkovitost. Seveda je potrebno poudariti, da teorija sloni na predpostavkah popolne konkurence in popolnih informacij, kar se kasneje pri interpretaciji in uporabi rado pozablja. Ekonomika blaginje in preko nje postavljen cilj maksimiranja blaginje sta lahko uporabna kot načelna opredelitev za cilje z vidika celotne družbe. Ob predpostavki poznavanja družbene funkcije blaginje si lahko kot cilj postavimo maksimiranje te funkcije. Rezultat, ki ga dosežemo, je po definiciji Pareto učinkovit.

Ob predpostavki »n« potrošnikov in »k« produktov definiramo maksimizacijo funkcije blaginje kot:

$$\max W(u_1(x), \dots, u_n(x))$$

tako, da je:

$$\sum_i^n x_i^1 = X^1 \dots \sum_i^n x_i^k = X^k$$

kjer je:

W = blaginja

$u_i(x)$ = funkcija koristi posameznika

x = alokacija

$X^1 \dots X^k$ = skupna vsota dobrin 1....k

x_i^j = količina dobrine k pri posameznika i

Pomemben zaključek, ki ga lahko naredimo na podlagi neoklasične ekonomske teorije, je, da ta teorija dokazuje učinkovitost alokacije resursov v pogojih popolne konkurence in popolnih ljudi (glede na popolnost informacij in racionalnost obnašanja). Iz tega lahko zaključimo dvoje:

- napor v smeri zagotavljanja popolne konkurence so vedno nagrajeni z večjo učinkovitostjo;
- ustvarjanje pogojev, ki nadomeščajo problem nepopolnosti³ ljudi in omogočajo približevanje k popolnosti, je pogoj za približevanje k učinkovitosti oziroma izboljševanje učinkovitosti.

Tako postavljen cilj ekonomske učinkovitosti je možno samo teoretično doseči. Modeli konkurence, osnovani na transakcijah brez stroškov, popolni racionalnosti in od zunaj dani institucionalni strukturi, niso najbolj primerni za obravnavanje dejanskih razmer.

Ekonomska smer (teorija), ki skuša preseči ta problem in se uveljavlja v zadnjih desetletjih, se imenuje Nova institucionalna ekonomija. Čeprav to smer predstavljajo različni avtorji, katerih izsledki niso povsem enotni, je možno postaviti nekatere osnove, na katerih sloni. Najpomembnejši osnovi sta pomembnost **institucij** in opredelitev določenih stroškov, ki

³ Seveda je predpostavka nepopolnosti človeka sama po sebi umevna.

nastajajo pri delovanju ekonomije, kot **transakcijske stroške**. To dvojje prevzemam kot osnovo za obravnavo v nalogi, kar pomeni, da prevzemam sporočilo Nove institucionalne ekonomije: Institucije so pomembne za ekonomsko uspešnost in s pripoznanjem transakcijskih stroškov je možno nekatera dogajanja ustrezneje obravnavati in pojasniti. Seveda pa to ne pomeni, da se s tem negira ali trdi, da so druge smeri in teorije nepravilne ali nepomembne. Pomeni samo, da je po mojem mnenju tak pristop primeren za obravnavo uspešnosti podjetja v okviru pogojev, ki jih predstavlja »nova ekonomija«.

V nadaljevanju zato podajam tri pomembne elemente, ki so predpostavke obravnave:

- A. Osnovni koncepti nove institucionalne ekonomije
- B. Opredelitev in definicija institucij
- C. Opredelitev in definicija transakcijskih stroškov

1.5.1. Osnovni koncepti nove institucionalne ekonomije

Osnovni koncepti in hipoteze, na katerih je osnovana obravnavo v okviru nove institucionalne ekonomije in se razlikuje od neoklasičnega pristopa, so naslednji (Furobotn, 2001, str. 2):

1. **Metodološki individualizem** predpostavlja, da so ljudje različni, imajo različne okuse, cilje, namene in ideje. Institucije, kot so družba, država, podjetje ali stranka, niso kolektivne enote in se ne obnašajo kot posameznik.
2. **Enota maksimiranja** je posameznik, ki maksimira svoje koristi ne glede na vlogo, v kateri se nahaja. Ni delitve na potrošnika in proizvajalca.
3. Posameznikova racionalnost je definirana kot **omejena racionalnost**.
4. Predpostavlja se **oportunistično obnašanje** posameznika.
5. **Ekonomsko družbo** sestavljajo posamezniki ter sklop pravil in norm, ki določajo lastniške pravice posameznika v družbi. Neoklasična teorija predpostavlja izključitev vsakega prisilnega prenosa lastniških pravic. Vsaka koalicija poskuša doseči Pareto izboljšanje na principu prostovoljnega združevanja in menjave.
6. **Struktura vladanja** pomeni, določitev lastniških pravic ter sistem pravil in instrumentov, ki služijo izvajanju pravil.
7. **Institucije** so notranje spremenljivke ekonomskega modela.
8. **Organizacija** je definirana kot institucija skupaj z ljudmi. To je skupina ljudi, ki poskuša doseči skupni cilj – maksimirati ciljno funkcijo.

Obravnavo sloni predvsem na ekonomiki transakcijskih stroškov, analizi lastniških pravic in pogodbeni teoriji. Glede na pomembnost v nadaljevanju podajam definicijo institucij in opredelitev transakcijskih stroškov.

1.5.2. Institucije

V skladu z definicijo (North, 1990) so institucije od človeka postavljene omejitve, ki opredeljujejo medsebojno človeško sodelovanje in določajo pravila igre z omejevanjem izbire posameznikov v družbi. Institucije so idealno primerljive s pravili v športnih igrah, saj tudi poslovanje podjetja v določenih primerih lahko primerjamo s športno igro. Taka primerjava nam včasih zelo nazorno pokaže slabosti v delovanju podjetja. Zgodovina izraža kontinuiteto in razvoj družbenih institucij, zato integracija institucij v ekonomsko teorijo in ekonomsko zgodovino daje osnovo za izboljšanje te teorije. Usmerjena je na problem človeškega sodelovanja, ki omogoča, da nam kompleksna menjava omogoča ekonomsko rast. Institucije zmanjšujejo negotovost z zagotavljanjem strukture vsakodnevnega življenja, so vodilo za človeško sodelovanje ter definirajo in omejujejo možne izbire posameznika. Omejitve pa so lahko formalne in neformalne.

Pomembno je, da razlikujemo med institucijo in organizacijo. Medtem ko so prva pravila, organizacija predstavlja igralce v okviru institucij (pravil). Igralci s svojim znanjem in sposobnostjo, ob upoštevanju institucij (pravil) z ustrezno strategijo, poskušajo doseči cilj (zmago). Institucije modelirajo pravila, organizacije pa strategije. Organizacije so rezultat institucionalnega okolja, nanj vplivajo in so agenti institucionalnih sprememb. S teorijo institucij ustvarimo komplementarno definicijo teoriji izbire, v katero vključimo teorijo človeškega obnašanja in s tem zmanjšamo razliko med ekonomijo in drugimi družbenimi znanostmi. Institucije vplivajo na uspešnost ekonomije z vplivom na stroške menjave in stroške produkcije.

1.5.3. Transakcijski stroški

Osnovna ideja transakcijskih stroškov je, da so transakcije povezane s stroški. Arrow jih je definirjal kot stroške delovanja ekonomskega sistema. Premik k pozitivnim transakcijskim stroškom pomeni premik k bolj realističnemu konceptu odločanja, saj bodo izvajalci odločitev v realnem svetu vedno neučinkoviti v primerjavi s hipotetičnim izvajalcem v neoklasični teoriji. Transakcijski stroški pa ne samo da obstajajo, ampak so tudi količinsko pomembni. Po podatkih, narejenih za ZDA, znašajo že 50-60 % bruto nacionalnega produkta. (Tabela 1)

Tabela 1: Stroški kot % GDP

LETO	Transakcijski stroški		Skupaj kot % GDP
	privatni sektor	javni sektor	
1870	22,5 %	3,6 %	26,1 %
1890	29,1 %	3,6 %	32,7 %
1910	31,5 %	3,7 %	35,2 %
1930	38,2 %	8,2 %	46,3 %
1950	40,3 %	10,9 %	51,2 %
1970	40,8 %	13,9 %	54,7 %

Vir: Matthisen, www.encygov.com

Transakcijski stroški so posledica transakcij, ki nastajajo znotraj podjetja, v odnosu podjetja s trgom ali v družbi, in na osnovi tega jih tudi delimo na:

1. tržne transakcijske stroške

- stroški povezani z iskanjem in pridobivanjem informacij
- stroški sporazumevanja in odločanja
- stroški spremljanja in izvajanja

2. upravljalne transakcijske stroške

delitev z vidika nastanka:

- stroški postavljanja in vzdrževanja organizacije – večinoma fiksni
- stroški izvajanja organizacije – večinoma variabilni

delitev z vidika vzroka nastanka:

- motivacijski
 - nastanejo kot posledica oportunističnega obnašanja
 - agencijski stroški
- koordinacijski
 - stroški zagotavljanje informacij
 - stroški koordinacije resursov
 - stroški merjenja

3. politični transakcijski stroški

- stroški ustanovitve, vzdrževanja in spreminjanja sistema formalnih in neformalnih političnih organizacij
- stroški delovanja politike

Upravljalne in politične transakcijske stroške skupaj imenujemo tudi agencijski stroški, ker nastanejo zaradi odnosa med principalom in agentom.

Williamson (1996), eden glavnih zagovornikov ekonomike transakcijskih stroškov, je postavil štiri osnovne koncepte analize transakcijskih stroškov:

1. Trg in podjetje sta alternativni za izvedbo določenega sklopa transakcij. Podjetje lahko določen produkt pridobi na trgu ali ga izdelava v okviru podjetja.
2. Relativni stroški uporabe trga ali resursov podjetja določajo izbiro.
3. Transakcijski stroški priprave in izvedbe pogodb na trgu so odvisni od karakteristike izvajalca odločitev (človeka) in objektivnih lastnosti trga.
4. Človeški faktorji in faktorji okolja vplivajo na transakcijske stroške na trgu in v okviru podjetja.

Za učinkovito delovanje ekonomskega sistema tako potrebujemo institucionalni okvir, ki nam med drugim omogoča tudi konvergenco med cilji podjetja in cilji družbe ter na podlagi tega

prispeva k povečanju blaginje. Institucionalni okvir je potreben tudi že v pogojih popolne konkurence, ki zaradi obstoja pogojev, ki pomenijo nedelovanje trga (angl. market failure), nikoli ne obsega celotne ekonomije. Nedelovanje trga pa pomeni, da obstajajo:

- nepopolna konkurenca;
- javne dobrine;
- zunanji efekti (eksternalije);
- nepopolni trgi;
- nepopolne informacije;
- makroekonomski vplivi.

V sklopu institucionalnega okolja (Slika 1 na strani 13) deluje podjetje kot produkcijska celica. Podjetje deluje na trgu, kjer ustvarja prihodke s prodajo svojih proizvodov oziroma storitev. Procese v podjetju in v njegovem odnosu s trgom je možno deliti v dva, med seboj ločena segmenta, in sicer na transformacijo (produkcija), ki pomeni pretvarjanje inputov (resursov) v outpute, ter transakcijo (menjava), ki se lahko izvaja znotraj podjetja ali med podjetjem in trgom. Obe sta povezani s stroški, zato ne glede na druge vidike njihove delitve stroške delovanja podjetja najprej delimo na transformacijske (direktne produkcijske) in transakcijske (menjalne – indirektne produkcijske) stroške. Pri transakcijskih stroških ločimo notranje (upravljalске) in zunanje (tržne) transakcijske stroške.

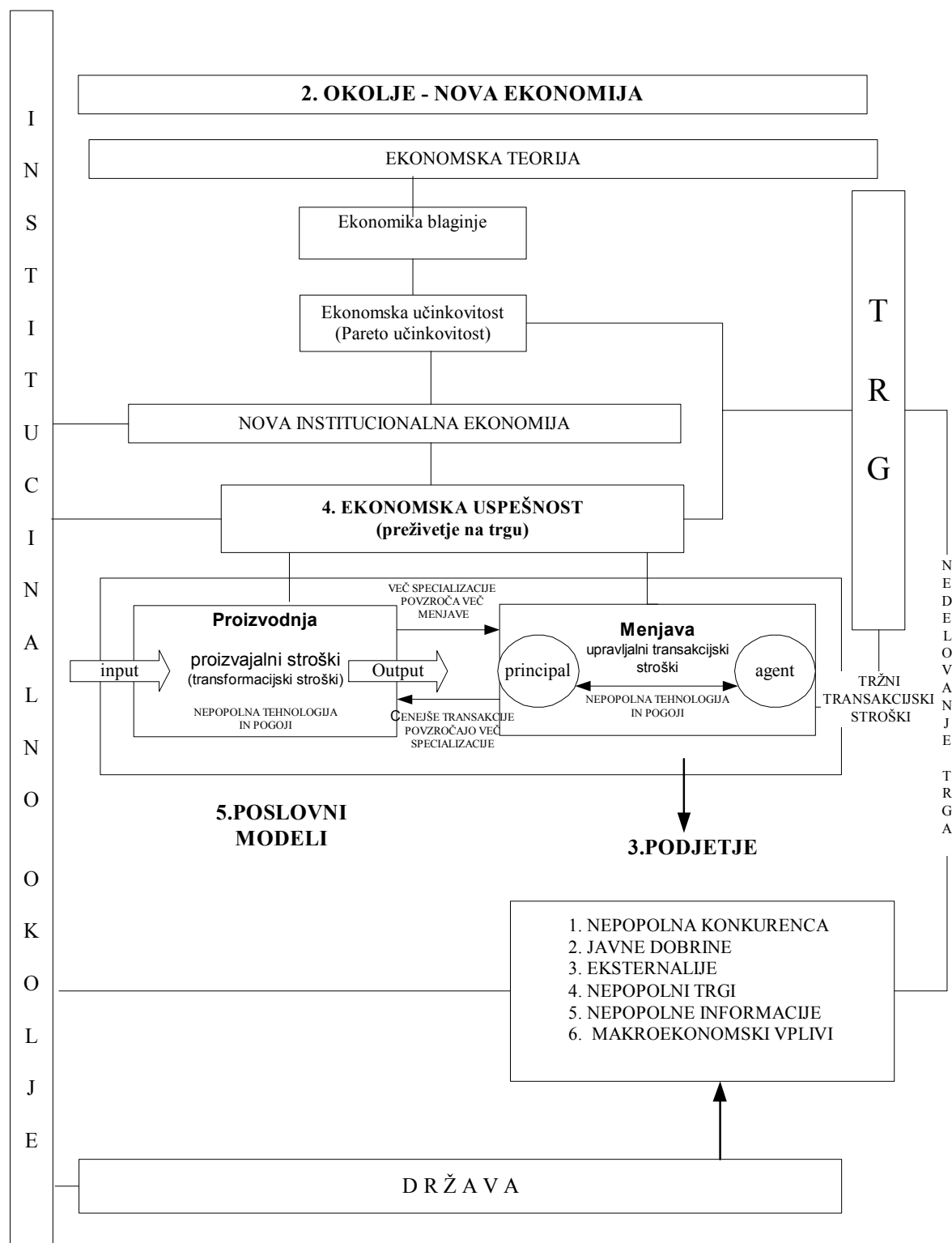
Če popolnost definiramo kot odsotnost stroškov potem so stroški na splošno rezultat nepopolnosti. Tako so produkcijski stroški rezultat nepopolnosti transformacije, transakcijski stroški pa rezultat nepopolnosti menjave. Za obe, produkcijo in menjavo, se uporablja določena tehnologija, obstajajo pa tudi pogoji, v katerih delujeta. Tako tehnologije kot pogoji so nepopolni in zaradi tega povezani s stroški. Medtem ko so nam produkcijski stroški popolnoma logični, to ne velja za transakcijske stroške. Vzrok za to je v predpostavki ekonomske teorije, ki v svojih modelih ne upošteva transakcijskih stroškov, zato so transakcijska tehnologija in pogoji menjave v teh modelih idealni. Transakcijsko tehnologijo predstavljajo pogodbe, institucije, zakoni, pravila obnašanja itd. in jo bolj definira njena funkcija kot pojavnost. Pogoji transakcije (menjave) pa so vezani na asimetričnost informacij, negotovost, problematiko merjenja, specifičnost sredstev, frekvenco pojavljanja, medsebojno povezanost in pogoje obnašanja, ki pomenijo oportunitizem, omejeno racionalnost ter način obravnavanja rizika. Glede na gornje navedbe lahko sklenemo, da so transakcijska tehnologija in pogoji menjave bolj zapleteni kot transformacijski. V nekaterih primerih bi bilo zato mogoče primernejše obravnavati ekonomske modele pod predpostavko ničnosti produkcijskih stroškov. Poleg nepopolne tehnologije in pogojev je pomembna tudi nepopolnost izbire, transmisije (prenosa) in variacije (spremembe).

Ekonomska uspešnost je tako posledica uspešne transformacije in transakcije. Stroški, ki nastanejo pri transformaciji in transakciji, so posledica nepopolne produkcije in nepopolne menjave. Nepopolnost izhaja iz nepopolne tehnologije ter nepopolnih pogojev pri produkciji

in menjavi. Produkcija in menjava sta torej dva enakovredna pola ekonomskega sistema. Klasično gledanje na ta problem pa je, da so transakcijski stroški nepomembni (nepotrebni) oziroma da se jih je možno izogniti. Vendar le-ti izhajajo iz enakovrstne nepopolnosti kot produkcija in zato zahtevajo enako obravnavo. Uspešnost se poveča, v kolikor znižamo tako ene kot druge stroške. Ukvarjanje z uspešnostjo tako pomeni analiziranje produkcije in menjave. Če želimo ugotavljati uspešnost v pogojih nove ekonomije, potem je potrebno ugotavljati vpliv novih pogojev na ene in druge stroške. Uspešnost lahko povečamo, če znamo izkoristiti vplive, ki nam določene stroške znižajo.

Družba potrebuje uspešna podjetja, ker seštevek njihove uspešnosti pomeni tudi uspešnost družbe, ki se izraža kot povečanje njene blaginje. Merilo blaginje pa je v ekonomiji vrednostno opredeljeno. Velika pomanjkljivost (zmanjšana uporabnost) neoklasične ekonomske teorije je, da predpostavlja delovanje ekonomskega sistema brez stroškov. Ko je proizvod na razpolago trgu, nevidna roka vse opravi sama. Toda nevidna roka, če nima podpore institucij, deluje počasi in z velikimi stroški (Furobotn, 2001).

Slika 1. Okvir in osnove za obravnavo



Vir: prirejeno po www.encycogov.com, Henrik Mathiesen [2002]

2. GOSPODARSKO OKOLJE – NOVA EKONOMIJA

Preživeli ne bodo tisti, ki so najmočnejši, niti najpametnejši, ampak tisti, ki se pravilno odzivajo na spremembe.

Charles Darwin

2.1. DEFINICIJE

Kot je bilo že v uvodu ugotovljeno, bi bilo, kar se tiče slovenskega izraza, bolje uporabljati izraz novi pogoji gospodarjenja namesto izraza nova ekonomija.

Nova ekonomija ne pomeni nov pristop k obravnavi nekega problema, ampak je to pravzaprav definicija za okolje z določenimi značilnostmi, v katerih podjetja poslujejo. Kakšna bi bila torej prava definicija »nove ekonomije« ali drugače rečeno, ali je sploh potreben izraz nova ekonomija? Iskalnik Google da ob vpisu »nova ekonomija« okoli 4 mio zadetkov vpis »definicija nove ekonomije« pa okoli 800.000 zadetkov. Iz tega lahko sklepamo, da je definicij približno toliko kot ljudi, ki ta izraz uporablja. Že iz samega izraza sledi, da mora biti to nekaj novega. Vendar na področju ekonomske znanosti ni takih sprememb, ki bi kazale na spremembo veljavnih ekonomskih zakonov oziroma sodobne ekonomske teorije. Sodobno ekonomsko teorijo je potrebno dopolnjevati, ne pa spreminjati. Obstajale so tudi tendence po uvajanju termina »New economics«, vezane predvsem na pojav rastočih donosov oziroma smerne odvisnosti (angl. path dependence). Arthur (1994) ločuje med konvencionalno ekonomijo in ekonomijo pozitivne povratne zveze. Vendar se ta delitev ni »prijela«, saj predstavlja samo določen segment, ki ga je mogoče obvladati tudi z obstoječimi orodji. Drugačna krivulja na istem diagramu še ne pomeni potrebo po novi teoriji. Ni naključje, da je Brian W. Arthur tudi glavni teoretični podpornik tožbe proti Microsoftu.

Turner (2001) opredeljuje novo ekonomijo kot veljavnost naslednjih trditev:

1. Informacijska in komunikacijska tehnologija (ICT) je več kot tehnološka revolucija in bo imela velik vpliv na uspešnost ekonomije, na rast produktivnosti in zmanjšanje inflacije. Digitalna tehnologija bo dramatično povečala produktivnost, kar pomeni ekonomsko rast. Kljub povečanemu povpraševanju, podjetja ne morejo večati cen zaradi globalne konkurence. Ekonomija tako lahko raste z visoko stopnjo brez dodatne inflacije.
2. ICT in internet bosta spremenila ravnotežje strateških prednosti v vseh sektorjih ekonomije in pravila za vrednotenje kapitala.
3. Te spremembe bodo bistveno vplivale na to, kar ljudje delajo in kakšne sposobnosti za delo so potrebne.

Večino teh trditev pa je možno zavreči oziroma so se izkazale kot nerealne. Predvsem podatki o rasti produktivnosti v ZDA so bili v polpreteklem obdobju podpovprečni. Solow

(1987), je poznan po svoji trditvi, da je informacijska tehnologija povsod prisotna, razen v statistiki o produktivnosti. Ta značilnost je dobila ime produktivnostni paradoks. Razlaga se z argumenti, da način merjenja produktivnosti ni prilagojen sodobni ekonomiji in da napačno meri produktivnost v posameznih sektorjih. Če produktivnost raste, je to posledica nove ekonomije, v nasprotnem primeru, pa je merjenje napačno. Globalna konkurenca je z vidika velikosti pravzaprav nepomembna, saj so nacionalna gospodarstva vedno bolj lokalna (rast je predvsem v storitvenih sektorjih). Podatki, ki jih podaja Turner (2001, str 32) kažejo, da je delež trgovine držav Evropske unije cca 11% BDP in se je od leta 1974 zmanjšal za 1 %. Tudi za inflacijo ne moremo trditi, da je odvisna od nove ekonomije.

Po mnenju DeLonga (2001) pomeni nova ekonomija strukturno spremembo v gospodarstvu, ki se dogaja približno vsakih 50 let na podlagi določenih dejavnikov, ki izhajajo v sedanjem primeru iz informacijske tehnologije. Je del tretje »revolucije« po prvi kmetijski in drugi industrijski.

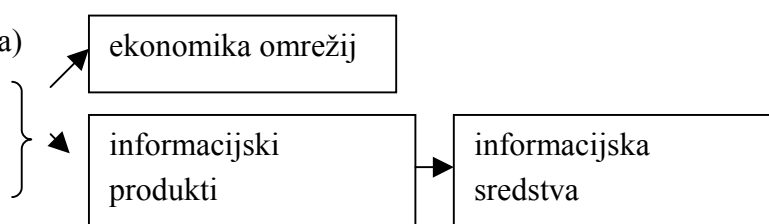
Enciklopedija nove ekonomije⁴ definira novo ekonomijo kot svet, v katerem ljudje delajo z možgani in ne z rokami. Inovacije so bolj pomembne kot masovna proizvodnja, investicije pa so usmerjene v nove koncepte ali v sredstva za ustvarjanje teh konceptov, ne pa v stroje. Spremembe so konstanta in osnova je prosti trg. Obstaja celo definicija, ki se pripisuje Billu Clintonu⁵: »Nova ekonomija je ekonomija, ki se napaja s tehnologijo in je vodena s podjetništvom ter inovativnostjo«.

Nobenega dvoma ni, da informacijska tehnologija in z njo povezani dejavniki vplivajo na poslovanje podjetij in jih je potrebno upoštevati. Spremembe se dogajajo predvsem na dveh področjih:

1. Globalizacija

2. Infrastruktura (tehnologija)

- računalniki
- omrežja
- internet



Infrastruktura, ki predstavlja osnovno orodje, je povzročila premike v treh segmentih, in sicer:

- nastanek oziroma povečan obseg tako imenovanih informacijskih oziroma omrežnih produktov, ki imajo svoje značilnosti in zahtevajo drugačen pristop;
- zahteva po drugačni obravnavi fenomena omrežij – ekonomika omrežij;
- povečan obseg in pomembnost informacijskih sredstev v podjetjih.

⁴ http://hotwired.lycos.com/special/ene/index.html?nav=part_two&word=intro_one

⁵ http://taiweb.compaq.com.tw/cmain/files/d_files/20RichardShiehStrategyInnovationintheNewEconomicEra.pdf

Ne moremo sicer trditi, da je eno in drugo nastalo popolnoma na novo. Tudi prej se je pojavljalo, vendar v manjšem obsegu in z manjšo dinamiko. Profesor Bradford De Long z Univerze Berkeley je ta nova »orodja« imenoval miselna orodja (angl. Tools for Thought) za razliko od orodij, ki jih je prinesla industrijska revolucija. Zanimiva je tudi njegova razlaga, da miselna orodja uporabljajo predvsem svetovalci in na splošno tisti, ki radi govorijo, zato je tudi toliko govora o novi ekonomiji in obstaja tolikšno število definicij. Po polomu dot.com podjetij na borzi so nekateri začeli uporabljati termin »nova Nova ekonomija«⁶.

Informacijska tehnologija ustvarja nove proizvode in daje vsem panogam orodje, da izboljšajo svojo konkurenčnost. Zato lahko rečemo, da je to več kot samo vodilni sektor, ki se v zgodovini pojavlja ob tehnoloških premikih. Pomembno pa je, kako panoge uporabljajo to tehnologijo. Ali povečujejo svojo konkurenčnost ali pa z investiranjem v to tehnologijo samo povečujejo moč vodilnega sektorja, to je sektorja informacijskega industrije. Nova ekonomija predstavlja trende, ki so prisotni v zadnjem obdobju in so vezani na globalizacijo poslovanja in revolucijo v informacijski tehnologiji, ki je prinesla digitalizacijo informacij. Ustvarjajo se nova podjetja in nove panoge. Prisoten je nov poslovni cikel, kjer informacijska tehnologija ustvarja največji del stopnje rasti in ki je primerljiva z železnico v 19. stoletju in avtomobili v 20. stoletju.

2.2. ZNAČILNOSTI IN INDIKACIJE

Svetovna ekonomija je bila podvržena veliki transformaciji na prehodu v novo tisočletje. Med najpomembnejšimi zunanjimi pokazatelji sprememb so tehnološke spremembe na področju računalništva, visoko učinkovite telekomunikacije in internet.

Tržno okolje, ki je nastalo kot posledica tega razvoja, je dobilo različna imena, in sicer:

- informacijska ekonomija
- omrežna ekonomija
- digitalna ekonomija
- ekonomija znanja itd.

Vse to skupaj se popularno imenuje Nova Ekonomija. Nastala so nova podjetja, ki so novo tehnologijo izkoristila za nove produkte ter dosegla visoke stopnje rasti. Seveda pa nova ekonomija ne pomeni samo visoko tehnoloških in novo nastalih podjetij, ampak tudi obstoječa podjetja, ki izkoriščajo nove tehnologije za zmanjšanje stroškov, manjšo porabo energije in manjši odpadki. Z nekaj fantazije je sestavni del nove ekonomije tudi kmet, ki

⁶ Juergen Daum recimo na svoji spletni strani <http://www.juergendaum.com/> razlaga vse tri pojme: stara ekonomija, nova ekonomija in nova nova ekonomija. Pri tem je potrebno poudariti, da je Daum resen strokovnjak za to področje in je bil vodja programa strateškega upravljanja pri SAP-u. Zakaj si je potrebno izmišljati nove termine, je vprašanje, ki je verjetno povezano z oportunistom, kar potrjuje pristop obravnave v tej nalogi.

vozi klimatiziran traktor z GPS napravo, senzorji za kontrolo zemljišča ter računalnikom, povezanim z metereološko postajo ter borzo za kmetijske pridelke. Nova ekonomija pomeni tako novo organizacijske modele kot tudi nove tehnologije.

Ključni indikatorji, ki karakterizirajo Novo ekonomijo, so:

- panožne spremembe, globalizacija in informacijska tehnologija;
- rast in zaposlitvena dinamika;
- prehod v digitalno poslovanje, investicije v tehnologijo in inovacije, razvoj izobraževanja.

Ključni trendi Nove ekonomije so dolgoročni strukturni trendi in so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2. Primerjava nekaterih karakteristik stare in nove ekonomije

<i>Karakteristika</i>	<i>Stara ekonomija</i>	<i>Nova ekonomija</i>
Ekonomske karakteristike		
Trg	Stabilen	Dinamičen
Konkurenca	Nacionalna	Globalna
Organizacijska oblika	Hierarhična	Mrežna
Panoga		
Organizacija proizvodnje	Masovna proizvodnja	Fleksibilna proizvodnja
Ključni dejavniki uspeha	Kapital/delo	Inovacije/znanje
Vir konkurenčne prednosti	Nižanje stroškov skozi ekonomijo obsega	Inovacije, kvaliteta, hiter pristop na trg, stroški
Tehnološki dejavniki	Mehanizacija	Digitalizacija
Pomembnost razvoja/inovacij	Srednja	Visoka
Povezava z drugimi podjetji	Ne	Sodelovanje
Delovna sila		
Cilj	Polna zaposlenost	Višje plače in dohodki
Sposobnosti	Vezane na delo	Široke sposobnosti in stalno izpopolnjevanje
Zahtevana izobrazba	Dosežena ustrezna stopnja	Stalno izobraževanje
Relacija med delom in upravljanjem	Poveljevanje	Sodelovanje
Vrsta zaposlitve	Stabilna	Nestalna z veliko priložnosti
Vladanje		
Relacija vlada – podjetje	Postavljanje zahtev	Pospeševanje priložnosti za rast
Regulacija	Nadzor in kontrola	Tržna orodja, fleksibilnost

Vir: New economy index , November 1998

2.3. MAKROEKONOMSKE IMPLIKACIJE

Prvo, kar je z makroekonomskega vidika pomemben premik, je globalizacija. Če je bila v začetku ekonomija lokalna, kasneje nacionalna, postaja danes globalna. V preteklosti je struktura vladanja sledila premikom v ekonomiji, sedanja ekonomska revolucija pa je povzročila, da imamo globalno ekonomijo brez globalne vlade. Institucije kot so IMF, UN itd. niso predvidene za vodenje globalne ekonomije. Tranzicija iz nacionalne v globalno bo povzročala turbulence in včasih nepredvidljive viharje. Kot pravi Thurow (2000) ameriški kongres ne prenese besede nadnacionalen. Naloga globalne vlade bi bila definiranje svetovne družbene funkcije blaginje oziroma ugotavljanje ekonomske učinkovitost na svetovnem nivoju. Seveda pa glede na heterogenost interesov v svetovnem merilu to ne bi bila lahka naloga.

Nova ekonomija pomeni nov pomemben vir gospodarske rasti. Razvoj postaja manj odvisen od fizičnega kapitala in s tem bolj od intelektualnega kapitala. Vsebuje tudi inovacije na področju poslovnega modela, ki so omogočene zaradi nove tehnologije. Novi vir rasti gospodarstva pa potrebuje temelje oziroma pravila (institucije), ki so usklajena s potrebami. Viri, s katerimi razpolagamo, so človeški, fizični, finančni in intelektualni, pravila, s katerimi upravljamo vire, pa predstavljajo davki, upravljanje z omrežjem, pravne reforme, zasebnost, itd. Potrebni ukrepi (DeLong, 2000a) v zvezi z viri na makroekonomskem nivoju so predvsem naslednji:

- javne investicije v razvoj;
- ustvarjanje kreativne tenzije med javnimi investicijami in privatno tržno konkurenco;
- podpora izobraževanju;
- država postane vodilni uporabnik.

Pravila so del institucionalnega sistema. Zaradi nove tehnologije bodo potrebna tudi nova pravila v zvezi z zaščito kupca, z davki, dosegljivostjo, varnostjo, zasebnostjo in lastništvom. Lastnosti produktov in sredstev vplivajo na povečanje pomembnosti institucij v zvezi z intelektualno lastnino, njeno definicijo in zaščito. Zelo pomemben element, povezan z novo ekonomijo, je fleksibilnost, ki jo je nujno upoštevati ter poleg tega zagotoviti čim širšo možnost vključevanja.

2.4. MIKROEKONOMSKE IMPLIKACIJE⁷

Trdimo lahko, da so bila tudi v preteklosti obdobja, ko so napredne tehnologije in spremembe v organizaciji poslovanja vplivale na spremembe v ekonomiji in družbi. Te spremembe niso

⁷ Predstavnik, ki se največ ukvarjata z novo ekonomijo z vidika strokovno analitičnega pogleda, sta profesorja Univerze Berkeley Bradford De Long in Hal R. Varian. Drugi je tudi pisec zelo uspešne knjige o mikroekonomiji, ki ima že peto izdajo. Pri obravnavanju te tematike sem se naslonil največ na njuno literaturo oziroma članke.

vplivale samo na panogo, kjer se spremembe dogajajo, ampak so dale močno orodje vsem sektorjem gospodarstva. Informacijska tehnologija, obdelava in posredovanje podatkov so orodja za organiziranje, prenos in skladiščenje podatkov v digitalni obliki. So orodje za razmišljanje, ki nadomeščajo in povečujejo možgansko moč, tako kot je tehnologija v času industrijske revolucije nadomeščala in povečevala mišično moč. Informacijska tehnologija je povezana s tehnologijo in inovacijami. Tehnologija predstavlja kapaciteto polprevodnikov, ki se vsakih 18 mesecev podvoji, ter kapaciteto omrežja. Spremembe v organizaciji podjetja in modelu poslovanja pa predstavlja drugi del te transformacije, to so inovacije. Premik v ekonomskem okolju ima različna imena: post industrijska družba, inovacijska ekonomija, ekonomija znanja, omrežna ekonomija in nova ekonomija. Profesor De Long predlaga ime E-ekonomija. Vsa ostala imena so lahko napačno razumljena ali poudarjajo napačno smer; na primer ekonomija je bila vedno vodena z inovacijami, termin omrežna ekonomija je preozek, termin »nova ekonomija« pa preširok.

Današnja ekonomska transformacija je vodena z razvojem in uporabo moderne elektronsko osnovane informacijske tehnologije. Poudarek je na strukturni spremembi in ni makroekonomski ali ciklični fenomen. Je strukturni premik, ki prinaša spremembe in pretese. Vendar ni jasno, ali gre za ekonomsko transformacijo ali pa samo za nov primer vodilne panoge, kot se je v preteklosti že zgodilo. V zgodovini smo že imeli vodilne panoge kot na primer zračni transport (1960), televizija (1950), avtomobili (1920), kemija (1890), železnica (1870) itd. Res je, da informacijska tehnologija predstavlja vodilno panogo, vendar poleg tega nudi vsem ostalim panogam novo »orodje«. Spreminja načine kako in kaj je možno narediti v drugih panogah gospodarstva. Sedanja tehnološka revolucija prinaša »miselno orodje« in lahko vpliva na vsako ekonomsko aktivnost, kjer so pomembne organizacija, obdelava podatkov in komunikacija. Že Adam Smith je leta 1776 v svoji knjigi Bogastvo narodov trdil, da v konkurenčnem trgu vsak posameznik poskuša doseči največjo korist zase in je pri tem voden z nevidno roko. Na ta način doseže tudi največjo korist javnega interesa. Ta njegova doktrina se je potrdila in postala osnova za delovanje družbe. Svobodna trgovina, prost pretok in nasprotovanje nadzora cen so osnova delovanja današnje ekonomije in odnosa vlade do gospodarstva. Tržni sistem je možno kritizirati iz več razlogov (delitev, pravice itd.), ni pa mogoče trditi, da je neproduktiven.

Vendar so za pravilno delovanje konkurenčnega trga potrebni trije pogoji, to so:

- izključljivost (angl. excludability) – sposobnost prodajalca, da najde kupca in izterja plačilo;
- rivalstvo (angl. rivalry) – istega produkta ne moreta hkrati uživati dva uporabnika;
- transparentnost (angl. transparency) – možnost prepoznavanja proizvoda.

Informacijski produkti pa tem zahtevam ne ustrezajo popolnoma. Digitalni produkti so enostavni za kopiranje in s tem izključljivost ni zagotovljena. Včasih je potrebna ekonomija pozornosti. Če ne moremo preprečiti gledanje TV, potem veliko gledanost prodajamo

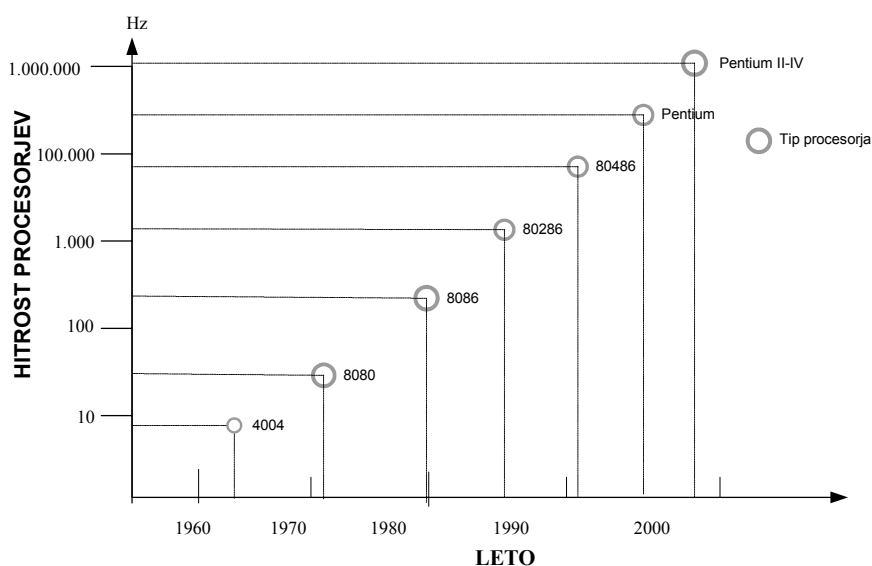
oglaševalcem. Odsotnost izključljivosti povzroči, da so prihodki samo tangencialno (indirektno) odvisni od povpraševanja (DeLong, 1998).

Marginalni stroški reprodukcije informacijskih produktov so blizu nič (0), kar pomeni da bi morali biti skoraj brezplačni. Postavljanje cen na marginalnih stroških vodi v tem primeru v bankrot. Taki pogoji so značilni za naravne monopole. Prisotnost velikega števila nerivalskih produktov ni primer konkurenčnega trga. Informacijski produkti so netransparentni in jih spoznamo šele z uporabo. Nato postanemo »vklenjeni«, saj moramo ob zamenjavi ponoviti celoten postopek spoznavanja, ki je povezan s stroški. Vse to so značilnosti informacijskih produktov, za katere veljajo posebne značilnosti in za katere se je tudi razvila ekonomika omrežij oziroma ekonomika omrežnih panog, ki jih bomo obdelali v posebnem poglavju, in vse to zahteva poseben pristop tako s strani podjetij kot tudi države.

2.4.1 Tehnološke značilnosti informacijske tehnologije

Nekatere značilnosti, so zaradi določenih karakteristik tehnologije, dobile obliko »zakonov«. Ustanovitelj Intela je že v letu 1960 napovedal, da se bo procesorska moč podvojila vsakih 18. mesecev. Ta povezanost je dobila ime Moorov zakon (slika 2).

Slika 2. Moorov zakon



Vir: De Long, 1999

Pomembno je vprašanje, zakaj je procesorska moč računalnikov uporabna. Odgovor je odvisen od spreminjanja cen in načina pojavljanja novih aplikacij. Računalniki so bili v začetku močni kalkulatorji, primerni za izvajanje aritmetičnih operacij. Kot prvi so jih uporabili v vojni industriji, v civilni sferi pa so služili za izračune plač ter zapise, ki so jih prej opravljali elektromehanski kalkulatorji.

Druga lastnost, ki je dobila obliko zakona, je tako imenovani Metcalfov zakon, imenovan po izumitelju Interneta. Ta zakon je povezan z razširjenostjo računalnikov in povezanostjo v omrežje. Vrednost omrežja se večja s kvadratom števila uporabnikov. Značilna je pozitivna povratna zveza in iz tega izvirajoči povečani donosi. Pomembno vprašanje je, kako bo rast omrežja transformirala podjetja in konkurenco. Čez čas ne bo več smisla govoriti o internet ekonomiji, ker bo internet sestavni del vsakodnevnega življenja in bo pomenilo isto kot bi govorili o telefonski ekonomiji. Vsa ekonomija bo povezana z internetom. Kako bo ta povezava izgledala, danes še ni mogoče napovedati. Spremembe bodo nastale na področju posrednikov, načinov prodaje in posredovanja izdelkov. Prišlo bo do zelo različnih strategij in novih podjetij, od katerih bodo nekatera uspešna in druga spet ne. Da je napovedovanje nehvaležna naloga lahko vidimo s primeri napovedi najbolj kompetentnih ljudi o razvoju na nekaterih področjih (glej zaključek). Ne moremo vedeti, katero uporabo nove tehnologije bodo podjetja in kupci najbolje sprejeli. Preverjala se bo s poskusi in eksperimentiranjem in bo lahko nekaj, kar danes sploh ne pričakujemo. Uporaba elektromotorja v proizvodne namene se je razširila na vsa področja šele 50 let po njenem nastanku.

2.5. INFORMACIJSKI PRODUKTI IN INFORMACIJSKA SREDSTVA

Neposredni rezultat tehnologije, ki opredeljuje novo ekonomijo, so tudi tako imenovani informacijski produkti. Ti so definirani kot produkti, ki jih je možno digitalizirati- zapisati v obliko bitov (Varian, 1999). Značilnosti teh produktov so glavni elementi, ki določajo implikacije nove ekonomije na mikro in makroekonomskem nivoju. Vedno večji delež predstavljajo omrežne panoge, ki imajo svoje značilnosti, in zato se je razvila tudi ekonomika omrežnih podjetij oziroma panog. Informacijski produkti imajo določene značilnosti, ki vplivajo na njihovo obnašanje in ekonomsko obravnavo. Podobne značilnosti imajo tudi neopredmetena sredstva, ki predstavljajo pomembno sredstvo v podjetju z vidika ustvarjanja vrednosti. Pomembne stvari v okviru nove ekonomije so zato informacijski produkti, ki jih v kapitalizirani obliki imenujemo neopredmetena sredstva (intelektualna sredstva, intelektualni kapital) ter ekonomika omrežnih panog.

2.5.1 Informacijski produkti

Vse, kar je možno digitalizirati (zapisati kot zaporedje bitov), je informacija. Primeri za to so rezultat tekme, knjiga, baza podatkov, film, Web stran itd. Informacija ima vrednost (nekateri imajo vrednost za posameznika, druge imajo poslovno vrednost) in zato so jo ljudje pripravljeni plačati. V zvezi s stroški je pomembno, da informacija povzroča visoke stroške produkcije, toda nizke stroške reprodukcije. Pomeni, da ima visoke fiksne stroške, vendar majhne marginalne stroške. Iz tega je možen zaključek, da je postavljanje cen na podlagi proizvodnih stroškov neprimerno, postavljati se morajo glede na vrednost, ki jo pomenijo za kupca. Ker pa kupci različno ocenjujejo vrednost, pridemo do koncepta diferenciranih cen.

Nizki stroški reprodukcije dajejo možnost kopiranja, zato je potrebna neka vrsta zaščite intelektualne lastnine.

Informacija tudi spada med produkte, ki jih moramo najprej preizkusiti, da lahko ocenimo njihovo vrednost. Ta se ocenjuje na podlagi znamke in referenc. V današnjem času ni problem pridobiti informacijo, ampak je problem prevelika količina le-teh. Bogastvo informacij ustvarja revščino pozornosti. Problem je, kako ustvariti pozornost, ki je v tem primeru redke resurs. Vendar pri tem ne smemo pretiravati kot Michael Goldhaber v svoji knjigi *Attention economy*, kjer pozornost prikazuje kot enoto vrednosti, primerljivo z denarjem v »denarni ekonomiji«. Njegovo mnenje je, da če imaš dovolj pozornosti, lahko dobiš kar hočeš.

Vrednost informacije in današnja informacijska ekonomija je postala pomembna zaradi informacijske tehnologije in infrastrukture, ki nam omogoča pridobivanje informacij. Poleg konkurence je potrebno upoštevati tudi proizvajalce komplementarnih produktov in partnerjev. Ob gibanju stroškov sta pomembni še dve značilnosti, in sicer **vklenjenost** in **stroški prehoda**. Z nakupom določene tehnologije smo vezani na določene produkte. Če jih hočemo menjati, je to povezano z določenimi stroški, ki jih je potrebno upoštevati.

Z informacijskimi produkti so povezani pozitivna povratna zveza, mrežni efekt in standardi. Kadar je vrednost produkta za posameznika odvisna od tega, koliko drugih ljudi še uporablja produkt, govorimo o mrežnem efektu (učinku). Ustvari se pozitivna povratna zveza, kot na primer faksimilni aparati, internet ... Mrežni efekt vodi do ekonomije obsega povpraševanja in pozitivne povratne zveze. Pri tem pa so pomembna tudi kupčeva pričakovanja. Produkt, za katerega se pričakuje, da bo postal standard, bo tudi dejansko postal standard.

2.5.1.1. Stroški produkcije informacije

Stroški produkcije so vezani na produkcijo prve kopije. Stroški dodatne kopije so minimalni in v določenih primerih tudi nični. To pomeni, da imajo visoke fiksne stroške produkcije in nizke variabilne stroške. Taka struktura stroškov vodi do značilnosti ekonomije obsega. Čim večji je obseg proizvodnje, manjši so povprečni stroški produkcije. Največji del fiksnih stroškov pomeni tako imenovane potopljene (nevračljive) stroške (angl. sunk cost). To so stroški, ki jih ni mogoče nadomestiti, če se proizvodnja ustavi. Potopljeni stroški morajo običajno biti plačani pred pričetkom produkcije. Tudi variabilni stroški imajo svojevrstno obnašanje. Stroški dodatne kopije niso odvisni od števila proizvedenih kopij, kar pomeni, da ne obstajajo naravni limiti za proizvodnjo dodatnih kopij. Če lahko proizvedemo eno kopijo, potem jih lahko tudi milijon ali 10 milijonov za enake stroške na enoto.

Konkurenčni boj med proizvajalci potiska ceno proti ničli. Zato obstajajo proizvajalci dveh tipov:

- dominantna podjetja, ki imajo zaradi visokega obsega prodaje stroškovno prednost pred manjšimi proizvajalci;

- proizvajalci diferenciranih produktov z istimi tipi produktov, ki pa so zelo diferencirani glede na posamezne kupce. To velja za trg publikacij, filmov, televizije in nekatere programske opreme.

Strategije, ki jim sledijo podjetja, so zelo različne in so povezane s specifičnostjo informacijskih produktov. Celoten pregled nad temi strategijami je pregledno podal Hal R. Varian v svoji knjigi *Information Rules* (Varian, 1999). Pomembne so strategije upravljanja s pravicami, prepoznavanje in upravljanje z vključenostjo, poznavanje omrežja in pozitivne povratne zveze, sodelovanje med podjetji in ustvarjanje kompatibilnosti ter uvajanje standardov.

2.5.2. Informacijska sredstva

Informacijska sredstva so glede na svoje značilnosti kapitalizirani informacijski produkti in imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju vrednosti.

Celotna sredstva podjetja lahko razdelimo na tri kategorije:

- fizična
- finančna
- neopredmetena – intelektualna

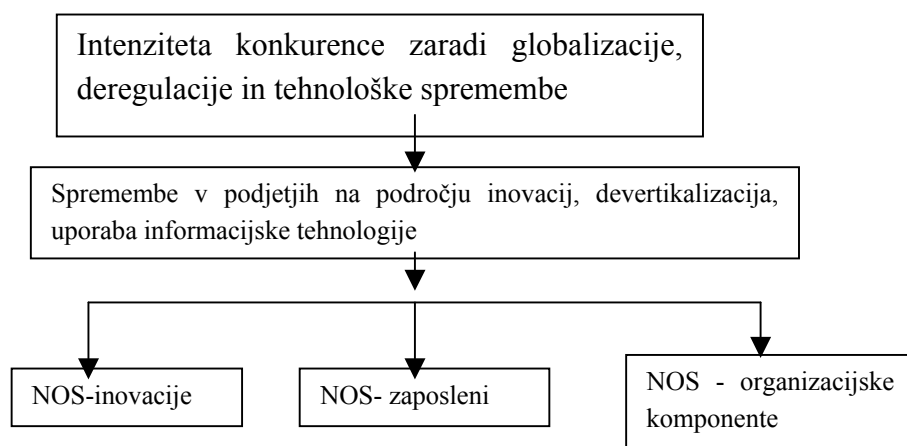
Fizična in finančna sredstva postajajo blago, ki ne more dosegati nadpovprečnih donosov. Visoke donose, konkurenčno prednost ali včasih celo začasni monopol lahko dosežemo samo z ustrezno uporabo neopredmetenih sredstev v kombinacij z drugimi sredstvi. Splošna definicija sredstva je, da so to terjatve do bodočih koristi, nastale iz tega sredstva, kot so renta za komercialne premoženje, obresti za obveznice in denarni tok za proizvodne kapacitete. Neopredmeteno sredstvo pa je terjatev do bodočih koristi, ki izhajajo iz sredstev, brez fizične ali finančne oblike. Izrazi, ki se uporabljajo za neopredmetena sredstva so:

- neopredmetena sredstva – računovodski termin;
- sredstva znanja oz. znanje (angl. knowledge assets) – ekonomski termin;
- intelektualni kapital – managerski in pravni termin.

Literatura ne loči posebej termina intelektualna sredstva in intelektualni kapital in jih uporablja kot sinonima. Strogo z računovodskega vidika pa to ni isto. Z vidika bilance stanja so sredstva aktiva, kapital pa pasiva. Zato bo moja definicija, da so intelektualna sredstva vsota intelektualnega kapitala in intelektualnih obveznosti. Če obveznosti ni, potem sta obe kategoriji lahko številčno enaki, vendar vsebinski pomen sredstev ni isti kot pomen kapitala. Če je tovrstna terjatev pravno zaščitena, jo imenujemo intelektualna lastnina.

Neopredmetena sredstva izhajajo iz odkritij, organizacijske prakse ali človeških virov in njihova vrednost v mnogih podjetjih presega fizična in finančna sredstva. Veliko prispevajo k bodočim koristim, v bilanci stanja pa niso pripoznana. Pomen neopredmetenih sredstev (NOS) se povečuje (glej sliko 3) zaradi povečane konkurence, globalizacije in deregulacije ter napredka informacijske tehnologije in postajajo glavni generator vrednosti.

Slika 3. Povečana pomembnost NOS



Vir: Lev, 2000, str 18

Neopredmetena sredstva so pomembna za:

- vodstvo in lastnike podjetja - rezultati kažejo, da so investicije v NOS povezane z donosi, ki so višji kot povprečni riziki za te naložbe;
- investitorje in regulatorje kapitalskega trga - obstoj informacijske asimetrije je večji pri podjetjih z veliko NOS;
- računovodsko stroko - neevidentiranje NOS povzroča, da so finančna poročila nepopolna in ne dajejo prave informacije;
- politiko - finančni podatki podjetij so vhodni za nacionalne podatke. Politika davkov, politika podpiranja inovacij, zaščita intelektualne lastnine itd. so zato lahko napačne.

Predlogi v zvezi z NOS gredo od tega, da se predlaga posebno vodenje in razkrivanje, do predlogov, da se spremeni računovodska praksa in praksa poročanja. (Lev, 2001)

2. 6. EKONOMIJA OMREŽIJ

Ekonomija omrežij je vezana na področje trga z omrežnimi produkti. Delež tega trga se veča in vključuje telefone, e-mail, internet, trg z glasbo, bančne storitve, pravne storitve itd.

Značilnosti teh trgov, ki kažejo razliko od klasičnih trgov, so naslednje (Shy, 2001):

- komplementarnost, kompatibilnost in standardi;
- potrošniške eksternalije;
- stroški prestopa in vklenjenost;
- pomembnost ekonomije obsega pri produkciji.

Komplementarnost pomeni povezanost med proizvodi, ki se kupujejo kot sistemi. Če hočemo, da je produkt komplemetaren, mora biti kompatibilen in delovati na istih standardih.

Eksternalije (zunanji učinki) pomenijo, da je koristnost produkta povezana s tem, koliko drugih uporabnikov uporablja isti produkt. Imenujemo jih tudi omrežne eksternalije.

Vklenjenost pomeni, da ob menjavi produkta nastanejo **stroški prestopa**. Velikost teh stroškov pa določa stopnjo vklenjenosti.

Pomembnost **ekonomije obsega** izhaja iz specifičnosti stroškov, ki imajo značilnosti naravnih monopolov. V skladu z ekonomsko teorijo pa taki trgi ne morejo delovati kot konkurenčni trgi. Za te produkte torej ni ravnotežja in prvi teorem ekonomike blaginje ni uporaben. Njegovo uporabnost preprečuje tudi obstoj eksternalij. Tu pa pridemo do dileme ali je vedno, ko obstajajo eksternalije, potrebna intervencija države. Mnenja so deljena. Shy (2001) pravi takole: »Dejstvo je, da trg ni opravil naloge, če se je uveljavil drugi najboljši standard. Toda ne obstaja nobena garancija, da bi intervencija države pripeljala do uveljavitve prvega najboljšega standarda. Torej je tudi slabša izbira, ki je nastala brez intervencije, še zmeraj boljša«. Institucija prostega trga je boljša od organizacije kot sta birokracija in lobiranje.

Rezultat vklenjenosti in stroškov prestopa je tako imenovani path dependence, ki ga bom imenoval **smerna odvisnost** (SO). Pove nam pravzaprav, da je sedanje stanje odvisno od prejšnjega, kar je samo po sebi povsem logično. Smerna odvisnost pomeni, da majhni, skoraj nepomembni dogodki vodijo do prevlade tehnologije, proizvoda ali standarda, kar ima pomembne in nepovratne vplive na tržno alokacijo resursov. Ta nastopa tudi v svetu s prostovoljnimi odločitvami in maksimizacijskim obnašanjem. Predstavlja nelinearni dinamični model z občutljivo odvisnostjo na osnovne pogoje. Lastnost je vklenjenost s preteklimi dogodki in rezultat je lahko neoptimalen tudi, če so ti dogodki nepomembni. Bolj pomembno je vprašanje ali trg dela napake pri izbiri produktov, tudi če je vedenje o tem, da je izbira napačna, že na razpolago (Liebowitz, 1995b). Kdaj je smerna odvisnost neučinkovita? Da bi bilo možno to bolj natanačno ugotavljati, je S. J. Liebowitz (1995a) definiriral tri stopnje smerne odvisnosti:

- smerna odvisnost 1. stopnje – obstaja občutljivost na začetno stanje, vendar ne povzroča neučinkovitosti (SO 1);
- smerna odvisnost 2. stopnje – nastala neučinkovitost je posledica nepopolnih informacij in jo lahko ugotavljamo šele naknadno; popravki bi povzročili visoke stroške, zato jih ne uvajamo (SO 2);

- smerna odvisnost 3. stopnje – občutljivost na osnovne pogoje vodi v neučinkovitost, ki pa je prepoznavna vnaprej in jo je možno odpraviti, vendar se to ne zgodi (SO 3).

Prvi dve vrsti SO se ne moreta odpraviti glede na stanje vedenja ob dogajanju, tretja stopnja pa je odpravljiva. Ta stopnja je tudi edina, ki je v konfliktu z neoklasičnim modelom racionalnega obnašanja.

Vzorčni primer, ki se uporablja za razlago fenomena SO, je konkurenca med video sistemoma Beta in VHS. Nekateri menijo, da je Beta boljši od VHS in da je trg napravil napačno izbiro. Pomemben je razmislek o tem, katere stopnje SO je bil ta dogodek. Z vidika učinkovitosti je problematična samo tretja stopnja. Vprašanje je, kdaj lahko nastane 3. stopnja in v čigavem interesu bi bilo neučinkovito ravnanje.

Celotna ekonomija je pravzaprav SO 1. stopnje. Kar imamo danes, je posledica tega, kar smo imeli včeraj in kaj smo storili v času do danes. Na primer: Podjetje z osnovnimi sredstvi bo uporabljalo slabšo tehnologijo, če so povprečni variabilni stroški stare tehnologije manjši od povprečnih skupnih stroškov nove tehnologije. »Vklenjeni« smo v staro tehnologijo, ki je še zmeraj učinkovita v skladu z njeno definicijo. Pri SO 2. stopnje je izvajanje ex-ante učinkovito. Glede na znanje in informacije ob izvajanju ni boljše variante. Pri SO 3. stopnje pa je izvajanje ex-ante neučinkovito.

Drug primer, na katerem se dokazuje slabosti SO, je primer tipkovnice, ki jo uporabljamo še danes in se imenuje QWERTY po zaporedju črk na tipkovnici. Zanimivo je, da je razpored črk na tipkovnici nastal zaradi mehanskih težav pri prvih pisalnih strojih, kar dejansko nima nobene zveze s sedanjim stanjem. Paul Dvorak je leta 1932 razvil novo tipkovnico, za katero se trdi, da je bolj primerna z vidika uporabnika, vendar se ni uveljavila. Da je to zaradi smerne odvisnosti, ni dvoma. Vprašanje pa je, katera stopnja SO je bila to. Ali bi bila potrebna intervencija? Po mnenju samega avtorja, bi bil stroški prestopa minimalni. Ta dilema je prisotna tudi danes pri obravnavanju Microsofta, ki je svoj delež dobil kot posledico delovanja SO. Tudi v strokovnih krogih obstajata dve struji. Že omenjeni Brian Arthur zagovarja poseg, nekateri pa temu nasprotujejo. Tudi znani ekonomist Paul Krugman je dejal: »V svetu QWERTY trgu ni zaupati«. Vendar je po mojem mnenju razlaga, ki jo podaja Oz Shy, sprejemljiva. Nobene garancije ni, da intervencija pripelje do prve najboljše rešitve. Bolj kot skrb za potrošnika je na delu oportunitizem lobistov, ki navijajo za posamezno varianto. Empirična podlaga za teorijo preganjanja je še tako šibka, da je dvomljiva njena primernost za podporo tem akcijam. Izboljšanja na področju produkcijskih stroškov so bolj odvisna od tega, koliko si pameten in ne koliko si velik.

Oglejmo si primer prikazan v Tabeli 3 (Liebowitz 1995a), ki opredeljuje donose dveh različnih tehnologij ob različnem številu uporabnikov, in poskušajmo razmišljati o tipih smerne odvisnosti.

Tabela 3. Primerjava tehnologij

Uporaba tehnologije – donosi										
Število uporabnikov	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Tehnologija A	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Tehnologija B	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31

Vir: Liebowitz 1995a

Tehnologija A ni prava izbira pri večjem številu uporabnikov. Če so podatki v tabeli znani, potem je to SO 3. Pomembno je torej, kaj vemo. V primeru vedenja je čakanje ustrezna strategija. Nihče ne bo hotel biti prvi. Do SO 3 pride lahko samo, če nekdo pozna to tabelo in je ne izkoristi. To pa je zelo nerealna predpostavka.

Smerna odvisnost nam govori, da je zgodovina pomembna. Kar smo danes, je rezultat tega, kar smo bili včeraj. Problem je pravzaprav samo 3. stopnja smerne odvisnosti v povezavi z učinkovitostjo. Če je stanje neučinkovito in se ga ne splača spreminjati (zaradi stroškov), potem je stanje pravzaprav učinkovito. Povečani donosi (omrežni efekt ali ekonomija obsega) so glavni element smerne odvisnosti in rezultat je nastanek večkratnih ravnotežij.

Omrežni efekt oziroma omrežne eksternalije so definirane kot sprememba donosa, ki ga agent dobi od produkta, če število drugih agentov, ki uporabljajo isti produkt, naraste (se spremeni). Po mnenju Liebowitza pa je omrežni efekt omrežna eksternalija samo v primeru, če udeleženci na trgu ne internalizirajo ta efekt. Eksternalije v ekonomiji pomenijo nedelovanje trga in kličejo po posegu od zunaj. Lastnik omrežja pa lahko internalizira efekt. Omrežni efekt ima različne posledice. Ena izmed njih naj bi bila, da lahko trg potrdi neučinkovito tehnologijo ali produkt v primerjavi z boljšo alternativo. Ker je omrežni efekt tipičen za moderno tehnologijo, mu to še poveča pomembnost.

Zanimivo razlago omrežnih eksternalij podaja Peter J. Boettke v članku »What is wrong with neoclassical economics« in pravi takole: »Ko je matematika postala standardni jezik ekonomske znanosti, so nastali omrežni efekti na celotno stroko. Postala je tehnološko vključena. Samuelsonova knjiga Foundation of Economic Analysis je to še pospešila. Ekonomska znanost je matematika, vse drugo je samo za debato. Obsesija z matematiko je ločila stroko od vsakdanjega dogajanja.«

2.6.1. Primer dinamičnega modela smerne odvisnosti

V sliki 4 je podan dinamični model smerne odvisnosti kot primer konkurenčnega boja dveh produktov, da postaneta standard. Predpostavka je, da sta produkta nekompatibilna. Zaradi

poenostavitve so upoštevane samo osnovne pozitivne povratne zveze (instalirana baza). Dva podjetja $i = 1, 2$

Glavne dinamične povezave so podane z naslednjimi enačbami:⁸

$$\text{Instalirana baza Produkta } i = \text{INTEGRAL}^9(\text{Prodaja Produkta } i, \text{Začetna Instalirana Baza } i) \quad (1)$$

$$\text{Prodaja produkta } i = \text{Skupno povpraševanje} \times \text{Tržni delež Produkta } i \quad (2)$$

$$\text{Tržni delež Produkta } i = \frac{\text{Atraktivnost produkt } i}{\text{Skupna atraktivnost produktov}} \quad (3)$$

$$\text{Atraktivnost produkt } i = \frac{\text{Učinek kompatibilnosti na atraktivnost produkta } i \times \text{Učinek drugih faktorjev na atraktivnost produkta } i}{\text{Učinek drugih faktorjev na atraktivnost produkta } i} \quad (4)$$

$$\text{Učinek kompatibilnosti na atraktivnost produkta } i = \text{EXP}^{10} \left(\text{Občutljivost atraktivnosti na inst. bazo} * \left[\frac{\text{Instalirana baza } P_i}{\text{Meja za kom. učinek}} \right] \right) \quad (5)$$

$$\text{Učinek drugih faktorjev na atraktivnost produkta } i = \text{NORMAL}^{11}(1, \text{st. dev.}, \text{noise seed}) \quad (6)$$

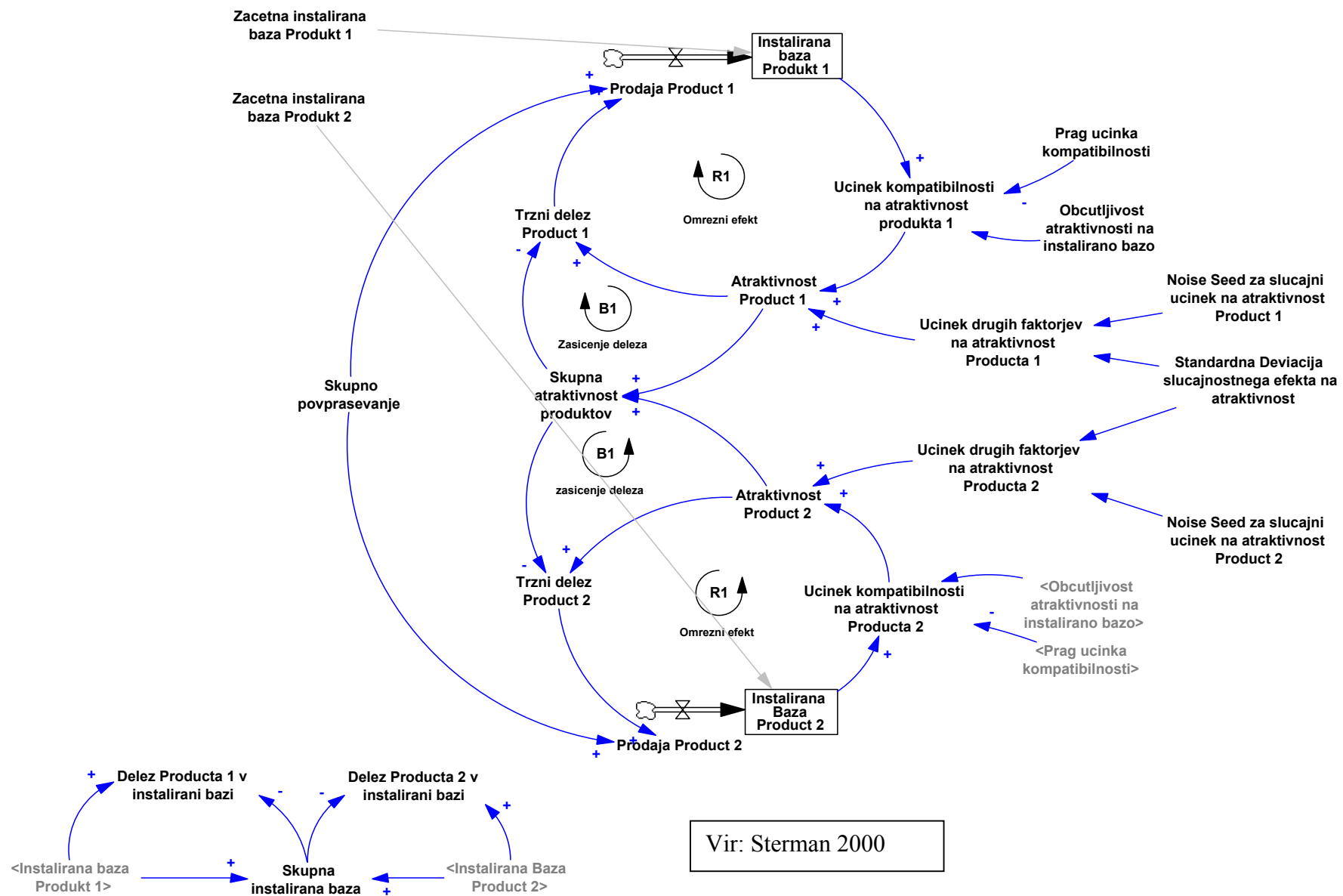
⁸ Model je izdelan s programom Vensim PLE

⁹ pomeni funkcijo, ki je vgrajena v software za dinamične modele Vensim® PLE

¹⁰ isto kot 9

¹¹ isto kot 9

Slika 4. Primer smerne odvisnosti



3. PODJETJE

Podjetje je realna in kompleksna organizacija in ne točka na stroškovni krivulji.
Edith Penrose

3.1. UVOD

Podjetje (angl. firm) je osnovna enota merjenja uspešnosti v poslovnem okolju, ki predstavlja družbo v širšem ali ožjem smislu. Pri tem je podjetje mišljeno kot ekonomska enota in ne kot pravna enota, katere oblika je odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje.

Teorija podjetja naj bi dala odgovor na vprašanja (1) zakaj podjetje obstaja, (2) kakšne so njegove meje, (3) kakšna je njegova struktura, (4) kakšno je njegovo obnašanje in (5) kakšna je njegova uspešnost, ali drugače povedano, zakaj obstaja, kakšna je njegova organizacija, njegova velikost in limiti. Podjetje v ekonomiji predstavlja produkcijsko celico (Glas, 1990), ki pretvarja produkcijske faktorje v produkte (Prašnikar, 1992) in ima svoje cilje. Cilji so pomembni, saj je doseganje ciljev tudi merilo za uspešnost. Ekonomska funkcija podjetja je torej proizvodnja izdelkov in storitev ter kot posledica tega ustvarjanje bogastva določene družbe. Uspešno podjetje je tako tudi družbeni cilj. Podjetje ne deluje v vakuumu, ampak v ekonomskem sistemu (okolju) v okviru pravil, ki jih določajo institucije. Je torej organizacija, saj ga sestavljajo ljudje, ki imajo skupni cilj, kar je definicija organizacije.

Podjetje je tudi sistem, pri čemer je sistem definiran kot sklop medsebojno povezanih komponent za doseganje določenega namena. Vsak sistem ima torej namen, meje, okolje, inpute (vložke) in outpute (izloške). Glede na to, da v sistemu nastopa tudi človek, lahko trdimo, da je sistem kompleksen in dinamičen. Namen izhaja iz ciljev; meje določajo, kaj je znotraj in kaj zunaj sistema; okolje je vse, kar je povezano s sistemom in je zunaj meja sistema; inputi so resursi, ki vstopajo v sistem; outputi pa rezultati, ki iz sistema izstopajo.

Sistem je možno modelirati. Model po definiciji predstavlja uporabno predstavitev specifične situacije. Z njim podjetje razstavimo na njegove sestavine (komponente) in na ta način ugotavljamo različne zunanje vplive na delovanje sistema. Model sistema, njegove sestavine in povezava med njimi nam bo služil za določanje vplivov na uspešnost podjetja. Ukvarjali se bomo torej s teorijo podjetja, modeli podjetja, cilji in ciljno funkcijo podjetja.

3.2. TEORIJA PODJETJA

3.2.1. Teorija nastanka oziroma obstoja podjetja

Kot je bilo že večkrat poudarjeno je centralna teorija ekonomije še vedno neoklasična teorija. V osnovi je to teorija, ki obravnava cenovni sistem kot sredstvo za alokacijo resursov, vsebuje

pa tudi enostavni model podjetja. Zakaj podjetja obstajajo in kaj določa število podjetij ter njihovo organizacijo, ni bil predmet zanimanja ekonomistov. Nobelov nagrajenec Ronald H. Coase (1990) je podjetje v ekonomski teoriji označil kot »zasenčeno figuro« in je v svojem delu *The Nature of the Firm* obravnaval prav ta problem. Vpeljal je koncept stroškov uporabe tržnega mehanizma oziroma stroškov tržnih transakcij, ki jih je imenoval transakcijski stroški. Velikost podjetja je tako po njegovem omejena s primerjavo med stroški organiziranja transakcije znotraj podjetja in stroški izvedbe transakcije na trgu.

Knight (Demsetz, 1997) pa je svojo razlago obstoja podjetja pričel s fenomenom obstoja dobička. Po njegovem mnenju dobiček nima nobene osnove, če upoštevamo vse predpostavke popolne konkurence. Tudi če upoštevamo riziko, je to samo poznana verjetnostna porazdelitev rezultatov, ki jo je možno upoštevati v stroških. Rezultat, ki presega stroške, ne more obstajati v konkurenčnem ravnotežju. Zato je Knight uvedel termin negotovost (angl. uncertainty), ki šele omogoča razlago obstoja podjetja kot porazdelitev rizika med lastnike in zaposlene. Obe ti razlagi nastanka podjetja slonita na osnovi predpostavke, da je osnova za obstoj podjetja nižanje določenih stroškov, v prvem primeru transakcijskih in v drugem stroškov, povezanih z negotovostjo.

Podjetje lahko definiramo tudi kot upravljano koordinacijo delovne sile. V kolikor imamo podjetje z več osebami, nastane agencijski problem in postavlja se vprašanje velikosti podjetja, njegove vertikalne integracije in načina upravljanja. Kako zagotoviti učinkovito produkcijo za druge, je organizacijski problem, ki ga rešujemo s skupinsko proizvodnjo in pri tem nastane konflikt interesov med člani skupine. Organizacija (podjetje) nastane pod predpostavko, da je sodelovanje bolj produktivno na podlagi timske organizacije kot skozi brezosebni trg. Prednosti skupine presežejo problem merjenja in delitve odgovornosti med člani skupine.

Vertikalna integracija pomeni substitucijo trga in eliminiranje problema oportunitizma ter specifičnosti sredstev. Z njo preprečimo oportunistično obnašanje partnerja.

Tako imamo že štiri razloge za nastanek in obstoj podjetja, in sicer:

- distribucija negotovosti;
- nižanje transakcijskih stroškov;
- timska proizvodnja in
- odpravljanje oportunitizma in problema specifičnosti sredstev.

Moderne teorije nastanka podjetja poudarjajo pomembnost znanja za nastanek podjetja. Glede na gornje razloge pa to pomeni nižanje transakcijskih stroškov, povezanih z organizacijo in upravljanjem znanja.

3.2.2. Neoklasična teorija podjetja

Neoklasična teorija vsebuje dve predpostavki, in sicer ekstremno decentralizacijo in ekstremno medsebojno odvisnost. Podjetje je v njej specializirana enota in vse, kar proizvede, je namenjeno gospodinjstvom in ne notranjim potrebam. Proizvodnja je strogo ločena od potrošnje. V neoklasični teoriji je poudarek na specializirani produkciji in ne na notranji organizaciji, zato trg in podjetje nista substituta. Logična posledica te teorije je, da je cilj neoklasičnega podjetja maksimiranje dobička. Neoklasična teorija je tako v osnovi zelo konsistentna. Podjetje je torej specializirana enota produkcije, cenovni sistem pa je edini mehanizem koordinacije za povezavo med produkcijo in potrošnjo. Število podjetij v takih pogojih je odvisno od ekonomije obsega in dosega.

Za neoklasično teorijo je podjetje zbirka možnih proizvodnih planov. Cilj je maksimiranje vrednosti za lastnike, kar pomeni maksimiranje dobička. Podjetje je tehnična enota, v kateri se proizvajajo produkti. Podjetnik (lastnik in manager) se odloča, koliko se bo proizvajalo, in ustvari dobiček ali izgubo, ki je posledica njegovih odločitev. Pretvorba inputov v outpute se izvaja na podlagi pravil, ki jih določa produkcijska funkcija. Neoklasična teorija predpostavlja, da ima vsak izvajalec odločitve vse informacije na razpolago brez stroškov, zato je mogoče postaviti vprašanje, kakšna je v takih pogojih vloga podjetnika¹². Če gledamo na problem statično v enem obdobju, potem je treba samo slediti pravilom, ki nam jih daje enačba:

$$\max \pi = p_o \cdot q - \sum_{i=1}^n r_i^o \cdot x_i$$

kjer je:

Π = dobiček; q = količina; p_0 = cena produktov; r_i^0 = cene inputov; x_i = inputi;

ob upoštevanju omejitev, ki jih predstavlja produkcijska funkcija:

$$q = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

Produkcijska funkcija je abstraktni in specializirani konstrukt. Pomeni tehnološke relacije, ne vključuje ne notranje organizacije podjetja ne trajnih kapitalnih dobrin in je statična. Predpostavlja, da je mogoče storitve kapitalnih dobrin vedno znova najeti za tržno ceno.

3.2.3. Teorija podjetja in ekonomika transakcijskih stroškov

Ekonomika transakcijskih stroškov se razlikuje od ortodoksne neoklasične teorije v naslednjih komponentah (Williamson, 1996):

- predpostavki obnašanja;
- enoti analize, ki je transakcija;

¹² Prof. Gunning imenuje neoklasično teorijo nepodjetniško (angl. entrepreneurless) ekonomijo.

- definiciji podjetja kot struktura vladanja;
- poudarku na lastniških pravicah in pogodbah, ki niso enostavno dane;
- diskretni strukturni analizi in ne marginalni analizi;
- kriteriju izboljšanja, popravkov.

Jensen (2001) definira podjetje kot pravno fikcijo, ki služi kot povezava sklopov pogodbenih odnosov med posamezniki. Obnašanje podjetja je, tako kot obnašanje trga, rezultat kompleksnega uravnoteževalnega procesa. Lastniške pravice določajo, kako se stroški in dohodki alocirajo med posamezniki, ki so vključeni v organizacijo. Specifikacija teh pravic je ponavadi določena s pogodbami in obnašanje je odvisno od narave teh pogodb. Agencijski stroški so del upravljalnih transakcijskih stroškov in nastanejo z odnosom med principalom in agentom kot posledica nadzora, zavarovanja in potencialnih izgub.

Vladanje podjetju je način, kako si enote, ki financirajo podjetje, zagotovijo donos na svojo naložbo, ki ustreza njihovim pričakovanjem. Prav tako omogoča nadzor in usmerjanje podjetja ter določa distribucijo pravic in odgovornosti med udeleženci v podjetju. Pomeni pa tudi odnos podjetja do lastnikov in družbe. Vladanje podjetju je področje ekonomije, ki raziskuje, kako podjetje napraviti učinkovitejše z uporabo institucionalne strukture, kot so pogodbe in organizacijske oblike, oboje v okviru ustrezne zakonodaje. Transakcije so lahko zelo kompleksne. Ustrezen sistem vladanja je pomemben predvsem v primeru nastanka kvazi rente v odnosu med strankami.

Podjetje je možno definirati tudi kot sklop fizičnih sredstev, ki so v skupnem lastništvu, oziroma kot sklop specifičnih investicij, ki pomenijo kompleksno strukturo specializiranih sredstev in ljudi. Vsi, ki so medsebojno povezani (specializirani), pripadajo podjetju (delavci, dobavitelji, kupci). Predstavljajo omrežje specifičnih investicij, ki ne more biti nadomeščeno s trgov. Cilji sistema vladanja so:

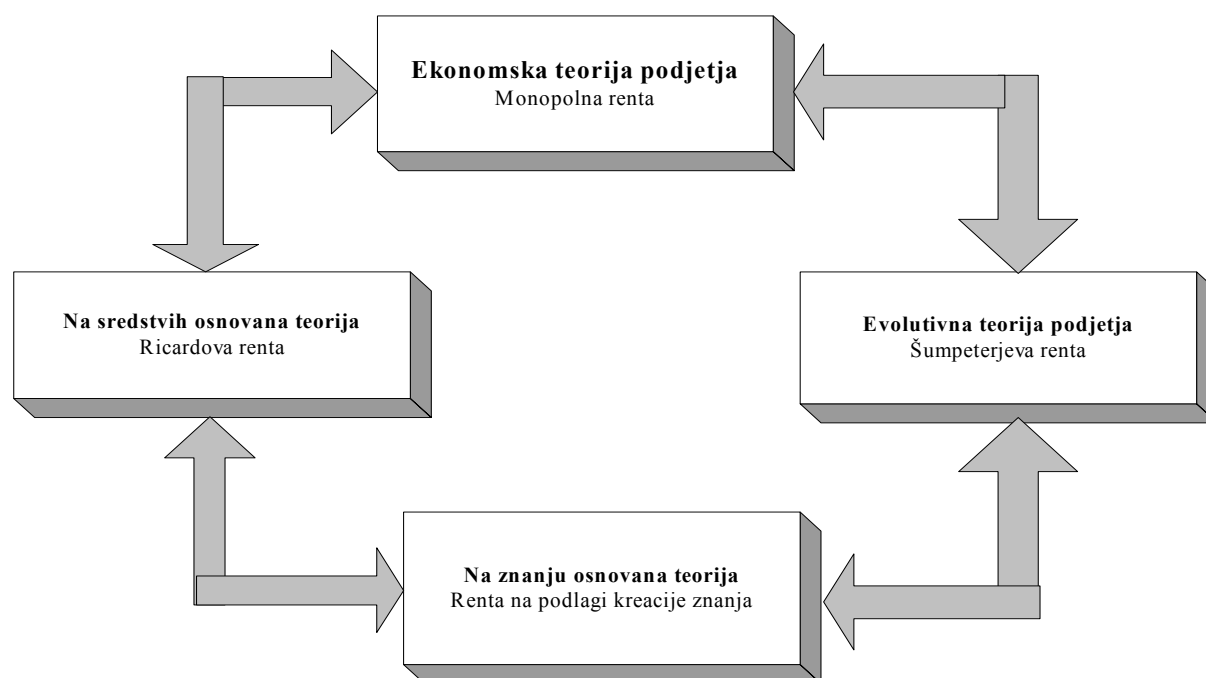
- maksimiranje vpliva na investiranje, ki povečuje vrednost ob minimiziranju neučinkovitega izrabljanja moči;
- minimaliziranje neučinkovitosti pogajanj;
- minimaliziranje rizika in prenos rizika na stranko, ki ga sprejema.

V pogojih nepopolnih pogodb so meje podjetja (velikost) povezane s tem, kdo ima v lasti sredstva. Integracija je povezana z lastništvom sredstev, ker le v tem primeru lahko dosežemo svoje cilje. Če jih lahko dosežemo s pogodbenim odnosom, potem ne bomo izvajali integracije. Lastniška pravica se nanaša na sredstva, ki pa ne vključujejo človeška sredstva (angl. human capital). Ta ostajajo v lasti ljudi. Podjetje je kolekcija sredstev, lastništvo pa pomeni končno pravico za nadzor nad temi sredstvi. Z nadzorom nad fizičnim kapitalom pa posredno dobimo tudi nadzor nad organizacijskim (človeškim) kapitalom.

3.2.4 Teorije uspešnosti podjetja

Teorije uspešnosti podjetja se ukvarjajo z razumevanjem vzrokov razlik v uspešnosti med podjetji. To je pravzaprav področje strateškega upravljanja, ki skuša razložiti uspešnost podjetja. Tako Porter (1998) svojo analizo konkurenčne prednosti imenuje aktivnostna teorija podjetja. Uspešna podjetja ustvarjajo ekonomski profit (rento), ki je lahko posledica različnih virov. Slika 5 prikazuje povezavo med različnimi teorijami ustvarjanja rente.

Slika 5. Teorije ustvarjanja rente



Vir: Bontis, 2002, str. 165

Na sredstvih osnovana teorija in evolutivna teorija konvergirata v na znanju osnovano teorijo podjetja. Znanje omogoča doseganje rente tako na področju trga produktov kot trga produkcijskih faktorjev in inovacij.

Penrose (1995) se je ukvarjala predvsem s teorijo rasti podjetja. Ukvarjala se je s podobno tematiko kot Coase, to je podjetjem kot realno enoto, zato je zanimivo, da ga v svojem originalnem delu ne citira. Prvič ga citira v predgovoru k njeni tretji izdaji knjige v letu 1995. Njena teza je, da je podjetje omejeno v rasti, ne pa v velikosti. Rast je vedno učinkovita, medtem ko za velikost to ne velja. Slednja je lahko povezana z zagotavljanjem monopola. Njena teorija pravzaprav pomeni začetek na znanju osnovane teorije podjetja, čeprav je delo izšlo že v letu 1959. Po njenem mnenju je podjetje osnovna enota za organizacijo proizvodnje, ki je sestavljena iz produktivnih resursov, povezanih med seboj z administrativno koordinacijo in avtoritativno komunikacijo. Velik del ekonomskih aktivnosti

se izvaja v podjetjih. Vzorci potrošnje in proizvodnje imajo okvir v odločitvah, ki se izvajajo v podjetjih. Narava ekonomije je v določeni meri definirana z vrsto podjetij, njihovo velikostjo, načinom njihovega nastanka in rasti, načinom poslovanja in odnosov med podjetji. Njena kritika neoklasične teorije v zvezi s podjetjem se nanaša predvsem na to, da se ukvarja samo z alokacijsko učinkovitostjo, ne pa z rastjo. Po njenem mnenju pa sta obe enako pomembni.

Ekonomska teorija opisuje različne vire uspešnosti podjetja kot obliko monopolne rente pridobljene na trgu. Ta je lahko nastala na trgu produkcijskih faktorjev (Richardova renta) ali z inovacijami (Schumpeterjeva renta). Tradicionalno industrijsko podjetje, opazovano na osnovi strukturno-usmeritvenega-uspešnostnega modela¹³ (angl. structure-conduct-performance model), je vezano predvsem na uspešnost, pridobljeno na trgu produktov. Pomembnost tehnoloških inovacij nas pripelje do rente, osnovani na inovativni osnovi. Znanje pa je samo input za inovacijo. Če hočemo razviti na znanju osnovano teorijo podjetja, moramo raziskati osnove za izvor znanja, ustvarjanje znanja, povezovanje znanja, vrsto sprememb in način ravnanja z znanjem ter določiti vlogo znanja kot faktorja produkcije. V novi ekonomiji ima znanje enak pomen, kot kapital v industrijski ekonomiji in v tem je povezana z na znanju osnovano teorijo podjetja. V okviru podjetja je potrebno znanje ustvarjati, za kar je potrebna specializacija, in razširjati, pri čemer potrebujemo integracijo. Problem je torej povezan s sodelovanjem in koordinacijo. Znanje je tako pomemben resurs podjetja, da je obdelano v posebnem poglavju.

3. 3. MODEL PODJETJA

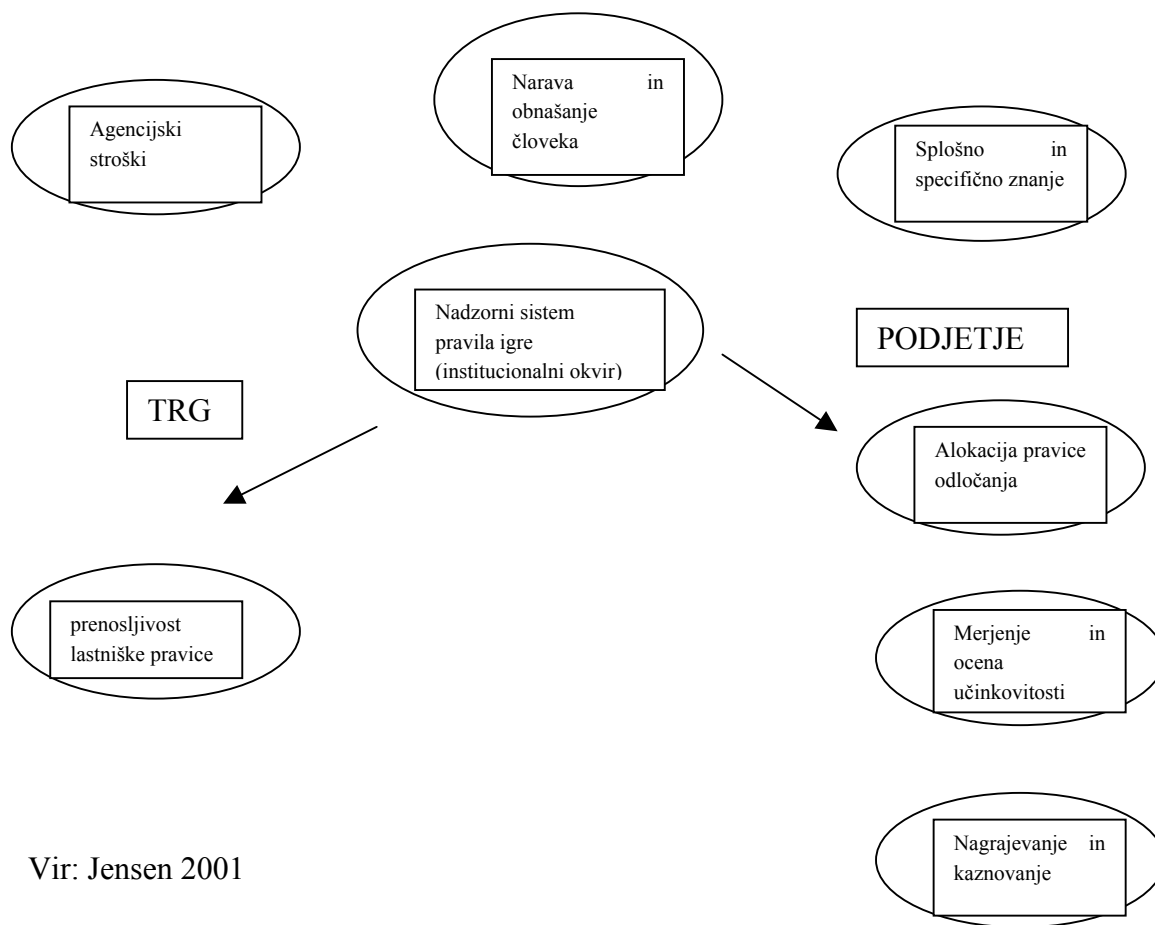
3.3.1. Organizacijski model podjetja

Organizacijski model podjetja, ki ga je razvil Jensen (2001), predstavlja gradnike, ki pomembno vplivajo na organizacijo podjetja in jih je potrebno upoštevati pri obravnavanju organizacije podjetja. Pomembno je razumevanje obojega, obnašanje človeka in obnašanje trga. Najpomembnejši element modela je človek s svojo naravo, interesi in emocijami. Obravnavanje problema je v veliki meri odvisno od tega, kakšno predpostavko narave človeka vključimo v model. Jensen je razvil model REMM/PAM (Jensen 2001), ki človeka definira kot kreativnega ocenjevalca z neomejenimi potrebami, ki maksimira svoje koristi in se izogiba težavam. Drugi možni modeli narave človeka so ekonomski model, sociološki model, psihološki model in politični model. Naslednji pomemben element so stroški prenosa informacij med ljudmi v okolju in organizaciji. Pravica odločanja se prenese na mesto, kjer obstajajo relevantne informacije, posledice tega prenosa pa zahtevajo nadzor in pravila igre. Na trgu se nadzor rešuje s prenosljivostjo lastniške pravice, znotraj podjetja pa se to izvaja z alokacijo pravice odločanja, sistemom za merjenje in oceno učinkovitosti ter sistemom

¹³ Model je razvil Edward S. Mason leta 1939.

nagrajevanja in kaznovanja. Znanje, ki se vključuje v model, pa delimo na splošno in specifično. Specifično znanje je tisto, ki povzroča pri prenosu velike stroške. Zato je potrebno pravico odločanja prenesti v roke osebe, ki ima to specifično znanje. Potem pa prenesemo na to osebo tudi splošno znanje, ki ima nizke stroške prenosa. Večina znanja je specifična. Zato sistemi z centralnim odločanjem večinoma niso uspešni. Slika 6 prikazuje osnovne gradnike organizacijskega modela podjetja in povezave med njimi.

Slika 6. Organizacijski model podjetja in okolja



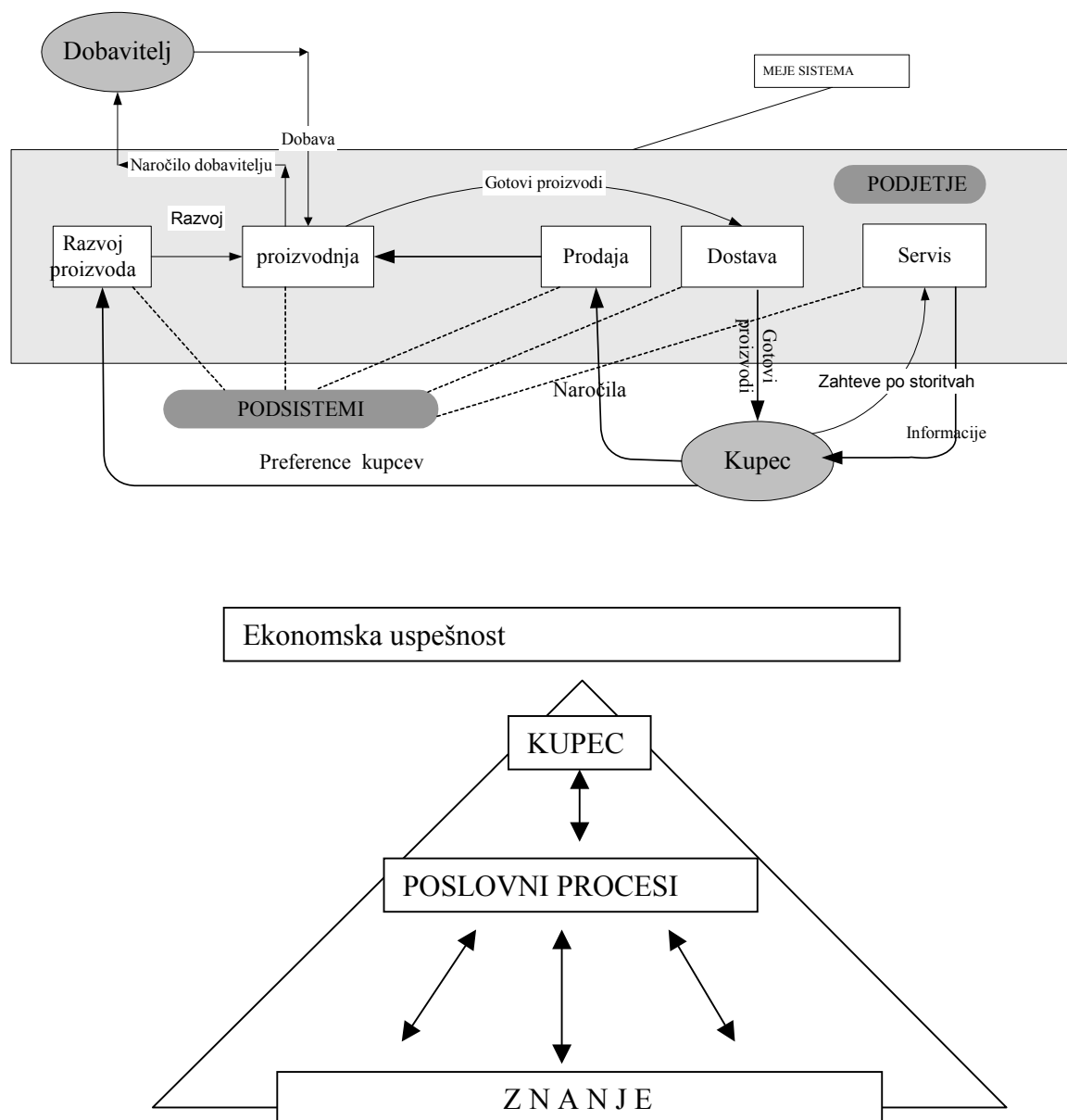
Vir: Jensen 2001

3.3.2. Podjetje kot sistem

Model je po definiciji uporabna predstavitev specifične situacije in nam pomaga razumeti dogajanje ter medsebojne odvisnosti med posameznimi elementi sistema. Uspešnost sistema (angl. performance) pa nam določa, kako dobro sistem deluje. Podjetje je poslovni sistem, ki je sestavljen iz medsebojno povezanih **izvajalnih podsistemov**. Ti ustvarjajo proizvode in storitve in delujejo v poslovnem okolju. V izvajalnem sistemu udeleženci izvajajo **poslovne procese** z uporabo informacij, tehnologije in drugih resursov. Izvajanje pa je definirano kot uporaba človeških in fizičnih resursov (ljudje, oprema, čas, trud, denar...) za ustvarjanje produktov, ki jih uporabljajo notranji in zunanji kupci. Sistem je sklop medsebojno povezanih

komponent za doseganje določenega namena. Vsak sistem ima namen, meje, okolje, inpute in outpute. Slika 7 prikazuje podjetje z svojimi podsistemi in povezavami.

Slika 7. Podjetje kot sistem



Vir: Prirejeno po Alter, 1999

Glede na prikazano v sliki 7 podjetje lahko definiramo kot sistem z tremi osnovnimi sestavinami, ki so medsebojno povezane in tako vplivajo ene na druge. Te tri sestavine so kupec, poslovni procesi in znanje. Ustrezna povezava med njimi zagotavlja ekonomsko uspešnost, ki je cilj njegovega delovanja. Pri postavljanju ciljev in obravnavanju uspešnosti bomo upoštevali te tri sestavine in jih v nadaljevanju tudi natančneje opredelili glede njihove vsebine.

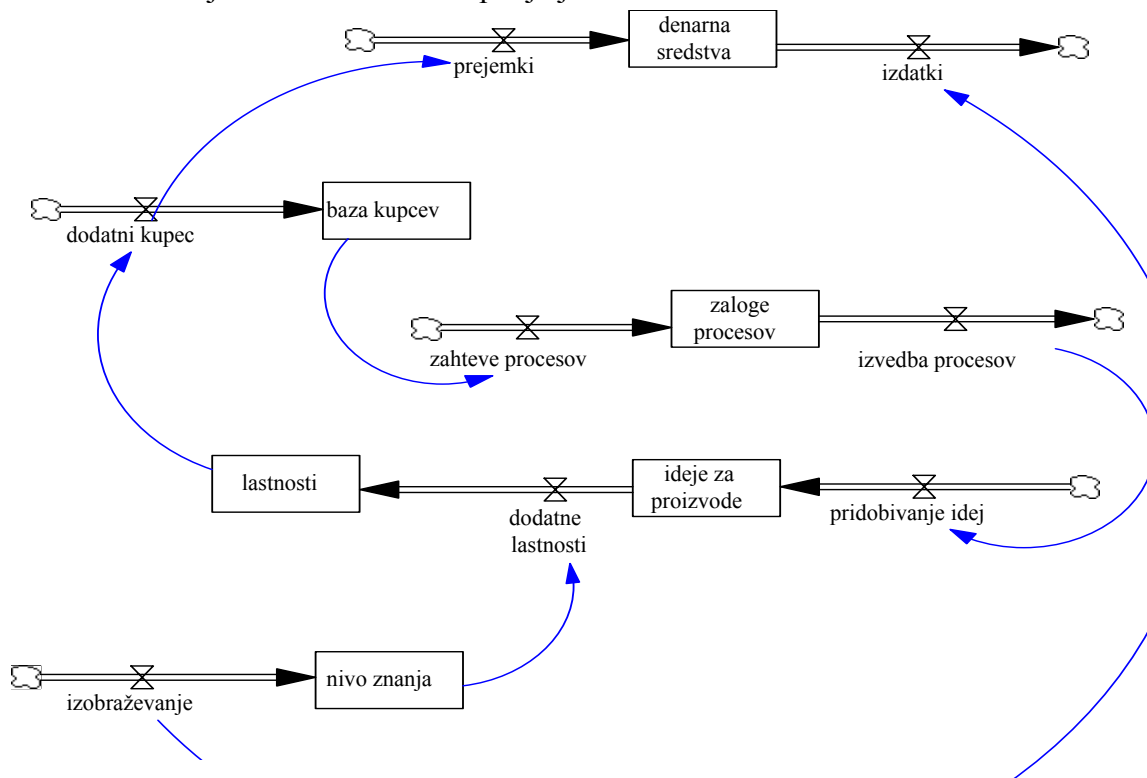
3.3.3. Podjetje kot dinamični sistem

Sistemska dinamika se ukvarja s prepoznavanjem logičnih vzorcev, ki veljajo v kompleksnih sistemih. V kolikor s pomočjo metod in tehnik sistemske dinamike najdemo povezave in medsebojne odvisnosti v času, lahko postavimo model, ki nam omogoča:

- razumevanje vzročno posledičnih povezav med strateškimi cilji in merili;
- simuliranje bodočih rezultatov posameznih meril;
- osnovo za učenje;
- osnovo za razvoj operativnih planov.

Sistemska dinamika s svojimi orodji omogoča razumevanje strukture in dinamike kompleksnih sistemov. Cilj je izboljšanje razumevanja povezanosti uspešnosti z notranjo strukturo in politiko izvajanja, vključujoč kupce in procese, ter na podlagi tega razumevanja (znanja) graditi ustrezno politiko za uspeh. Obnašanje sistema je povezano z njegovo strukturo, ki jo sestavljajo povratne zanke, stanja, tokovi in nelinearnosti, ki nastanejo pri medsebojnem delovanju. Odvisna je od procesov odločanja agentov, ki sodelujejo v sistemu. V sliki 8 je prikazan zelo poenostavljen dinamični model podjetja, ki prikazuje osnovne povezave in medsebojne odvisnosti med tremi sestavinami podjetja, in sicer kupci, procesi in znanjem in ki rezultirajo v uspešnost, ki jo določa razlika med prejemki in izdatki (denarna sredstva).

Slika 8. Poenostavljen dinamični model podjetja



Vir: Olve, 1999, str. 251

3.3.4. Sestavine podjetja

Osnovne sestavine podjetja, s katerimi je mogoče definirati delovanje in ugotavljati uspešnost podjetja, so kupci, poslovni procesi in znanje.

3.3.4.1. Kupci

Peter F. Drucker je že leta 1973 v svojem delu dejal, da je glavni namen podjetja zagotavljanje kupcev. Uporabil je besedo namen in ne cilj. Kupec ne kupuje produkta in ne vrednoti produkta, ampak korist, ki mu jo ta produkt daje. Kupcu moramo ustvarjati vrednost in ne samo zadovoljiti njegovo potrebo. Skrbeti moramo za njegov vrednostni prostor (Mittal, 2001), ki ga definirajo tri dimenzije: lastnost, cena in prilagoditev posamezniku.

Kupci so danes tisti, ki diktirajo stvari, in sicer kvaliteto, ceno, izbor in poprodajne storitve. Ideja masovnega trga je bila vsiljena in je bila pravzaprav samo navidezna. Če je bil na razpolago samo en tip proizvoda, kupec ni niti vedel, da lahko obstaja kaj drugega. Ko danes govorimo o kupcu, mislimo na konkretnega kupca ali skupino. Današnji kupci vedo, kaj hočejo, koliko so pripravljeni plačati in pod kakšnimi pogoji so pripravljeni kupiti. **Konkurenca** je zmeraj močnejša, in sicer na področju cen, izbora, kvalitete in storitev. Globalni trg ne omogoča več nobene zaščite. Ustrezen izdelek ni več dovolj dober.

3.3.4.2. Poslovni proces

Poslovni proces (Alter, 1999) je sklop povezanih korakov ali aktivnosti, ki se izvaja s pomočjo ljudi, informacij in drugih resursov s ciljem ustvarjanja vrednosti za notranje in zunanje kupce. Koraki so vezani na čas in prostor, imajo začetek in konec ter inpute in outpute. Poslovni procesi so sestavljeni iz podprocesov. Dodana vrednost procesa je definirana kot znesek vrednosti za kupca, ki jo proces ustvari. Učinkovitost sistema lahko izboljšamo s spreminjanjem poslovnega procesa z dodajanjem, eliminiranjem ali kombiniranjem korakov ali spremembo metod, ki se uporabljajo v korakih oziroma aktivnostih.

Večina podjetij tudi danes še ni procesno orientiranih. Vzrok je v tem, da ima večina podjetij za svoj način dela in organizacijo korenine v idejah Adama Smitha, objavljenih v knjigi Bogastvo narodov. Tu se je začela ideja delitve in specializacije dela, ki je prinesla velik napredek v produktivnosti dela. Ta pravila pa ne veljajo le za proizvodna dela, ampak so tudi dela v zavarovalništvu in bančništvu organizirana na enak način.

Naslednji (r)evolucionarni korak v razvoju današnje organizacije podjetij sta v začetku 20. stoletja uvedla pionirja avtomobilske industrije, Henry Ford in Alfred Sloan. Prvi je še izboljšal Smithov koncept delitve dela v kratke ponovljive operacije. S tako cepitvijo je delo

postalo zelo enostavno, koordinacija in vodenje tega dela pa vedno bolj kompleksna. Alfred Sloan pa je idejo delitve dela prenesel tudi na področje vodenja. Razvil je delitev profesionalnega dela vzporedno z delitvijo ročnega dela. Tako so proizvodnjo vodili specialisti inženirji, s prodajo, zalogami, tržnimi deleži in dobički pa so se ukvarjali drugi specialisti. Naslednja stopnja razvoja podjetij je nastala po drugi svetovni vojni. To je bilo obdobje velike ekonomske ekspanzije. Razvilo se je področje planiranja, nadziranja in koordiniranja učinkovitosti poslovanja z intervencijami, usklajevanjem planov in izvajalnih aktivnosti. Ta model je bil razvit za obdobje velikega in rastočega povpraševanja in je odlično deloval v okoliščinah velikega povpraševanja brez potreb po kvaliteti in dodatnih storitvah. Proces, sestavljen iz velikega števila operacij, je tako postal izjemno kompleksen. Naraslo je število srednjega vodstvenega kadra in organizacije so postale zelo hierarhične.

To so torej korenine današnjih podjetij, ki delujejo kot vztrajnost tudi v sedanjem obdobju. Vprašanje pa je, če je takšna organizacija primerna za današnje okoliščine, za katere je značilno, da niso ne rast trga, ne povpraševanje, ne življenjski cikel proizvoda, ne stopnja tehnoloških sprememb in ne način konkurence konstantni in predvidljivi. Pomembno se je zavedati, da le proces zagotavlja dolgoročni uspeh, kajti dobri produkti ne delajo zmagovalce, ampak zmagovalci delajo dobre produkte (Hammer 2000).

Kot rezultat takega razvoja so danes podjetja večinoma sestavljena iz funkcionalnih silosov, ki so usmerjeni predvsem navznoter ne pa navzven proti kupcu. Režija pomeni ponovno sestavljanje predhodno razstavljenih procesov. Potrebna je torej organizacija dela na osnovi procesa, ki ga je potrebno prenoviti oziroma sploh ugotoviti, kakšne procese izvajamo in ali jih je sploh potrebno izvajati. Prenova pomeni ponoven premislek v zvezi s procesi za doseganje izboljšanj na področju stroškov, kvalitete, storitev in hitrosti izvajanja.

Osnovni dejavnik, ki omogoča prenavo procesov je informacijska tehnologija, kar je tudi stična točka z E- poslovanjem. Poudarek je na procesni usmerjenosti podprti z informacijsko tehnologijo. Informacijska tehnologija je osnovni gradnik, ki omogoča prenavo procesov.

Transformacijski proces kot ga definira Slack (1998) pomeni pretvarjanje resursov (inputov) v output s pomočjo sredstev (tehnologije) in udeležencev (ljudi). Proces se torej razlikujejo med seboj po tem, kaj transformirajo, s čim transformirajo in kaj je output transformacije. Transformiramo lahko material (fizično stanje), informacijo ali kupca. Outputi pa se razlikujejo po svojem stanju (opredmeteni, neopredmeteni), možnosti skladiščenja, možnosti transportiranja, simultanosti (čas proizvodnje in porabe), kontakta s kupcem in možnosti ocene kvalitete. Transformacijski proces se zaradi vplivov okolja zavaruje s fizičnim (zaloge) in organizacijskim (prenos odgovornosti) varovanjem. To varovanje pomeni stabilnost, po drugi strani pa povzroča tudi probleme. Zaščito predstavljajo pravzaprav funkcije izven produkcije (nabava, finance, marketing itd.), ki včasih namesto da bi ščitile transformacijski proces pred negotovostjo okolja, ščitijo sebe in svoj obstoj. Transformacijski proces je lahko samo izvajalec ali pa je sam proces tudi osnova konkurenčne prednosti.

Z vidika uspešnosti podjetja, so kriteriji uspešnosti transformacijskega procesa naslednji:

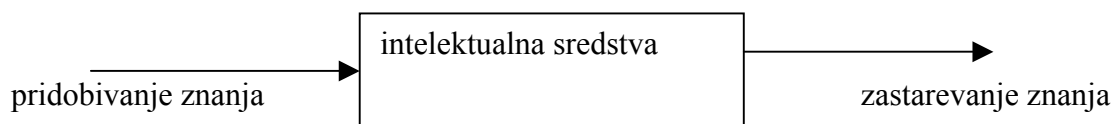
- kvaliteta
- hitrost
- pravočasnost
- fleksibilnost
- minimalni stroški

Strategija transformacijskega procesa pomeni izvajanje procesa za doseganje poslovne strategije organizacije. Odvisna je od relativne pomembnosti cilja z vidika kupca, konkurence ali produkta. Pomembno je, kateri so ključni dejavniki uspeha v okviru procesa.

3.3.4.3. Znanje

Znanje ima lahko zelo različne definicije. Pri svoji definiciji se bom opiral na prispevke iz knjige *The Strategic Management of Intellectual Capital and organizational Knowledge* (Bontis, 2002), kjer je področje upravljanja z znanjem obdelano z zelo različnih vidikov. Znanje lahko pomeni tok ali stanje (glej sliko 9). Znanje kot stanje je vsebina intelektualnih sredstev¹⁴, ki nastanejo (se povečajo) s pritokom novega znanja in se zmanjšajo z odtokom znanja, ki je zastarelo. Je torej »pokvarljivo« blago, zato ga je potrebno stalno obnavljati.

Slika 9. Znanje kot tok in kot stanje



Vir: Avtor

Znanje po svoji vsebini predstavlja izkušnje posameznikov, povezanih s procesi, kupci, dobavitelji idr. Možno ga je deliti na splošno, specifično in kulturno in nastaja z dialogom med vsemi oblikami znanja.

Z vidika nastanka je znanje lahko:

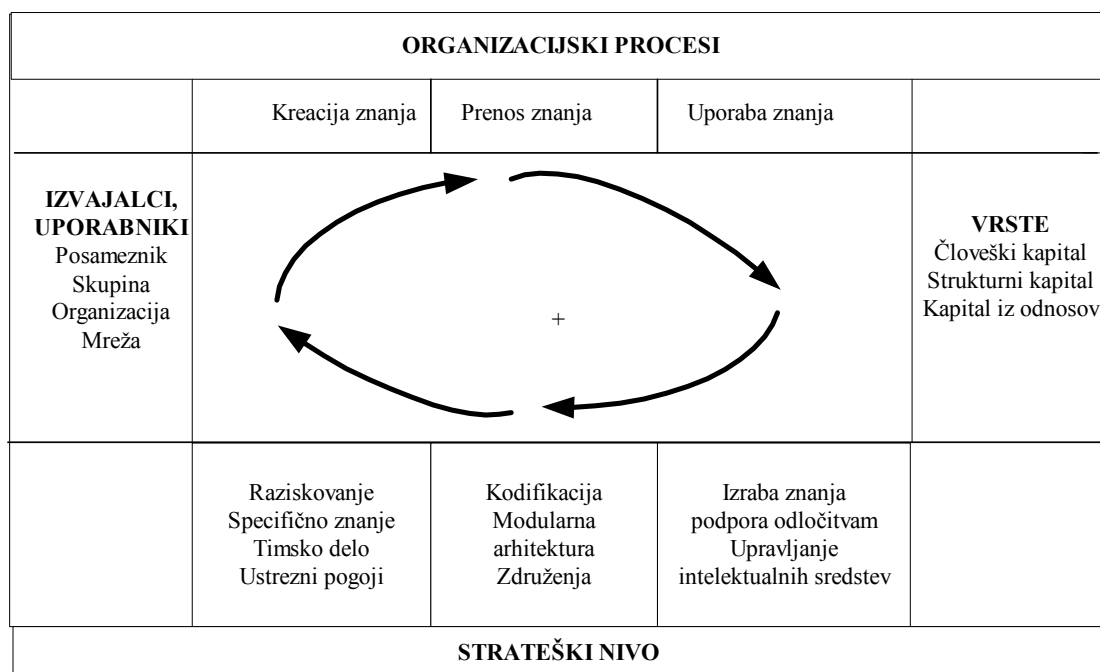
- priučeno,
- pridobljeno,
- privzgojeno,

¹⁴ V literaturi se intelektualni kapital in intelektualna sredstva uporablja v istem kontekstu. Sam bom, ker delno izhajam iz računovodske stroke, striktno uporabljal izraz sredstva kot aktivno postavko in izraz kapital kot pasivno postavko.

- sistemizirano ali
- shranjeno (kodirano).

V današnjih podjetjih predstavlja glavni resurs uspešnosti, zato je pomembno, kako z njim upravljamo. Celoten pogled na znanje in njegovo upravljanje podaja slika 10, kjer lahko vidimo da so pomembni organizacijski procesi, strateški nivoji, izvajalci (uporabniki) ter vrste sredstev.

Slika 10. Strateško upravljanje z znanjem



Vir: Bontis, 2002, str. 16

3.4. CILJI, CILJNA FUNKCIJA IN INTERESNA TEORIJA PODJETJA

3.4.1. Cilji in teorija podjetja

Prvo vprašanje, ki se postavlja, je, kdo določa cilje podjetja in kako definirati cilje podjetja. Za neoklasično podjetje je glede na upošteevane predpostavke jasno, da je njegov cilj maksimiranje dobička. Le na ta način dosežemo tudi ekonomsko učinkovitost. Iz tega lahko sklepamo, da je cilj podjetja povezan tudi z ekonomsko učinkovitostjo. Ekonomski sistem mora biti postavljen tako, da doseganje cilja podjetja vodi tudi k ekonomski učinkovitosti družbe, ki pomeni povečevanje njene blaginje, kakor koli jo že definiramo.

Cilje podjetja je možno definirati kot:

- maksimalni dobiček ob danih omejitvah;
- maksimalna vrednost za delničarje (maksimalna tržna vrednost delnic);
- maksimalni skupni dobiček ali dobiček na delnico;
- maksimalna vrednost podjetja;
- ustrezna vrednost gornjih kriterijev;
- zadovoljevanje interesov itd.

Ne glede na gornje cilje je prvi cilj podjetja, okrog katerega ni razprave, dolgoročno preživetje na trgu. Podjetje je torej uspešno, če lahko dolgoročno obstoji. Za dolgoročni obstoj pa mora biti podjetje vsaj normalno uspešno. Z uspešnostjo mislimo na ekonomsko uspešnost, normalna uspešnost pa pomeni, da podjetje s svojimi resursi ustvarja ekonomsko vrednost tako, da vsi lastniki resursov dobijo donos, ki so ga pričakovali. Problem je torej povezan s tem, kateri resursi ustvarjajo vrednost, kdo so lastniki teh resursov in kakšni so pričakovani donosi lastnikov. Poleg tega si lahko postavimo tudi vprašanje, kateremu resursu maksimirati donos. Kaj je torej sploh cilj podjetja? Ta vprašanja se pojavljajo v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetja in tako imenovano »stakeholder« teorijo podjetja, ki jo bomo imenovali interesno teorijo, predstavnika interesa pa interesnika.

3.4.2. Družbena odgovornost v povezavi s cilji podjetja

Če govorimo o družbeni odgovornosti podjetja, ne moremo mimo tega, da to lahko vpliva na postavljanje cilja podjetja. Cilj je odvisen tudi od tega, kdo ga postavlja. Družbena odgovornost podjetij je postala moderna v zadnjem času z razvojem tako imenovane interesne teorije podjetja (angl. stakeholder theory). Ta teorija stoji na predpostavki, da mora podjetje upoštevati vse interese (angl. stake) v podjetju. Interesnik je tisti posameznik ali organizacija, ki je na nek način prizadet z delovanjem podjetja. Ta prizadetost je lahko pozitivna ali negativna. Nekateri imajo eksplicitne pogodbe, drugi implicitne (kupci), tretji pa so vključeni samo preko eksternalij. Interesnik (angl. stakeholder) je torej tisti, ki zagotavlja podjetju pomemben resurs, ki je med drugimi lahko tudi lojalnost. Po mnenju zagovornikov te teorije je podjetje učinkovito, če upošteva in zadovoljuje potrebe različnih članov družbe. Postavljajo tudi dvom v prednostno obravnavo delničarjev z argumentom, da je enako rizično biti zaposlen kot delničar.

Principi interesne teorije so naslednji¹⁵:

- upoštevanje in komuniciranje z vsemi interesi pri odločitvah
- oblikovanje načina obnašanja, ki upošteva vse interese

¹⁵ <http://www.rotman.utoronto.ca/ccbe/%7EStake/Principles.htm>

- prepoznavanje medsebojnih odnosov in korelacij med interesi
- sodelovanje z okoljem za minimiziranje rizika varovanja okolja
- upoštevanje človekovih pravic
- reševanje konfliktov med različnimi interesi

Glede na širino definicije interesnika in aktualna dogajanja se nekateri zlobno vprašujejo (Jensen, 2001b), če je potrebno upoštevati tudi teroriste.

Interesna teorija upošteva individualne interese in njihovo zadovoljevanje z upoštevanjem, da so ti posamezniki in skupine na poseben način povezani s podjetjem. V najširšem smislu ta teorija zahteva upoštevanje vseh potencialnih interesov, kar pomeni v primeru podjetja, ki deluje na področju s 50.000 prebivalci, vseh 50.000 ljudi. Izkušnje pa kažejo, da se teorije, ki so na prvi pogled zelo humane (vsakemu po njegovih potrebah), ponavadi izrodijo v svoje nasprotje. Obstaja velika verjetnost, da bi podjetje, ki bi poskušalo v celoti upoštevati to teorijo, v kratkem času rešilo ta problem s tem, da bi prenehalo obstajati. Po mojem mnenju je edini možni način uveljavitve te teorije uporaba ustreznega institucionalnega modela.

Tradicionalna filozofija kapitalizma pravi, da je družbeni napredek stranski produkt ekonomske učinkovitosti, zato trditev, da podjetje mora izpolnjevati obveznosti do družbe, ni v skladu s to teorijo. Profesor Milton Friedman je doktrino družbene odgovornosti označil kot osnovano na emocijah in ne na logiki (Spencer, 1977), kar je argumentiral z naslednjim:

1. Vodstvo podjetja je postavljeno s strani lastnikov in mora delovati izključno v njihovem interesu ob upoštevanju veljavne zakonodaje.
2. Družbeno odgovorno lahko deluje kot posameznik, član družbe.
3. Vodstvo, ki se ne drži teh načel in izvaja družbeno odgovornost čez mejo zakona, »zapravlja« denar lastnikov, kupcev (če poviša cene) ali zaposlenih (če zmanjša plače).

Družbeno odgovorni smo lahko kot posamezniki ne pa kot predstavniki vodstva podjetja. Podjetje mora upoštevati interese drugih, ni pa njegova naloga, da jih promovira.

3.4.3. Ciljna funkcija

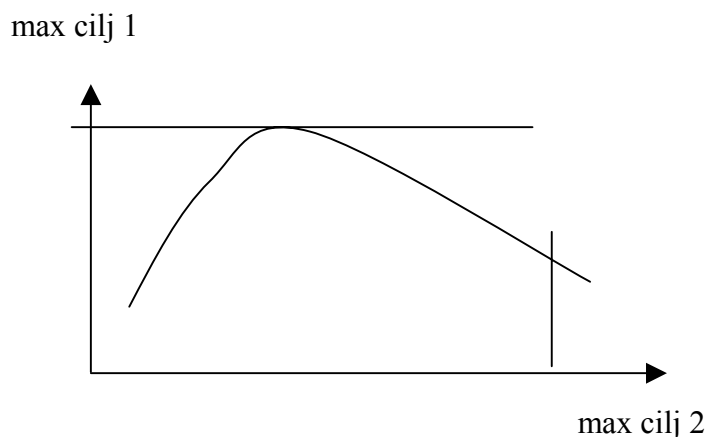
Ker je logično nemogoče maksimirati v več kot eni dimenziji, je potrebno postaviti enoznačno ciljno funkcijo, če želimo ugotavljati pravilnost odločitev. Dvestoletni razvoj ekonomije in financ dokazuje, da je v odsotnosti monopolov in eksternalij družbena blaginja maksimirana, če vsako podjetje v ekonomiji maksimira svojo skupno tržno vrednost. Skupna vrednost ni samo vrednost lastniškega kapitala, ampak vključuje tudi druge finančne terjatve. Interesna teorija zahteva, da vodstvo podjetja izvaja odločitve z upoštevanjem interesov vseh, to je zaposlenih, kupcev, družbe, vladnih predstavnikov in drugih. Ker teorija ne pove, kako se odločati med temi interesi, so vodstva podjetja v položaju, ko ne morejo izvajati namenskih

odločitev. Ustvarjanje vrednosti pomeni več kot le cilj maksimiranja vrednosti podjetja. Podjetje ne more maksimirati vrednosti, če ne upošteva interese vseh strank. Maksimiranje vrednosti torej ne pomeni, da se ne upoštevajo interesi vseh strank. Maksimiranje dolgoročne vrednosti je kriterij, ki nam daje osnovo, za potrebno odločanje med interesi. Jensen¹⁶ metodo BSC (angl. Balance Scorecard) tretira kot managerski ekvivalent za interesno teorijo, ker vodstvo nima samo ene vrednosti za oceno, kako so uspešni. Problem pa se skriva v odgovoru na vprašanje, kaj želimo doseči oziroma kaj je osnovni namen delovanja podjetja.¹⁷ Na to vprašanje si mora odgovoriti vsaka organizacija, saj je od tega odvisen kriterij, kaj je boljše in kaj slabše. Z vidika ekonomske teorije je odgovor na to vprašanje maksimiranje dolgoročne vrednosti podjetja (ne samo kapitala).

Interesna teorija ima po mnenju Jensen_a (2001b) korenine v sociologiji, organizacijskem obnašanju in politiki. Je zelo popularna in je dobila podporo na vseh nivojih, od profesionalnih organizacij do vladnih institucij. Ne more pa biti nadomestilo maksimiranja vrednosti, saj ne definira ciljne funkcije in zato mora vodstvo služiti več gospodarjem. Pregovor pa pravi: »Ko je več gospodarjev, so praviloma vsi na slabšem.« Seveda to ne pomeni, da podjetje ne upošteva vseh interesov. Upošteva jih v smislu prepoznavanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, ob zasledovanju cilja maksimiranja vrednosti.

Kot lahko vidimo iz slike 11, mora biti zaradi konflikta med cilji, cilj enoznačen, če hočemo, da je obnašanje namensko.

Slika 11. Konflikt med različnimi cilji



Vir: Jensen 2001

Logično je nemogoče dosegati maksimum v več dimenzijah, razen če niso dimezije monotone transformacije. Ciljno funkcijo lahko zapišemo v obliki $V = f(x,y,.....)$ in njeno

¹⁶ Članek Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective function, October 2001

¹⁷ Nekateri profesorji MIT so izdali Manifest organizacije 21. stoletja, ki pomeni podporo interesni teoriji in pravijo: »Z upoštevanjem interesov vseh grup lahko identificiramo in naredimo bolj ekspliciten cilj, ki naj ga organizacija zasleduje.« To pa je pravzaprav teoretično nemogoče. Moje mnenje pa je, da je to moralni maček modelov ekonomske teorije.

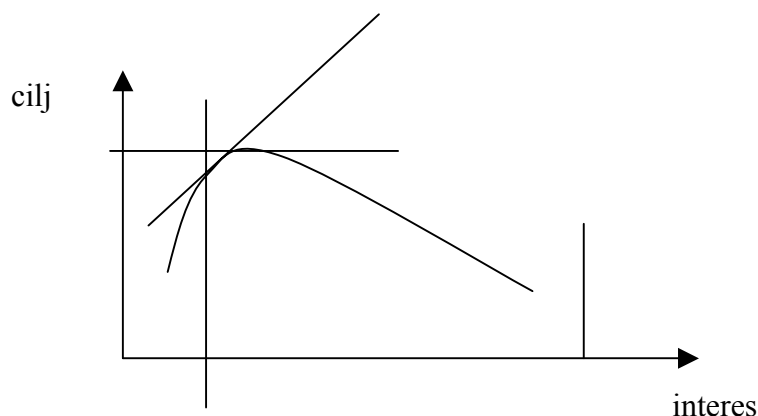
maksimiranje ni nujno enostavno, določa pa nam kriterij za odločanje, kaj je boljše in kaj slabše. Izbira ne more biti stvar osebnih preferenc izvajalca odločitve.

Vrednost podjetja je definirana kot dolgoročna tržna vrednost pričakovanih koristi. Maksimiranje tega ustreza definiciji ekonomske učinkovitosti v pogojih popolne konkurence. Reševanje problema monopolov in eksternalij je v domeni države in njenih institucij, zato tudi to ne more vplivati na postavljanje cilja podjetja.

Postavlja se vprašanje, koga je potrebno bolj upoštevati, delničarje ali druge interese v podjetju. Vendar se je pravilneje vprašati, kako doseči minimalne družbene izgube. Dokler podjetje porablja dodatno enoto inputa za ustvarjanje dodatne enote outputa, se družbena blaginja poveča vsaj za razliko med njima (dobiček). Če upoštevamo časovno komponento in vključimo še riziko ter obrestno mero, cilj postane maksimiranje sedanje vrednosti podjetja oziroma neto sedanje vrednosti investicij in realnih opcij, ki iz njih izhajajo. Seveda to ni v nasprotju s tem, da je treba upoštevati vse interese v podjetju. Ti interesi vplivajo na neto sedanjo vrednost investicij podjetja.

Izvajalec odločitve mora vedeti, kako se odločati v slučaju konflikta interesov, ki nastane med interesi različnih interesnikov. (Kupci bi želeli nizke cene in visoko kvaliteto, zaposleni visoke plače, investitorji velike donose in nizek riziko, družba visoke prispevke in visoko zaposlenost). Interesna teorija ne daje navodil, kako se odločati med tako različnimi interesi. Iz slike 12 lahko vidimo razmerje med zadovoljitvijo določenega interesa in ciljem podjetja. Obstaja optimalna višina zadovoljitve, ki pa ni nujno maksimalna z vidika posameznega interesa.

Slika 12. Razmerje med interesi in ciljem



Vir: Avtor

Interesna teorija je popularna zaradi osebnih kratkoročnih interesov vodstva, kot so spoštovanost v okolju in odločanje po lastni presoji. Zaradi tega pa se povečujejo agencijski stroški in uničuje notranje nadzorni sistem, ki ob pravilni postavitvi daje podporo obnašanju za povečanje vrednosti (poslovna inteligenca). Seveda maksimiranje vrednosti ni vizija, ne

strategija podjetja, niti glavni namen. Je samo način preverjanja oziroma merilo uspešnosti in potreben pogoj za dolgoročno preživetje. Misija mora biti interesno usmerjena (izdelati najboljši avto oziroma drugo, kar je ljudem bližje), toda v ozadju ima cilj maksimiranja vrednosti, saj je logično, da bi se najboljši avto tudi dobro prodajal. Postavitev cilja nam pove, kako bomo merili uspešnost aktivnosti izvajalcev v podjetju. Če pri nogometu rečemo, da je zmaga merilo za uspeh, to nič ne pove o tem, kako doseči zmago. Taka je vloga ciljne funkcije v organizaciji. Ne pove nam kakšno taktiko bomo imeli, koliko moramo trenirati itd. Vse to je stvar organizacijske strategije podjetja. Gledalci so del interesa v športu, zato je potrebno upoštevati tudi njih. Kljub temu pa zabavanje gledalcev ne more biti končni cilj. Seveda dolgoročno maksimiranje vrednosti pomeni upoštevanje vseh interesov v podjetju, vendar samo v tolikšni meri, kolikor prispevajo k doseganju cilja. Reševanje eksternalij je stvar institucionalnih rešitev, njihovo prostovoljno reševanje lahko negativno vpliva na konkurenčnost podjetja. To pa ne pomeni, da so stvari enostavne. Odločanje se izvaja na osnovi nepopolnih informacij in negotovosti. Naše odločitve so lahko napačne, vendar ne zaradi napačnih kriterijev, ampak zaradi napačne ocene faktorjev in vplivov. Če želimo doseči cilj, moramo vedeti, kako alternativne odločitve vplivajo na argumente ciljne funkcije. Izbor cilja je normativni problem, poznavanje ciljne funkcije pa pozitivni problem (vpliv notranjih in zunanjih spremenljivk na ciljno vrednost). Logično je, da namenske odločitve ne morejo biti narejene brez implicitne oziroma eksplicitne uporabe pozitivne teorije. Ne moremo se odločiti za neko akcijo, če ne vemo, kako alternativni ukrepi vplivajo na pričakovane rezultate. Ali drugače povedano, uporaba nepravilne pozitivne teorije ali ignoriranje pomembnih omejitev vodijo k odločitvam, ki imajo nepričakovane in neustrezne rezultate. To pa velja enako za vodstvo podjetja, revizorje ali vladne uslužbence. Če je teorija slaba, vendar še vedno boljša od najboljše alternative, potem je ne zavržemo. Teorijo lahko zavržemo samo z drugo teorijo.

Splošen problem maksimiranja ciljne funkcije lahko opredelimo (Jensen, 2001) kot:

$$\max V = V(Y_1, Y_2, \dots, Y_N; Z_1, Z_2, \dots, Z_L) \quad (3.1)$$

$\{X_i\}$

pod naslednjimi omejitvami:

$$\left(\begin{array}{l} Y_1 = f_1(X_1, X_2, \dots, X_K, Y_2, Y_3, \dots, Y_N; Z_1, Z_2, \dots, Z_L) \\ Y_2 = f_2(X_1, X_2, \dots, X_K, Y_1, Y_3, \dots, Y_N; Z_1, Z_2, \dots, Z_L) \\ \dots \\ Y_N = f_N(X_1, X_2, \dots, X_K, Y_1, Y_2, \dots, Y_{N-1}; Z_1, Z_2, \dots, Z_L) \end{array} \right) \quad (3.2)$$

V je ciljna funkcija, ki se maksimira; X so odločitvene spremenljivke; Y so argumenti ciljne funkcije, ki so determinirani znotraj sistema; Z so spremenljivke, ki so determinirane zunaj sistema. Omejitve predstavljajo pozitivno teorijo, ki definira obnašanje sistema.

Da se lahko odločamo med alternativnimi možnostmi za doseganje cilja, potrebujemo pozitivno teorijo, na podlagi katere spoznamo vplive naših odločitev na ciljno funkcijo.

Podjetje pri svojem poslovanju izvaja poslovne dogodke, ki vplivajo na postavke aktive bilance stanja, katerih povečanje predstavlja investicije. Za doseganje dolgoročne uspešnosti morajo rezultati teh investicij ustvarjati denarne tokove tako, da je njihova neto sedanja vrednost pozitivna. Ciljno funkcijo podjetja torej lahko postavimo kot maksimiranje te vrednosti.

Ciljna funkcija je definirana kot maksimum neto sedanjih vrednosti osnovnih investicij v znanje, procese in kupce ter upoštevanje vseh realnih opcij, ki izhajajo iz teh osnovnih investicij.

$$\max \sum_{i=1}^N NSV^{Li} = \sum_{i=1}^N \left[\sum_{t=0}^n \frac{NDT_{ti}^{Li}}{(1+r_i)^t} - I_0^i \right] + \sum_{i=1}^N O_i^I \quad (3.3)$$

O_i^I = vrednost realnih opcij, ki izhajajo iz osnovnih investicij

i = število investicij

$$\sum_{i=1}^N NSV^{Li} + O_i^I = > 0 \quad (3.4)$$

Ključna postavka v tako definirani ciljni funkciji je neto denarni tok, ki predstavlja prosti denarni tok za podjetje (angl. free cash flow to the firm) in je odvisen od treh sestavin podjetja, ki smo jih definirali kot znanje, procese in kupce. Investicije, ki jih izvaja podjetje so lahko v vse tri sestavine podjetja.

$$NDT_{ti}^{Li} = f(\text{znanja, procesov, kupcev, } Z) = f(Y_Z, Y_P, Y_K, Z) \quad (3.5)$$

Znanje, procesi in kupci so tako argumenti ciljne funkcije. Omejitve, ki izhajajo iz pozitivne teorije lahko definiramo kot omejitvene funkcije, katerih odločitvene spremenljivke so dejavniki uspeha (DU). Tiste, ki imajo največji vpliv, pa bomo imenovali ključni dejavniki uspeha (KD).

Omejitvene funkcije so naslednje:

$$\begin{aligned} \text{znanje} &= f(KD_z; \text{procesi}, \text{kupci}, Z) \\ \text{procesi} &= f(KD_p; \text{znanje}, \text{kupci}, Z) \\ \text{kupci} &= f(KD_k; \text{procesi}, \text{znanje}, Z) \end{aligned} \quad (3.6)$$

Posamezno omejitveno funkcijo lahko še nadalje razčlenimo tako, da postane funkcija ključnih dejavnikov uspeha. Ključni dejavniki uspeha pa so tisti, katerih parameter vpliva, definiran kot parameter v enačbi (3.8), je večji od 1, kar pomeni, da ima sprememba dejavnika pomemben vpliv na vrednost funkcije.

$$\begin{aligned} \text{znanje} &= f(KD_z; \text{procesi}, \text{kupci}, Z) \\ \downarrow & \quad \underbrace{\hspace{10em}} \\ Y_z &= f(KD_1, KD_2, \dots, KD_n; Y_p, Y_k, Z) \end{aligned} \quad (3.7)$$

$$\begin{aligned} \Delta y_z &= a_1 \cdot \Delta KD_{z1} + a_2 \cdot \Delta KD_{z2} + \dots + a_n \cdot \Delta KD_{zn} \\ a_i &= \text{parameter vpliva} \end{aligned} \quad (3.8)$$

Dejavnik DU je ključen (KD), če je parameter vpliva $a_i > 1$

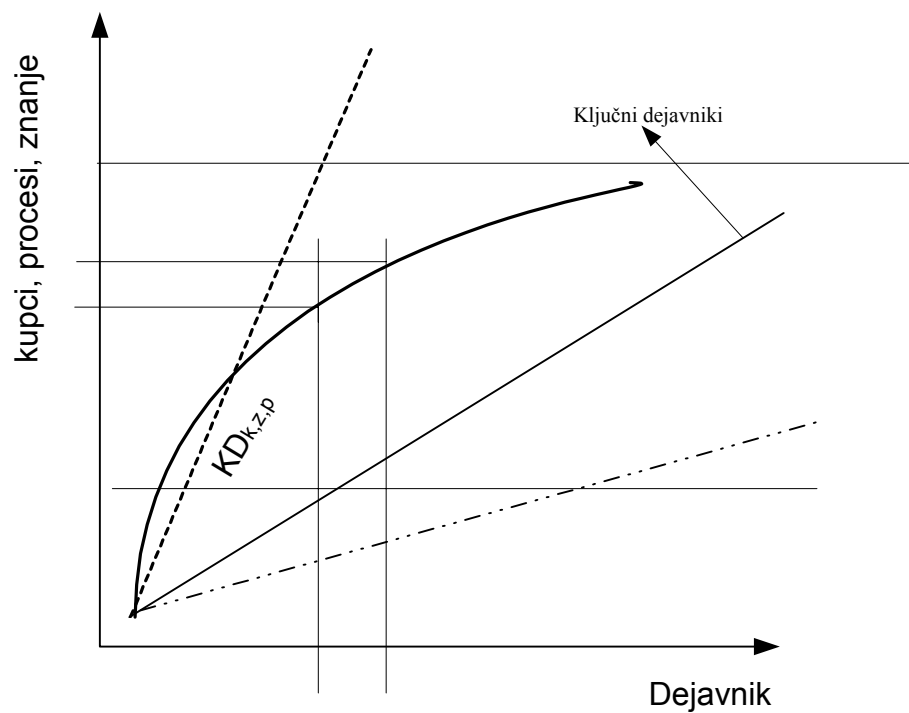
Slika 13 prikazuje diagram, ki kaže, kdaj je nek dejavnik ključen (ob predpostavki linearnosti je naklon premice večji od 45°). Diagram nam tudi pokaže, da obstaja optimalna velikost dejavnika, ki ni nujno maksimalna, kar pomeni, da dejavnik ne more biti cilj.

Slika 14 prikazuje časovno komponento med sestavinami podjetja in denarnimi tokovi kot elementom ciljne funkcije. Vpliv posamezne sestavine na ciljno funkcijo se razlikuje po tem, v kolikem času se vpliv prenese na cilj. Dejavniki znanja, na primer, bodo imeli pozitiven vpliv na denarne tokove šele po določenem času, ki je večji od časa vpliva recimo dejavnikov kupcev.

Slika 15 pa nam prikazuje dinamičen pogled na dejavnike in cilje. Za vse tri sestavine so značilne dvojne negativne povratne zveze, ki so pogojene z omejitvami končne velikosti (angl. carrying capacity). Na primer povečana potreba po znanju zaradi neustreznega znanja vpliva na razpoložljivo znanje, ki je omejeno, tako da so za dodatno povečanje potrebni vedno večji vložki (izdatki).

Možno je postaviti zaključek, da dejavnike optimiramo, cilje pa maksimiramo. Optimum posameznega dejavnika je tista vrednost, ki maksimizira cilj.

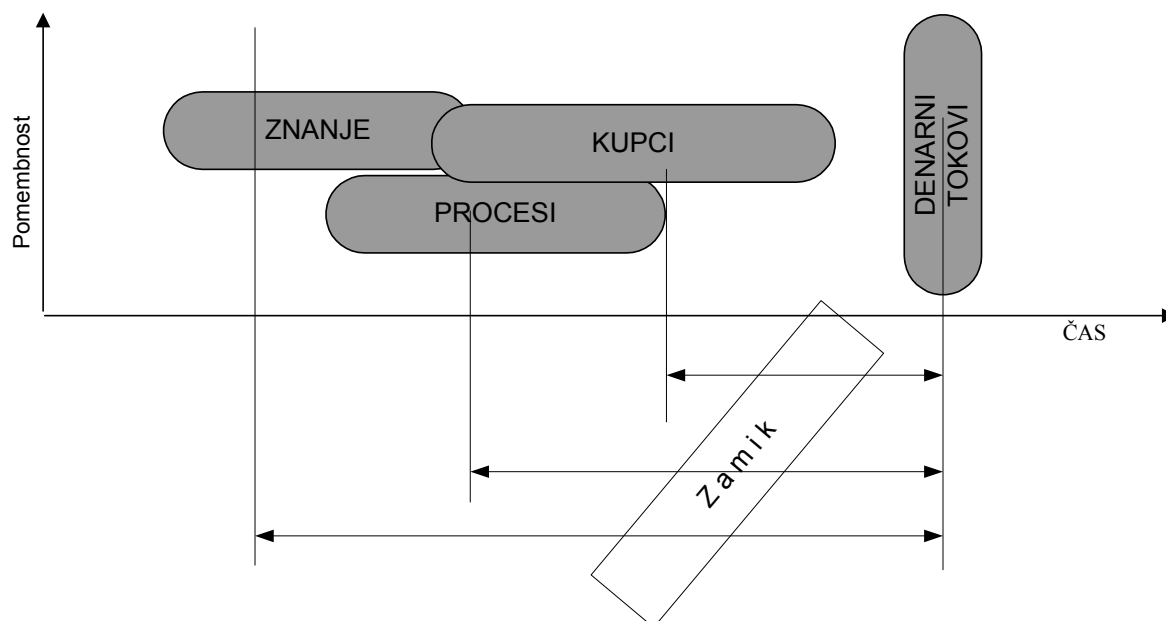
Slika 13. Ključni dejavniki



$KD_{k,z,p}$ = ključni dejavniki kupcev, znanja, procesov

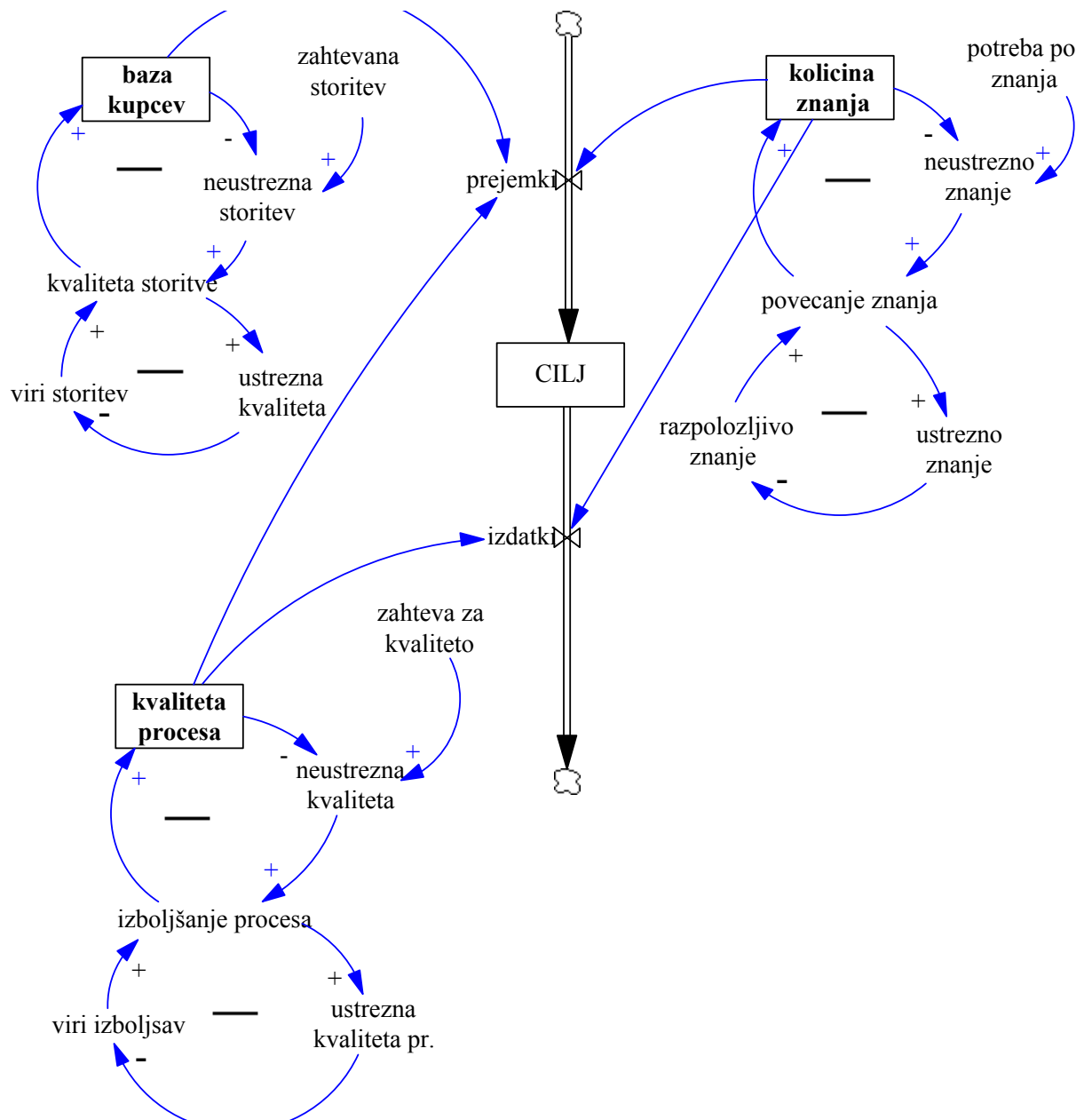
Vir: Avtor

Slika 14. Povezava med dejavniki in cilji



Vir: Avtor

Slika 15. Dinamični pogled na dejavnike in cilje



Vir: Avtor

3.4.3.1. Realne opcije

Opcija je po svoji definiciji pravica, ne pa obveznost prodaje oziroma nakupa specifičnega sredstva po vnaprej določeni ceni in vnaprej določenem času. Možnost preložitve odločitve o nakupu oziroma prodaji je vnesla fleksibilnost v ta finančni instrument. Brez tega bi se morali takoj odločiti o nakupu ne glede na veliko negotovost v zvezi z vrednostjo določene delnice. Preložitev zmanjša negotovost, stroški za to pa so cena te opcije.

Enak princip uporabimo tudi pri realnih sredstvih, to je pri fizičnem, organizacijskem ali človeškem kapitalu oziroma investicijah v znanje, procese ali kupce. Tako kot pri finančnih opcijah ima tudi lastnik realne opcije pravico, ne pa dolžnost, da izvede investicijo v določenem času v prihodnosti. To daje podjetju enako fleksibilnost kot v primeru finančne opcije. Kot primer (Barney, 2002) lahko navedemo investicijo v razvoj določenega produkta A. Le-ta nam daje opcijo, da v bodočnosti lahko razvijemo produkt B in C. Dodatni stroški, potrebni za razvoj produkta B, so izklicna cena opcije. Negativna neto sedanja vrednost investicije z realno opcijo pomeni ceno za to opcijo. Pomembno pa je, da je A pogoj za B in C. Realne opcije dajejo različne možnosti, in sicer opcijo zamika, opcijo rasti, opcijo odstopa, opcijo razširitve itd. Fleksibilnost ima vrednost samo pod pogoji visoke negotovosti in rizika. Če ni visoke negotovosti, se podjetja odločajo na podlagi klasičnega pristopa določanja neto sedanje vrednosti. V slučaju visoke negotovosti pa pustijo opcijo odprto in izvedejo odločitev, ki bo omogočila izvedbo opcije v prihodnosti. Čim večja je negotovost, tem večja je vrednost opcije.

Vrednost opcije je odvisna od naslednjih spremenljivk:

	Finančna opcija	Realna opcija
S	vrednost sredstva na katerega je opcija vezana	sedanja vrednost pričakovanih denarnih tokov
X	izklicna cena opcije	stroški investicije
T	čas do dospelja opcije	čas do izvedbe investicije
δ^2	varianca cene sredstva, na katerega je vezana opcija	negotovost projekta
r_f	nerizična stopnja donosa	nerizična stopnja donosa

Pri realnih opcijah so vrednosti, potrebne za izračun, težje določljive kot pri finančnih opcijah, ker se s sredstvom, na katerega je realna opcija vezana, ponavadi ne trguje. Prav tako je težje določljiva tudi varianca, vendar so analogije s finančnimi opcijami vseeno možne. Vrednost opcije izhaja iz naslednje enačbe:

$$O = S \cdot N(d_1) - \left[X \cdot e^{-r_f \cdot T} \cdot N(d_2) \right]$$

3.4.3.1.1. Realne opcije in teorija podjetja

Opcije izhajajo iz finančne teorije in so bile prvič uporabljene kot realne opcije pri investicijah v raziskave in razvoj. Spremembe, ki se dogajajo na vseh področjih, zahtevajo vedno večjo fleksibilnost. Pojavlja se potreba po dinamičnih sposobnostih za zagotavljanje fleksibilnosti. S pomočjo realnih opcij poskušamo dosegati optimalno fleksibilnost, ki seveda ni maksimalna fleksibilnost. Z optimalno fleksibilnostjo maksimiramo neto sedanjo vrednost podjetja. Fleksibilnost izhaja iz vrste produktov, časa proizvodnje in načina proizvodnje. Opcije so tako lahko produktne (kaj?), časovne (kdaj?) ali izvajalne (kako?).

Pogled z vidika opcij ima vpliv na strategijo in tudi na teorijo ekonomske organizacije. Pomeni dodaten pogled v primerjavi s trgov ali pogodbami in s tem povezanimi transakcijskimi stroški. Glede na to da tako trg kot podjetje zagotavlja bodoče transakcije, je podjetje primerna oblika za ustvarjanje opcij za bodoče transakcije. Podjetje lahko definiramo kot strukturo vladanja, ki zagotavlja vključevanje opcij. Opcijski pogled na podjetje lahko zaslutimo tudi pri Penrose (1995), ki definira podjetje kot kolekcijo resursov, ter prav tako pri Coase (1991), ki nakazuje potrebo po fleksibilnosti pri dolgoročnih nepopolnih pogodbah.

Podjetje bo bolj usmerjeno v hierarhično strukturo vladanja, kadar so v nove tehnologije vključene tudi opcije, ki zahtevajo koordinacijo znanja. Obstoj podjetja je možno opredeliti kot izogibanju nečemu (stroškom) ali promoviranju nečesa (opcije). Z vidika opcij se meja podjetja določa z njihovo maksimalno vrednostjo. Tako smo dobili širši pogled na teorijo podjetja od teorije nižanja transakcijskih stroškov ali stroškov za zagotavljanje znanja. Podjetje bo tako internaliziralo tiste inpute, ki jih je težko zagotavljati s trgov in tiste, ki zagotavljajo opcije podjetju.

3.4.3.1.2. Realne opcije in nova ekonomija

Danes pravzaprav vprašanje, ali so nove tehnologije ustrezne ali ne, ne obstaja več, ampak se poraja vprašanje, kako jih vključiti v poslovno strategijo.

Realne opcije nam dajejo možnost, da ustvarimo ustrezne koristi v bodočih tržnih pogojih. Strateško planiranje pomeni izbiro najbolj ustrezne alternative od možnih alternativ. Cilj je maksimiranje donosov ob minimiziranju rizikov. Visoko rizični projekti tako izpadejo, saj se odločitve preverjajo na podlagi predvidljivih scenarijev. Priložnosti, ki nam jih daje nova ekonomija, niso predvidljive, kasnejši pristop pa je otežen oziroma onemogočen. Klasični postopek izbora projektov vključuje rangiranje priložnosti s primerjavo rizikov in donosov pod predpostavko predvidljive bodočnosti. Glede na nepredvidljivost priložnosti, ki izhajajo iz nove ekonomije pa je potrebno izvajati strateške investicije, ki vsebujejo odprte opcije. Opcije izhajajo iz obsega, dosega ali časovne komponente. Glede na vir opcije in njeno ceno lahko opcije razvrstimo kot kaže slika 16 v naslednje skupine:

Slika 16. Vrste realnih opcij

Cena opcije (velikost investicije)	Visoka	(2) VELIKE STAVE	3. VZVODI POVEZOVANJA
	Nizka	(1) ZAČETNI POSKUSI	(4) DELITEV RIZIKA
		Notranji	Zunanji
Viri opcije			

Vir: Kalatilaka, http://people.bu.edu/nalink/papers/FT_RO.pdf

Opcije se razlikujejo glede na velikost investicije in njene vire na naslednje kategorije:

- začetne poskuse, ki izhajajo iz notranjosti podjetja;
- opcije porazdelitve rizika pomenijo pogodbeno povezovanje z zunanjimi partnerji;
- strateške povezave pomenijo povezave na višjih nivojih;
- velike stave pa pomenijo priložnosti, ki izhajajo iz notranjosti in so najbolj rizične.

Pomembno je sprejeti logiko realnih opcij in se ne ozirati na njeno matematično zapletenost. Le-ta je obvladljiva s sodobnimi pripomočki. Kot bo razvidno iz naslednjega primera (glej Tabelo 4), je lahko ustrezno orodje že preglednica Excel.

Analiza neto sedanje vrednosti ne vključuje fleksibilnosti, ki je vključena v proces investiranja. Del kompleksnosti procesa investiranja je, da lahko dinamično spreminjamo odločitve v odvisnosti od pogojev. Če to primerjamo z igrami na srečo, je investiranje bolj podobni igri poker kot pa ruleti.

Kot primer je prikazana investicija v zamenjavo določenih strojev, ki jo izvedemo tako, da opravimo nakup samo enega stroja in se kasneje glede na uspešnost odločamo za nakup ostalih strojev. Tako imamo opcijo čakanja in možno kasnejšo opcijo ekspanzije (angl. call option).

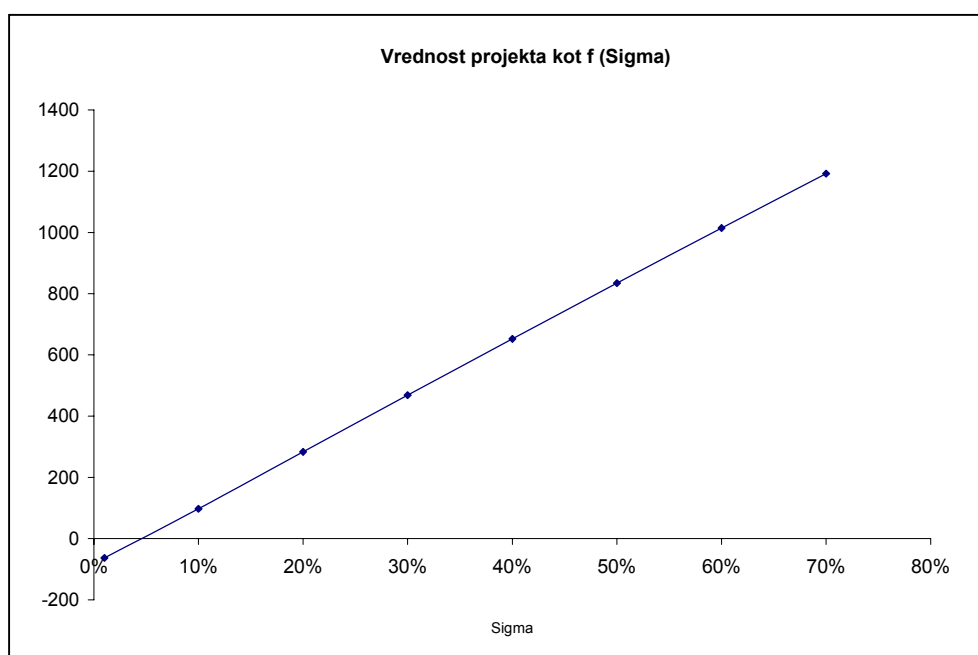
Prepoznava realnih opcij pri ocenjevanju investicij je tako pomembna nadgradnja tehnike neto sedanje vrednosti.

Tabela 4. Izračun vrednosti realne opcije

Opcija ekspanzije						
Leto	0	1	2	3	4	5
Denarni tok posameznega stroja	-1000	220	300	400	200	150
Diskontna stopnja za denarni tok stroja	12%					
Nerizična disk. stopnja	6%					
NPV posameznega stroja	-67,48					
Število strojev kupljenih naslednje leto	5					
Opcijska vrednost stroja, kupljenega čez eno leto	143,98	<-- =B24				
NPV celega projekta	652,39	<-- =B8+B10*B11				
Black-Scholes Vrednotenje opcij						
Formula						
S	932,52	Sedanja vrednost denarnega toka stroja				
X	1000,00	Izklicna cena = Cena stroja				
r	6,00%	Nerizična obrestna mera				
T	1	Čas do izvedbe opcije (leta)				
Sigma	40%	<-- Spremenljivost (negotovost)				
d ₁	0,1753	<-- (LN(S/X)+(r+0.5*sigma^2)*T)/(sigma*SQRT(T))				
d ₂	-0,2247	<-- d ₁ - sigma*SQRT(T)				
N(d ₁)	0,5696	<--- Uporaba formule NormSDist(d ₁)				
N(d ₂)	0,4111	<--- Uporaba formule NormSDist(d ₂)				
Vrednost opcije = BS call cena	143,98	<-- S*N(d ₁)-X*exp(-r*T)*N(d ₂)				

Podatkovna tabela	
s	652,39
1%	-63,48
10%	97,16
20%	283,09
30%	468,40
40%	652,39
50%	834,59
60%	1014,54
70%	1191,81

Vir: Benninga, 2000

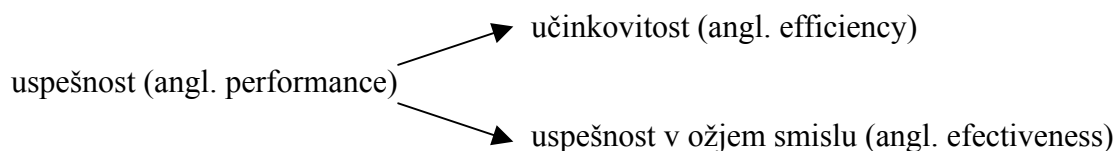


4. MERILA IN MERJENJE USPEŠNOSTI (UČINKOVITOSTI)

Redki so slišali za Fra Luca Pariolija, izumitelja dvostavnega knjigovodstva; toda njegov vpliv na naše življenje je verjetno večji od Dantejevega ali Michelangelovega.
Herbert J. Muller

4.1. DEFINICIJA USPEŠNOSTI

Uspešnost v širšem smislu, prevod angleškega izraza performance, je sestavljena iz dveh elementov, in sicer uspešnosti v ožjem smislu s pomenom izpolnitve cilja (angl. effectiveness) in učinkovitosti (angl. efficiency), ki nam pove, kako učinkovito smo dosegli postavljeni cilj. Merjenje uspešnosti lahko definiramo (Neely, 1998) kot proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je merjenje proces ovrednotenja, pretekla aktivnost pa določa sedanjo uspešnost.



Merilo uspešnosti je enota, s katero merimo uspešnost/učinkovitost, sistem merjenja pa je sklop meril, ki se pri tem uporabljajo, in zahteva za izvajanje ustrezno infrastrukturo. Sistem merjenja z zbiranjem in obdelavo podatkov ovrednoti učinkovitost in uspešnost preteklih aktivnosti in nam omogoča izvajanje odločitev. Pri tem je pomembno, da merimo prave stvari, da ne merimo stvari nad katerimi nimamo nadzora, da so merila usmerjena v prihodnost in povezana s strategijo ter da poznamo cilj (namen) merjenja.

Kot cilje merjenja pa postavimo naslednje:

- ugotavljanje stanja oziroma pozicij; z ustreznimi merili lahko pozicijo evidentiramo, dosežemo ali primerjamo;
- potrjevanje prioritete; prioritete lahko potrjujemo z upravljanjem, nadzorom stroškov, razčiščevanjem položaja ali z usmerjanjem investicij;
- vzpodbujanje napredovanja; napredovanje vzpodbujamo z določanjem prioritet obnašanja in povezavo z nagrajevanjem ter sredstvi motivacije.

Z merjenjem uspešnosti ugotavljamo učinkovitost in uspešnost podjetja, njegovih programov, procesov in ljudi. Merila učinkovitosti uporabljamo za upravljanje z učinkovitostjo s preverjanjem, če so pričakovani rezultati doseženi, ali so doseženi z načrtovanimi stroški in ali so nastale nepričakovane oziroma neustrezne posledice. Cilj nam je povečati uspešnost.

Za uspešen sistem upravljanja z uspešnostjo potrebujemo:

- splošno sprejemljiv in razumljiv okvir;
- učinkovito komunikacijo;
- jasno postavljeno odgovornost;
- sistem, ki zagotavlja strukturirane informacije za odločitve;
- povezanost med merili in nagradami;
- stalno izboljševanje sistema.

Upravljanje z uspešnostjo pomeni uporabo informacij, pridobljenih z merjenjem, za doseganje pozitivnih sprememb pri organizacijski kulturi, sistemih in procesih in kot pomoč za postavljanje ciljev. Pomembni so naslednji pojmi:

merjenje – proces ugotavljanja doseganja zastavljenih ciljev vključno z informacijami o učinkovitosti procesov in kvaliteti produktov

merila – kvantitativni ali kvalitativni podatek o učinkovitosti

cilj oziroma namen – kritični faktor uspeha, povezan z vizijo, misijo in strategijo

rezultat - merljivi podatek o tem, kaj želimo doseči in s čimer bomo primerjali dejanski doseženi rezultat

Cilj sistema upravljanja z uspešnostjo je:

- pretvorba vizije podjetja v jasno merljive rezultate, ki definirajo uspeh in so splošno sprejeti v podjetju pri kupcih in pri drugih interesnih skupinah;
- zagotavljati orodje za upravljanje in izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnega sistema.

Merila uspešnosti izhajajo iz ciljev, le-ti pa so sestavni del vizije, misije in strategije. Na podlagi postavljene strategije določamo merila in cilje v ožjem smislu (številčno opredeljena).

Sistem merjenja in upravljanja z uspešnostjo pokriva ljudi, procese in tehnologijo. Glede na opredelitev glavnih sestavin podjetja, ki so kupci, procesi in znanje, se bomo osredotočili na le te in poskušali definirati merila in cilje v zvezi z njimi. Merila morajo biti postavljena tako, da zagotavljajo maksimiranje ciljne funkcije in ne maksimiranje vrednosti v zvezi s posameznim merilom. Ustrezen sistem merjenja in upravljanja nam zagotavlja, da zaposleni razumejo svojo dejavnost in s tem se poveča njihova učinkovitost. Sisteme, ki nam zagotavljajo ustrezne in strukturirane informacije, imenujemo tudi poslovna inteligenca. Sistem merjenja učinkovitosti nas vodi proti strateškim ciljem. Zaposleni na vseh nivojih razumejo svojo vlogo v podjetju, ki je videno z večih perspektiv (potrebe kupcev, finance, procesi, zaposleni, inovacije, okolje, ...).

Upravljanje z uspešnostjo nas opozarja, da biti zaposlen ni isto kot proizvajati rezultat. Usposabljanje, močno prizadevanje in trdo delo sami po sebi še ne dajejo rezultata. Pomembna je usmerjenost na rezultate. Usmerjenost na učinkovitost, sistemi in procesi v

podjetju morajo zagotavljati, da delamo prave stvari na pravi način in s tem dosežemo cilje organizacije.

4.2. RAZVOJ MERIL

Za današnji računovodski sistem lahko trdimo, da je prilagojen finančnemu poročanju in davčnim namenom (Kaplan, 1990). Z njim ni mogoče voditi nadzora nad stroški proizvodov in ocenjevati uspešnosti upravljalških odločitev. Sistem je z vidika možnosti ukrepanja prepozen, podatki pa so preveč združeni in nepregledni.

Sistem, ki naj bi omogočal izvajanje odločitev, mora dajati informacije za:

- nadzor stroškov;
- merjenje produktivnosti;
- vodenje in nadzor nad procesi.

Glede na to da so tehnične možnosti zbiranja in obdelave informacij zmeraj večje, bi morali doseči zagotovitev podatkov v realnem času.

Iz zgodovinskega pregleda razvoja posameznih meril lahko ugotovimo, da je merjenje obsegalo tiste dejavnike, ki so bili v določenih razmerah pomembni. Tako so v začetku industrializacije (pred približno 150 leti) potrebne informacije obsegale predvsem podatke o tem, kako učinkovito sta se delo in material pretvorila v končni produkt. Merili so se predvsem stroški konverzije na ustrezno enoto (str/uro, str/kg, ...). V sredini 19. stoletja se je povečala možnost za hierarhično organizacijo podjetja (železnica, transport) in uvedla so se merila, ki so ugotavljala hitrost konverzije (stroški/ton/km ...), to je učinkovitost notranjih procesov. Procese so sestavljale aktivnosti proizvodnje in transporta. Zanimivo je, da se niso vodile niti investicije niti amortizacija, pomembna je bila učinkovita produkcija za zagotavljanje produktov za oskrbo trga.

V začetku 20. stoletja je družba DUPONT razvila kazalce, ki so omogočali tudi nadzor nad alokacijo investicij (donos na investicijo - ROI). Pred tem je bil pomemben samo obseg proizvodnje določene homogene operacije. Lahko trdimo, da je bilo do leta 1925 razvitih večina meril, ki se uporabljajo še danes.

Zaradi povečanih potreb po zunanjem nadzoru (revizija), katerega interes so bili predvsem agregatni podatki, se je pozornost preusmerila na to področje. Niso pa se razvili vzporedni sistemi za zagotavljanje informacij za odločanje. V današnjem času se življenjska doba proizvodov krajša, razvojni stroški in investicije se večajo, izobraževanje pa postaja pomembnejše. Merila dobička in donosa na investicijo zato niso več primerna za vodenje odločitev. Glavna inovacija v zvezi z merili v zadnjih 60 letih je bil postopek diskontiranih denarnih tokov DCF (angl. discounted cash flow) in ostanek dobička - RI (angl. residual

income). RI pomeni presežek dejanskega donosa nad zahtevanim donosom, merjen vrednostno.

V zadnjem desetletju so vodstva podjetja ugotovila, da je možno z računovodsko telovadbo doseči več kot z ukvarjanjem z dejanskimi problemi (podobnost s sedanjim stanjem ni naključna, čeprav je bila knjiga napisana leta 1987). Pravila računovodstva se zlorablajo za potrebe uprave podjetij. Računovodstvo servisira predvsem zunanje potrebe. Obravnava profitnih centrov je napačna, saj ne povečujejo skupnega dobička, ampak se obravnavajo kot samostojna podjetja. Uporabljajo se kreativne finance (ustvarjajo se dobički iz finančnih transakcij M & A, Spin off, LBO, sale and lease back, ...) namesto razvoja proizvodov in storitev. Kratkoročni dobički se dobivajo na račun zanemarjanja dolgoročnih investicij, izboljšanja kvalitete itd.

4.3. MERILA USPEŠNOSTI

Podjetje se mora prilagajati novim razmeram, ki vladajo na trgu na vseh področjih svojega delovanja, in sicer na področjih:

- organizacije;
- izvajanja procesov;
- odnosov s kupcem;
- upravljanja z znanjem.

Prilagajanje na nove razmere ne nastane kot potreba znotraj podjetja, ampak kot zahteva, ki nastane zunaj podjetja. Prilagoditev je zato nujna za preživetje. Podjetja pravzaprav želijo, da stvari ostanejo stabilne po vzpostavitvi delujočega sistema izvajanja in nadzora nad aktivnostmi.

V današnjih sistemih upravljanja z uspešnostjo se ponavadi uporablja več kazalcev, imenovanih sistem kazalnikov in definiranih kot izbran sklop meril, ki omogoča uravnotežen pogled na učinkovitost podjetja na specifičnem področju odgovornosti. Izbrana merila pa morajo biti tista, za katera mislimo (oziroma vemo), da imajo največji vpliv na skupni cilj podjetja, ki je dolgoročno preživetje in iz tega izhajajoča nujnost učinkovitosti investicij.

4.3.1. Hierarhija ciljev

V poglavju o ciljih in ciljni funkciji podjetja smo definirali enoznačnost cilja kot pogoj za preživetje ter definirali ciljno funkcijo kot maksimiranje neto sedanje vrednosti investicij, ki jih podjetje izvaja v posamezne sestavine podjetja. Na podlagi tega lahko z hierarhično delitvijo pridemo do meril posameznih sestavin kot ključnih dejavnikov za doseganje cilja.

Cilj smo definirali kot dolgoročni obstoj, katerega pogoj je maksimiranje ciljne funkcije, ki je neto sedanja vrednost investicij in iz njih izhajajočih realnih opcij. Investicije se izvajajo v znanje, procese in kupce in denarni tokovi, ki izhajajo iz teh investicij so funkcije sklopa meril in sicer meril kupcev (A), procesov (B) in znanja (C).

Posamezna merila pa so funkcije dejavnikov, ki jih bomo izbrali glede na njihovo pomembnost in ti dejavniki so:

(A) Merila kupcev = f (zadovoljstva kupcev in druga ustrezna merila)

(B) Merila procesov = f (uspešnosti in učinkovitosti procesov)

(C) Merila znanja = f (razvoja, kadrov, inovacij, NOS)

Dejavniki pa so odvisni od:

zadovoljstva kupcev = f (izpolnjevanja njihovih pričakovanj)

učinkovitost procesov = f (obvladovanje procesa)

NOS = f (upravljanja s temi sredstvi)

Matematično to lahko zapišemo kot:

$\text{Cilj} = \text{dolg. obstoj} = \max (\text{NSV (I)} + \text{RO}) = f(\text{den. tokovi, riziko}) = f(\text{KD}_{z,p,k})$
--

V sklop meril po posameznih sestavinah bomo torej vključili tista merila, za katere menimo, da imajo največji vpliv in smo jih tudi sposobni ustrezno izmeriti.

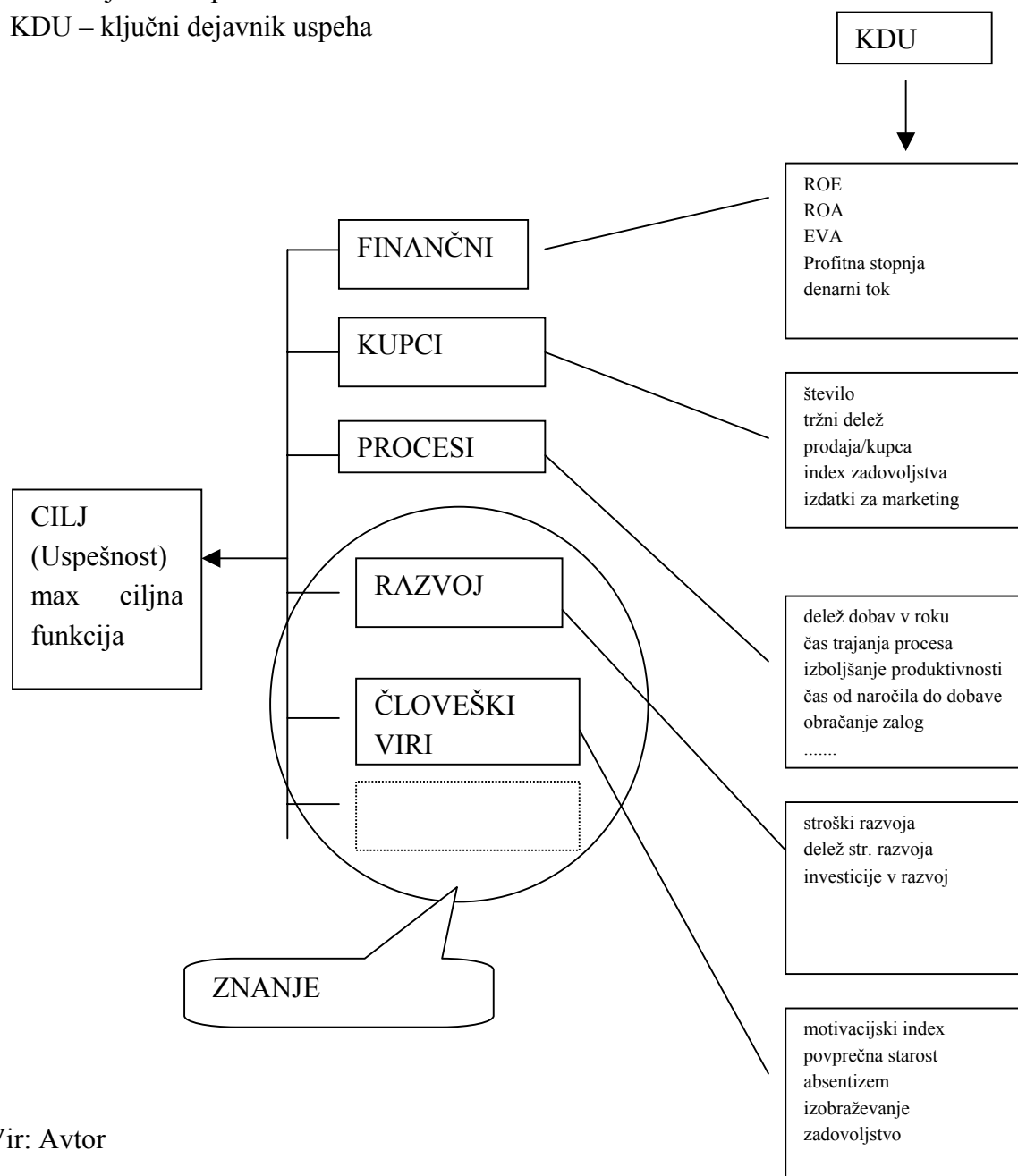
Eden najbolj poznanih sistemov kazalnikov je sistem uravnoteženih kazalnikov (BSC – Balance Scorecard), ki ga je uvedel prof. Kaplan in predstavlja sistem z zbirko meril. Postavlja merila, za katere avtor tega sistema meni, da so dovolj univerzalni za organizacije in da je njihova pomembnost ustrezno velika, da se izplača napor za njeno merjenje in upravljanje.

Pri tem pa ne smemo pozabiti na povezavo med dejavniki in ciljem podjetja, ki definira uspešnost podjetja. Slika 17 nakazuje to povezavo z prikazom nekaterih možnih ključnih dejavnikov uspeha po posameznih sestavinah podjetja. Ključni dejavniki so tisti, ki imajo največji vpliv, kar pomeni, da njihova sprememba (izboljšanje) največ prinese k skupni uspešnosti. V poglavju 3.4.3. je to definirano kot tisti dejavnik katerega parameter vpliva je večji od 1.

Slika 17. Povezava dejavnikov in cilja

DU – dejavnik uspeha

KDU – ključni dejavnik uspeha



Vir: Avtor

Finančna merila nam kažejo rezultate, zato je merjenje rezultatov potrebno dopolniti z merili, ki merijo vplive na rezultate. Najti je potrebno povezave med vzroki in posledicami, ker s pravočasnim vplivanjem na vzroke lahko zagotovimo boljše rezultate. Pri tem pa je pomembno faktorjem posvetiti pozornost glede na njihov vpliv na rezultat. Paziti moramo, da se ne posvetimo samo enemu faktorju (recimo kvaliteti) in druge zanemarimo. Potrebe kupca se višajo, ko zadovoljimo njegove osnovne potrebe, zato se moramo pri postavljanju merila postaviti v vlogo tistega, ki ga želimo zadovoljiti. Pomembno je, da izberemo kritične procese, najdemo ključne faktorje in na podlagi njih prilagodimo proces.

4.3.2. Merila znanja, procesov in kupcev (merila dejavnikov)

4.3.2.1. Merila znanja

Znanje je po definiciji vsebina intelektualnega kapitala oziroma intelektualnih sredstev (neopredmetenih sredstev), kot je tudi material vsebina zaloge. Je tok, ki se akumulira v intelektualnih sredstvih. Sestavljeno je torej iz človeških sredstev, strukturnih sredstev in sredstev odnosov (glej tabelo 5). Z vidika računovodstva je znanje vsebina neopredmetenih sredstev.

Velik del problematike meril v zvezi z neopredmetenimi sredstvi je vezan na problem merjenja teh sredstev z vidika tradicionalnega računovodstva. Pri tem pa moramo vedeti, kaj je računovodstvo, kaj je njegova naloga in kako prihaja do sprememb v računovodstvu. Nekaterih informacij v njem ob obstoječem konceptu ne moremo dobiti. Razviti moramo drug sistem za pridobivanje podatkov, ki jih želimo.

Tabela 5. Elementi neopredmetenih sredstev

Človeška sredstva Know –How Izobrazba Znanje povezano z delom Sposobnosti Podjetniški duh	Sredstva odnosov Blagovna znamka Kupci in odnosi z njimi Distribucijski kanali Pogodbe
Strukturna sredstva	
Intelektualna lastnina Patenti Pravice Poslovna znanja	Infrastrukturalna sredstva Podjetniška kultura Procesi

Vir: IFAC, 1998

Merila **človeškega kapitala** so vezana na stopnjo izobrazbe, stroške izobraževanja, fluktuacijo, čas prisotnosti v podjetju, jezikovne in etnične razlike itd. ter so odvisna od strategije in potreb podjetja.

Močna **blagovna znamka** je pomembno sredstvo, čeprav je v finančnih izkazih prikazana le, če je bila kupljena. Tudi stroški, povezani z izboljšanjem blagovne znamke, se ponavadi vodijo kot stroški. Vrednotenje znamke lahko temelji na naslednjih kriterijih: trgi, na katerih sodeluje, stabilnost in lojalnost kupcev, položaj znamke na trgu, geografski doseg in stopnja zaščite.

Raziskave in razvoj so eden osnovnih procesov, s katerimi podjetje investira v ustvarjanje znanja. V večini primerov so prikazani kot stroški. Razvoj je rizičen in ne vodi vedno do ustreznih donosov. Prav zato je možnost kapitalizacije teh stroškov zelo restriktivna. Težko je vnaprej napovedati, kateri del investicij v R & D bo najbolj uspešen in potem ta del stroškov kapitalizirati.

Patent je ena najbolj definiranih oblik intelektualne lastnine. Pomeni začasni legalni monopol za komercialno uporabo izuma. Patent je lahko boljše merilo za podjetniški kapital znanja kot vlaganja v raziskave in razvoj. Je merilo outputa, medtem ko so stroški R&D merilo inputa.

Nekatera možna merila za neopredmetena sredstva podaja tabela 6.

Tabela 6. Nekatera merila za neopredmetena sredstva:

Človeški kapital	Organizacijski kapital	Kapital iz odnosov
Število let izkušenj	Število patentov	Rast obsega poslovanja
Zadovoljstvo zaposlenih	Dohodek na stroške razvoja	Zadovoljstvo kupcev
Dodana vrednost na zaposlenega	Število računalnikov priključeni na bazo podatkov	Obseg pritožb
Dodana vrednost na enoto plače	Podatki v zvezi z inf. sistemom in uporabo baze	

Vir: IFAC, 1998

4.3.2.1.1. Merjenje neopredmetenih sredstev

Osnova za merjenje, ki ga je razvil Lev (2001), sloni na predpostavki, da je uspešnost podjetja ustvarjena s tremi vrstami sredstev, in sicer fizičnimi, finančnimi in neopredmetenimi, in jo lahko prikažemo kot seštevek prispevkov posameznega sredstva:

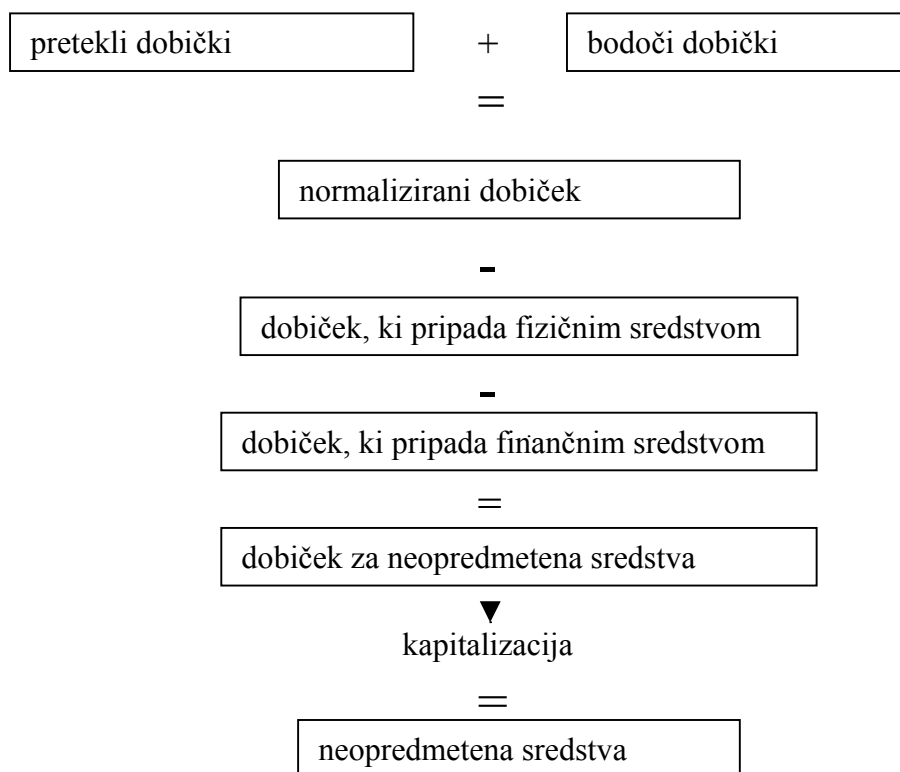
$$\text{Uspešnost} = a * (\text{fizična sredstva}) + b * (\text{finančna sredstva}) + c * (\text{neopredmetena sredstva})$$

a,b,c – prispevek posamezne vrste sredstev k uspešnosti

Pri tem pa je uspešnost definirana vrednostno kot seštevek preteklih in bodočih donosov (dobičkov) in predstavlja normalizirani dobiček (glej sliko 18).

Vrednost fizičnih in finančnih sredstev dobimo iz bilance stanja z ustreznimi korekcijami. Nato določimo normalno stopnjo donosa na fizična in finančna sredstva. Razlika, ki ostane, pa pripada neopredmetenim sredstvom. Postopek izračuna prikazuje slika 18.

Slika 18. Določitev vrednosti neopredmetenih sredstev



Vir: <http://pages.stn.nyu.edu/~blev>

Normalizirani donosi so povprečje 3-5 let preteklih dobičkov z izločitvijo izrednih in enkratnih dogodkov in 3-5 letnih projekcij dobičkov. Tako dobimo povprečje 6 – 10 letnih dobičkov (preteklih in bodočih). Donos za fizični in finančni kapital je odvisen od vrste podjetja in tržnih pogojev in znaša v povprečju (Lev, 2001) za fizična sredstva 7 % in finančna sredstva 4,5 %.

Stopnja kapitalizacije, s katero določimo vrednost neopredmetenih sredstev, odraža rizičnost teh sredstev in je enaka povprečnemu donosu po davkih v podjetjih, ki so odvisna od kapitala znanja.

Paul A. Strassman je razvil in tudi patentiral ROM^{®18}, ki pomeni donos na upravljanje (angl. return on management). Po njegovem mnenju se z upoštevanjem kazalcev donosa na sredstva in donosa na investicije (ROA, ROI) vračamo nazaj v 19. stoletje, ko je bil najpomembnejši element kapital in so zaradi njega nastali vsi dobički. V izračunih se vodenje upošteva kot strošek in vsi učinki se pripišejo kapitalu. Profesor Strassman pa je poleg kapitala opredelil kategorijo vodenja (managementa) kot dodatnega sredstva, ki omogoča donose. Podjetje je po njegovem mnenju dobičkonosno predvsem zaradi upravljanja –vodenja in ne zaradi kapitala.

¹⁸ <http://www.strassmann.com>

Princip izračuna ROM[®] je podan v sliki 19 in je osnovan na dodani vrednosti, ki se razdeli med tiste, ki jim le-ta pripada. Najprej se del dodane vrednosti pripiše delničarjem na podlagi določitve ekonomske rente, ki jim pripada. Kolikšna je ta renta, ni enostavno določljivo, zato bi tak izračun, v kolikor bi šlo za dejansko delitev dodane vrednosti, v praksi naletel na težave (delničarji v tem primeru niso terjalci ostanka - angl. residual claimant).

Definicija ROM je naslednja:

ROM[®] = Donos na vodenje = f (dodane vrednosti zaradi vodenja, stroškov zaradi vodenja).

Postopek izračuna dodane vrednosti zaradi vodenja pa je naslednji:

Dodana vrednost podjetja = prihodki – stroški nabavljenih resursov – obresti – davki
--

Dodana vrednost se razdeli na del, ki pripada delničarjem ter na stroške poslovanja in vodenja.

Dodana vrednost za delničarje = vrednost, ki pripada lastnikom (izračunamo lahko različno tako, da določimo ekonomsko rento kapitalu)

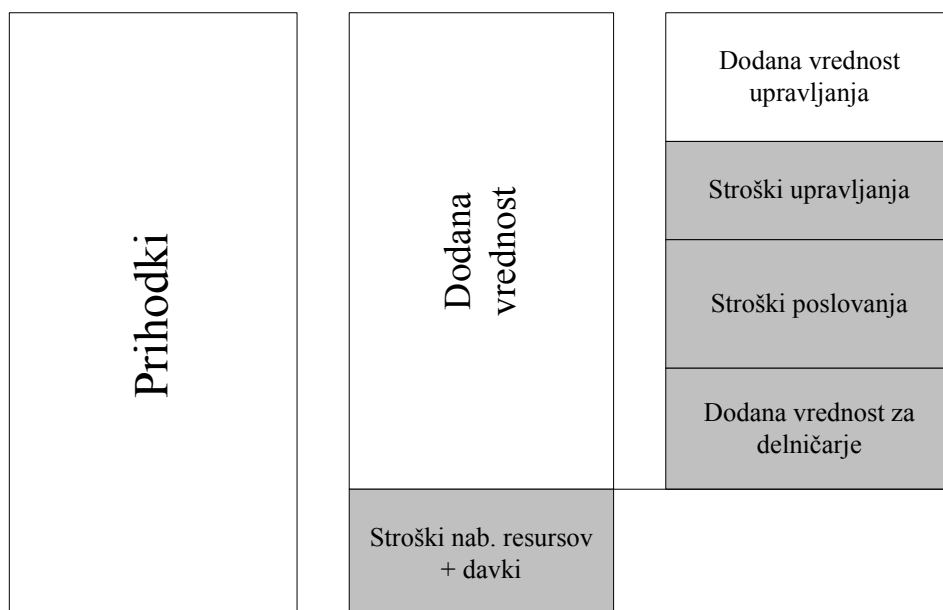
Stroški poslovanja = plače in amortizacija
--

Stroški vodenja = skupni stroški – stroški poslovanja

Dodana vrednost upravljanja pa se potem izračuna kot:

Dodana vrednost zaradi vodenja (upravljanja) (MVA –management value added) = dodana vrednost podjetja – stroški vodenja – stroški poslovanja – dodana vrednost za delničarje
--

Slika 19. Izračun Dodane vrednosti upravljanja (vodenja)



Vir: Strassman (<http://www.strassmann.com/>)

4.3.2.2. Merila procesov

Proces je po definiciji sklop aktivnosti, ki imajo svoj začetek in konec. Proces ustvarja vrednost za uporabnika (kupca), ki je lahko notranji ali zunanji. Za poznavanje in izboljšavo procesov moramo procese identificirati, jim določiti uporabnike, določiti njihove potrebe in procese ustrezno prenoviti.

Glede na definicijo ciljev v zvezi z uspešnostjo transformacijskih procesov so njihova merila v povezavi s temi cilji podana v tabeli 7 in so v glavnem naslednja:

Tabela 7. Merila procesov

Cilj	Tipično merilo
Kvaliteta	število napak na enoto delež pritožb delež odpadka garancijske terjatve čas med napakami
Hitrost	čas izpolnitve naročila frekvenca dobav pretočni čas dolžina cikla
Odvisnost	delež naročil z zamudo povprečna kasnitev naročila delež produktov v zalogi
Fleksibilnost	čas potreben za razvoj povprečna velikost naročila čas potreben za povečanje stopnje aktivnosti povpr. kapaciteta/ max kapaciteta
Stroški	odmiki od plana dodana vrednost učinkovitost stroški na enoto produktivnost

Vir: Slack, 1995, str. 680

Metode za izboljšanje uspešnosti procesov so:

- primerjanje (benchmarking);
- sistemi za stalne izboljšave (Kaizen¹⁹);
- prenova procesov;

¹⁹ Japonska beseda, ki pomeni izboljšave na vseh področjih delovanja (angl. continuous improvement)

- optimizacija proizvodne tehnologije (teorija omejitev);
- JIT (just in time) – ravno v pravem času;
- 6 sigma – merjenje napak z njihovo omejitvijo na 6 δ .

Tehnike za izboljšanje pa so:

- input output analiza;
- diagrami poteka;
- zakaj - zakaj analiza;
- TQM – celovito obvladovanje kakovosti.

TQM je bil evropski odgovor na japonski pristop Kaizen in pomeni znanstveni pristop, ki ni hierarhičen in ni tržno orientiran (cena ni osnovno merilo). Ukvarja s kreacijo in uporabo specifičnega znanja v organizaciji. Specifično znanje je definirano kot tisto znanje, ki povzroča velike stroške njegovega prenosa (transferja). Cilj prenosa je povečanje učinkovitosti s prenosom pravice odločanja na izvajalca operacije. TQM ni povezan samo s kvaliteto produktov, ampak gre za povečanje produktivnosti dela in kapitala in zahteva investicije in spremembo pravil igre ter je procesno orientiran.

V čem se organizacija razlikuje od trga? V organizaciji ni prenosa lastniških pravic. Specifično znanje se nahaja na vseh nivojih. Prenos pravic privede do organizacijskega problema, ki zahteva nadzorni sistem. Včasih pride do precenjevanja agencijskih stroškov ali podcenjevanja specifičnega znanja. Organizacijski sistem je potrebno decentralizirati in se usmeriti na pomembne probleme.

4.3.2.3 Merila kupcev

Za uspešno obvladovanje kupcev moramo razumeti, kdo so naši kupci, kaj, kdaj, kako in zakaj si želijo. Čim več kupcev imamo, tem manj je potrebno vlagati v trženje in boljše rezultate lahko dosegamo. Zato lahko odnose s kupci smatramo kot sredstvo, ki prinaša donose skozi svojo življenjsko dobo produkta. Sredstva, ki jih podjetje vlaga v razvoj takih odnosov, lahko smatramo kot investicijo v sredstva in ne tekoči strošek kot se ponavadi smatra v računovodstvu. Večina novih modelov merjenja učinkovitosti vključuje merila za pridobivanje in zadržanje kupcev. Prav tako kot pri drugih merilih, tudi pri tem predstavlja izziv, kako ga pretvoriti v finančno obliko, primerno za računovodstvo oziroma določiti njen vpliv na tržno vrednost podjetja. Raziskave so pokazale, da obstaja povezava med indeksom kupčevega zadovoljstva in povečanjem vrednosti delnic na borzi ter stopnjo zvestobe kupcev. Cilji v zvezi s kupci so doseči 360⁰ pogled nanj in posameznega kupca obravnavati kot segment. Tako imenovani CRM (angl. Customer Relationship Management) ali po slovensko upravljanje odnosov s kupci ima za cilj, da na sistematičen način obvladujemo ustrezna merila, ki največ prispevajo k uspešnosti. Kljub temu pa je definiranje cilja podjetja kot zadovoljevanje kupcev neustrezno, saj se sliši preveč altruistično. Altruizem je značilnost

dobrodelnih organizacij (še teh ne vedno) in ne podjetij. Zadovoljstvo kupca ni cilj, ampak sredstvo (dejavnik) za doseg cilja. Njegovo višino ne maksimiramo, ampak optimiramo.

Merila kupcev lahko med drugim obsegajo:

- število kupcev;
- tržni delež;
- prodaja/kupec;
- indeks zadovoljstva;
- lojalnost kupca;
- stroški trženja itd.

4.3.2.4. Finančna merila

Na splošno lahko uspešnost podjetja (Barney, 2002) s finančnega vidika opredelimo kot podnormalno uspešnost, normalno uspešnost in nadnormalno uspešnost. Normalna uspešnost je dosežena, če lastniki virov, s katerimi razpolaga podjetje, dobijo donos, ki je v skladu z njihovimi pričakovanji. Podnormalna je, kadar je ta nižji in nadnormalna, kadar je višji. Nadnormalna uspešnost pomeni ekonomski profit ali ekonomsko rento. Doseganje normalne uspešnosti je v skladu z mikroekonomsko teorijo v pogojih popolne konkurence.

V kolikor je uspešnost podjetja nadnormalna si lahko postavimo vprašanje zakaj ekonomski profit avtomatsko pripada kapitalu. Interesne teorije podjetja, o katerih je bilo govora v poglavju o podjetju, si lahko razlagamo tako, da si poskušajo deliti ekonomski profit že vnaprej (odvisno od tega, kdo je bolj agresiven pri upoštevanju njegovih ciljev). Problem pa je v tem, da vnaprej ni mogoče vedeti, če bo tak profit dosežen. Če s tem dosežemo podnormalno uspešnost, potem je vprašanje, če bo podjetje preživel. Iz tega lahko zaključimo, da cilj podjetja mora biti najmanj normalna uspešnost, ker je to pogoj za preživetje. To z vidika ciljne funkcije, ki smo jo postavili, pomeni, da namesto $\max NSV$ postavimo zahtevo, da je $NSV \geq 0$.

Interesne teorije to zahtevo zabrišejo, saj svoje zahteve predstavljajo kot cilje, ne pa kot argumente, na podlagi katerih dosežemo cilj. Zadovoljstvo kupca je potrebno večati samo do točke, ko njegovo povečevanje začne nižati vrednost ciljne funkcije. In to velja za vse interesnike. Vprašanje ex-post delitve ekonomskega profita je legitimno, ni ga pa mogoče deliti ex-ante.

Finančna merila lahko delimo (Barney, 2002) na:

1. enostavna merila pretekle uspešnosti - obsegajo klasične kazalce dobičkonosnosti, likvidnosti in razmerij financiranja ter poslovanja (ROA, ROE, EPS, P/E, tekoči koeficient, delež kreditov, mnogokratnik obresti – TIE, obračanja zalog in terjatev itd.).

Vsi ti podatki so enostavno na razpolago v finančnih izkazih podjetja. Kazalci sicer kažejo samo eno obdobje, če pa jih gledamo v seriji, je njihova izrazna moč večja.

2. prilagojena računovodska merila – obsegajo merila donosa na investirani kapital (ROIC), ekonomskega profita (EP), tržne dodane vrednosti (MVA) in Tobinov q. Za izračun teh kazalcev potrebujemo dobiček iz poslovanja, zmanjšan za prilagojene davke (NOPLAT), investirani kapital in povprečni stroški kapitala (WACC).

Definicije posameznih terminov:

(A) NOPLAT = dobiček pred obrestmi in davki (EBIT) – davki (s korekcijami)

(B) Investirani kapital = obratna sredstva + osnovna sredstva – tekoče obveznosti

(C) WACC = ponderirani stroški kapitala + ponderirani stroški kreditov

(D)
$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPLAT}}{\text{Investirani kapital}}$$

(E) Ekonomski profit = Investirani kapital * (ROIC – WACC)

(F)
$$\text{MVA} = (\text{tržna vrednost kapitala} + \text{tržna vrednost kreditov}) - \text{ekonomska knjižna vrednost}$$

(G)
$$\text{Tobin Q} = \frac{\text{tržna vrednost podjetja (celotne pasive)}}{\text{nadomestitveni stroški sredstev}}$$

(H)
$$\text{EVA}^{\text{®}} - \text{ekonomska dodana vrednost} = \text{prilagojeni računovodski dobiček} - (\text{WACC} * \text{vključeni kapital})$$

Finančna merila so v literaturi obdelana z različnih vidikov (Barney 2002, Ehrbar 1998, Hilton 1994). Barney (2002) opozarja predvsem na problematiko določitve stroškov kapitala zaradi nepopolnosti modela CAPM, ki je vezana na predpostavko učinkovitosti trga kapitala. Empirične raziskave so pokazale, da dejanski donosi ne ustrezajo modelu kar kaže na neustreznost modela oziroma neučinkovitost trga.

4.4. RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KOT MERILA

Računovodske informacije zagotavlja računovodstvo, ki ima svojo funkcijo, svoje dobre in tudi veliko slabih strani. Od njega ne smemo zahtevati, česar nam ne more dati, oziroma ne moremo v njem iskati informacije, ki jih tam ni. Računovodstvo dela na podlagi splošno sprejetih računovodskih principov (angl. GAAP). Primerjamo ga lahko z jezikom esperanto, ki je namenjen splošnemu razumevanju. Prav zaradi te splošnosti v njem ne moremo iskati podrobnosti. Računovodstvo zaradi svoje usmeritve tudi ni primerno za podporo dnevnemu odločanju.

Podjetje lahko po teoriji, ki poudarja pogodbene odnose²⁰, smatramo kot sklop pogodb med zaposlenimi, kupci, vodstvom, delničarji, dobavitelji, revizorji itd. Vsaka pogodbeni stranka svoje cilje dosega z menjavo resursov s podjetjem. Računovodstvo pomaga pri izvajanju in nadzoru nad izvajanjem z beleženjem pretoka resursov, zagotavlja informacije o izvajanju pogodb, distribuira informacije in nekatere informacije daje v javnost. Računovodski sistem, ki to zagotavlja, je tudi stvar pogodbe med strankami. Tak pogled zajema vse vidike računovodstva. Do spremembe računovodskega sistema mora zato priti s pogajanjem med strankami. Če se to ne zgodi, obstoječi sistem odgovarja večjemu delu strank.

Ena od kritik računovodstva je, da je usmerjeno v preteklost in beleži pretekle stroške, za katere ni nujno, da kažejo dejansko vrednost sredstva. Po mnenju teh kritikov je potreben nov pristop, ki bo usmerjen v prihodnost in bo meril dejanske vrednosti kategorij. V tej smeri se izvaja več iniciativ, od katerih na tem mestu predstavljam dve od njih in sicer:

1. CICA (Canadian Institut for Chartered Accountant) uvaja sistem z imenom TVC[®] - Total Value Creation²¹ kot model za finančno poročanje, patentiran je bil v maju 2000.

Po mnenju avtorjev je odgovor na problematiko merjenja uspešnosti v novi na znanju osnovani ekonomiji. Sistem naj bi povedal, kam se stvari peljejo in ne od kod prihajajo. Po njihovem mnenju je sistem nadgradnja koncepta EVA in Balance Scorecard. Sistem meri uspešnost in poroča o ustvarjanju vrednosti. Osnovan je na modelu diskontiranih denarnih tokov z določanjem sedanje vrednosti bodočih poslovnih dogodkov.

2. Accounting for the Future (AFTF[®])²² – računovodstvo za prihodnost

Humphrey H, Nash, avtor tega predloga je definiral bilanco stanja kot:

AFTF sredstva = sedanja vrednost pričakovanih bodočih denarnih tokov v podjetje
AFTF obveznosti = sedanja vrednost pričakovanih denarnih odtokov iz podjetja
AFTF delniški kapital = AFTF sredstva - AFTF obveznosti

²⁰ www.som.yale.edu/Faculty/sunder/Contract/ContractTheory.PDF

²¹ <http://cpri.matrixlinks.ca/tvc/index.html> (na internetu ni več v celoti dosegljiv)

²² http://home.sprintmail.com/~humphreynash/Table_of_Contents.htm

Predlog obsega 16 poglavij in 10 dodatkov in je v celoti dosegljiv na internetu.

Po mojem mnenju bo preteklo še kar precej časa, preden bodo taki pristopi zreli za prakso. Če nič drugega, $\frac{3}{4}$ ljudi, ki se ukvarja z računovodstvom, niti ne ve, kaj je to sedanja vrednost. Predstavnik FASB je na te iniciative odgovoril zelo strokovno in konsistentno, predvsem z vidika ustvarjanja novih problemov ob reševanju sedanjih. Koristi s pridobivanjem informacij o vrednostih naj ne bi presegle stroškov za njihovo določitev.

Druga kritika, ki se nanaša na računovodstvo, je v zvezi s pripoznavanjem in vrednotenjem neopredmetenih sredstev. Podjetja pripoznavajo neopredmetena sredstva v primeru nakupa, notranje generirana neopredmetena sredstva pa niso pripoznana. Taka sredstva naj bi bila blagovna znamka, tehnologije in procesi, ki zagotavljajo konkurenčno prednost, patenti, franšize itd. Obstajajo predlogi, da bi se tudi notranje generirana sredstva pripoznala v finančnih izkazih, ker naj bi bila za mnoga podjetja ta sredstva pomembnejša od opredmetenih sredstev. Ta pomembnost izvira iz dejstva, da je tržna vrednost teh podjetij nekajkrat večja od knjigovodske vrednosti. Poleg tega postaja vedno večji delež storitvene industrije, kjer je delež fizičnih sredstev majhen. Celo klasična podjetja z veliko fizičnih sredstev naj bi konkurirala predvsem z neopredmetenimi sredstvi. Postavlja se vprašanje, zakaj bilanca stanja ne kaže tako pomembnih sredstev.

Kljub pomembnosti pa je možno pripoznati oporekati, ker le ta ne bi pripomogla k vrednotenju in oceni rizika zaradi naslednjih razlogov²³:

1. Vrednotenje teh sredstev ni na osnovi sredstev ali obveznosti, ampak na osnovi projekcije donosov in denarnih tokov. Pripoznava teh sredstev ne bi izboljšala možnosti predvidevanja denarnih tokov.
2. Vrednotenje neopredmetenih sredstev je zelo nezanesljivo.
3. Mnogi bi jih izključevali iz bilanc, ker bi jih smatrali kot moteč element, ki zamegljuje trende in onemoguća projekcije.
4. Notranje generirana sredstva se uporabljajo v podjetju in se ne tržijo. Njihov doprinos k bodočim donosom je indirektni in težko določljiv. Če bi se tržila, bi bila njihova pripoznava smiselna.
5. Vrednotenje neopredmetenih sredstev bi zahtevalo oceno bodočih denarnih tokov kot rezultat konkurenčne prednosti, ki jih dajejo neopredmetena sredstva. To pa je delo finančne analize in ne poslovnega poročanja.
6. Kreditodajalci nimajo razloga za interes za ta sredstva, ker ne morejo prispevati k pokrivanju obveznosti v slučaju potrebe.

²³ Povzeto iz gradivu FASB: Business and Financial reporting Challenges from the New Economy 219-A april 2001.

Čeprav uporabniki nasprotujejo pripoznavi, pa se zavedajo pomembnosti teh sredstev in njihovega prispevka k konkurenčni prednosti. To pa lahko nadomestimo z dodatnimi informacijami, ki dopolnjujejo finančne izkaze.

4.5. DENARNI TOKOVI

Na splošno velja, da so dobički in donosi stvar ocene, denar pa je dejstvo. Pravilo vrednotenja podjetij je, da je vrednost povezana s sposobnostjo podjetja ustvarjati denarne tokove v bodočnosti. Prosti denarni tok je sestavljen iz denarja, ki se ustvarja iz poslovanja, in denarja, ki se porabi za investiranje. Večina podjetij tradicionalne ekonomije ima denarne pritoke iz poslovanja in denarne odtokke zaradi investicij. Podjetja nove ekonomije pa imajo drugačno strukturo denarnih tokov (Tekavčič, 2000b).

Za razumevanje, kako trg vrednoti podjetje, moramo razumeti denarno ekonomiko poslovnega modela podjetja. Kot bomo videli, imajo internetna podjetja (rojena na mreži) povsem drugačno denarno ekonomiko kot podjetja iste dejavnosti tradicionalne ekonomije.

Prosti denarni tok je namenjen vsem terjatvam iz financiranja in je sestavljen iz dveh komponent (glej sliko 20):

1. Denarni tok, ustvarjen iz poslovanja

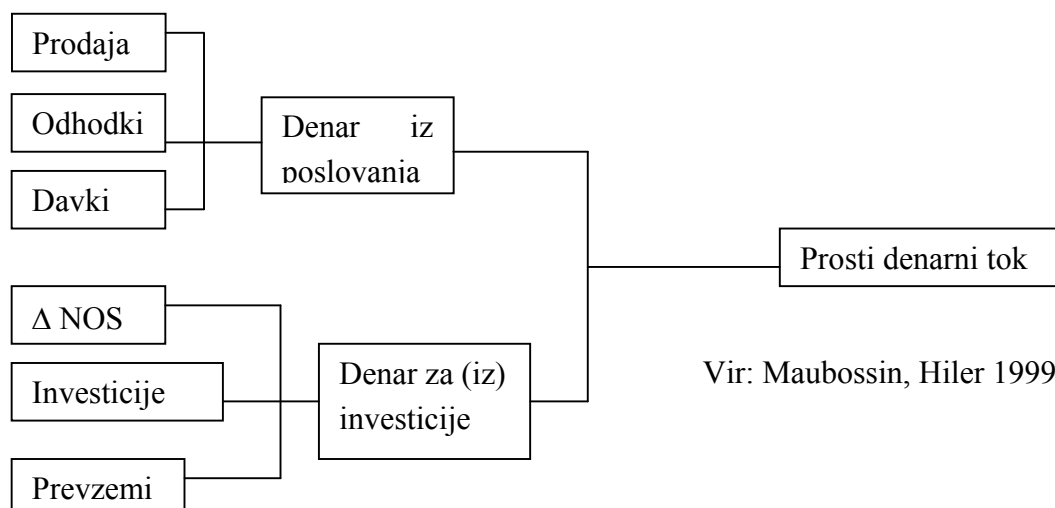
Denar se ustvarja iz dobička po plačilu davkov. Izračunamo ga tako, da od dobička iz poslovanja odštejemo davke. Pri tem pa moramo paziti na računovodske pozicije nederarnega značaja.

2. Denarni tok iz investicij

Vključuje spremembo neto obratnega kapitala in investicije v osnovna sredstva in morebitne prevzeme.

Ta analiza nam pove, koliko denarja je podjetje ustvarilo ali porabilo iz teh dveh komponent. Vsota obeh nam da prosti denarni tok za posamezno obdobje. Prosti denarni tok je namenjen za plačilo tistih, ki financirajo podjetje.

Slika 20. Prosti denarni tok



Vir: Maubossin, Hiler 1999

Način, kako podjetje pridobiva in porablja denar skozi donose in investicije, determinira njegov poslovni model. Podjetja po tem kriteriju lahko razdelimo v 4 kategorije, kot je prikazano v sliki 21:

Slika 21. Poslovni modeli z vidika denarnih tokov

	Odlivi iz investicij	Prilivi iz investicij
Prilivi iz dobička	(1) Dobičkonosno tradicionalno podjetje	(4) Super denarni tok
Odlivi iz dobička	(2) Uničevalec vrednosti ali Podjetje v začetni fazi	(3) Podjetje v preobratu ali Podjetje z učinkovitim upravljanjem obratnih sredstev

Vir: Maubossin, Hiler, 1999

(1) Dobičkonosno tradicionalno podjetje

Tradicionalno uspešno podjetje ustvarja dobičke in jih investira za svoj razvoj in obstoj.

(2) Podjetje v začetni fazi oziroma uničevalec vrednosti

Podjetje v začetni rasti šele začenja s poslovanjem, zato ustvarja izgube hkrati pa tudi investira za rast.

Investira v naložbe z negativnimi donosi. Podjetje v tem položaju ne more dolgo časa preživeti.

(3) Podjetje v preobratu z dezinvestiranjem

Podjetje zagotavlja denar iz obratnega kapitala, hkrati pa ustvarja izgubo. Ta scenarij je neobičajen.

(4) Super denarni tok

Ta podjetja so dobičkonosna, hkrati pa zmanjšujejo svoj neto obratni kapital, zmanjšujejo zaloge in terjatve oziroma povečujejo svoje obveznosti do dobaviteljev. Podjetje ima kratke roke plačil za svoje terjatve, dolge roke plačil za svoje dobavitelje ter učinkovito upravljanje z zalogami (relativno zmanjševanje).

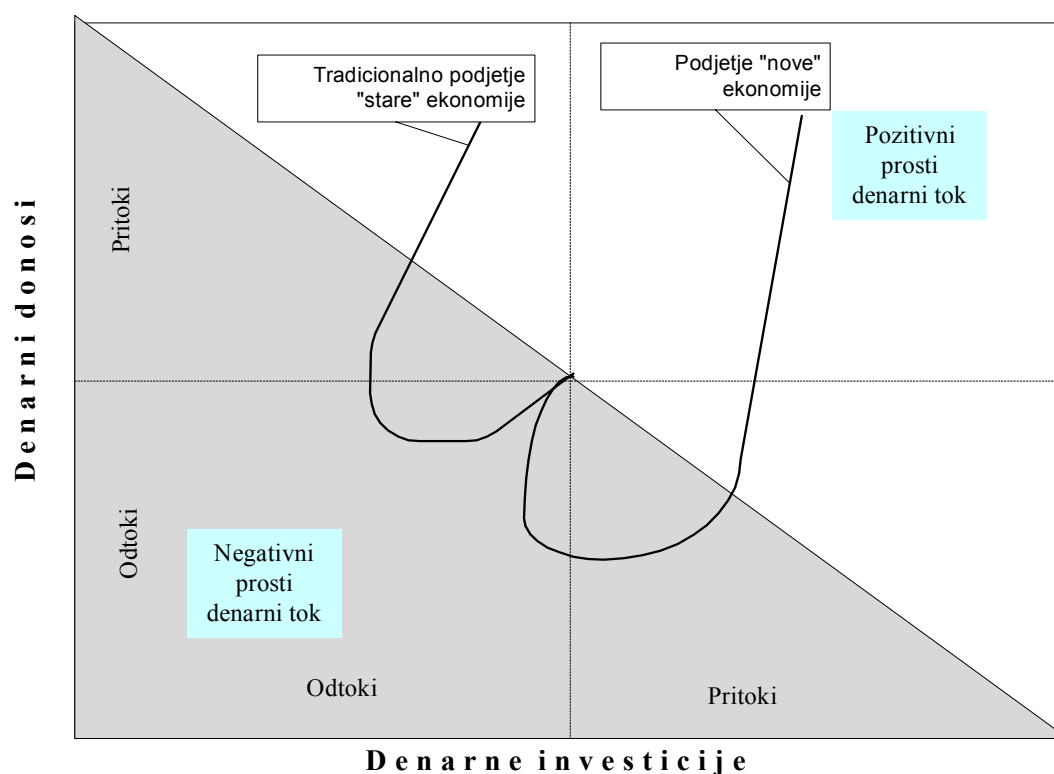
Če hočemo ugotoviti trend denarnega dobička in investicij, prenesemo časovno serijo podatkov v diagram. Diagram, ki mu pravimo matrika denarne ekonomike, kaže sposobnost podjetja za generiranje prostega denarnega toka, saj imajo vse točke na 45 - stopinjski diagonalni enak prosti denarni tok.

Na splošno lahko rečemo, da imajo podjetja tradicionalne ekonomije in podjetja nove ekonomije vsak svoj življenski cikel denarne ekonomike, ki se med seboj zelo razlikujeta.

Večina podjetij tradicionalne ekonomije začne v spodnjem levem kvadrantu. Potem se premakne v kvadrant dobičkonosnega investitorja, kjer ostane večino svoje življenske dobe.

Tudi podjetja nove ekonomije začnejo v istem kvadrantu. Naslednja stopnja je kvadrant učinkovitega upravljanja z obratnim kapitalom kot rezultat zmanjšanja cikla financiranja poslovanja, kljub temu pa poslovanje še izkazuje izgube. V naslednji stopnji, če stvari potekajo normalno, podjetje prestopi v kvadrant super denarnih tokov.

Slik 22. Matrika denarne ekonomike



Vir: Maubossin, Hiler, 1999

4.6. DRUGA MERILA IN SISTEMI

4.6.1. Uravnoteženi sistem kazalnikov (Balance scorecard -BSC)

Cilj uravnoteženih kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Na ta način se podjetje usmeri na nekaj kritičnih kazalnikov in pomembna ciljna področja. Koncept upošteva tri časovne dimenzije: včeraj, danes in jutri. Pri BSC so merila na podlagi rezultatov kombinirana z merili, ki opisujejo porabo resursov in izvajanje aktivnosti. Želimo meriti tiste faktorje, ki določajo ali vplivajo na bodoče rezultate. Koncept BSC (glej sliko 23) sta postavila Robert Kaplan in David Norton v letu 1992, in sicer na osnovi štirih pogledov:

- delničarjev v povezavi z finančnimi rezultati
- kupcev v povezavi z vizijo
- kupcev in delničarjev v povezavi s procesi
- notranji pogled na učenje in rast

Za vsak pogled formuliramo cilje, merila ter potrebne aktivnosti. Če merimo vhodne komponente, potem merimo dejavnike, merila izhodov pa so rezultati. Z merjenjem dejavnikov vplivamo na rezultate in to je bistvo teh metod.

Merila so definirana v treh nefinančnih pogledih na podjetje, ki so medsebojno povezana skozi vzročno posledično verigo s finančnimi merili, ki zagotavlja, da se cilj organizacije (podjetja), ki je kontinuirana uspešnost in obstoj, izpolnjuje. Vpliv sprememb posamezne perspektive je različen, odvisen od podjetja in panoge, vendar je bilo ugotovljeno, da je ta lahko precejšen. Tabela 7 kaže rezultate, ki so bili narejeni za povprečno FTSE 100 podjetje.

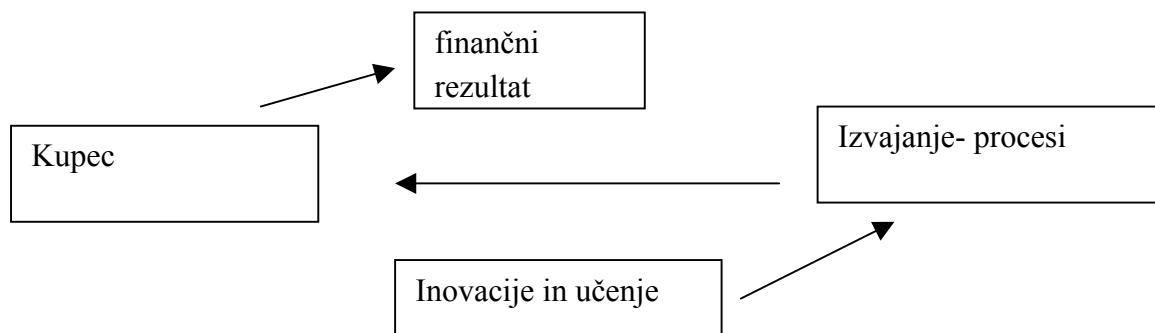
Tabela 7. Vpliv dejavnikov na cilj podjetja

BSC perspektiva	vpliv	vpliv na dobiček
Kupec	1 % povečanje cen	11,4 %
	1 % pov. obseg	3,5 %
Procesi	1 % znižanje stroškov	7,9 %
	1 % zmanjš. izmeta	7,9 %
Inovacije, učenje	1 % nižji str. dela	1,9 %
	1 % pov. učinkovitost	1,9 %
SKUPAJ		34,5 %

Vir: <http://www.inphase.com> (The Balance Scorecard Information to Drive Performance)

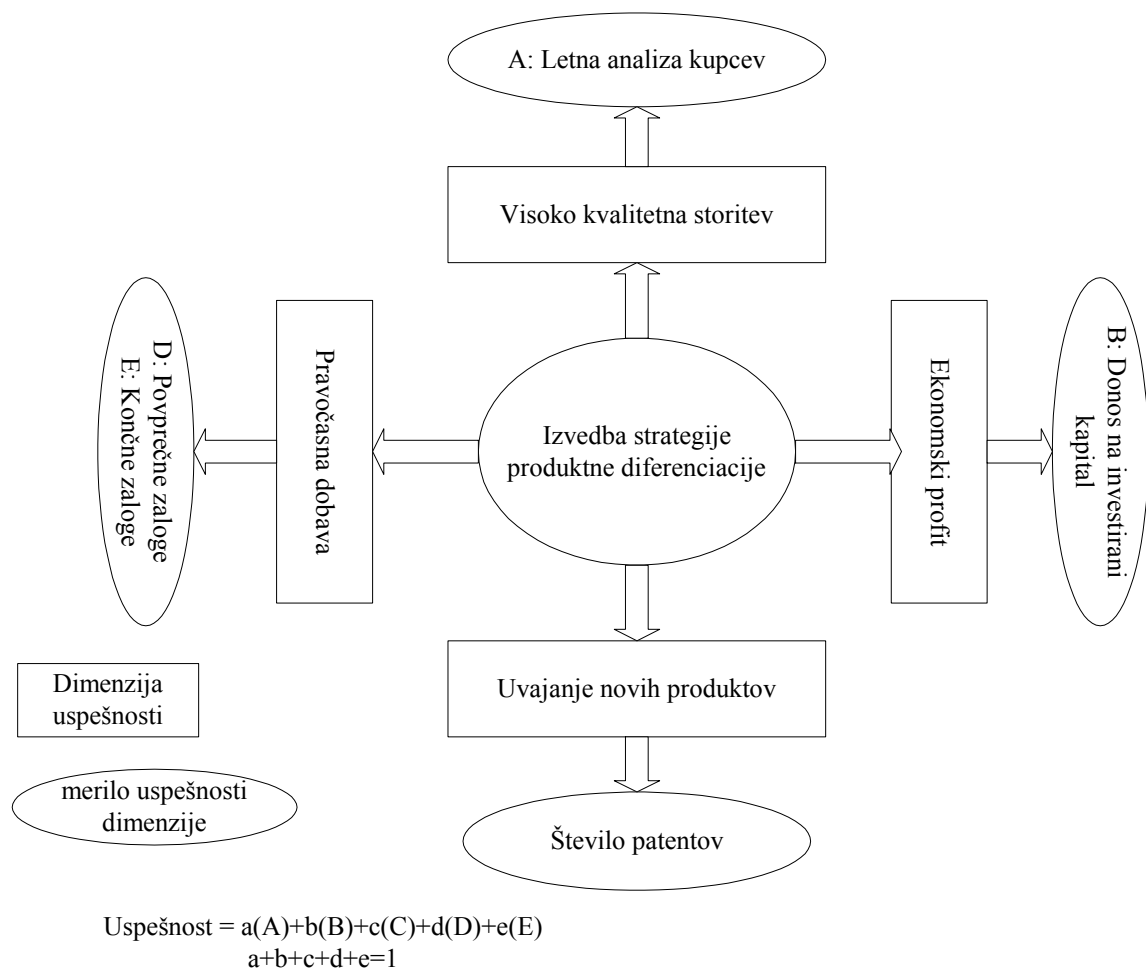
Na sliki 24 je prikazan primer uporabe tega sistema za podporo strategije produktne diferenciacije, kjer je uspešnost definirana kot kombinacija izpolnjevanja postavljenih kriterijev na področju vseh dimenzij uspešnosti.

Slika 23. Koncept BSC



Vir: <http://www.inphase.com> (The Balance Scorecard Information to Drive Performance)

Slika 24. Primer Uravnoteženih kazalnikov za podporo strategije produktne diferenciacije



Vir: Barney, 2002, str. 300

4.6.2. Sistem 20 ključev²⁴

Metodo 20 ključev je razvil profesor Iwao Kobayashi, direktor East Japan PPORF* Development Institute. Metoda predstavlja praktičen in razumljiv program medsebojno povezanih izboljšav poslovanja podjetja. Sistem je mednarodno razširjena in priznana metoda stalnega in nadzorovanega »revolucioniranja« podjetja, ki edino omogoča preživetje in napredek v današnjem svetu hitrih sprememb. Sistem zajema 20 področij izboljšav (glej tabelo 8), ki so potrebna za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju (kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, skupnosti in lastnikov), ne nazadnje pa tudi za ohranitev in izboljšanje kakovosti naravnega okolja.

V svetu globalne konkurence je glavna konkurenčna prednost podjetja njegova sposobnost, da se uči hitreje kot konkurenti. Metoda 20 ključev temelji prav na tej predpostavki, gonilo metode pa je tako imenovani Demingov krog ali PDCA cikel (**P**lan - načrtuj, **D**o - naredi, **C**heck - preveri, **A**ct - ukrepaj).

V nadaljevanju so predstavljene vsebine posameznih ključev. Štirje temeljni kamni metode so ključi 1, 2, 3 in 20. Ti ključi pospešujejo rast in razvoj ostalih šestnajstih ključev, ki spet povratno vplivajo na temeljne kamne. Rezultat procesa je izboljšanje delovnih pogojev v podjetju in vzpostavitev idealnih razmer na delovnih mestih brez nepotrebnih izgub, v prijetnem okolju, popolnoma osredotočeno na potrebe kupcev. V nadaljevanju so na kratko podani poglavitni cilji posameznih ključev.

Tabela 8. Spisek ključev

Ključ 1: Čiščenje in organiziranje	Ključ 11: Sistem zagotavljanja kakovosti
Ključ 2: Organizacija sistema in vodenje s cilji	Ključ 12: Odnosi z dobavitelji
Ključ 3: Aktivnosti v delovnih skupinah	Ključ 13: Odpravljanje vseh izgub
Ključ 4: Zmanjšanje medfaznih zalog	Ključ 14: Spodbujanje zaposlenih k izboljšavam
Ključ 5: Zmanjšanje časov nastavitve	Ključ 15: Širjenje usposobljenosti zaposlenih
Ključ 6: Vrednostna analiza delovnih postopkov	Ključ 16: Planiranje proizvodnje
Ključ 7: Proizvodnja brez nadzora	Ključ 17: Nadzor učinkovitosti
Ključ 8: Povezava proizvodnih procesov	Ključ 18: Računalniška podpora poslovanju
Ključ 9: Vzdrževanje strojev in opreme	Ključ 19: Varčevanje z energijo in materiali
Ključ 10: Organizacija delovnega časa	Ključ 20: Obvladovanje vodenjskih tehnologij

Vir: isto kot 24

²⁴ Povzeto po predstavitvenem dokumentu, ki je bil priloga k razpisu: PRIPRAVIL: Deloitte & Touche d.o.o., Dunajska 22, 1511 Ljubljana

* PPORF = Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations

4.6.3. EFQM model

Razvoj evropske nagrade za kakovost - European Quality Award

Leta 1990 je Evropski sklad za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije (Generalni direktorat III) začel razvijati evropsko nagrado za kakovost. Javnosti jo je oktobra 1991 na letnem forumu EFQM (ki je bil tega leta v Parizu) predstavil Martin Bangemann, podpredsednik Evropske komisije. Oktobra 1992 je španski kralj Juan Carlos I prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu.

Od leta 1992 je bilo po vsej Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Skoraj vse temeljijo na metodah in procesih, ki so bili razviti za evropsko nagrado za kakovost. Mnogi so mislili, da je proces nagrajevanja namenjen samo za velika podjetja, zato je Evropska komisija leta 1994 prosila EFQM in EOQ, da skupaj razvijeta in uvedeta različne kategorije nagrade za javni sektor ter za majhna in srednje velika podjetja (MSP). Razvili so smernice za javni sektor in ta kategorija je bila javnosti predstavljena septembra 1995 na berlinskem forumu. Za MSP je bila v letih 1995-96 izvedena obširna pilotna študija, kategorija sama pa je bila predstavljena javnosti v tednu evropske kakovosti, novembra 1996.

Razvoj priznanja RS za poslovno odličnost²⁵

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki naj bi uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti - Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Leta 1996 je Urad RS za standardizacijo in meroslovje uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu.

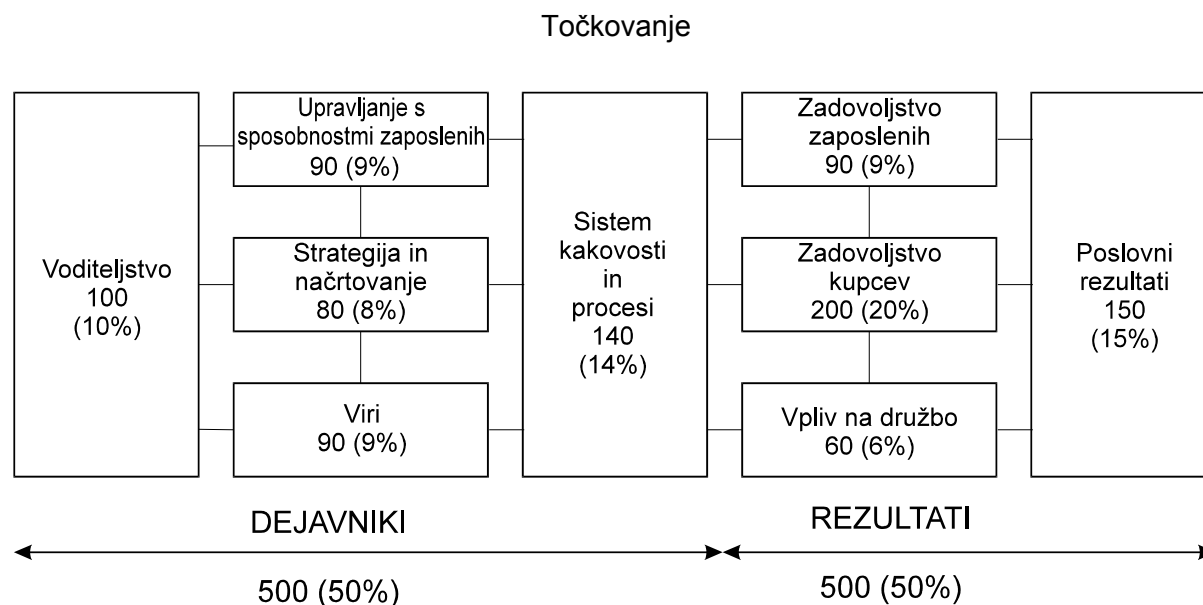
Izsledki rezultatov pa so privedli do odločitve privzema evropskega modela za mala in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in tako pripravili Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje.

Slika 25 prikazuje EFQM model ter njegova merila in vpliv na končne rezultate. Model ocenjuje dejavnike in rezultate. Predpostavlja univerzalnost povezave med dejavniki in rezultati, kar z vidika postavitvi ciljne funkcije pomeni, da predpostavlja, da je poznana pozitivna teorija, ki določa obnašanje sistema. Model je v svoji osnovi interesna teorija. Glede na to da sem sam sodeloval kot ocenjevalec, lahko podam mnenje, da je včasih prevelik poudarek na ciljih v dejavnikih brez ustrezne povezave s cilji podjetja.

²⁵ Povzeto po materialu Urada za standardizacijo in meroslovje Republike Slovenije.

Model priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

Slika 25. EFQM model



Vir: Urad za standardizacijo in meroslovje

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v "Dejavnike" in "Rezultate". Največje število točk, pripisanih posameznemu merilu, se uporablja za točkovanje samoocenjevanj in vlog za priznanje. Enakovredni odstotek kaže, kakšen relativni pomen ima neko merilo v primerjavi s celoto.

Za večino organizacij so "rezultati" najpomembnejši vidik. Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo doseže z izvajanjem strategije in načrtovanjem, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem z viri, sistemi kakovosti in procesi, kar končno privede do odličnosti v finančnih in nefinančnih poslovnih rezultatih.

Tako se tista stran modela, kjer so "rezultati", ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla ali dosega; "dejavniki" pa opisujejo, kako se ti rezultati dosega.

Model priznanja RS za poslovno odličnost je enak kot evropski model za mala in srednje velika podjetja. Pokriva enake bistvene elemente poslovne odličnosti kot model za večje organizacije in uporablja enako strukturo z devetimi predali. Da pa bi lahko boljše prikazali zgradbo in metode malih in srednje velikih podjetij, so definicije in opisi spremenjeni, merila pa razdeljena na manj delov.

4.7. POSLOVNA INTELIGENCA

Inteligenca pomeni sposobnost razumeti in vedeti ter predstavlja pridobljeno znanje s študijem, raziskavami ali izkušnjami. Poslovna inteligenca pomeni, kako uporabiti poslovne informacije za svojo konkurenčno prednost. Podjetje posluje na podlagi podatkov, izboljšuje svoje poslovanje na podlagi informacij in dosega uspehe na podlagi intelligence. Podatki so grobi in brez dodatkov, informacije pa so podatki, ki jim je podan pomen in so filtrirani, sintetizirani ali agregirani. Informacije lahko tudi analiziramo.

Inteligenca postavlja informacijo na višjo raven in je rezultat ocene informacije, preteklih dejanj in bodočih možnosti. Tudi najbolj materialna proizvodnja v bistvu sloni na informacijah. Vsakodnevne odločitve v zvezi s proizvodnjo in prodajo so vezane na informacije, s katerimi razpolaga podjetje. Raziskave so pokazale, da podjetja uporabljajo samo 7 % podatkov za svoje strateške poslovne odločitve. Ponavadi je v podjetjih na razpolago veliko podatkov ali pa jih je celo preveč. Vsi poslovni dogodki so evidentirani, polnijo baze podatkov in tam stojijo neuporabljeni. Iz podatkov je potrebno dobiti ustrezne informacije, ki so valuta nove ekonomije. Konkurenčni pritisk e-poslovanja zahteva za primerne odločitve ogromno informacij, na podlagi katerih se lahko inteligentno odločamo. To velja za vsa podjetja, ne glede na to ali so to nova podjetja, nastala na podlagi nove tehnologije (čisti pika.com), ali klasična podjetja (angl. brick and mortar) in tudi ne glede na njihovo dejavnost. Osnovni dejavnik pa je omrežje, ki je lahko internet, intranet ali extranet.

E- poslovanje je z vidika življenjske dobe v adolescenci, poslovna inteligenca pa njegov dojenček (Liataud, 2001). Glede na nadzor in dosegljivost informacij lahko informacijske sisteme delimo na tri skupine, kot prikazuje matrika v sliki 26: informacijska diktatura, informacijska anarhija in informacijska demokracija

Slika26. Matrika informacijskih sistemov

Nadzor nad informacijam	Visok	Diktatura	Demokracija
	Nizek		Anarhija
		Ozek	Širok
Doseg informacij			

Vir: Liataud, 2001, str. 16

Informacijska diktatura

Značilno zanjo je omejen dostop do informacij. Te so dostopne samo vodstvu podjetja za odločanje o smeri in hitrosti vožnje. Ti sistemi so zelo kompleksni in ne dajejo predvidenih rezultatov. Informacije so bile večinoma z zakasnitvijo, saj je bila izdelava analiz kompleksna.

Informacijska anarhija

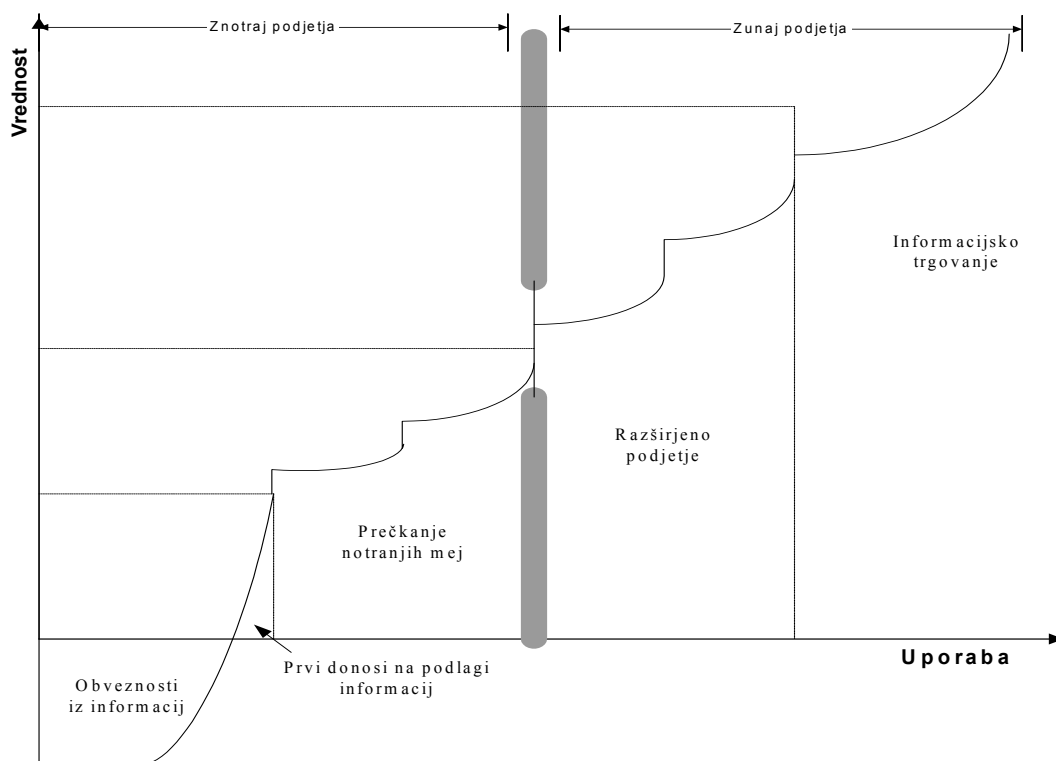
Vsak oddelek razvija lasten sistem za pridobivanje in analizo informacij in nastanejo tako imenovani podatkovni silosi, ki niso kompatibilni. Podatki so zajeti iz različnih virov. Ob odhodu določenega kadra odidejo tudi podatki.

Informacijska demokracija

Na splošno se odločitve sprejemajo brez ustrezne podpore z informacijami. Odločitve je potrebno sprejemati na čim nižjem nivoju organizacije in čim bližje mestu, kjer bo odločitev tudi izvedena. Današnje tehnologije nam omogočajo doseganje tega cilja.

Ključni faktorji poslovne inteligence so stopnja demokracije glede uporabe programov znotraj organizacije, stopnja razširjenosti uporabe in medsektorska pristopnost do informacij. Vrednost informacije z vidika širine uporabe pa je prikazana na sliki 27.

Slika 27. Krivulja vrednosti informacije



Vir: Liataud, 2001, str. 37

5. POSLOVANJE PODJETIJ – POSLOVNI MODELI

Umetnost napredka je zagotoviti red med spremembami in spremembe v redu.
Alfred North Whitehead

5.1. POSLOVNA STRATEGIJA ALI POSLOVNI MODEL

Spreminjajoči zunanji pogoji vplivajo na organizacijo in poslovanje podjetij, nespremenjeno pa ostaja, da je cilj podjetja dolgoročno preživetje na trgu in da je kriterij preživetja vrednostni (ekonomski) in ne morda prijaznost do kakršnegakoli interesa znotraj ali zunaj podjetja. Kljub modernim pristopom, ki zagovarjajo obratno, lahko trdimo, da podjetje za preživetje potrebuje strategijo, pri čemer odločitev ne imeti strategijo tudi pomeni strategijo.

Strategija je teorija o tem (Barney, 2002), kako podjetje doseže konkurenčnost v pogojih nepopolnih informacij in nepopolnega znanja. Podjetje, ki želi uspešno konkurirati v določeni panogi, mora razumeti ekonomske procese v panogi in na trgu in skladno s tem izvajati svojo strategijo. Razumevanje in izkoriščanje procesov za svojo konkurenčno prednost je lahko tudi povsem napačno in pripelje do napačne strategije (primer je lahko pristop Honde na trg Amerike in projekt YUGO v USA, ki je svojo konkurenčno prednost iskal v nizki ceni). Z vidika strategije ima podjetje lahko konkurenčno prednost, konkurenčno enakost ali konkurenčno slabost, ki rezultirajo v različne tipe uspešnosti.

Ali je poslovna strategija isto kot poslovni model? Po mnenju profesor Porter-ja je poslovni model le drugo ime za poslovno strategijo. V večini primerov uporabe sta to res sinonima. Sam bom prevzel definicijo Dona Tapscotta²⁶, ki poslovni model definira kot arhitekturo podjetja v zvezi z upravljanjem resursov, ki sega tudi izven meja podjetja. Poslovni model je v skladu s to definicijo razširjena poslovna strategija.

V novi ekonomiji se podjetja ukvarjajo s poslovnimi modeli, ki pa seveda vključujejo poslovne strategije z vidika konkurenčnosti (Porter, 1998) in z vidika kompetentnosti (Hamel, 2000). Velja isto kot za ekonomsko teorijo; spreminjajo se vplivi ne pa teorija; spreminjajo se elementi konkurence in kompetence, ne pa teorija v zvezi z njimi. Strategija podjetja izhaja iz misije, ki pomeni njegovo dolgoročno usmeritev. Misija mora biti interesno usmerjena, strategija pa ciljno. Johnson G & Scholes K (Robson 1994) pravi o strategijah naslednje: „Ne obstaja niti najboljši način za ustvarjanje strategije, niti najboljša oblika organizacije. Svet je poln nasprotij in učinkovit strategist je nekdo, ki lahko živi s temi nasprotji, se uči obvladovati vzroke in posledice ter jih zna upoštevati za učinkovite akcije. Noben model ali

²⁶ Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet)
<http://www.strategy-business.com/press/article/?art=14904&pg=0>

teorija ne more vključiti vseh faktorjev sprememb, ki vplivajo na poslovne odločitve, še posebno ne vpliv kreativnih inovacij“.

Ta definicija je še danes zelo aktualna, saj najbolj izdelana strategija ne more proizvesti inovacij, kajti teh se ne da predvideti. Nastanejo pravzaprav zaradi pomanjkanja strategije. V okviru nove ekonomije govorimo o revoluciji, značilnost katere pa je zanikanje vsega dosedanjega oziroma prejšnjega. Iz tega tudi izhaja zanikanje strateškega pristopa, ki je v veljavi. Uveljavljeni novi pristopi čez čas postanejo tradicionalni in čakajo na nove revolucionarje, ki jih bodo zanikali. Revolucionarji postanejo kasneje namreč zelo konservativni v branjenju svojih konceptov.

Klasični pristop k strateškemu planiranju predpostavlja (Hamel, 2000), da je mogoče prihodnost predvidevati na podlagi sedanjih podatkov o okolju, kar pa zaradi nepovezanosti ni vedno mogoče. Osnovni dejavnik, ki določa spremembe, je tehnologija. Časovni okvir planiranja se je skrajšal na 12 do 18 mesecev iz prejšnjih 5 let. Nove sile, ki vplivajo na konkurenčnost, so digitalizacija, globalizacija in deregulacija. Porterjeva veriga vrednosti je sklop aktivnosti, ki jih organizacija izvaja za kreiranje in distribuiranje izdelkov in storitev, vključujoč direktne aktivnosti, kot so nabava in proizvodnja, in indirektne, kot so ukvarjanje s človeškimi viri in financami. Podjetje je bolj konkurenčno, če poveže aktivnosti v verigo vrednosti na način, ki je boljši od konkurence. Nove sile pa pritiskajo na verigo vrednosti in jo razgrajujejo. Če okolje definiramo kot ekonomski prostor delovanja podjetja, potem nam Moorov zakon določa obnašanje podjetja, Metcalfov zakon medsebojne reakcije, ekonomija transakcijskih stroškov način preživetja, vrednost pa ustvarjajo informacijski produkti. Vprašanje je samo, ali lahko to posplošimo na celotno ekonomijo ali pa to velja samo za določen del in kako velik je le-ta. Problem vseh teh novih pristopov je, da skušajo modele, ki so pravilni in preverjeni na enem segmentu, posplošiti na celotno področje ekonomije. Kot pravi Turner (2001) bo ekonomija, ki bo nastala iz vseh novih trendov, zelo mešana, sestavljena iz zelo visoke tehnologije in zelo navadne tehnologije (angl. high tech and high touch).

5.2. POSLOVNI MODELI

Hamel (2000) v svoji knjigi *Leading the Revolution*²⁷ pravi, da vsi samo govorijo o poslovnem modelu, nihče pa ga ne definira. Zato bom v nadaljevanju podal definicijo poslovnega modela. Njegova predstavitev stanja je v grobem naslednja:

Konkurenca med podjetji se je v preteklosti dogajala v okviru dobro definiranih panožnih mej. To pa se je z deregulacijo, globalizacijo, privatizacijo ter novimi tehnologijami

²⁷ V knjigi so obdelani trije primeri uspešnega poslovnega modela in sicer Enron, Carl Schwab in Cisco. Glede na dogajanja v zvezi z Enronom to verjetno ni bil najboljši poslovni model. Vsa omenjanja Enrona so tudi takoj izginila z internetnih strani prof. Hamela. Ko sem poskušal dobiti odgovor na vprašanje, če je 30 % izpad normalna stopnja za »novo ekonomijo«, odgovora nisem dobil. Zato nekoliko skeptično pri evforiji nove ekonomije ne pomeni konzervativnosti.

spremenilo. Mnogi verjamejo, da obstaja nepremostljivi propad med staro in novo ekonomijo. Vendar je razlika le med tem, ali se znaš prilagajati inovacijam ali ne. Tudi podjetja »stare ekonomije« lahko delujejo inovativno.

Po mnenju Hamel (2000) obstaja razlika med napredkom in revolucijo. Napredek pomeni enakomerno rast, revolucija pa preskok. Napredek se je začel v renesansi, doživel puberteto v razsvetljenstvu, zrelost v industrijski dobi in se končal z začetkom 21. stoletja. Sedaj se začneja revolucija, saj so spremembe nepredvidljive in neenakomerne. Stara podjetja izginjajo, pojavljajo se nova. Konkurenca se ne odvija več samo med produkti in storitvami, ampak predvsem med poslovnimi koncepti. Inovacije poslovnih konceptov niso direktno povezane z informacijsko tehnologijo, ki je na razpolago vsem. Tehnologija se ponavadi uporabi za podporo starih poslovnih modelov, ne pa za kreiranje novih poslovnih modelov.

Glede na velikost sprememb in vrsto le-teh lahko možne spremembe vključimo v naslednjo matriko, ki je prikazana na sliki 28:

Slika 28. Matrika sprememb poslovnega modela

Velikost spremembe	Radikalno	Nelinearne inovacije	Inovacije poslovnega koncepta
	Delno	Izboljšave	Izboljšave procesov
		Delna	Sistemska
Tip spremembe			

Vir: Hamel, 2000, str. 85

Inovacije poslovnih konceptov bodo konkurenčna prednost v bodočem obdobju. Z njimi ustvarjamo novo vrednost za kupca in lastnike. To pa je tudi edini način za nova podjetja, saj nimajo drugih resursov. Obstoječi poslovni modeli (Hamel, 2000) so dosegli stanje, ko iz njih ni mogoče potegniti nič več, kar bi povečevalo vrednost, zato je potreben preskok na inovacije poslovnih konceptov. Tako nižanje stroškov kot povečevanje prihodkov je doseglo svoje limite. Dogajanja na področju odkupa lastnih delnic in prevzemov so samo posledica

tega, da ni idej za rast podjetja in se s tem zamegljuje neuspešnost. Tudi delniške opcije lahko damo v ta okvir. Prof. Hamel pravi, da nič ne more biti bolj konservativno kot starejši direktor z delniškimi opcijami.

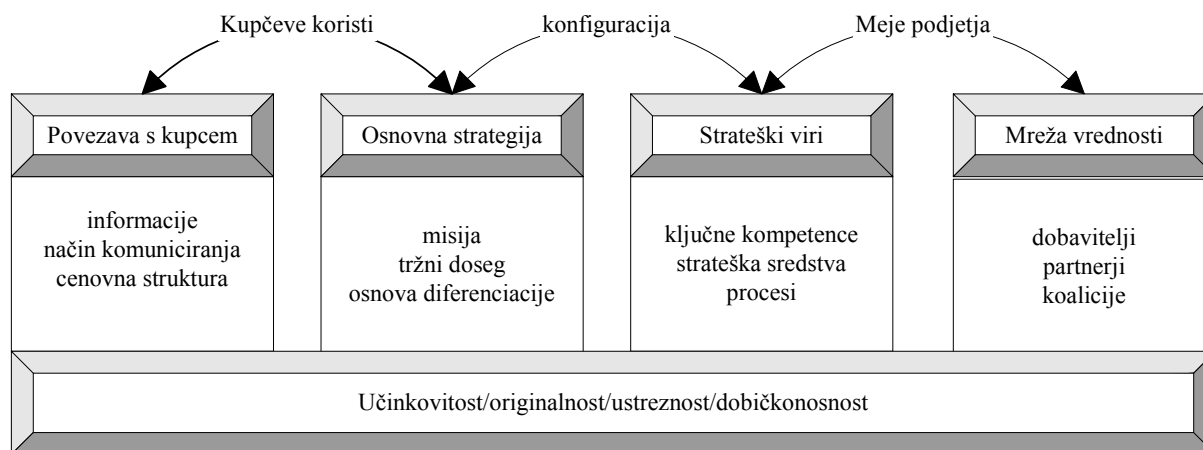
Definicija poslovnega modela je, da je to poslovni koncept, ki je bil postavljen v prakso. Poslovni model je torej delujoč poslovni koncept. Inovacije poslovnega modela so lahko zelo radikalne. Na primer virtualni poslovni študij ali model brezplačne prodaje benzina (Hartman 2000). Drugi verjetno ne bi mogel biti splošno uporaben, medtem ko prvi lahko postane zanimiv. Konkurenca po posameznih področjih (panogah) se ne vrši po produktih ali podjetjih, ampak poslovnih modelih. Nov poslovni model lahko povzroči zastarelost prejšnjega. Vendar pa nov poslovni model pogosto starega ne uniči, spremeni samo ponudbo in poveča konkurenco. Cilj inovacije poslovnih konceptov je vpeljati več strateške različnosti v panogi ali področju. S tem dosežemo premik ustvarjanja vrednosti k novemu modelu.

Poslovni koncept (model) sestavljajo:

- osnovna strategija;
- strateški resursi;
- povezava s kupcem;
- mreža vrednosti.

Med sabo so povezani s kupčevimi koristmi, konfiguracijo sistema in mejami podjetja in morajo biti učinkoviti, unikatni, ustrezni in donosni. (glej sliko 29)

Slika 29. Poslovni model



Vir: Hamel, 2000, str. 348

Osnovna strategija sestavlja misijo in daje osnovo za diferenciacijo, **strateški viri** predstavljajo ključne sposobnosti, strateška sredstva in ključne procese, **povezava s kupcem** pomeni informacije in razumevanje kupca, način povezave in komuniciranja, **mreža vrednosti** pa predstavlja okolje z dobavitelji, partnerji, koalicijami.

Konfiguracija je povezava med strategijo in strateškimi resursi, povezava med strateškimi viri in omrežjem vrednosti so **meje podjetja**, med kupcem in strategijo pa **korist za kupca**.

Za uspešnost podjetja je pomembno, koliko je model učinkovit, koliko je originalen, kako se ujema z drugimi elementi (ustreznost) in ali je finančno uspešen. Elementi, ki določajo uspešnost, so lahko povečani donosi, omrežni efekt, pozitivna povratna zveza ali učinek učenja, vključenost kupca oziroma druge klasične konkurenčne prednosti.

Poslovni model je razširjena klasična strateška teorija predvsem z dodatkom mreže, ki povezuje podjetje z zunanjimi partnerji.

5.3. POSLOVANJE PODJETIJ- E-POSLOVANJE ALI E-TRGOVANJE (E-BUSINESS ALI E-COMMERCE)

Podjetja lahko z vidika potrebne strategije in njenih notranjih procesov razdelimo v naslednje skupine:

- podjetja, rojena na mreži (Born on the Web)– to so podjetja, katerih nastanek je povezan z novimi tehnologijami (tako imenovana dot.com podjetja), ki pa se nadalje lahko ločijo glede dejavnosti oziroma produktov (klasični ali informacijski);
- tradicionalna podjetja s klasičnimi produkti (nove tehnologije so za njih priložnost za izboljšanje procesov in zunanjih komunikacij);
- tradicionalna podjetja z informacijskimi produkti (informacijski produkti imajo svoje značilnosti, ki jih je potrebno upoštevati za doseganje strateških prednosti).

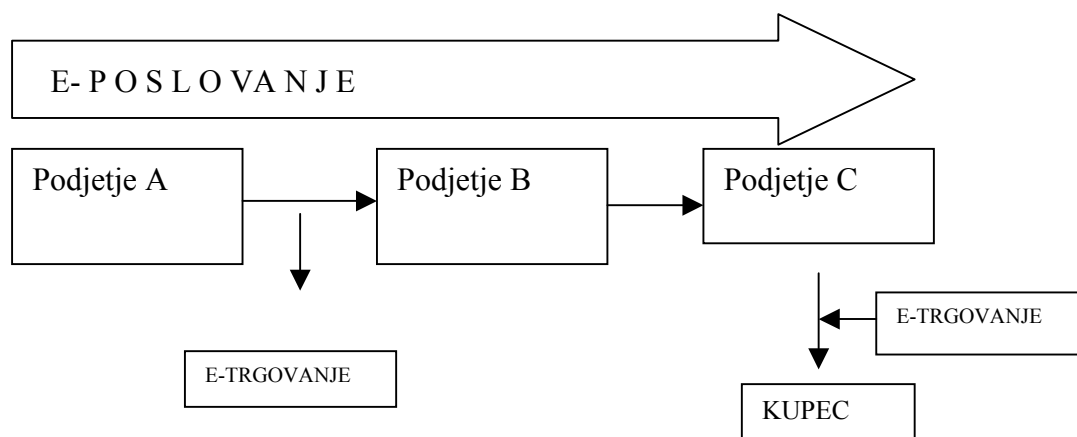
Poslovanje podjetij, ki pomeni izvajanje procesov znotraj podjetja in komunikacija s kupci, dobavitelji in drugimi partnerji, se popularno imenuje e-poslovanje. Drug izraz, ki se uporablja je e-trgovanje. Obstajata dva pogleda na to, kaj je eno in kaj drugo. Laudon (2001) definira e-poslovanje kot procese znotraj podjetja, e-trgovanje pa procese zunaj podjetja, torej med podjetji ter podjetjem in drugimi strankami. Po njegovi definiciji e-poslovanje preide v e-trgovanje, ko nastopi transakcija (menjava) vrednosti. Taka definicija je zelo uporabna z vidika računalniških aplikacij, saj veliko razliko pri njih pomeni vključevanje oziroma ne vključevanje transakcij. Druga definicija (Kalakota, 1999) pa E-Business (e-poslovanje) definira kot celotno področje notranjih in zunanjih elektronsko osnovanih aktivnosti, pri čemer je e-trgovanje samo del e-poslovanja.

Seveda pa imajo prav tudi tisti, ki pravijo, da ko bo ta tehnologija na splošno sprejeta in uporabljana, bomo imeli spet samo poslovanje in trgovanje in bomo čakali na novo predpono.

Za moje namene bom uporabljal drugo definicijo e-poslovanja, ki vključuje tudi e-trgovanje in je predstavljena na sliki 30. Definicija e-poslovanja (Kalakota, 1999) bi bila lahko naslednja: e-poslovanje je nov poslovni model, ki omogoča konkurenčnost v pogojih nove

ekonomije in na ta način ustvarjati vrednost. Pomeni kompleksno združitev poslovnih procesov, podjetniških aplikacij in organizacijske strukture v visoko učinkovit poslovni model (E- podjetje).

Slika 30. E-poslovanje in E-trgovanje



Vir: Avtor

E-poslovanje tako pomeni integracijo poslovanja, tehnologije in procesov. E-trgovanje pa prodajo in nabavo preko digitalnih medijev.

Kalakota (1999) postavlja naslednja pravila e-poslovanja:

1. Tehnologija je glavni dejavnik strategije in ne stvar izbire po postavitvi strategije.
2. Sposobnost vodenja, usmerjanja in nadzora nad informacijskimi tokovi je veliko pomembnejša od produkcije in transporta fizičnih produktov.
3. Nesposobnost, da preidemo iz zastarelega poslovnega modela, vodi v propad podjetja.
4. Cilj novega poslovnega modela je, da se ustvari fleksibilno partnerstvo z dobavitelji in kupci.
5. E-trgovanje omogoča podjetju, da posluša kupca in postane najcenejši, najbolj primeren ali najboljši (izpolni svojo strategijo).
6. Tehnologija ni uporabna samo za kreiranje produktov, ampak tudi za inoviranje in izboljšanje okolja produktov, kot sta naročanje ter servisiranje.
7. Povezovanje podjetij v združenja pomeni mrežo povezav med dobavitelji, podjetji in kupci za kreiranje enotnega poslovnega organizma.
8. Najzahtevnejša naloga za vodstvo je združiti poslovno strategijo, procese in aplikacije hitro, pravilno in naenkrat. Pri formiranju novega poslovnega modela je potrebno predvidevati trende na posameznih področjih za pravilno postavitev modela.

Na področju e-poslovanja so prisotni naslednji trendi, ki so predstavljeni v Tabeli 9:

Tabela 9. Trendi v E-poslovanju

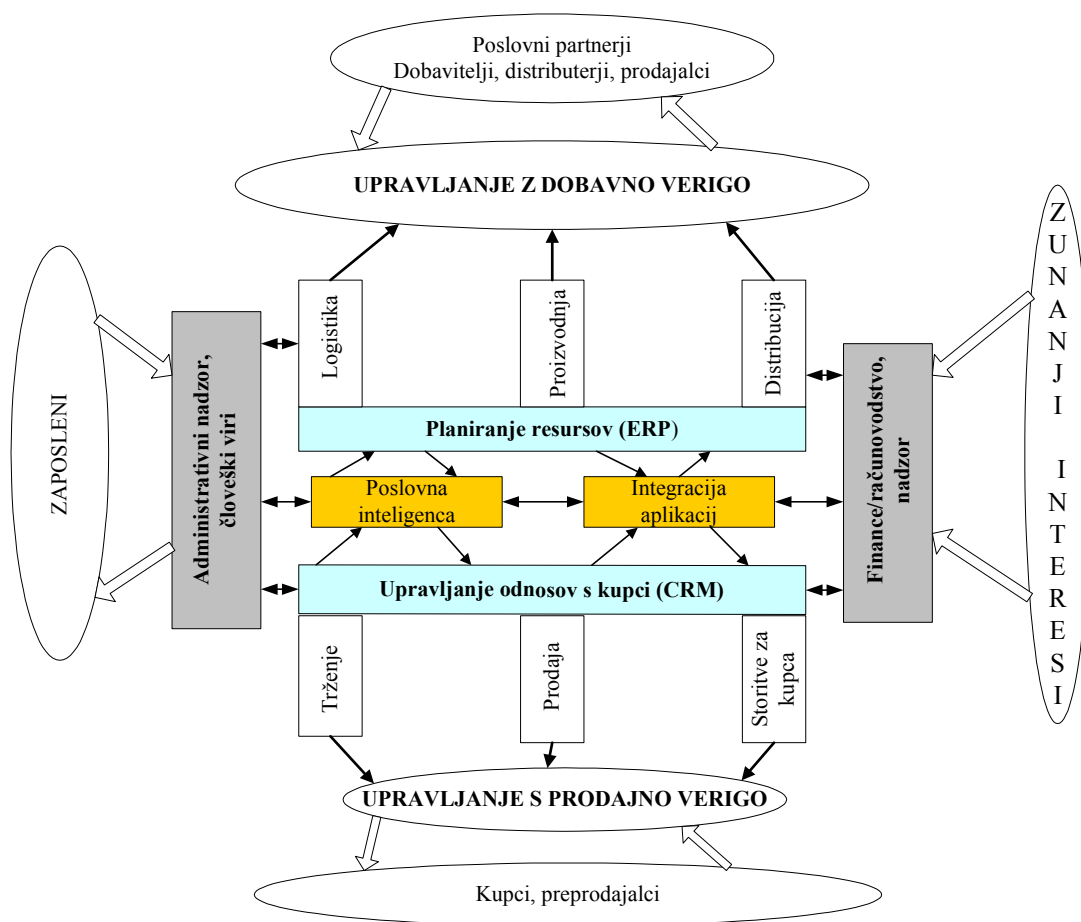
Trendi na področju kupcev	Hitrost izvajanja storitev Samopostrežne storitve Integrirane rešitve
Storitve/procesi	Združevanje prodaje in poprodajnih storitev Customizacija in integracija Enostavnost uporabe Fleksibilnost izpolnjevanja naročil Združevanje dobavnih verig
Organizacija	Proizvodnja s podizvajalci-postati močen po blagovni znamki, ne po kapitalu Zadrži ključno ostalo izloči Povečanje transparentnosti procesov Stalne izboljšave
Tehnološki trendi	Podjetniške aplikacije: povezati podjetje Uporaba glasu, podatkov in videa Integracija telefonije Uporaba brezžičnih aplikacij Uporaba vmesnega software za integracijo aplikacij

Vir Kalakota, 1999, str. 31

Definicija E-podjetja torej pravi, da je to podjetje z visoko učinkovitim poslovnim modelom, ki omogoča e-poslovanje.

Na sliki 31 je prikazan model takega podjetja z vidika arhitekture potrebnih aplikacij za obvladovanje poslovanja znotraj in povezavo navzven. Za organizacijo takega podjetja je najprej potrebno poznavanje tehnologije in poslovanja. To pa skupaj pomeni ogromno znanja in sodelovanje različnih strok. Napačno je mišljenje, da nam bo drag informacijski sistem rešil te probleme brez veliko vložene energije in znanja pri definiranju zahtev. Zato tudi projekti prenove informacijskih sistemov večinoma ne dajejo dobrih rezultatov (glede na vložena sredstva).

Slika 31. Podjetje in integracija aplikacij



Vir: Kalakota 1999, str. 103

Kot je razvidno iz slike, je model obrnjen navzven na obeh polih podjetja, tako na strani nabave (upravljanje z nabavno verigo -SCM) kot na strani prodaje (upravljanje relacij s kupci -CRM), ter navznoter z obvladovanjem procesov in vseh podpornih funkcij v podjetju (kadri, finance itd). Kot je bilo že velikokrat poudarjeno, so pomembni procesi. Z njihovo digitalizacijo se ne moremo ustavljati na mejah funkcionalnih silosov.

Organizacija takega podjetja je proces in se mora začeti s prenovo procesov pri izvajanju prehoda. Kot prvo ne smemo digitalizirati zastarelih procesov, ker bomo dobili samo digitaliziran prikaz slabosti, kot drugo pa mora biti NSV investicij in dodatnih opcij večja od nič oziroma maksimalna.

Lastnosti tehnologije za e-poslovanje so naslednje: neomejena in globalna navzočnost, enotni standardi, širina oblik možnih informacij, interaktivnost, personalizacija.

E-trgovanje pa lahko delimo v naslednje skupine:

- B2C (Business to Customer) – odnos podjetje - kupec;
- B2B (Business to Business) - odnos podjetje - podjetje;
- C2C (Consumer to Consumer) - odnos kupec - kupec (preko on-line posrednikov);
- P2P (Peer to Peer) – omogoča direktno izmenjavo določenih podatkov ali resursov brez posrednika;
- M-commerce – preko brezžičnih komunikacijskih aparatov.

Prednosti e-poslovanja izhajajo iz tega, da je internet je na razpolago povsod, 24 ur na dan in vse dni v tednu. Je enostaven za uporabo in ima nizke transakcijske stroške za končnega uporabnika. Stroški so v primerjavi z drugimi distribucijskimi kanali nizki tudi za ponudnika. Možna je dvosmerna komunikacija z direktno povratno zvezo, zaradi odprtih standardov pa je možna tudi operativnost med dvema podjetjema. Tudi varnost je s pomočjo enkripcije, digitalnih podpisov, požarnih sten in drugimi procedurami možno držati na ustreznem nivoju. Podjetja, ki želijo investirati v elektronsko poslovanje niso omejena samo na področje publikacij, zabave in informacijskih produktov, ampak to velja za vsa področja in panoge. Reorganizacija v e-poslovanje se dogaja kot je prikazano v Tabeli 10 na sedmih dimenzijah.

Tabela 10. Reorganizacija v e-poslovanje:

	-----→ 2000	E-organizacija
organizacijska struktura	hierarhična, poveljevanje in nadzor	decentralizirana, mrežna fleksibilna
vodenje	vodje dajejo smer in spremembe.	vsak je vodja, vodje ustvarjajo vzdušje
ljudje in kultura	vertikalno odločanje nagr. posameznikov	delegiranje sodelovanje
povezanost	znotraj procesov, interno	eksterno povezovanje
znanje	posamezno, interni procesi	usmerjeno k kupcu, institucionalno
združevanje	komplementarno, povezovanje z oddaljenimi partnerji	outsourcing povezovanje s dobavitelji, kupci in konkurenco
vladanje	interno usmerjeno, z vrha navzdol	zunanj in notranji pogled distribuirano

Vir: (E) Organization: strategy+business, First Quarter 2000, Issue 18

E- poslovni modeli so predvsem lahko:

- E-trgovine - nudenje izdelkov in storitev on-line;
- E-posredniki - posredujejo informacije, znanje ali izkušnje, ki imajo dodano vrednost za posamezno transakcijo – povežejo prodajalca in kupca;
- E-posredniki zaupanja – izvajanja plačil;
- E-podpora - omogočanje E-poslovanja (E-trgovine, E-posredniki)
- E-ponudniki infrastrukture.

5.4. TEHNOLOGIJA

Z vidika tehnologije (Linthicum, 2001) e-poslovanje pomeni prehod na dogodkovno (angl. event driven) ekonomijo. Sistemi komunicirajo med seboj v realnem času in to na nivoju podatkov in procesov. Pogoji za to pa je integracija aplikacij, ki morajo biti sposobne med seboj deliti podatke in procese brez poseganja v strukturo podatkov in obstoječe aplikacije. Integracija aplikacij se mora zgoditi na dveh nivojih: znotraj podjetja in med podjetji. Tehnološka osnova za integracijo aplikacij je vmesni software (angl. middleware). Funkcija vmesne programske opreme je, da omogoča komunikacijo med dvema enotama programske opreme. Na tem tehnološkem področju se standardi razvijajo. Glede na tip produktov je za njih tipično delovanje omrežne ekonomije. Tehnologija je že na nivoju, ki omogoča izvedbo integracije, odločitev zanjo pa mora izhajati iz ekonomskih izračunov.

V zadnjih nekaj letih je internet prešel od omrežja, namenjeno znanstvenikom, k platformi, ki omogoča nov način poslovanja. Prvi val elektronskega poslovanja je bil vezan predvsem na izmenjavo informacij, toda sčasoma se je širilo tudi na druga področja. Tehnologija je dala možnosti za izvajanje poslovanja, a podjetja se tem novim možnostim prilagajajo počasi. Potreben je nov model, ki se bo uveljavljal dalj časa, saj je povezan z velikimi investicijami.

Internet je spremenil tudi koncept programiranja aplikacij. Prehajamo proti vsesplošni povezanosti in elektronskim storitvam. Jini tehnologija (Amor, 2000) je prva implementacija tega, čemur bi bilo mogoče reči „En svet, en računalnik“. Jini omogoča, da vsaka naprava komunicira z drugo napravo v skupnem jeziku. Naprava je lahko karkoli, kar vsebuje procesor in je povezano v omrežje.

Za ilustracijo lahko podam nekaj primerov:

- hladilnik pošlje e-mail v trgovino z mlečnimi izdelki za sveže mleko, ki bo dostavljeno naslednjega dne pred zajtrkom;
- avto pošlje zahtevo vsem črpalkam v razdalji 10 km, da ugotovi, kje je bencin najcenejši in nas z GPS napravo usmeri k njej;
- po avtomobilski nesreči avto, na osnovi ocene resnosti nesreče, pošlje sporočilo za reševalce in policijo.

Prototipi takih naprav že obstajajo. Seveda je zaenkrat še vprašljiva potreba po takih aplikacijah, vendar je pomembno, da so s tehnološkega vidika možne.

Naslednji logični korak v razvoju računalništva bo povezava vseh tipov naprav v omrežje, ki bo več tisočkrat večje od sedanjega interneta in bo omogočalo mnogo več kot le izmenjavo informacij. Vse to se mogoče sliši „Orwelovsko“, vendar upajmo, da bo razvoj potekal na osnovi sporazumov, razumevanja in sodelovanja.

Sedanje stanje v zvezi s prisotnostjo podjetij na internetu lahko razdelimo v 6 faz (Amor 2000):

- **faza 1: Zdravo, sem na mreži (on-line)**
Podjetje je postavilo svojo Web stran. Vsebina je skromna brez strukture, samo nekaj podatkov o podjetju brez povezav in možnih kontaktov.
- **faza2: Strukturirana internetna stran**
Stran je strukturirana, ima iskalnik. Na razpolago so določene informacije, lahko se izmenjajo sporočila.
- **faza 3: Poskus e - trgovanja**
Poskus prodajanja svojih produktov preko interneta. Sistem ni povezan z realnimi bazami podatkov. Je počasen, drag in ni v celoti varen.
- **faza 4: Izvajanje e-poslovanja**
Stran ima direktno zvezo z podjetniškim intranetom, omogoča črpanje informacij iz baz podatkov podjetja in uporablja varne protokole za izmenjavo podatkov. Omogoča prihranke stroškov in ustvarjanje dobička s poslovanjem on-line;
- **faza 5: Povezano e-poslovanje**
Uporaba katere koli opreme, ki vsebuje procesor (gsm telefon, avto itd.) za povezavo in izmenjavo podatkov in informacij;
- **faza 6: En svet, en računalnik**
Vsi na procesorju osnovane naprave, bodo povezane in bodo predstavljale velik informacijski resurs. Naprave lahko izmenjujejo informacije kakršnega koli tipa na predmetno orientiranem nivoju. Uporabnik ne bo vedel, od kje je prišla rešitev njegovega problema.

Večina naših podjetij se nahaja nekje med prvo in drugo fazo. Nekaj je tudi že faze 3, vendar so to bolj poskusi in preverjanje tehnologije, kot pa pravi kanal za ustvarjanje dobička.

5.4.1. Značilnosti interneta

Značilnost interneta je njegova prostorska neomejenost. Omogoča izmenjavo vsebine in informacij ter povezavo resursov v logične strukture, ki jih lahko ponudimo drugim. Strah, da bi internet nadomestil resnično življenje je pravzaprav odveč. Tako kot TV ni nadomestila radia in knjig, tudi internet ne bo nadomestil realnega življenja. Brez dvoma pa bo dodal novo dimezijo človeškemu življenju. Sanje o globalni vasi bodo postale resničnost.

Vzrok uspeha na internetu je popolnoma drugačen od tistih v klasičnem podjetništvu. V informacijski družbi je za uspešnost pomembno znanje. Časovne razlike in geografske meje postajajo nepomembne. Komunikacija je možna v vsakem trenutku in to s katerim koli mestom na svetu. Internet pomeni mrežno infrastrukturo, zgrajeno po določenih standardih, ki jih uporabljajo vsi udeleženci pri povezavi. IP protokol določa organiziranost pretoka informacij, ne njegove vsebine. WWW ali World wide web je samo ena izmed storitev, ki jih omogoča internet. Predstavlja enostavni vmesnik, ki ga lahko uporablja vsak uporabnik storitve brez posebnega znanja o računalništvu. Internet ni aplikacija, ne software in ne hardware, ampak je okolje za poslovno komunikacijo v prihodnosti. Kombinira veliko obstoječih tehnologij v edinstven, nov okvir.

E-poslovanje lahko obsega tri področja:

- **Intranet** – v okviru podjetja uporabljamo internet standard za elektronsko komunikacijo. Intranet je od zunanjega omrežja ločen z „požarnimi zidovi“ in drugimi varnostnimi mehanizmi.
- **Business to business (B2B)** preko Extraneta. Extranet vsebuje dva Intraneta, povezana med seboj preko interneta.
- **Business to customer (B2C)** se izvaja preko interneta. To je večinoma poznano kot e-trgovanje.

Tehnično ni nobenih razlik med Intranetom, Extranetom in Internetom. Prva dva sta le izsek Interneta, ki je viden samo določenim skupinam.

5.5. STRATEGIJA POSLOVANJA V NOVI EKONOMIJI

Uporabiti internet (biti on-line) zgolj zato, ker je tam tudi vsa konkurenca je napačna strategija. Veliko vzrokov je za prehod na digitalno poslovanje, zato je potrebno nekatere izbrati kot svoje primarne cilje. Le tako lahko kasneje merimo uspeh te odločitve.

Pomembna so naslednja vprašanja:

- Kolikšen delež poslovanja bi bil možen preko interneta ?
- Ali nam bo to glavni ali samo dodatni kanal ?
- Kakšne so možne stopnje rasti ?

Prehod na internet je možen zaradi razširitve trga in večje vidnosti oziroma odzivnosti, izvajanja novih storitev, povečane povezanosti, zmanjšanja stroškov itd. Ko postavimo cilje, je potrebno postaviti kriterije za merjenje uspeha. Prihranki stroškov so težko merljivi. V kolikor je naš primarni cilj prihranki stroškov, potem je verjetno bolj smiselno opraviti prenovi poslovnih procesov, ki v večini primerov prinese večje prihranke. Internet poslovni modeli, ki so se doslej najbolj uveljavili, in so lahko izvajani v že obstoječih podjetjih ali pa so podjetja ustanovljena na novo posebej za to dejavnost, so:

E-dražbe ; E-bančništvo; E-trgovanje, E-direktoriji; E-projektiranje; E-franšizing; E- casino; E-učenje; E-pošta; E-marketing; E- zagotavljanje storitev; E-nabava; E-borza.

Strategija prehoda na e-poslovne modele mora biti zavestno izbrana in pri tem je potrebno upoštevati nekatere posebnosti v zvezi s strategijo kot jih definira Hartman (2000) in so podani v Tabeli 11:

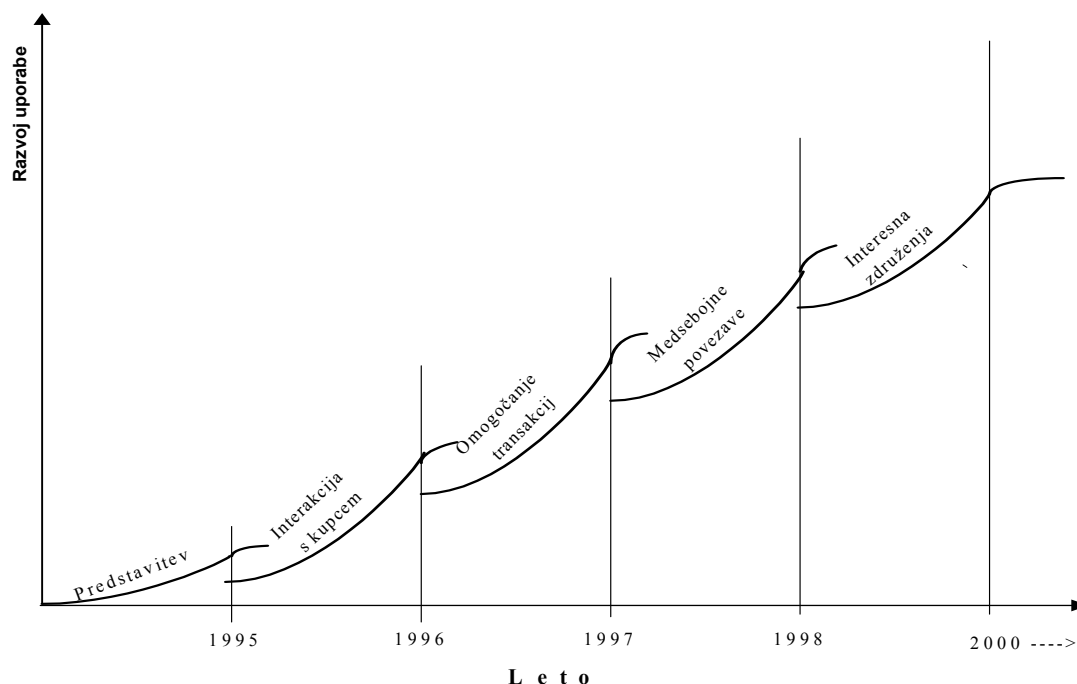
Tabela 11. Razlika med modeli in prevladujoči trendi

Tradicionalni modeli	E-modeli	Trendi
stabilno in predvidljivo	dosegljivo vsem	pomen vsebine produkta
ekonomija obsega	odnos eden proti enemu	od opredmetenemu k neopredmetenemu
ponavljanje	eksperimentiranje	ločitev oblike od funkcije
predvidevanje prihodnosti	ustvarjanje prihodnosti	nižanje trans. stroškov
izogibanje rizikom	izzivanje rizikov	od enostavnega k kompleksnemu
strukturirana združenja	omrežna združenja	

Vir: Hartman, 2000, str. xv

Razvoj uporabe interneta v povezavi s fazami, ki so predstavljene na strani 92, lahko prikažemo v diagramu na sliki 32:

Slika 32. Razvoj uporabe interneta



Vir: Hartman, 2000, str. xix

Hartman (2000) definira štiri glavne stebre, ki so pomembni za prehod na e-poslovne modele oziroma determinirajo pripravljenost za prehod, in to so:

- vodenje - dajanje ustreznih vzpodbud
- vladanje - nadzor, odgovornost in avtoriteta
- kompetentnost - sposobnost obvladovanja relacij med vodenjem, vladanjem in tehnologijo
- tehnologija - glavni dejavnik pripravljenosti (potreben, ne pa zadosten pogoj)

Slika 33 prikazuje strateško matriko e-poslovanja, katere dimenziji sta pomembnost in izvedbena novost, štiri kvadranti pa predstavljajo (1) vrsto strategije, (2) karakteristike v zvezi z rizikom in izvajalnimi strategijami, (3) organizacijsko obliko in (4) primeri uspešnih podjetij v določenem kvadrantu.

Slika 33. Strateška matrika e-poslovanja

		Povečanje učinkovitosti	Ustvarjanje nove vrednosti
POMEBNOST	Visoka	1. Strategija - operativna odličnost 2. Karakteristike prenova procesov prilagajanje učinkovitostna usmeritev visok riziko 3. Način - vzporedno z obstoječo 4. Primeri: Cisco, Dell	1. Strategija - nove strategije 2. Karakteristike ustvarjanje trgov novi poslovni modeli visok riziko 3. Način - samostojna oblika 4. Primeri: E-trade
	Nizka	1. Strategija - nove osnove 2. Karakteristike prihranki stroškov nabiranje izkušenj nizek riziko 3. Način - osnovna oblika 4. Primeri: HP.com	1. Strategija - preiščeno eksperimentiranje 2. Karakteristike novi tržni segmenti nov vir prihodkov premiki v modelih srednji riziko 3. Način - integracija v obstoječo 4. Primeri: NetBuy
		Nizke	Visoke
Izvedbene novosti			

Vir: Prirejeno po Hartman, 2000, str. 77, 82,85, 86,88

Za zagotavljanje trajnega ustvarjanja vrednosti je Hartman (2000) opredelil naslednje potrebne transformacije:

- transformacija produktov in trgov (preoblikovanje proizvodov/storitev, delitev produktov na obliko in funkcijo, redefiniranje definicije vrednosti, premik po produktni verigi vrednosti);
- transformacija procesov (outsourcing, sprememba vloge procesov, sprememba procesov dostave, povečanje razmerja cena/uspešnost);
- transformacija panog (redefiniranje osnov za konkurenčnost, ustvarjanje novih kanalov, spremenba panožnih mej, sprememba nespremenljivih pravil).

Means (2000) je e-poslovanje (očitno navdahnjen z največjim mislecem 20. stoletja) v matematični oblik zapisal takole:

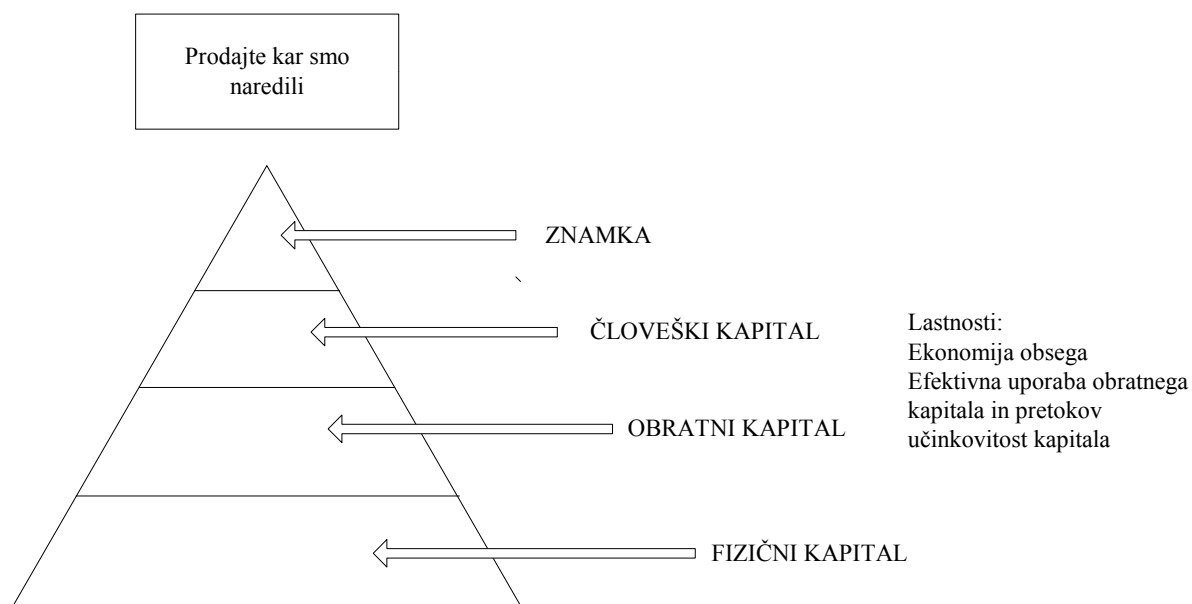
$E_{(b)} = M(C)^2$, kjer pomeni :

M – management (na nivoju podjetja in države)

C (Change-spremembe) * C (Courage- pogum)

Tradicionalni poslovni model lahko prikažemo v naslednji obliki, kot kaže slika 34:

Slika34. Tradicionalni poslovni model

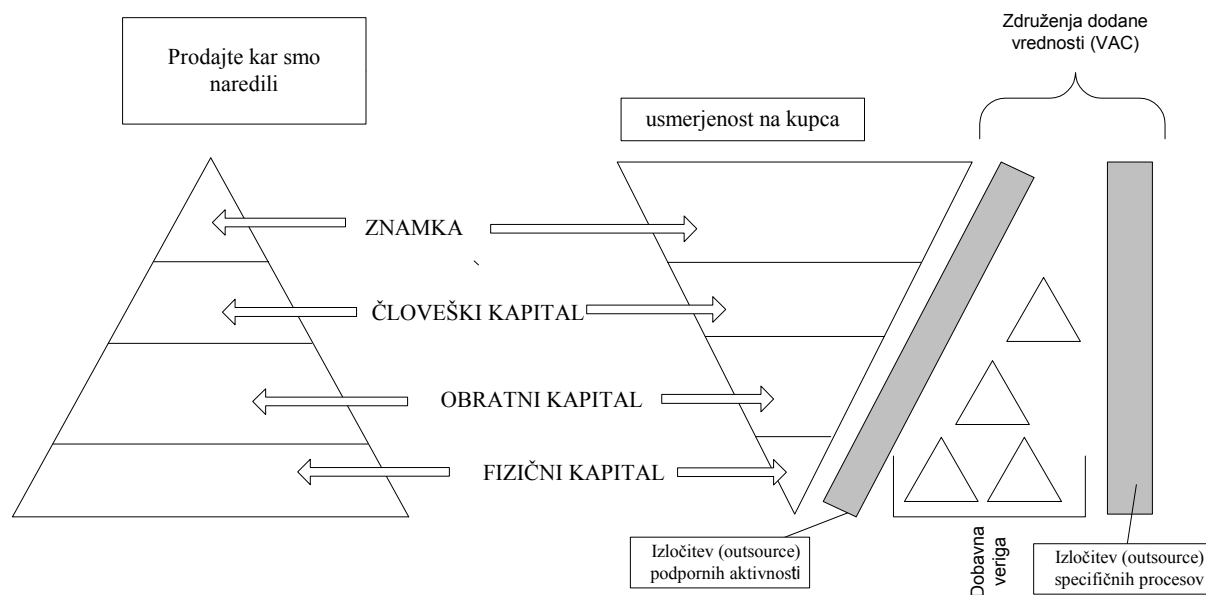


Vir; Means, 2000, str. 2

Za obvladovanje dobavne verige je bilo potrebno čim večje obvladovanje notranjih procesov, kar pomeni, da smo morali čim večji del proizvodnje zagotoviti v okviru podjetja. Značilno je uvajanje ERP in CRM aplikacij za obvladovanje procesov.

Nov poslovni model, ki nastane z dekapitalizacijo tradicionalnih podjetij in prehod nanj, je prikazan na sliki 35.

Slika 35. Prehod na nov poslovni model



Vir: Means, 2000, str. 22

Imamo podjetje, ki ima v lasti znamko (neopredmetena sredstva) in združenja dodane vrednosti (VAC – angl. Value added community), ki so kot omrežje priključeno na podjetje. Le-to nadzoruje celotno združenje in tako nadomešča vertikalno integracijo. Optimizacija se z nivoja podjetja prenaša na nivo omrežja.

Združenje dodane vrednosti dosegajo vrednost na podlagi naslednjih vzvodov:

- učinkovite notranje organizacije;
- tržne učinkovitosti;
- procesne učinkovitosti;
- nabavne moči;
- integracije dobavnih verig;
- hitre rasti trga;
- medsebojnega sodelovanja.

5.6. POSLOVNI MODELI IN EKONOMIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

Ekonomija transakcijskih stroškov si postavlja vprašanje, katera institucionalna oblika (vladanje, pogodbeni struktura) zagotavlja najbolj učinkovito strukturo za ekonomske transakcije (hierarhija ali trg).

Poslovni modeli, ki omogočajo medsebojno povezavo, zmanjšujejo zunanje transakcijske stroške in tako tržne transakcije postanejo bolj atraktivne, zato se bo trend obrnil k trgu. Transakcijski stroški nastanejo zaradi pogodbenega hazarda med oportunističnimi akterji v pogojih negotovosti, omejene racionalnosti, informacijske asimetrije in specifičnosti sredstev. Informacijska tehnologija zmanjšuje stroške koordinacije, problem specifičnosti sredstev, stroške nadzora in druge stroške, povezane s transakcijami.

Slika 36 prikazuje matriko vpliva informacijske tehnologije na poslovne modele. Nizek transakcijski riziko in nizek cenovni riziko, ki je posledica informacijske tehnologije, vodi modele k trgu in partnerstvu.

Slika 36. Vpliv informacijske tehnologije na poslovne modele

Transakcijski riziko	Nizek	partnerstvo	tržna nabava
	Visok	vertikalna integracija	vertikalna integracija
		Nizek	Visok
		Cenovni riziko	

Vir: <http://www.wi.uni-muenster.de/wi/lehre/izi/ss00/8IOS-Govern2000.pdf>

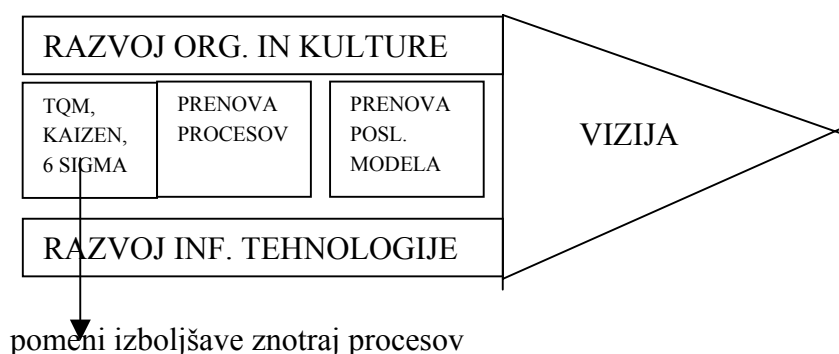
Že leta 1937 je Ronald H. Coase raziskoval fenomen kompleksnih geografsko disperziranih podjetij in ugotovil, da je to posledica tržne neučinkovitosti. Podjetja se organizirajo, da zmanjšajo transakcijske stroške ponavljajočih in kompliciranih aktivnosti, ki vključujejo ustvarjanje, prodajanje in distribuiranje produktov in storitev. Z novimi tehnologijami je trg postal učinkovitejši in začelo se je dogajanje, ki ga lahko poimenujemo zakon o zmanjševanju podjetij (Downes, 2000). Velika in kompleksna podjetja postajajo neekonomična, saj so se organiziralo zato, da so se zmanjšali transakcijski stroški. Trendi oženja, izločanje aktivnosti (angl. outsourcinga) in druge aktivnosti (od centraliziranih k decentraliziranim) podpirajo ta

pogled. Velikost podjetij se bo zmanjšala in organizirale se bodo mreže z dobrim upravljanjem medsebojnih povezav s partnerji (kupci , dobavitelji, regulatorji, delničarji, zaposlenimi). Nastajajo novi poslovni modeli, ki se popularno imenujejo „Killer applications“, s čimer se nakazuje na velike konkurenčne prednosti, ki jih ustvarijo, saj ne gre za popravke in izboljšave, ampak za popolnoma nov pristop, ki v temeljih spremeni nekatere sedanje modele.

5.7. TRANSFORMACIJA PODJETJA

Podjetje mora pri svoji pretvorbi in prilagoditvah novim pogojem v okolju upoštevati elemente (glej sliko 37), na katerih se gradi prehod na strukturo, ki zagotavlja preživetje v novih pogojih. To podjetje lahko imenujemo E-podjetje ali kakor koli drugače, pomembna je namreč vsebina prenove in ne ime.

Slika 37. Pretvorba podjetja v E- podjetje



Vir: Prirejeno po Martin, 1995

Tovrstna prenova velja za vsa podjetja ne glede na to, s kakšno dejavnostjo se ukvarjajo. Ne obstajajo podjetja stare in nove ekonomije, ampak podjetja z zastarelim modelom poslovanja in podjetja s prenovljenim modelom poslovanja.

Kot podjetja nove ekonomije so mišljena tista, ki so nastala v novih pogojih in uporabljajo popolnoma nov model poslovanja oziroma imajo produkt, ki je rezultat novih pogojev (informacijski produkt).

Vsa podjetja se bodo morala prilagoditi novim pogojem poslovanja. Obstala bodo tista, ki bodo znala na učinkovit način zadovoljevati potrebe kupcev. Učinkovit način pomeni, da bodo konkurenčna. V zadnjem času naj bi se cilj podjetja premaknil iz ustvarjanja vrednosti za lastnike na zadovoljevanje potreb kupcev. Vendar je vprašanje, če lahko zadovoljevanje potreb kupcev smatramo kot cilj delovanja podjetja. Zadovoljen kupec je sicer dejavnik uspešnosti, ne pa končni cilj.

6. ZAKLJUČEK

Cinik je človek, ki pozna ceno za vsako stvar in vrednost za nobeno.
Oscar Wilde

Glede na postavljene hipoteze lahko v zvezi z njimi podamo naslednje zaključke:

1. Vplivi nove ekonomije

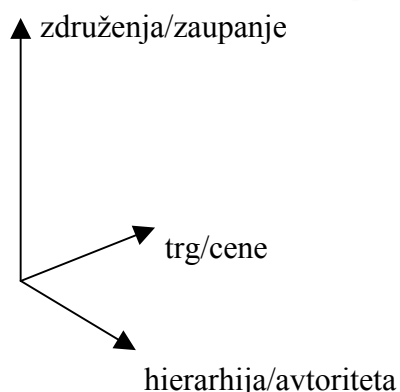
Nova ekonomija pomeni veliko priložnosti za posamezne panoge in za nastanek novih poslovnih modelov, po drugi strani pa prinaša tudi nevarnosti, vezane na neprilagojenost institucij novim razmeram. Zato zahteva več institucij in več pravil zaradi značilnosti produktov, ki odstopajo od pravil popolne konkurence. Pomeni manj ravnotežja, manj stabilnosti in večjo negotovost. Institucionalni okvir mora zagotavljati ustrezno usmeritev. Veliko institucij (pravila igre) ne pomeni nujno veliko birokracije, kvečjemu obratno, saj birokracija nadomešča pomanjkljive institucije.

Če lahko zaključimo optimistično, potem nova ekonomija in z njo povezana tehnologija daje priložnost za več sodelovanja, kar pomeni, da oportunistem zmanjšujemo z zaupanjem. V svojem prispevku Paul S. Adler (Bontis, 2002) deli organizacijske oblike in z njimi povezane načine koordinacije v tri oblike, prikazane v Tabeli 11 ter na sliki 38:

Tabela 11. organizacijske oblike in mehanizem koordinacije

Organizacijska oblika	Mehanizem koordinacije
trg	cene
hierarhija	avtoriteta
združenje	zaupanje

Slika 38. Razmerje med koncepti



Vir: Bontis, 2002

Upajmo in želimo si, da bo razvoj potekal v tej smeri. Da je taka usmeritev mogoča tudi v praksi, nam kaže knjiga Clicks and Mortar avtorjev David S. Pottruck in Terry Perce (prvi je predsednik uspešne družbe Charles Schwab). Knjiga govori o tem, kako uspeti v dobi

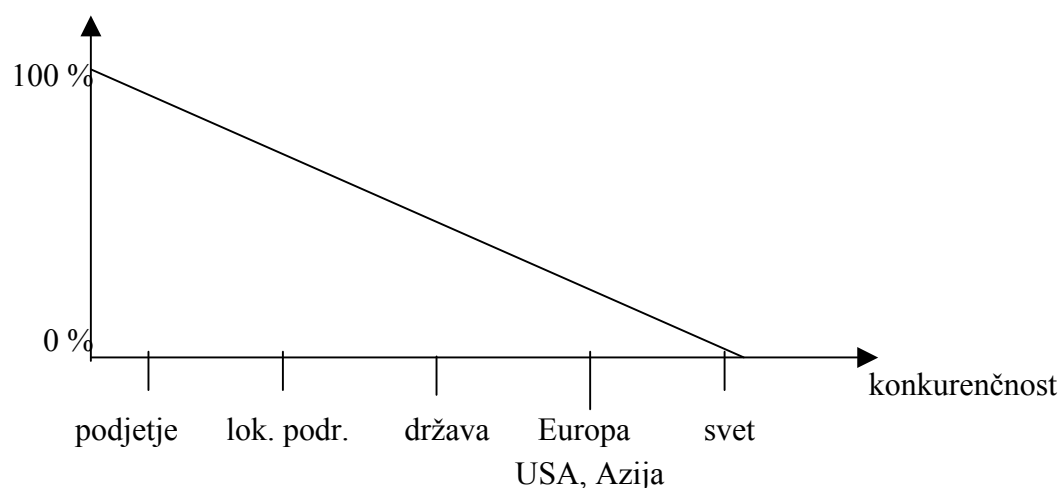
interneta, vendar v njej ni niti enega stavka o tehnologiji. Jemlje jo kot dejstvo in obravnava tri področja: izgradnjo podjetniške kulture, način vodenja in način upravljanja. Temu pa lahko rečemo gradnja zaupanja. Teza, da tehnologija ni cilj, ampak samo dejavnik izpolnjevanja cilja, je tako potrjena.

2. Cilji podjetja

Dokler je denar merilo vrednosti in vrednost osnova za učinkovitost (to velja dokler bo veljala sedanja ekonomska doktrina), je pomemben vpliv dejavnikov na denarni tok podjetja. Podjetja se zapirajo, ker njihovi prihodki ne pokrivajo stroškov, oziroma gredo v stečaj, ker njihovi denarni prejemki ne zadoščajo za kritje finančnih obveznosti. Načeloma gre v stečaj lahko tudi podjetje z zelo zadovoljnimi kupci. Ločiti moramo med cilji in dejavniki, ki so pomembni za doseganje ciljev. Cilje ne smemo poimenovati po dejavnikih, ker s tem izgubimo dejansko usmeritev. Zato govoriti o E- državi kot o cilju ni primerno. Cilj je država, prijazna do državljanov, ki nudi ustrezne storitve ob minimalnih stroških. V tem naj bi ji pomagala nova tehnologija, ki se na splošno označuje z predpono E. Če pa je »E« cilj, potem prihaja na primer do bistveno bolj zapletenih postopkov (imamo pa E – rezultat) ali večje porabe časa za izvajanje aktivnosti brez dodane vrednosti. Rezultat je edino to, da je informacijska tehnologija najbolj dobičkonosna panoga.

Danes ne moremo več govoriti o tem, kateri sistem je boljši, ampak kateri kapitalizem je boljši. Vendar se je potrebno vprašati, kaj želimo doseči oziroma kaj želimo maksimirati. Govoriti o konkurenčnosti narodov (držav) (Turner 2001) ni smiselno, vsaj ne v primerjavi na nivoju Evropa - Amerika, smiselno je mogoče na zelo ozkem področju (recimo Slovenija).

Slika 40. Smiselnost konkurenčnosti
smiselnost



Vir Turner, 2001

Napovedi so nehvaležna zadeva. Izrek pravi, da je bodočnost treba ustvarjati, ne pa napovedovati. Verjetno bi izgledalo neskromno, če bi rekel, da se ne bi rad pridružil zelo kompetentnim ljudem, ki so trdili naslednje:

1. Internet se bo razširil in v letu 1996 katastrofalno propadel. (Bob Metcalfe, ustanovitelj 3 COM_a, 1995)
2. 640 K bo zadostovalo za vsakogar. (Bill Gates , 1981)
3. Nobenega razloga ni, da bi kdo želel imeti računalnik doma. (Ken Olson, ustanovitelj Digital Equipment, 1977)
4. Moje mnenje je, da obstaja trg za največ 5 računalnikov. (Thomas Watson, IBM, 1943)
5. Vse, kar je možno izumiti, je izumljeno. (Charles H. Duell, US Patent Office, 1899)
6. Lois Pasteurjeva teorija mikroorganizmov je neuporabna fikcija. (Pierre Pachet, profesor filozofije ,1872)

Poslovni modeli, ki vključujejo E-poslovanje v najširšem smislu, pomenijo poleg integracije aplikacij tudi integracijo znanja. Povezati se morata znanje o poslovanju (ekonomija in tehnologija) in znanje o informacijski tehnologiji. Brez take integracije so rezultati nepopolni, saj lahko dobimo odlične aplikacije, ki pa ne delajo tistega, kar bi si želeli, ali pa nam slabe aplikacije ne podpirajo dobro zasnovanih procesov in tehnologije.

Interesne teorije podjetja na nek način pomenijo vnaprejšnjo delitev ekonomskega profita. Podjetje brez ekonomskega profita je po definiciji normalno uspešno. Prvi problem je v tem, da ne moremo vnaprej vedeti, koliko ekonomskega profita bo ustvarjeno, zato je vnaprejšnja delitev problematična in lahko pripelje podjetje v težave. Drugi problem pa je določitev, komu in v kakšnem deležu pripada ekonomski profit. Tega pa interesne teorije ne rešujejo.

Literatura:

1. Arthur W. Brian: Increasing Returns and Path Dependence in the Economy (Economics, Cognition, and Society), University of Michigan Press; October 1994
2. Alter Steven: Information Systems, 3.izdaja, B.K., Adisson Wesley, 1999, 490 str.
3. Amor Daniel: E-business, London, Prentice Hall, 2000, 636 str.
4. Barney Jay B. Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, 600 str.
5. Benninga Simon: Financial Modeling, 2. izdaja, MIT Press, Cambridge 2000, 622 str.
6. Bontis Nick et al: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowlege, Oxford University press, 2002, 748 str.
7. Burlton Roger T.: Business Process Management, Indianapolis, SAMS Publishing, 2001, 398 str.
8. Carlton W. Dennis et al: Modern Industrial Organization, Third edition, Addison-Wesley, New York, 2000, 780 str.
9. Chan Hon Wai: Web Economics, [URL:<http://www.cyber-village.net>], 17.4.2002
10. Coase Ronald H.: The Firm, the Market and The Law, Chicago, University of Chicago press, 1990, 217 str.
11. DeLong Brad: A Framework for Understanding Our New Economy, [URL:http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/technet_outline.html], 13.3.2001
12. DeLong Brad: Macroeconomic Implication of the New economy [URL:http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/ne_macro.html], maj 2000a
13. DeLong Brad: Next economy, [URL:http://econ161.berkeley.edu/Econ_Articles/newecon.htm], 2.11.1998
14. De Long Brad: Rules, New and Old, for Tomorrow's Economy [URL:http://econ161.berkeley.edu/Econ_Articles/Reviews/Information_Rules.html] 7.10.1998
15. De Long Brad: Tools for thought, [URL:<http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/technet/TfT.html>], marec 2000b
16. De Long Bradford: Macroeconomics, Irwin/McGraw-Hill, 2001, 552 str.
17. Demsetz Harold: The Economics of the Business Firm : Seven Critical Commentaries, Cambridge Univ Press, 1997, 179 str., 2000, 333 str.
18. Downes Larry et al: Killer App: Digital strategies, Harvard Business School Press, 2000, 272 str.
19. Drazen Allan: Political Economy in MacRoeconomics, Princeton, Princeton Univ. Press, 2001, 775 str.
20. Economidies Nicholas: The economics of networks: [URL:<http://allserv.rug.ac.be/~gdegeest/tablebib.htm>], marec 2002
21. Ehrbar All: EVA, The Real Key to Creating Wealth, New York, John Willey & Sons, 1998, 234 str.

22. Etzioni Amitai: A Communitarian Note on Stakeholder Theory," Business Ethics Quarterly, Vol. 8, Issue 4, (October 1998), pp. 679-691.
23. Fingar Peter: The Death of E and the Birth of the Real New Economy, Tampan, Meghan Kiffer Press, 2001, 359 str.
24. Furubotn Eirik G., Rudolf Richter: Institutions and Economic Theory : The Contribution of the New Institutional Economics (Economics, Cognition, and Society), Univesity of Michigan Press, 2000, 556 str.
25. Ghosh Rishalb: Economics is dead. Long live economics:
[URL:http://www.firstmonday.dk/issue2_5/gosh/index.html], maj 2002
26. Glas W. et al: Politična ekonomija tržne družbe, Ljubljana, Opcija, 1990, 321 str.
27. Goldhaber Michael: The attention economy and the net:
[URL:http://www.firstmonday.dk/issue2_4/goldhaber], maj 2002
28. Gunning Patrick: Knowledge and Entrepreneurship:
[URL:<http://www.gunning.cafeprogressive.com/knowent/cont.htm>] 10.6.2001
29. Hamel Gary: Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000, 333 str.
30. Hammer Michael: Beyond Reengineering, London, HarperCollinsBusiness, 1996, 285 str.
31. Hammer Michael: Reengineering the Corporation, London, Nicholas Brealey Publishing, 2000, 231 str.
32. Hanson Jay, Economic Efficency, [URL: <http://www.dieoff.com>], april 2002
33. Harper J. M.: Cost and Management Accounting, London, Pitman Publishing , 1995, 560 str.
34. Hartman Amir et al: Net Ready, New York, McGraw – Hill, 2000, 305 str.
35. Hayek, F. A. The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, 35, 1945
36. Hilton Ronald W.: Managerial Accounting, New York, Mc Graw -Hill, 1994, 980 str.
37. Jennnigs Marianne: Stakeholder theory:
[URL:http://www.stthom.edu/cbes/conferences/marianne_jennings.html], marec 2002
38. Jensen Michael C.: Foundation of Organizational Strategy, Cambridge, Harvard University Press, 2001a, 385 str.
39. Jensen Michael C.: Value maximization, Stakeholder theory and the Corporate objective function, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, No 3, Fall 2001b
40. Johnson Thomas H., Kaplan S. Robert: Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, Harvard Business School Press, 1991, 263 str.
41. Jones Thomas: Convergent Stakeholder theory: Academy of management review, april 1999
42. Kalakota Ravi et al: E-Business : Roadmap for Success, Reading, Addison Wesley, 1999, 361 str.
43. Kaplan Robert S.: The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996, 322 str.
44. Kelly Kevin: New Rules for the New Economy, London, Fourth Estate London, 1999, 162 str.
45. Komen M.H.C., Peerlings J.H.M.: Neo-Paretian welfare economics
[URL:<http://www.wau.nl/wub/wep/nr9705/wep05.htm#notes>], januar 1997

46. Laudon Kenneth C. et al: E-commerce, Business, Technology, Society, Boston, Addison Wesley, 2001, 722 str.
47. Lev Baruch: Communicating Knowledge Capabilities
[URL:<http://www.stern.nyu.edu/~blev/communicating.doc>], 8.9.2001
48. Lev Baruch: Intangibles, Management, Measurement and Reporting, Washington, Brooking Institution Press, 2001, 201 str.
49. Lev Baruch: Knowledge and Shareholder Value
[URL:<http://www.stern.nyu.edu/~blev/knowledge&shareholdervalue.doc>], 17.1.2000
50. Lev Baruch: The Market Valuation of R&D Expenditures,
[URL:<http://www.stern.nyu.edu/~blev/R&Dexpenditures.doc>], december 1998
51. Lev Baruch: What Value Analysts? [URL:
<http://www.stern.nyu.edu/~blev/valueanalysts.doc>], november, 1999
52. Liataud Bernard: E-Business intelligence, New York, Mc Graw - Hill, 2001, 306 str.
53. Liebowitz S. J.: Are network externalities a new source of market failure ?
[URL:<http://www.utdallas.edu/~liebowit/netwextn.html>], 15.5.2002
54. Liebowitz, S.J. and Margolis S.E. 1995a. Path dependence, lock-in and history. Journal of Law and Economics and Organizations 11: 205-226
55. Liebowitz, S.J. and Margolis S.E. 1995b. Are network externalities a new source of market failure ? Research In Law And Economics 17: 1-22
56. Linthicum S David: B2B Application Integration: e-Business Enable Your Enterprise, Boston, Addison-Wesley, 2001, 390 str.
57. Martin James: The Great Transition, New York, Amacom, 1995, 496 str.
58. Mathiesen Henrik: Encyclopedia of Corporate Governance [URL:
<http://www.encycogov.com/>], 15.5.2002
59. Mittal Banwari: ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership, McGraw-Hill, 2001, 265 str.
60. Mauboussin M.J., Hiler: Cash Flow.com, Credit Suisse First Boston, 1999
61. McCain Roger A.: Economic Efficiency [URL:<http://williamking.www.drexel.edu/top/personal/wkpaps/dialog/newyorker.html>], april 2002
62. Means Grady et al, Meta Capitalism, New York, John Wiley & Sons, 2000, 179 str.
63. Mitchell Donald et al: 2000 Percent Solution, New York, Amacom, 1999, 247 str.
64. Monks Robert: Corporate Governance, druga izdaja, Blackwell Publishers, 2001, 480 str.
65. Nash Humphrey H: Accounting For The Future;
[URL:http://home.sprintmail.com/~humphreynash/The_AIMR_and_AFTF.htm], oktober 2001
66. Neely Andy: Measuring Business Performance, London, Profile books, 1998, 195 str.
67. North C. Douglas: Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, 1991, 159 str.
68. North Douglas D.: Economic Performance through Time
[URL:http://www.sjcnysu.edu/~kaplan/pdf/north_94.pdf], maj 2002
69. Olve Nils Goran et al: Performance Drivers, Chichester, John Wiley & Sons, 1999, 333 str.

70. Penrose Edith T.: The Theory of the Growth of the Firm, 3. izdaja, Oxford University Press, 1995, 265 str.
71. Pitelis Christos: The Growth of The Firm, Oxford University Press, 2002, 318 str.
72. Porter Michael E.: Competitive Advantage, New York, The Free press, 1998, 536 str.
73. Porter Michael: The Net Won't transform everything: [URL: <http://www.zdnet.com/intweek>] 5.3.2002
74. Pottruck David S. et al: Clicks And Mortar, San Francisco, Jossey Bass, 2001, 295 str.
75. Prašnikar Janez: Uvod v mikroekonomijo, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1992, 444 str.
76. Rappa Michael: Managing Digital Enterprise: [URL:<http://digitalenterprise.org/introduction/intro.html>], 6.5. 2002
77. Rayport F. Jeffrey: The truth About Internet Business Model, Strategy +business, Third quarter 1999
78. Richardson G.B.: Information And Investment, Oxford University Press, 1997, 260 str.
79. Ricketts Martin: The Economics of Business Enterprise, Edward Elgar Cheltenham UK, 2002, tretja izdaja, 590 str.
80. Robinson Phil: Business Excellence, Hove Park Vilas, BPIC, 1998, 211 str.
81. Shy Oz: The Economic of The Network Industries, Cambridge university Press, Edinburgh, 2001, 315 str.
82. Slack Nigel et al: Operation Management, London, Pitman Publishing, 1998, 825 str.
83. Smith Michael: Understanding digital market: [URL:<http://ecommerce.mi.edu/papers/ude>], 14.9.2001
84. Spencer Milton H.: Contemporary Macroeconomics, 3.izdaja, New York, Worth Publisher Inc., 1977, 467 str.
85. Spencer Milton H.: Contemporary Microeconomics, 3.izdaja, New York, Worth Publisher Inc., 1977, 447 str.
86. Sterman John D.: Business Dynamics, Boston, Irwin McGraw -Hill, 2000, 924 str.
87. Stiglitz Joseph E.: Economics of Public sector, 3.izdaja, W W Norton & Co., 2000, 848 str.
88. Strassman Paul: Calculating Knowledge capital: [URL:<http://www.strassmann.com/pubs/km/1999-10.php>] 10.3.2002
89. Strassman Paul: Introduction to ROM analysis: [URL:http://www.strassmann.com/consulting/ROM-intro/Intro_to_ROM.html], 15.4.2002
90. Strassman Paul: Measuring in managing Knowledge capital: [URL:<http://www.strassmann.com/pubs/km/1999-6.php>], 10.3.2002
91. Sveiby Erik: A knowledge based theory of the firm: [URL: <http://www.sveiby.com>], 2001
92. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
93. Tekavčič Metka: Teorija omejitev in koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa: nasprotujoča ali dopolnjujoča se pristopa? Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 50(1999), 4, str. 395-408.
94. Tekavčič Metka: Uravnoveženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49(2000a), 26, str. 59-61.

95. Tekavčič Metka: Analiziranje v pogojih elektronskega poslovanja, Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o sobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, 2000b, str. 166-185.
96. Thurow Lester C.: Building Wealth; New York, HarperBusiness, 2000, 288 str.
97. Turner Adair: Just Capital, Pan Press, 2002, 416 str.
98. Varian Hal R, Shapiro Carl,: Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy; Boston, Harvard Business school Press, 1999, 325 str.
99. Varian Hal R: Intermediate Microeconomics, 5. izdaja, New York, W.W.Norton & Company, 1999, 662 str.
100. William H. Page: Network Externalities:[URL:<http://allserv.rug.ac.be/~gdegeest/tablebib.htm>], februar 2002
101. Williamson Oliver E.: Mechanism of Governance, Oxford University press, 1999, 442 str.
102. Williamson Oliver E.: Organisation Theory, Oxford University press, 1995, 278 str.
103. Yi-Nung Yang: An Introduction to Network Externalities, Utah State University, maj 1997, [URL:<http://yaya.it.cycu.edu.tw/online/ch1.htm>] 16.5.2002
104. Zingales Luigi: Corporate Governance and Theory of the Firm: [URL:<http://www.dse.de/ef/instn/zingales.htm>], maj 2002

Viri:

1. New Economy Index: [URL:<http://www.neweconomyindex.org/>]
2. Slovenski računovodski standardi, Slovenski inštitut za revizijo, 2002
3. Performance Measures in the New Economy, The Canadian Performance Reporting Initiatives, [URL:<http://cpri.matrixlinks.ca/archive/PMNE/PerfMeasNE.html>]
4. Varian Hal: Information economy:
[URL:<http://www.sims.berkeley.edu/resources/infoecon/index.html>], 20.4.2001
5. Principles of Stakeholder Management
[URL: <http://www.rotman.utoronto.ca/~stake/Principles.htm>] april 2002
6. De Long Brad: Teksti o novi ekonomiji
[URL: http://econ161.berkeley.edu/OpEd/virtual/new_economy_master.html], 25.10.2001
7. IFAC: The measurment and Management of Intellectual Capital, 1998

Slovar izrazov

angleški izraz	prevod	opis
adverse selection	neustrezna izbira	nastane v pogojih, ko principal ve manj o agentu kot agent ve o sebi (agentu omogoča ex-ante oportunistično obnašanje)
agent	agent	ljudje, ki so plačani od principala, da opravljajo določeno delo
asset specificity	specifičnost sredstev	stopnja, s katero je možno sredstvo uporabiti v alternativni uporabi brez izgube produktivne vrednosti
bounded rationality	omejena racionalnost	obnašanje je omejeno racionalno zaradi omejenih možnosti dosega in obdelave informacij
corporate governance	vladanje podjetju	način, kako so podjetja vodena in nadzirana; področje, ki se ukvarja s tem, kako narediti podjetja učinkovitejša z ustrezno institucionalno strukturo
effectiveness	uspešnost	uspešnost v ožjem smislu; določa doseganje cilja
efficiency	učinkovitost	meri ekonomičnost doseganja cilja
excludability	izključljivost	možnost, da prodajalec pridobi kupca in da ta plača uporabo produkta ali storitve
externalities	eksternalije	pogoji, ko aktivnosti posameznika ali podjetja povzroča stroške ali koristi drugim, ki niso vključeni v transakcijo
institution	institucije	sklop formalnih in neformalnih pravil, ki določajo obnašanje
institution of governance	institucije vladanja	načini vladanja, kot so trg, hierarhija ali vmesna (hibridna) oblika
institutional environment	institucionalno okolje	politične, družbene in pravne osnove, v katerih se izvajajo ekonomske aktivnosti
lock-in	vklenjenost	situacija, ko je menjava določenega produkta povezana s stroški prestopa; povezano z transakcijsko specifičnimi investicijami
market failure	nedelovanje trga	pogoji, v katerih trg ne omogoča učinkovite alokacije
network externalities	omrežne eksternalije	eksternalije, ki so posledica omrežnega efekta (pozitivna povratna zveza)

opportunism	oportunizem	obnašanje v lastnem interesu z vključitvijo zavajanja in prevar
path dependence	smerna odvisnost	nastane v sistemih s pozitivno povratno zvezo; pretekli dogodki (tudi nepomembni) določajo prihodnja stanja
performance	uspešnost v širšem smislu	pomeni doseganje cilja na učinkovit način
principal	principal	ljudje, ki plačajo druge ljudi, da opravljajo delo za njih
rivality	rivalstvo	enega proizvoda ne moreta uporabljati dva hkrati
stakeholder	interesnik	posameznik ali skupina, ki je na nek način povezana s podjetjem (implicitno ali eksplicitno)
stakeholder theory	interesna teorija	teorija, ki zagovarja upoštevanje vseh interesov v podjetju
switching cost	stroški prestopa	stroški, povezani z menjavo določenega produkta ali storitve
transaction	transakcija	enota analize, ki nastane, ko produkt ali storitev preide tehnološke ločene enote
transaction costs	transakcijski stroški	stroški delovanja ekonomskega sistema
transparency	transparentnost	možnost posameznika, da spozna izdelke in storitve, ki jih namerava kupiti
uncertainty	negotovost	vejetnostna distribucija bodočih dogodkov ni poznana
utility	korist	lastnost stvari, ki se kaže v zadovoljitvi potrebe posameznika; indikator zadovoljstva posameznika