



**UNIVERZA
V LJUBLJANI**

FU

**Fakulteta
za upravo**

© Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2026. Vse pravice pridržane. Brez pisnega dovoljenja založnika je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, vključno s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki. Tako ravnanje je, razen v primerih iz 46. do 57. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah, kršitev avtorske pravice.

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

005:35(075.8)

35:33(075.8)

PEVCIN, Primož

Menedžerska ekonomika v javnih in nepridobitnih organizacijah / Primož Pevcin. - 1. dopolnjena in predelana izd. - Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2026

ISBN 978-961-262-182-7

COBISS.SI-ID 277942275

Avtor	Primož Pevcin
NASLOV	Menedžerska ekonomika v javnih in nepridobitnih organizacijah
Izdala in založila:	Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo Gosarjeva ulica 5, Ljubljana
Za založbo:	doc. dr. Tadeja Rozman
Recenzenta:	izr. prof. dr. Alenka Kuhelj, prof. dr. Jurica Pavičič
Lektoriranje:	Prevajalska agencija Julija
Naslovnica:	Branka Smodiš
Priprava za tisk:	Dean Zagorac
Tisk:	Demat, d.o.o.
Naklada:	100
Prva dopolnjena in predelana izdaja	
Cena:	19,00 EUR

Primož Pevcin

MENEDŽERSKA EKONOMIKA V JAVNIH IN NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH



FU

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za upravo

Ljubljana, 2026

VSEBINA

UVOD	1
1 MENEDŽERSKA EKONOMIKA	3
1.1 Opredelitev menedžerske ekonomike	3
1.2 Pomen in orodja menedžerske ekonomike	7
1.3 Menedžerska ekonomika – tehnike, aplikacija in razvoj	8
1.4 Menedžerska ekonomika in organizacije	11
1.5 Sodobni trendi razvoja menedžerske ekonomike in kontekst aktualne revolucije na področju umetne inteligence	14
1.6 Primer aplikacije menedžerske ekonomike - analiza stroškov in koristi uvajanja umetne inteligence v organizacije javnega sektorja	15
2 TEORIJA ODLOČANJA	19
2.1 Menedžment in odločanje	19
2.2 Orodja pri procesih odločanja	21
2.3 Težave in napake v procesih odločanja	22
2.4 Kompleksnost in večkriterijsko odločanje	24
2.5 Študijski primer: večnivojsko odločanje in upravljanje v EU ...	25
2.6 Študijski primer: kognitivne pristranskosti v odločanju	26
3 TEORIJA FIRME	29
3.1 Nastanek teorije firme	29
3.2 Opredelitev teorije firme	30
3.3 Aplikacija teorije firme	33
3.3.1 Modeli rasti firme	33
3.3.2 Narava firme in organizacijski dizajn	35

3.3.3	Sodobne firme in ločitev funkcije lastništva in kontrole nad aktivnostmi firme – vprašanja korporacijskega upravljanja.....	38
3.4	Teorija firme, državno lastništvo firm in upravljanje javnih služb – izbrane dileme korporacijskega upravljanja javnih služb	39
3.5	Teorija firme in njena relevantnost v digitalnem okolju 21. stoletja	41
4	ANALIZA POVPRASEVANJA.....	45
4.1	Teorija povpraševanja, dejavniki in elastičnost povpraševanja – pomen za menedžersko odločanje.....	45
4.2	Ocenjevanje in napovedovanje povpraševanja.....	47
4.2.1	Ocenjevanje povpraševanja.....	47
4.2.2	Napovedovanje povpraševanja	48
4.2.3	Digitalno gospodarstvo in spremembe v razumevanju in napovedovanju povpraševanja	50
4.3	Analiza povpraševanja na kvazi-trgih in v netržnem delu javnega sektorja – meritorne in javne dobrine	51
4.4	Posebnosti napovedovanja povpraševanja po javnih storitvah.....	54
5	PRODUKCIJA IN STROŠKI.....	57
5.1	Teorija produkcije.....	57
5.1.1	Produksijska funkcija in optimalni način produkcije	57
5.1.2	Produkcija javnih dobrin in storitev – sodobna načela koprodukcije in soustvarjanja.....	59
5.1.3	Produksijski procesi v obdobju generativne umetne inteligence.....	61
5.1.4	Študijski primer: umetna inteligenca in procesi - dileme avtomatizacije in avgmentacije	63
5.2	Produksijski proces, stroški in učinkovitost.....	64
5.3	Javni sektor in specifični problemi obvladovanja stroškov in zagotavljanja učinkovitosti.....	69
5.4	Študijski primer: izzivi doseganja učinkovitosti v zdravstvu....	70

5.5	Študijski primer: aplikacija teorije stroškov na stroškovno vrednotenje javnih programov in strategij.....	70
5.6	Študijski primer: razumevanje učinkovitosti v digitalnem gospodarstvu	72
6	TRŽNE STRUKTURE IN NJIHOV VPLIV NA MENEĐŽERSKO ODLOČANJE	75
6.1	Kritika klasičnih modelov ponudbe in povpraševanja in sistemsko-dinamični pristop kot alternativa	75
6.2	Tržna struktura in menedžersko odločanje	76
6.3	Analiza panoge.....	82
6.3.1	Primer iz prakse: značilnosti panoge in strategije v letalski industriji.....	84
6.3.2	Primer iz prakse: ekonomska politika in dilema uravnavanja ponudbe ali povpraševanja	86
6.4	Cenovna politika.....	87
6.4.1	Bistvo cenovne politike.....	87
6.4.2	Napredne cenovne strategije.....	89
6.4.3	Študijski primer: umetna inteligenca in algoritemsko postavljanje cen.....	93
6.5	Trženje in oglaševanje.....	94
7	FINANCE, TEORIJA KAPITALA, NEGOTOVOST IN MENEĐŽERSKO ODLOČANJE	99
7.1	Finančni menedžment in javni sektor.....	99
7.2	Teorija kapitala – splošno in aplikacija na oblastne organe ...	102
7.3	Opredelitev negotovosti in tveganja ter obvladovanje tveganj.....	105
7.4	Odnos do tveganja, napačna izbira in moralni hazard	107
7.5	Tveganja, krize in katastrofe	110
7.5.1	Študijski primer: koncept polikrize in razumevanje globalnega turbulentnega okolja	112
7.5.2	Študijski primer: sodobna gospodarstva, tveganja in kazino kapitalizem	114

8	VLADNE POLITIKE, TEHNOLOŠKE SPREMEMBE IN STRATEŠKI SVET MENEDŽERJEV	117
8.1	Uveljavljanje konkurenčne politike in omejevanje neželenih menedžerskih praks	117
8.1.1	Ameriška protitrustovska politika	118
8.1.2	Evropska konkurenčna politika.....	119
8.1.3	Primerjava ameriškega in evropskega pristopa	121
8.2	Tehnološki napredek in industrijske revolucije	122
8.3	Sodobne tržne razmere in (novi) ekonomski sistemi.....	124
8.4	Tehnološki napredek in inovacije	126
8.4.1	Študijski primer: inovativnost in pametna mesta (skupnosti)	130
8.4.2	Študijski primer: umetna inteligenca, spodbujanje inovacij in nove javne storitve	132
	LITERATURA IN VIRI	135

UVOD

Pred vami je 2. izdaja knjige Menedžerska ekonomika v javnih in nepridobitnih organizacijah. Knjiga obravnava izbrana vprašanja iz področja poslovne in menedžerske ekonomike, pri čemer je glede na ciljno skupino bralcev napisana v vsebinsko-tehničnem smislu tako, da se poskuša čim bolj izogibati zahtevnejši grafično-matematični razlagi nekaterih teoretskih modelov, pri čemer želi kljub vsemu ohraniti znanstveno in strokovno jedro, a hkrati želi bralca ravno prek številnih praktičnih primerov usmeriti na razumevanje obravnavanih tematik. Pri tem se v delu sledi generičnem pristopu, ki pa ga dopolnjuje aplikacija prek primerov na posebnosti navedenih problematik v javnem in nepridobitnem sektorju, izhajajoč tudi iz prenosa znanj v primerih iz avtorjevega strokovnega in znanstveno-raziskovalnega opusa. Posebno vrednost delu daje obsežen fokus skozi tematike na izpostavljanju problematike in aplikaciji agentske teorije, ki predstavlja enega osrednjih problemov na področju tako menedžerske ekonomike kot tudi sodobne teorije upravljanja. V tem kontekstu velja iskati tudi glavni namen dela, in sicer čim bolj celostno izpostaviti glavne tematike tako klasične kot sodobne menedžerske ekonomike, pri čemer pa nujno vzpostaviti tudi povezavo s specifičnostjo problematike, obravnavanih vsebin ter uporabljenih metod in tehnik v javnih in nepridobitnih organizacijah.

Delo je sestavljeno iz osmih poglavij, ki obravnavajo izbrane tematike iz naslovnega področja knjige, pri čemer začenja z tremi temeljni teoretičnimi poglavji, ki naslavljajo samo področje menedžerske ekonomike, teorije odločanja in teorije firme, pri čemer pa se tudi v okviru teh poglavij ne zanemara aplikaciji skozi primere na vidike tematik, ki so relevantni za javne organizacije, še posebej za podjetja v državni lasti, ter tudi na nepridobitne organizacije. Nato sledijo štiri poglavja, ki naslavljajo jedro aplikacije menedžerske ekonomike, skozi analizo povpraševanja, analizo produkcije in stroškov, obravnavo tržnih struktur in ustreznega oblikovanja cen, do obravnave teorije kapitala in odnosa do tveganj. Iz vidika aplikacije tematike knjige predstavljajo ta poglavja jedro knjige, zato je tukaj tudi opus praktičnih in strokovnih primerov največji. Zadnje poglavje predstavlja vpogled v strateški svet menedžerjev, predvsem prek okvira obstoja konkurenčne politike, tehnološkega napredka ter vloge inovacij, ustvarjalnosti in pametnih pristopov, čemur sledi kratka zaključna misel. Dodana vrednost dopolnjene verzije knjige je, da naslavlja tematike tudi iz vidika izzivov vezanih na post-covidno prilaganje, digitalizacijo in aktualno pomlad generativne ume- tne inteligence, ki so v zadnjih nekaj letih občutno vplivali na družbeno-ekonomske izzive, s čimer so tudi spremenili fokus in aplikacijo menedžerske ekonomike.

Strukturno je knjiga napisana tako, da je na začetku vsakega poglavja kratek uvod, ki bralca vpeljuje v tematiko poglavja. Delo vsebuje sklice na uporabljeno in tudi drugo relevantno literaturo, tudi z namenom, da bralci pri poglobljanju tematik sledijo predvsem tem delom. Pri tem so v besedilu na nekaterih mestih navedeni tudi angleški izrazi predvsem tistih pojmov, ki se v obstoječi slovenski literaturi redkeje pojavljajo. Hkrati vsako izmed poglavij vsebuje vsaj nekaj strokovnih in praktičnih primerov, s čimer se želi aplicirati obravnava in pomen obravnavanih tematik v javnem in nepridobitnem sektorju, pri čemer je avtor poskrbel, da primer prihajajo v čim večji meri iz njegovega raziskovalnega opusa, s čimer se zagotavlja tudi ustrezen prenos znanja, primeri pa omogočajo delno tudi generiranje idej za nadaljnje možnosti poglobljenega strokovnega in znanstvenega proučevanja.

Prof. dr. Primož Pevcin