

Izpit 29.6.06 - SU-301

SWOT ANALIZO BI IZDELAL PO 4 KORAKIH. – ugotavljanje poslovnih rezultatov podjetja (boljši/slabši od planiranih/konkurence), ocena prednosti in slabosti, ugotavljanje posebej uspešnih in neuspešnih podstruktur v podjetju, ocena nevarnosti in priložnosti.

RUMELT MI JE POZNAN ZARADI ene najobsežnejših raziskav na področju dejavnikov rasti in razvoja podjetja. (raziskovanja strategij, organ.struktur in ek.uspesnosti največjih korporacij v ZDA). Uvedel je sistematizacijo starejših podjetja. 4 skupine možnih razvojnih strategij podjetja: (strategija razvijanja »SR« enostavne dejavnosti, SR prevladujoče dejavnosti, SR povezanih dejavnosti, SR nepovezanih dejavnosti).

TEMELJNA RAZLIKA MED PODJ.PREDVIDEVANJEM (ocenjevanje verjetnih razvojev v prih.) **IN PLANIRANJEM** (poleg oznanjanja verjetnega, na njegovi osnovi postavlja tudi tisto, kar je v podjetju zaželeno).

NOTRANJA RAST PODJETJA POMENI samostojno-interno rast, ki nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih oz. poslovalnicah ali pa z dograditvijo novih.

DIVERZIFIKACIJA je ena od vrst **KORPORACIJSKE/CELOVITE/OSNOVNE RAZVOJNE** strategije

TRANSAKCIJSKI tip managerja je najbolj **PRIMEREN ZA** uresničevanje **REVITALIZACIJSKE** korporacijske strategije.

NAVEDI TRI KLASIFIKACIJE POSLOVNIH STRATEGIJ: posl.strategije(PS) na osnovi portfeljske matrike, generične PS (stroškovna učinkovitost, diferenciacija, tržne niše), PS na osnovi življ. cikla (uvajanje, rast, zrllost, upadanje)

VSAJ TRI KAZALCI S KATERIMI UGOTOVIMO, V KATERI FAZI NA KR. ZIVLJ.CIKLA SE NAHAJA STRATESKA SKUPINA PROIZVODOV PODJETJA!
1.velikost investicij v R&R, 2.velikost konkurence, 3.obseg trženja, 4.hitrost upadanja prodajnih cen

NAVEDITE PRIMER RAZVOJNEGA PROGRAMA PODJETJA...! Razvojni programi so konkretizacija izbrane strategije na določenih poslovnih področjih podjetja. Kot taki zajemajo navadno celoto politik, nalog in drugih prvin, ki so potrebne, če naj bodo planirane akcije izvedene. Običajno so njihovi sestavni deli tudi predračuni, ki so predvsem vrednostni izraz planiranih akcij in njihovih pričakovanih poslovnih rezultatov. **PRIMER:** Program razvoja tržne podstrukture: Planirani tržni delež in njegova stabilnost, razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov ter območjih prodaje; planiranje obsega prodaje razčlenjen po skupinah odjemalcev, skupinah proizvodov in območjih prodaje; glavne akcije za razvijanje trgov; glavne akcije za odpiranje novih trgov; planirane spremembe v sistemu distribucije glede na skupine odjemalcev, skupine proizvodov in glavna območja prodaje; druge pomembne akcije.

GLAVNE LASTNOSTI GLAVNEGA PLANERJA: osebnostno in intelektualno mora biti sprejemljiv za direktorja in druge najvišje poslovodne delavce, biti mora "filozof" in realist; teoretik in praktični politik; prerok in komercialist; specialist-svetovalec za vse vidike planiranja

(skica)Osem osnovnih tipov strategij...

(skica)KJUČNE DIMENZIJE STR. MEDN. PODJ: Y-koordinac.akt.(nizka,visok); X-konfiguracija akt.(geogr.disperz.,geog. Koncentr.)

BISTVO STRATEGIJE DIFERENCIACIJE:- bistvo je ugotoviti kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo se lahko poveca z edinstvenostjo obstojecih diskretnih aktivnosti ali pa s spremembo verige vrednosti podjetja v smeri edinstvenosti. **SEDEM ZNACILNOSTI STRA.OBNAS. ZA TO STRAT.:** kdo so resnicni kupci, ugotavljanje kupceve verige vrednosti, merila ki jih kupec uporablja za svojo nabavo, identificiranje stroškov virov diferenciacije, ocenjevanje obstojecih in potencialnih virov originalnosti, izbira konfiguracije nasih aktivnosti, testiranje obstojnosti diferenciacije.

V OKVIRU KRCENJA POZNAM NASLEDNJE STIRI PODZVRSTI TE STRATEGIJE; 1.s.krcenja v ozjem smislu, 2.s.zasuka ali preobrata, 3.s.odprodaje, 4.s.likvidacije podjetja,

Bistva **treh** **strategij...**
KORPORACIJSKA STRATEGIJA: prvenstveno odgovarja na vprašanja s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Ukvarja se s 5-imi skupinami velikih odločitev: 1.razvoj portfelja SPP, 2.razvoj povezav in sinergije med SPE, 3.uravnoteženje tveganj in tokov π , 4.uravnoteženje denarnih tokov, 5.o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetja kot celota dosegli. Nanaša se na: 1.razvoj prodajnega posl. programa, 2.vprašanje politike rasti; 3.investiranja; 4.tveganja; 5.uspeha; 6.ek.sodelov; 7.razdelitve osrednje ideje. **POSLOVNA STRATEGIJA** je strat. posl. področij. Je strat. poslovanja z določeno SPE oz. skupino proizvodov—gre za splošno naravnost vsake SPE. Bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčnih prednosti, od katerih je odvisna uspesnost. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za posamezne SPE, kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Izvedena mora biti iz celovite ali z njo skladna. **FUNKCIJSKA STRATEGIJA:** izbira delnih ciljev za poslovno – funkcijsko področje, določanje zaporedja akcij, ki so potrebne za doseganje planskih ciljev. Osredotoca se na maksimiranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih poslovnih strategij.

Prednosti participacije zaposlenih pri planiranju...

Bilo je še za obkroževati (5 vprašanj)...standardi tipi...

Primeri iz priročnika: TPV, MITOL

Mi smo pa imeli skoraj vse drugače razen prilog in se mi zdi naš izpit ful lažji.

Katere šole strateškega managementa poznaš?

Navedi tri strategije zunanje rasti podjetja.

Trije koraki, kako opredelimo strateške cilje.

Mera občutljivosti nam pove.....

Po čem poznate Zwickyja?

Pri SWOT analizi prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture.

Kaj pomeni strategija vleka?

Za narisat: Greinerjev model, hierarhija strategij, krivulja izkušenj in dejavniki privlačnosti panoge.

Za obkroževati identično kot na starih izpitih.

Vpr. za 10 pik kaj je strategija navpične integracije in glavni motivi.

Ostalo se ne spomnen, dejite pomagati tisti, ki ste pisali.

ZANIMA ME ČE KDO VE ODGOVOR NA KATERO OD TEH VPRAŠANJ:

- KAKO VEMO DA JE STRATEŠKA SKUPINA IZDELKOV ŽE V ZRELI FAZI

Konkurenca takrat doseže najvišjo stopnjo, kakovost proizvodov je na visoki ravni, prodajne cene hitro padajo, manj trženja, omejena sredstva za R&R.

- NAPIŠI ENAČBO MODELA ZA NAPOVEDOVANJE PRODAJE IN RAZLOŽI SIMBOLE knjiga str. okoli 90

- NOTRANJI DEJAVNIKI KULTURE:

To ne vem točno kaj misliš, ampak če misliš kulturo kot notranji dejavnik uspešnosti planiranja, potem je to tole: težje k ohranjanju obstoječega in se upira spremembam, sili ljudi k razmišljanju o alternativah, odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti, osvetljuje odgovornost, negotovost ni zaželjena (planiranje pa jih sili k temu), je drago (težko), ne rešuje kriznih situacij, spreminja organizacijska razmerja, postavlja nove zahteve po novem znanju, spreminja informacijske tokove in tokove odločanja

- NOTRANJI DEJAVNIKI RASTI:

širina poslovnega programa, kakovostna upravljalno-poslovodstvena struktura, razpoložljivost temeljne sestavine in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organizacija gospodarske celice, ekonomija velikega obsega

- POJASNI ZAKAJ VELJA DA JE BISTVO POSLOVNE STRATEGIJE V OPREDELJEVANJU POTI STRATEŠKE POSLOVNE ENOTE DO DOSEGANJA KONKURENČNE PREDNOSTI IN ZAKAJ TO NE VELJA ZA KORPORACIJSKO STRATEGIJO?

Poslovna strategija mora uresničiti cilje, ki so bili postavljeni za posamezno SPE in se usklajujejo ter podpirajo korporacijsko (splošno, celotno) strategijo. Ti cilji pa so usmerjeni v doseganje konkurenčne prednosti, zaradi katere bo poslovanje uspešno. Korporacijska strategija pa je strategija celotnega podjetja, katerega cilji so bolj splošni in postavljeni za podjetje kot celoto. Dajejo pa neko usmeritev delnim ciljem, ki jih uresničuje poslovna strategija.

- PREDNOSTI METOD PREDRAČUNAVANJA

spodbujajo uporabo znanstvene metodologije pri predvidevanju in ocenjevanju strategij, povečujejo soudeležbo pri planiranju, omogočajo preverjanje smiselnosti strategije, omogočajo izdelovanje taktičnih planov v podjetju, omogočajo ocenjevati in primerjati koristi in stroške vsakega programa, omogočajo opredelitve konkretnih ciljev po programih

- PREDNOSTI SOUDELEŽENOSTI ZAPOSLENIH PRI PODJETJU

knjiga str. okoli 85

- SLABOSTI PREDVIDEVANJA PRODAJE PRODAJNEGA OSEBJA

so slabi napovedovalci saj ne poznajo dogajanja in spremenljivk v gospodarstvu, namerno podcenjujejo povpraševanje (ker bodo predvideno potem morali sami uresničiti), temu posvečajo premalo resnosti in časa, je subjektivna metoda, prodajnemu osebju vzame ta metoda preveč časa

- STRATEŠKE USMERITVE V OKVIRU KORPORACIJSKE STRATEGIJE STR

Če misliš možne strategije, potem je tole:

strategije rasti (notranja, zunanja: diverzifikacija, strategija priključitve, strategija sodelovanja), strategije stabilizacije, strategije krčenja (odprodaja dela ali celotnega podjetja, strat. zasuka, strat. likvidacije, strat. revitalizacije, strat. odcepitve)

- ZUNANJA RAST PODJETJA, KAJ JE TO:

Je ena od vrst rasti podjetja v smislu kvantitativnih sprememb. Zunanja rast podjetja pomeni, da bo podjetje dosegalo rast z združevanje dveh ali več obstoječih podjetij v novo ali pa s pripojitvami že obstoječe organizacije.

- PRIKAŽI S SKICO NEKAJ KLASIFIKACIJ VRST PODJETNIŠKEGA PLANIRANJA

nimam pojma kaj je to, tudi mene zanima, če kdo ve

- NARIŠI MODEL 8 OSNOVNIH KORPORACIJSKIH STRATEGIJ RASTI

knjiga str. okoli 180

- NARIŠI SLIKO, KI KAŽE BISTVENE NALOGE V OKVIRU ORGANIZACIJE ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJE PODJETJA

Oblikovanje strategij --> izbira temeljne organizacijske strukture --> oblikovanje operativnih planskih ciljev --> oblikovanje operativne organizacijske strukture, izbira sistemov za motiviranje in kontrolo (knjiga str. okoli 323)

- Za podjetje imate na voljo spodaj navedene podatke za portfeljsko matriko. Izdelajte portfeljsko analizo. Delež največjega konkurenta je 20%.

	Navadni tržni delež v %	Povprečna st rasti trga v %
SPE A	30	8
B	8	4
C	15	-2

Tu moraš narisat portfeljsko matriko (gre za BGC matriko, na y-os daš rast trga, na x-os daš tržni delež) in potem vidiš v katere SPE moraš intenzivno investirat (zvezde), katere opustiti (psi), od katerih črpati sredstva saj so generatorji sredstev (krave)...preberi si v knjigi okoli strani 146. **Ne vem pa (in bi rada zvedela) kje upoštevaš tistih 20% deleža največjega konkurenta - prosim pomagajte še ostali!**

- PRIKAŽI S SKICO NEKAJ KLASIFIKACIJ VRST PODJETNIŠKEGA PLANIRANJA

Po moje gre tu kar za sliko na strani 62 (osnovni model predvidevanja v podjetju), upam da je s tem mislil vrste predvidevanja, razen če obstaja spet kakšna leva slika, za kero ne vem.

- **Ne vem pa (in bi rada zvedela) kje upoštevaš tistih 20% deleža največjega konkurenta - prosim pomagajte še ostali!**

Ti imaš podane navadne tržne deleže, v matriko pa moraš vnašati relativne tržne deleže, torej za A izračunaš tako $0,3/0,2 = 1,5$ in to pol vrišeš, vsaj upam da je tako...

kateri je po raziskavah potrjen dejavnik hitre rasti podjetja

Pri enem od abcd vprašanj je bila to strategija razvijanja povezanih dejavnosti...

Ja kaj pa za B in C? To tud mene zanima...

Aha, na to pa sploh nisem bil pozoren, jaz mam tole nalogo iz starih izpitov in tam je podano že v besedilu naloge: 'Najmočnejši konkurent za SPE A ima 20% tržni delež, za SPE B ima 12% tržni delež in za SPE C 30% tržni delež', tako da računaš za vsakega posebej. Ostali podatki so pa isti kot v postu.

207

PET USMERITEV STRATEGIJE KRCENJA
PET KAZALCEV PODSTRUKTURE FINANCIRANJA
GLAVNE PODVRSTE STRATEGIJE KOOPERACIJE
MED NASTETIMI OPREDELITVAMI BISTVA POSLOVNE STRATEGIJE JE
NAJPOPOLNEJSA
STRATEGIJO DIVERZIFIKACIJE JE TREBA RAZUMETI KOT
MED NAVEDENIMI DEJAVNIKI JE V RAZISKAVAH POTRJEN FAKTOR RASTI
MED MERILA KVALITATIVNEGA OCENJEVANJA RAZVITH STRATEGIJ SODI
V SVETU POZNAN RAZISKOVALEC NA PODROCJU STRAT MANAGEM JE
TRIJE GLAVNI GRADNIKI DOBRE VIZIJE PODJETJA
OSNOVNI STRATESKI CILJI SO ZA RAZLIKO OD DELNIH TISTI, KI
VRSTE FUNKCIJSKIH STRATEGIJ ZA PODROCJE PROIZVODNJE
MODEL C-L
GLOBALNO PANOGO JE TREBA RAZUMETI KOT TISTO
OSREDNJO SPOSOBNOST PODJETJE RAZUMEM KOT
KDAJ BI LAHKO GOVORILI, DA JE KORPORACIJSKA STRATEGIJA PODJETJA
HKRATI TUDI NJEGOVA POSLOVNA
ZAKONITOST KRIVULJE IZKUSENJ TRDI, DA
PIMS-trzni zakoni 80% variance poslovnih rezultatov SPE
KAJ VES POVEDATI O POSL. USPESNOSTI STRATEGIJE VERTIKALNEGA
INTEGRIRANJA
- krivulja nadomestitve
- krivulja učenja
- swot matrika
- notranja odprodaja
- teoretično-logična planska obdobja za posamezne časovne vrste planiranja

+ krivulja učenja, neka krivulja proizvoda (pozabu kaj točno), razložiti SWOT matriko,
naloga
3.3 od Zavarovalnice Triglav

To je skor use