

A. PODJETJE, PODJETNIK, PODJETNIŠTVO

Podjetje je gospodarska tvorba, je neka enota, ki je samostojna v pravnem, ekonomskem, operativnem, externem & internem pogledu, glede razvoja, odloèanja o delu & organiziranju, razdeljevanju dohodka, v pogledu ciljev, v pogledu zagotavljanja svojega obstoja.

Koncept racionalnosti: doseèi kar najveèji rezultat z doloèenimi vlaganji

Skupne znaèilnosti podjetij:

- opravljajo neke gospodarske naloge
- vsako podjetje je enota zase v pravnem, ekonomskem, operativnem, internem in externem pogledu glede razvoja, ciljev..
- vsako podjetje ima vrsto ciljev, a izstopa tisti, ki je v osnovi opredeljen kot kot maximiziranje razmerja med vrednostjo rezultata in vrednostjo vlaganj v poslovanje.
- vedenje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju svojega cilja
- podjetje nosi riziko za uspešnost svojega poslovanja

Podjetje lahko posluje z dobièkom, zato pa mora prevzemati tveganja izgube- biti mora samostojno z vidika upravljanja in poslovođenja. Prisiljeno se je stalno prilagajati spremembam v okolju.

Vsako podjetje je oblika eksploatacije, ki ga poleg produktivne kombinacije proizvodnih dejavnikov tvorita še naèeli rentabilnosti in finanènega ravnotežja.

Naèelo rentabilnosti govori o potrebi max. profitne stopnje

Naèelo finanènega ravnotežja pa opozarja na vzdrževanje likvidnosti podjetja v vsakem trenutku.

Podjetništvo je nekaj aktivnega:

- uveljavljanje neèesa novega v družbi (iznajdba, novost, ki ga podjetje skuša komercializirati in poskrbeti, da v družbi postane stvar široke porabe),
- ugotavljanje novih poslovnih priložnosti, za njihovo kreiranje in izkorišèanje, kar pomeni tudi ustvarjanje porabnikov in s tem trgov.

Podjetništvo je najustvarjalnejša poslovna funkcija, ki je v osnovi nosilec nastajanja tehnoloških sprememb v poslovanju in družbeni porabi pa tudi ustvarjanju novih trgov. Ima tesno zvezo z R&R in funkcijo trženja.

Porabnik ne kupuje izdelkov ampak le koristi.

Podjetnik je nosilec vseh teh dejavnosti kot posameznik ali kot skupina ljudi. družbena vloga je.

- iskati in vrednotiti tržne priložnosti
- odpravljati pomankljivosti na trgu
- oblikovati motivacijske in Info. sistema v podjetju
- prevzemanje poslovnega tveganja
- opravljanje svoje funkcije z ustanavljanjem, osnovnim uravnavanjem & ukinjanjem podjetja
- financiranje nekega posla, da prevzema tveganje in odloèa o kombiniranju proizvodnih dejavnikov za izvedbo posla

Poslovođenje je temeljna funkcija poslovodje. Lahko je tudi funkcija podjetnika, ni pa to nujno.

Organizacija podjetja - veè definicij:

- je proces organiziranja opravil
- je družbena institucija
- je sestav razmerij med ljudmi
- je sestav razmerij med ljudmi, èlani združbe, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske & druge znaèilnosti podjetja ter smotrno uresnièevanje cilja podjetja

Statièn pogled = organizacijska struktura (formalna & neformalna) in v njej opredeljene organizacijske vloge.

Dinamièn pogled = organizacijski proces (formalen & neformalen)

Management:

3 temeljne organizacijske funkcije v podjetju:

] upravljanje

— vodenje

— izvajanje

Upravljalno f. opravlja podjetnik-lastnik

Poslovođenje opravlja manager

Loèimo: podjetniški & operativni management

Management proces= formalni org. proces, ki se razvija v doloèanju ciljev združbe, politike & v procesu izvajanja nalog društva s pomoèjo drugih ljudi ob uporabi naèrtovanja, uresnièevanja & kontroliranja, s èim zastopa, varuje & razvija interese nosilcev funkcije upravljanja.

Naèrtovanje kot del organizacijskega procesa:

- * vnaprejšnje razmišljanje vsega dela & zaželjenih rezultatov ter tudi zagotavljanja, da se bo ves proces izvedel v skladu z zamišljenim
- * proces, v katerem se na temelju predvidevanja okolja zavestno doloèamo prihodnje delovanje & doseganje cilja združbe.

Razliènost pogledov na politiko podjetja:

= usmerjanje èloveške dejavnosti v neki smeri zaradi ustvarjanja nekih ciljev

by Bleicher : opredeljeno poslanstvo podjetja, splošni cilji & temeljne usmeritve

by Ulrich : usmeritve & zasnova podjetja ter zasnova celotnega poslovanja

by Kralj : poslanstvo, splošni cilji & temeljne usmeritve, zamisli & ustvarjalno usmerjanje v doseganju ciljev

by Thompson: usmeritve za odloèanje & prijemi, ki podpirajo napore, usmerjene na doseg ciljev

by Hatten&Hatten: sredstva uresnièevanja strategije podjetja

Razlièni pogledi na odnos politika-planiranje v podjetju:

- * kontinentalno evropska šola (planiranje je višja stopnja konkretizirane & kvantificirane & terminizirane poslovne politike. Politika psotavlja cilje & smer prihodnjega razvoja organizacije, polotika je izhodišèe za planiranja)
- * anglo-ameriška klasièna management šola (poslovna politika so splošne navedbe, ki vodijo do razmišljanja podrejenih pri odloèanju, planiranje konkretizira posl. politiko za doloèeno prihodnje obdobje)
- * realistièna šola (poslov. politika in planiranje sta dve samostojni znanstveni disciplini, imata pa množico skupnih toèk.

dvojno razmerje med poslovno politiko & planiranjem:

- planiranje obsega oblikovanje p. politike & planiranje dela ter razvoja organizacije

- planiranje dela & razvoja organizacije pa je tudi sredstvo uveljavljanja določene p. politike podjetja

Aktuelna vprašanja strateškega managementa:

1. faza: računovodsko planiranje (upravljanje & poslovanje na temelju predračunov (50-ta leta))
2. faza: dolgoročno planiranje (upravljanje in vodenje na temelju predvidevanja, naslonjenih metod, ekstrapolacije - 60ta leta)
3. faza: strateško planiranje (kvalitativne prvine, koncepti, faze uresničevanja strategij & njihova kontrola - konec 70tih let)
4. faza: strateško upravljanje & poslovanje (upravljanje & poslovanje na osnovi strateških razmišljanj)
5. faza: management sprememb ali ustvarjalni management (oddaljevanje od pretežnega prognoziranja in približevanja k ustvarjalnemu izboranju smeri razvoja)

Bistvo strateškega managementa

- strateško planiranje v podjetju kot opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja
- sodobni pristop k strat. planiranju, ki upošteva aktualne potrebe
- vključuje še vprašanje uresničevanja vseh faz org. procesa

Model konstrukcijske šole

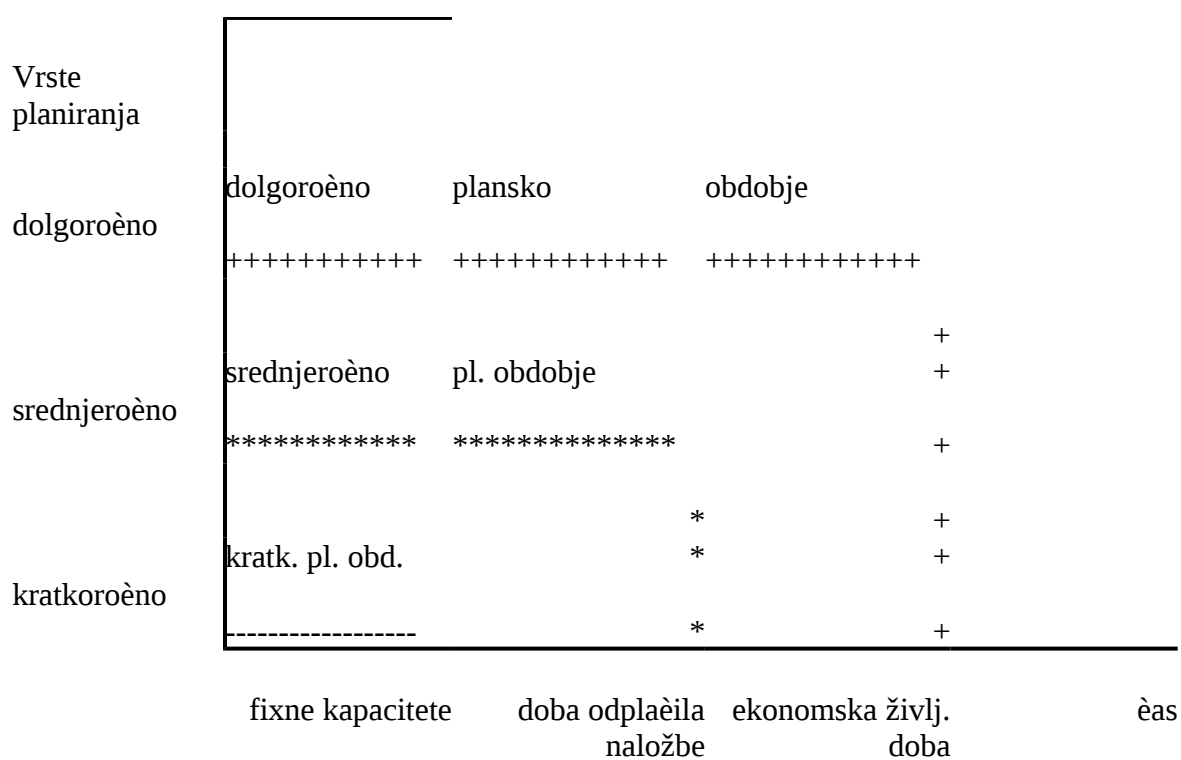
- * zgrajen na prepričanju, da je mogoče razviti strategijo na temelju nekega konceptijskega procesa ob uporabi nekaj osnovnih idej
- * oblikovanje strategije naj bi bil kontroliran miselni proces
- * direktor je glavni strateg, odgovoren za ta proces
- * model je enostaven in neformalen
- * strategije naj bi bile edinstvene
- * celotne strategije mora nastati iz procesa ustvarjalnega oblikovanja
- * strategije naj bi bile explicitne in artikulirane

Model šole porajajoèe strategije:

- razlika med nameravano strategijo & realizirano
- obstaja še porajajoèa se strategija = vzorec, ki konvergira v èasu v nekaj konsistentnega
- razvijanje strategije je kompleksen, interaktiven, evolucijski proces stalnega uèenja
- vse stvarne strategije so mešanica neèesa nameravanega in neèes porajajoèega se

strategija je plod obrtniškega dela

Planski horizont & planska obdobja:



Faze organizacijskega procesa:

1. faza planiranja
2. faza uveljavljanja
3. faza kontroliranja

OKOLJE PODJETJA

podokolja:

- naravno
- gospodarsko
- tehnièno-tehnološko
- politièno-pravno
- kulturno

û trg finanènih sredstev

û pravni sistem

û politièni sistem

medsebojni vplivi:

- vplivi okolja na podjetje (objektivno dani, podjetje nanje ne more vplivati)
- samostojni vplivi podjetja na okolje (obvladljivi, na pol obvladljive spremenljivke)

Notranja podroèja podjetja:

temeljne sestavine podjetja:

û delovna sila

û delovna sredstva

û predmeti dela

spremenljivke pri nabavi	s. v proizvodnji
û vrste & kakovost temeljnih sestavin delovnega procesa	û tehniène specifikacije q-jev
û kolièine nabavljenih temeljnih sestavin & roki nabav	û proizvedene kolièine
	û kakovost proizv. procesov

<ul style="list-style-type: none"> û nabavne cene t. sestavin û druge spremenljivke 	<ul style="list-style-type: none"> û urejenost, lokavijs obratov û časovni plani proizvodnje û drugo
s. v prodaji	s. pri financiranju
<ul style="list-style-type: none"> û splošna specifikacija proizvodov û količine prodanih q û PC û Prodajne poti û EPP û drugo by marketing 	<ul style="list-style-type: none"> û razpoložljiva finančna sredstva û načini pridobivanja fin. sredstev û načini porabe û načini vračanja

B. DINAMIKA GOSPODARJENJA V PODJETJU

Skica 7 : model dinamike gosp. rasti

Dejavniki dinamike panoge:

- û funkcija povpraš. & f. dinamike
- û vloga potreb
- û vloga tehnološkega napredka
- û dinamika nadomeščanja
- û krivulja učenja
- û demonstracijski učinek

Schultzeva f. povpraševanja:

$$x_1 = f(y_1, y_2, y_3, \dots, y_n, ND, t)^6$$

x_1 = povpraš. po proizvodu, izraženo s količino

y_1 = cena proizvoda podjetja

y_2, \dots, y_n = cene drugih proizvodov

ND = narodni dohodek

t = časovni faktor

Dejavniki, ki vplivajo na dolgor. f. povpraš.:

û spremembe razsežnosti subjektov povpraš.

û spremembe kupne moči subjektov povpraš.

û dohodkovna elastičnost povpraš.

û izboljšave tehnice, možnosti za porabo proizvodov

Tehnični napredek vpliva na:

û pojavljanje novih izdelkov, ki izpodrivajo stare podobne slabše proizvode

û pojavljanje novih proizvodov, ki povečujejo uporabo obstoječih & proizvodnjo nadaljnjih komplementarnih q

û pojavljanje novih izdelkov, ki ne vplivajo na povpraš. po obstoječih q

Tipična S-krivulja procesa nadomeščanja izdelka v porabi

1. faza: rast povpraš. & izpodrivanje starih je počasno

2. faza.: zlata sredina prihaja na naše izdelke

3. faza: večina uporabnikov, še nekaj možnosti substitucije

Krivulja učenja

Dinamika tehnološkega razvoja:

Tehnologija = vsaka praktična veščina, ki uporablja znanstvena dognanja

Invencija (iznajdba) = vnaprej zamišljena nova priprava, orodje, metoda ali mehanizem

Inovacija (novost) = uporaba ali uvedba nove ideje ali iznajdbe

Tehnološka sprememba je sprememba sistematične aplikacije organiziranega znanja na praktično dejavnost. temelji na iznajdbah, ne pa nujno na novih znanstvenih odkritjih

Proces nastajanja novih znanstvenih odkritij- več faz (skica 10):

1. znanstveno raziskovanje
2. raziskovalno razvijanje
3. aplikativno raziskovanje
4. komercializacija

Kaj določa dinamiko tehnoloških sprememb

Dinamika tehnoloških sprememb:

û Ontološko gledanje: iznajdba & inovacija sta vidni manifestaciji procesa, ki generira sam sebe ali pa institucije, ki ima svojo lastno dinamiko. Po tej tezi je razvoj znanosti & tehnologije v glavnem odgovor na znanstvene & tehnološke priložnosti in izzive. To tezo zastopajo številni fiziki, do pred kratkim je bila to tudi teza ekonomistov.

û Teleološko gledanje: Iznajdba & še posebej inovacija je neosebni družbeni proces, ki ga določajo družbene potrebe (če Watt nebi iznašel parnega stroja, bi ga kmalu iznašel kdo drug, češ pare je prišel)

Utterbackova & Abernathyjeva teorija življenjskega cikla izdelka & proizvodnega procesa:

1. faza: neusklajena (malo povpraš., ne dovoljuje še razvijanja specializirane opreme)
2. faza: faza segmentiranja (več poudarka na zunanjem diferenciranju izdelkov, uvedba novosti v metode proizvodnje)
3. faza: sistemska faza (manj inovacij, minimizacija stroškov pomemben cilj, stagnantno ali padajoče povpraš., standardizacija proizvod. sistemov & izdelkov)

Skica 11. model dinamike inovacij izdelka & proizvod. procesa

Bistvo morfološke razlage:

Začetnik je bil Zwicky. Tehnologija je metoda reševanja nekega problema, ki zahteva konstrukcijo povsem določene tehnične celote s isto določenimi funkcionalnimi lastnostmi. more dobiti na različne načine s kombinacijami različnih znanih ali nezanih tehnoloških priprav, prijemov - parametrov. Ti so v različnih stanjih glede na svojo stopnjo razvitosti.

Morfološki prostor je prostorski koordin. sistem, na oseh so parametri in njihova stanja. Sestavljen je iz skupka nezveznih točk ali koordinat, od katerih vsaka ustreza posebni kombinaciji parametrov in njihovih stanj. Ima toliko dimenzij, kot je parametrov.

Parameter v morfološki analizi je znana in neznana tehnološka priprava, prijem, sklop.

Stanje parametra je razvojna faza

Morfološka razdalja med dvema točkama v prostoru je enaka številu parametrov, po katerih se razlikujeta dve konfiguraciji

Morfološka sosesčina je manjši skupek točk, od katerih je vsaka morfološko blizu drugi.

Morfološka analiza nam kaže samo verjetne smeri tehnol. sprememb na posameznih območjih, ne pove pa nam, kdaj bo do teh sprememb prišlo.

Verjetnost iznajdbe na tehnol. področju v časovni enoti je padajoča funkcija morf. razdalje od stvarnosti

C. OSNOVE TEORIJE RASTI & RAZVOJA PODJETJA

Rast = kvantitativno večanje obsega podjetja

Razvoj = kvalitativno izboljšanje poslovnega podjetja

Hipoteze o rasti & razvoju podjetij:

û neoklasična

û slučajnostna (stohastična ali probabilistična)

û managerska

û Pernosove

û Worchesterja

û Todoroviča

û Neoklasična : cilj je maximizacija dobička rentabilnosti, edina omejitev za rast je produkcijska f., popolna konkurenca-max dobiček, priobsegu proizvodnje, kjer je $MC=PC$; nepopolna konkurenca- optimalna velikost podjetja v presečišču krivulj MC in mejni dobiček

û Slučajnostna: rast odvisna od rentabilnosti & drugih dejavnikov, ki so odvisni od kakovosti upravljalno-poslovnega aparata, širine poslovnega programa, razpoložljivosti določene temeljne sestavine, splošnih pogojev gospodarjenja. Začetna velikost ni pomembna za verjetnost nadaljne rasti. Dejanske stopnje rasti posameznih podjetij so rezultat slučajnosti

û Managerska: smoter podjetja je rast, cilj je maximizacija rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti; rast omogoča ohranjanje položaja na trgu, večja varnost, stabilnost, poslovni ugled, oligopolna struktura, ločeni f. upravljanja in f. poslovanja

û Pernosove hipoteza: zunanji & notranji dejavniki rasti, vplivajo zaradi principa nedeljivosti prod. faktorjev in njihove heterogene možnosti uporabe

û Worchesterjeva: 4 determinante rasti podjetja = obseg podjetja, značaj panoge, način upravljanja & poslovanja, organizacija podjetja

û Todorovič: 3 faktorji kot determinante rasti (obstoj tržnih priložnosti, razpoložljivost temeljnih sestavin, upravljalne sposobnosti)

Empirične raziskave o dejavnikih rasti & razvoja podjetja:

Standfordska raziskava:

û ugotovitve veljajo za ameriško predelovalno industrijo

û visoka korelac. povezava med rastjo podjetja in rastjo panoge

û usmeritev na diverzifikacijo v visoka tehnična področja (hitreje rasla)

û sistematično iskanje & razvijanje poslovnih priložnosti

û hitro rastoča podjetja so priključila neko enoto, podjetje v težavah-poslovanje na novih področjih

û pogumno & energično vodstvo

û sreča

û hitro rastoča podjetja dokazala svoje konkurenčne sposobnosti

Brooklinška raziskava o rasti najpomembnejših korporacij v ZDA:

û drastične spremembe v p.p & proizvodnih metodah uspešne

û uspešna anticipacija na spremembe v okolju in prilagajanje

û panoga je le redko dejavnik rasti

û organizirano ugotavljanje poslov. priložnosti

Rumeltova raziskava: 500 največjih ameriških korporacij

strategije, ki vplivajo na uspešnost:

- û enorodne dejavnosti
- û poovezanih dejavnosti
- û nepovezanih dejavnosti
- û razvijanja prevladujoèih dejavnosti

Rumeltove ugotovitve:

- û rast podjetja odvisna od širine sortimenta
- û obstaja negativna korelacijska povezava med širino poslov. programa in donosnostjo
- û stopnje rasti realizacije in stopnje donosnosti so v pozitivni korelacijski povezavi
- û konglomeratna diverzifikacija daje najvišje stopnje rasti, povpreèno rentabilnost & slaba stabilnost rasti
- û vertikalna integracija - & èista diverzifikacija- najslabša uspešnost
- û organizacijska struktura se mora prilagajati izbrani strategiji podjetja

Raziskava PIMS: (profit impact of marketing strategies):

- û velika mednarodna raziskava v bostonu, 600 ameriških & evropskih podjetij, veè kot 2000 sPE
- û namen: kako tržne zakonitosti doloèajo uspešnost delovanja sPE
- û ugotovitve:
 - û tržni zakoni doloèajo 80% opazovane variance poslovnih rezultatov razliènih strat. poslov. dejavnosti
 - û relativni tržni delež SPP pojasnjuje sam 20% razlike v stopnji donosnosti razliènih SPP-jev
 - û Stopnja kapitalne intenzivnosti je poleg relativnega tržnega deleža druga najpomembnejša doloèljivka uspešnosti strategije

8 dejavnikov donosnosti & cash-flowa:

- û intenzivnost investiranja

- û produktivnost
- û tržni položaj
- û rast obdelovanega trga
- û kakovost izdelka
- û inovacije/diferenciacije proizvoda
- û vertikalna integracija
- û kakovost poslovnega tima

Modeli sprememb v rasti & razvoju podjetij

Chandlerjev model:

4 faze rasti & razvoja podjetja:

1. faza začetne rasti & akumulacije virov
2. faza racionalizacije uporabe virov
3. faza ekspanzije na nova proizvodna & tržna področja
4. faza oblikovanja nove organizac. strukture za nadaljnjo učinkovito uporabo virov

Scottov model

3 faze rasti:

1. faza. majhno podjetje s specializirano dejavnostjo & neformalizirana org. struktura
2. faza: srednje podjetje, širše diverzificirana dejavnost, funkcionalna org. struktura
3. faza: veliko diverzificirano podjetje s proizvodno oddleeno org. strukturo

Salterjev model

4 faze razvoja podjetja: bistvo: spremembam v razvojni strategiji je potrebno prilagajati organizacijsko strukturo gosp. organizacije.

Model razvoja Penrosove:

teza, da je upravljalno-poslovodstveno osebje v različnih fazah rasti & razvoja gosp. organizacije neenakomerno angažirano s lposameznimi problemi poslovanja & razvoja

Churchil-Lewis model:

- û borba za obstoj
- û preživetje
- û uspeh
- û dezangaziranje
- û rast
- û polet
- û zrelost resursov

Lippit-Schmidtov model: 3 razvojne faze & 6 kriznih situacij

û Rojstvo	1. Ustanoviti Novo Podjetje 2. Preživeti kot vitalni sistem
û Mladost	3. zagotoviti stabilnost 4. pridobiti sloves & ponos
û Zrelost	5. ustvariti enostnost & prilagodljivost 6. prispevati družbi

II. SISTEM PREDVIDEVANJA & PLANIRANJA V PODJETJU

A. PREDVIDEVANJE V PODJETJU

Predvidevanje je ocenjevanje možnih razvojev zunanjih, neobvladljivih spremenljivk za podjetje v prihodnosti brez kakršnih možnih sprememb, ki jih lahko podjetje v prihodnosti povzroèi v svojem okolju

Veèstopenjski model predvidevanja v podjetju: stopnje

1. predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja
2. predvidevanje potencialnega povpraš. po porizvodih panoge podjetja
3. “ deleža podjetja na trgih njegove panoge

4. " deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja

Skica 14: vrste predvidevanja v podjetju

Določljivke dinamike povpraševanja po proizvodih panoge:

- prebivalstva, rast, spolna & starostna struktura, geografska struktura
- ND na prebivalca
- razpoložljivi osebni dohodki
- razpoložljiva kupna moč
- stopnja obremenitve potrošnikovega OD s posojili
- obseg & starostna struktura skupin že obstoječih dobrin v uporabi
- obseg nadomestitvenega povpraš.
- obseg investicijske porabe
- učinke politike razširjene reprodukcije na obseg inv. porabe
- obseg salda med EX & IM proizvodov panoge
- zbir nakupnih namer odjemalcev
- starostno strukturo zmogljivosti v panogi
- stopnjo zastarevanja zmogljivosti v panogi
- stopnjo tehnološkega razvoja
- odnose v INput-Output tabeli
- razpoložljivost in cene novih osnovnih sredstev

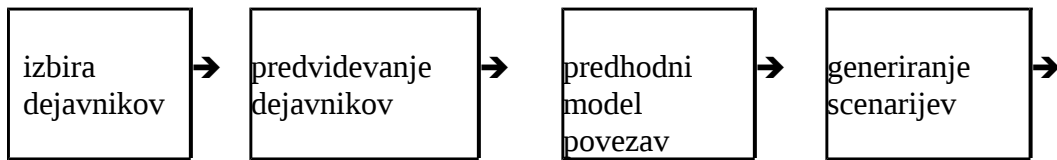
Scenarij je hipotetično zaporedje dogodkov, ki je zgrajeno z namenom, da dobimo v središče pozornosti vzročno posledične procese in točke odločanja

5 faz izdelave scenarija:

1. opredelitev teme
2. izbira ključnih dejavnikov

3. predvidevanje razvoja ključnih dejavnikov
4. predhodni model povezav
5. generiranje scenarijev

Model okolja:



Razvijanje scenarija:

a) by model okolja

- opredelimo temo scenarija
- identificiramo pomembne dogodke & spremenljivke
- napravimo predhodna predvidevanja za vsak dogodek
- izberemo najbolj kvalificirane nosilce informacij za opis povezav med dogodki
- zberemo info od nosilcev o povezavah med dogodki
- obdelamo info o povezavah
- generiramo alternativna predvidevanja
- ponovno procesiramo v modelu vsa dana predvidevanja

b) by

- analiza naloge
- analiza vplivov
- projekcije
- grupiranje alternativ
- razlaga scenarija
- analiza posledic

·analiza moteèih dogodkov

·prenos scenarija

Mrežna matrika

0: niè vpliva

1: slab vpliv

2: moèan vpliv

Analiza medsebojnega vpliva in povezav zunanjih dejavnikov na uspešnost rešitve razvojnega problema na osnovi rangiranja njihovega vpliva. Aktivne vplive dejavnikov beležimo na eni, pasivne pa na drugi strani matrike.

Metode predvidevanja splošnih možnosti gospodarjenja:

- metoda družbenih računov (*proizvodna, dohodkovna, izdatkovna)
- delovno produktivnostni model ($DP = DS * DU * Pr$: $DP = \text{Št. zaposlenih v NG}$, $DS = \text{povpreè. št. delov. ur na leto na zaposlenega}$, $Pr = \text{produktivnost dela v delov. urah}$)
- Harrodov model za predvidevanje stopenj rasti DP ($r = a/k$, $r = \text{stopnja rasti DP}$, $a = \text{stopnja akumulacije v } dP$, $k = \text{kapitalni koeficient}$)
- Kaleckijev model predvidevanja stopnje rasti ($DDP/DP = (1/m) + (I/DP) + n - a$: $m = \text{mejni kapital. koef.}$, $I = \text{bruto investicije}$, $n = \text{\%poveèanja DP zaradi delovanja neinvest. dejavnikov}$, $a = \text{\%poveèanja DP by zastarevanja osnovnih sredstev}$)
- empirièno ugotovljene proizvodne f. za NG
- ekonometrièni modeli gospodarstva
- predvidevanje rasti DP na osnovi povpreène stopnje rasti DP v preteklosti. metode trenda ter modeli enostavne & multiple regresije

Metode predvidevanja realizacije panoge:

- metoda % DP
- enostavni in multipli model regresije
- input/output tabele
- metoda trenda in metoda analogije

- za nove panoge: tržne raziskave, analogija, krivulje rasti

2 pogoja za regresijo pri panožnem predvidevanju

- močna korelacijska povezava med gibanjem DP in realizacijo panoge
- konstantno razmerje med določenim DP agregatom in določenim agregatom v panogi

Slabosti input-output tabele:

predvidevanje po tej metodi je slabo, če pride v dinamiki do velikih sprememb tehničnih koef. Do teh sprememb pa pride zaradi sprememb v tehnologiji, strukturi proizvodnje po posameznih sektorjih, opredeljevanju posameznih sektorjev, obsegu proizvodnje v panogi

Predpostavke, ki morajo biti izpolnjene za uporabo input-output tabele:

- ni sprememb v tehnologiji
- ni sprememb v strukturi proizvodnje po sektorjih
- ni sprememb v opredeljevanju posameznih sektorjev
- ni sprememb v obsegu proizvodnje

2 različni metode analogije pri predvidevanju realizacije panoge

- by mednarodne primerjave
- by zgodovinske primerjave

Gompertzova krivulja

Pearl Reedova logistična krivulja

Metode predvidevanja možne realizacije podjetja:

- subjektivno ocenjevanje posloводства
- sestavljene ocene na osnovi mnenj prodajnega osebja
- anketiranje nakupnih namer odjemalcev (poznati je treba odjemalce, +: hitro dobimo oceno možne prodaje, razmišljanje odjemalcev, -: nezanesljivost odjemalcev)
- analiza časovnih vrst (+: objektivna, -: zajema le kvalitativne faktorje, predpostavka o ponavljanju preteklosti, nerazumljivo)

- regresijska analiza (+: objektivna, več spremenljivk hkrati, -: omejena uporaba, ponavljanje preteklosti)
- računalniki & ekonometrični modeli
- metoda analogije
- poskupsna prodaja
- krivulje rasti
- druge

Slabosti metode na osnovi mnenj prodajnega osebja:

- prodajalci so slabi ocenjevalci prihodnje prodaje (preveliki pesimisti/optimisti)
- namerno podcenjujejo povpraševanje, da bi lažje dosegli normo
- se ne zavedajo sprememb v splošnih gosp. pogojih
- tej nalogi ne posvečajo dovolj časa in resnosti
- metoda jemlje dosti časa prodajnemu osebju
- subjektivna metoda

Faze procesa tehnološkega predvidevanja:

Glavne metode tehnološkega predvidevanja:

- explorativne projekcije
- morfološka analiza
- analogija
- delfi tehnika
- intuitivna tehnika

PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

Strateški management je oblikovanje & uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve

Strateški model Hughlija & Wheelena

Motivacija Oblikovanje strategij Uresnièevanje strategij Spremljanje

kontroliranje

zunanje okolje poslanstvo

ciljno okolje cilji

strategije

politike

Notranje okolje

programi

budgeti

postopki

poslovanje

Zasnova strateškega managementa:

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresnièevanje & kontrola
družbeno ekonomsko okolje	SWOT analiza	Oblikovanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij	Taktièno planiranje
analiza poslovanja	prednosti & slabosti	&	osnovnih	&	programiranje
predvidevanje	možnosti	ugotavljanje planskih vrzeli	poslovnih	izbiranje	predraèunavanje
vizija & poslanstvo	nevarnosti		funkcionalnih		uresnièevanje & kontrola

Vizija & poslanstvo

Vizija na zunaj identificira podjetje od drugih. Potrebna je za motiviranje zaposlenih.

Je zaznava okolja, ki ga hoèe posameznik ali organizacija ustvariti na dolgi rok in pogojev, od katerih je ta uresnièitev odvisna.

Je koncept nove zaželjene prihodnosti, ki jo je moè sporoèati povsod po organizaciji in zunaj nje.

Potreba po viziji:

- iz potrebe po nadzorovanem razvoju organizacije
- iz potrebe po ustvarjalni strategijah
- iz potrebe po preobrtu v organizaciji
- iz potrebe po spremembi kulture v organizaciji

3 glavni gradniki oblikovanja vizije;

- podjetniška percepcija
- ustvarjalnost
- vodenje

Poslanstvo je dokaj stalna navedba namena, ki jih izoblikuje primarno psolovodstvo in ki se nanašajo predvsem na naslednja vprašanja:

- kaj je naše poslovno podroèje
- sporoèanje osnovnega smisla obstoja organizacije z navajanjem namena podjetja
- zagotavljanje okvira, ki uravnava odnose med podjetjem in njegovimi udeleženci
- navajanje osnovnih smotrov podjetja glede rasti 7 donosnosti
- navajanje sedanjega in prihodnjega poslovnega programa podjetja, trga, geografske usmerjenosti...
- opredelitev strateških psolovnih enot
- filozofija podjetja (sistem vrednot, preprièanj in navad) = kultura organizacije

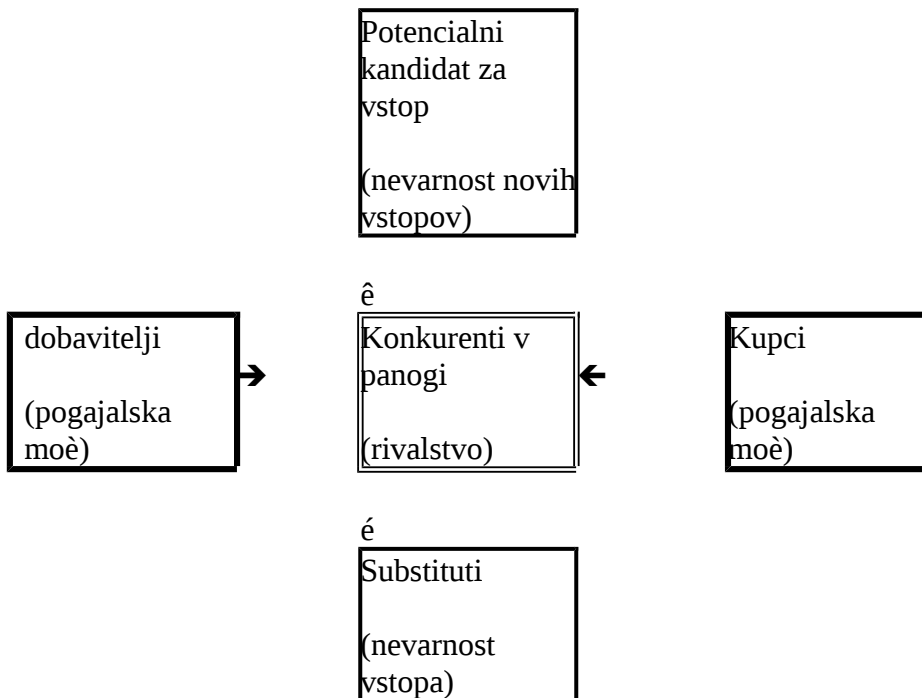
Družbeno ekonomsko okolje:

politièno/pravno, kulturno, tehnološko, naravno, gospodarsko

Podokolja:

Gospodarsko	Tehnološko	Politično-pravno	Naravno	Kulturno
<ul style="list-style-type: none"> · rast BDP · rast kritičnih panog · rast glavnih tujih trgov · dinamika osebne porabe · ... 	<ul style="list-style-type: none"> · prièakovane novosti · kritični tehnološki prodori · èasovni mejniki 	<ul style="list-style-type: none"> · ključne nove zakonske rešitve · odnos do zašèit domaèega kmetijstva · moè zelenih & posledice 	<ul style="list-style-type: none"> · glavni problemi z energetske oskrbo · ekološke oemjitve · lokacijske možnosti 	<ul style="list-style-type: none"> · vrednote · glavne spremembe v navadah · prevlasujoèa ideologija

pet skupin doloèljivk privlaènosti panoge



Dejavniki privlaènosti panoge: ovire za vstop

- ekonomija obsega
- diferenciacija proizvodov
- blag. znamke

- stroški by spremembe dobaviteljev
- pristop k prodajnim kanalom
- potreben kapital
- pristop k modernejši tehnologiji
- dostop do surovin ali kritičnih komponent
- zakonske ovire
- učinek krivulje izkušenj

Pogajalska moč kupcev:

- pomembnih kupcev
- razpoložljivost substitutov
- stroški spremembe dobavitelja
- nevarnost, da se kupec integrira nazaj (sam začne proizvodjati)
- nevarnost, da se panoga integrira naprej (da dela isto, kar počnejo kupci)
- prispevek kupčevih proizvodov h kakovosti
- celotni kupčevi stroški, ki jih povzročata panoga
- kupčeva donosnost

Pogajalska moč dobaviteljev:

- pomembni dobaviteljev
- razpoložljivost substitutov
- diferenciacija ali stroški spremembe dobavitelja
- nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej & panoga nazaj
- prispevek dobavitelja h kakovosti & storitvi
- celotni stroški v panogi by dobavitelj

Razpoložljivost substitutov:

- razpoložljivost dobrih substitutov
- stroški spremembe proizvoda pri uporabniku
- donosnost & agresivnost proizvajalcev substitutov
- odnosi med ceno & koristnostjo pri substitutih

Rivalstvo med konkurenti

- konkurentov
- rast panoge
- delež FC & stroškov skladiščenja
- lastnosti proizvoda
- povečanje zmogljivosti
- diverzificiranost konkurentov

Ocena ciljnega okolja:

analiza trga:

ugotoviti tržni potencial

za katere tržne segmente gre

rast segmentov

priložnosti za pridobitev konk. prednosti

analiza potrošniških potreb

analiza konkurence & nevarnosti

Analiza poslovanja.

zbrati vse ugotovitve iz periodičnih analiz poslovanja podjetja

OCENJEVANJE OKOLJA & PODJETJA

Celovita ocena je analiza preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki daje temelj za proces dolgoroènega planiranja v ožjem smislu besede.

Strateški management je oblikovanje in uresnièevanje planov ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo

3 pristopi:

- klasièn = SWOT analiza
- portfolio analiza
- Porterjeva veriga vrednosti in analiza privlaènosti panoge

SWOT analiza = celovito ocenjevanje prednosti & slabosti ter priložnosti & nevarnosti za doloèeno organizacijo

sinonimi: WOTS, tekoèa ocena, audit položaja, audit trga/poslovanja, planske predpostavke, celovita analiza

Strenght, Weakness, Opportunity, Threat

Inputi v ocene okolja In podjetja:

- predvidevanje / scenarij / rezultati motrenja okolja
- analize poslovanja
- vizija & poslanstvo podjetja

Zaènemo pri bilanci stanja in za 5 let nazaj izraèunamo relativne deleže vsake postavke. Dobimo prve signale tendenc. Sledi izraèun kazalcev uspešnosti. Tendence so lahko ugodne/neugodne. Sledi analiza podstruktur.

· Proizvodna podstruktura	
· Tehnološka	lokacija & št. obratov, velikost & starost obratov, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin, delovna sila, logistièni sistemi, kakoovost, nabava, tehnièna produktivnost dela, izkorišèenost zmogljivosti, sindikalna organiziranost
· Tržna	
· R&R	kadri, rezultati razvoja novih proizvodov, financiranje

	R&R, oprema v laboratorijih, patenti & licence, kontrola stroškov R&R
· Finančna	kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti
· Kadrovska	št. & kakovost managementa, štabnega osebja, delovne sile, fluktuacija, strukture by spol & starost, selekcija, usposabljanje, napredovanje
· Organizacijska	ustreznost zvrsti, , delegiranje pristojnosti, lokacija uprave, sistemi nagrajevanja, stili poslovanja, sistemi komuniciranja, sposobnost za dogovarjanje z okoljem
· Podstruktura ekonomskega sodelovanja & povezovanja	
· Druga	

Portfolio analiza

je pristop k celovitemu ocenjevanju položaja podjetja. Fokus je na strateškem ravnotežju strateških poslovnih področij v podjetju

3 osnovni koncepti:

- strateško poslovno področje = SPP = vsaka razumno samostojna skupina proizvodov ali storitev v podjetju, ki ima svoje nabavne, R&R, proizvodne, prodajne pogoje
- strateška poslovna enota = SPE = razumno neodvisna poslovno-izidno središče s svojim ravnateljem, svojo proizvodnjo, prodajo, R&R in drugimi funkcijskimi oddelki.
- krivulja izkušenj se nanaša na zniževanje relativnih stroškov na enoto, ki izvira iz akumuliranja obsega prodaje.

Učinek krivulje izkušenj izhaja iz:

- učinka krivulje učenja
- tehnoloških izboljšav
- regresije FC
- substitucije z manj dragimi inputi

- spremembe v konstrukciji proizvodov
- drugo

Uèinek krivulje izkušenj so našli:

- v propulzivnih panogah
- v panogah z visoko dodano w
- v kapitalno intenzivnih panogah
- v panogah z kontinuiranim proizvodnim procesom

BCG (Boston Consulting Group) portfolio matrika:

KRAVE : relativno nizki stroški, boljši dobièki, dober priliv denarja, trg poèasi raste, ni potrebno veliko investivij

ZVEZDE: visok relat. tržni delež, nizki relativni stroški, dajejo priliv, trg hitro raste, zato veliko investirati

PSI: nizek relativni tržni delež, visoki relat. stroški, nizek dobièek, èe sploh je. Opustiti te proizvode, ker je trg stagnanten

VPRAŠAJI: trg hitro raste,, nizek tržni delež, veliko investicij, majhen priliv, silijo med zvezde

visoka	zvezde	vprašaji
nizka	krave	psi
	visoka	nizka

relativni tržni položaj

General Electric matrika tržne privlaènosti & pposlovni položaj:

povdarek na potencialni rentabilnosti in ne na denarnem toku

Tržna privlaènost

visoka srednja nizka

visok	1	1	2	+2
srednji	1	2	3	+1
nizek	2	3	3	0
	+2	+1	0	-1
				-2

1: investiraj & rasti

2: selektivno investiraj

3: žanji, dezinvestiraj

Schellova matrika (DPM ali matrika usmerjanje politike):

slab	dezinvestiraj	fazni umik, nadaljuj skrbno	podvoji ali opusti
srednji	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi, prizadevanje
moèan	generator denarnih sredstev	rast	vodja
	neprivlaèen	povpreèen	privlaèen

Tržna privlaènost

Hoferjeva matrika:

meri boniteto posameznih SPE konkurenènim položajem in s fazo življ. cikla proizvoda.

kritika portfolio analize:

- predpostavke niso realne
- osredotoèa se na denarni tok, nejasna povezava med obsegom denarnega toka & ekonomsko uspešnostjo prodaje in poslovnim tveganjem
- subjektivna merjenja v matrikah

- otežkoene primerjave med različnimi SPE
- ne upošteva obstoječe tržne strukture in obstoja protimonopolne zakonodaje
- vprašljiva prihodnost
- težko jo je povezati z projekti novih proizvodov
- zanemarja celoten instrumentarij marginalne analize
- zahteva razpoložljivost poslovnih info za posamezne strateško poslovne skupine izdelkov
- zelo globalna, usmerjena na vprašanje prodaje & trga
- zanemarja pomen razvijanja osrednje sposobnosti firme

Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti:

- osnovna teza je da je konkurenčna prednost osnovni dejavnik uspešnosti gosp. organizacije.
- primarne (notranja logistika, proizvodnja, zunanja logistika, trženje, poprodajne storitve) & pomožne (infrastruktura opodjetja, kadrovski podsystem, podsystem razvoja tehnologije, podsystem nabave) aktivnost v podjetju

glavna vira konkurenčne prednosti by Porter:

- stroškovne prednosti
- boljša diferenciacija proizvoda

Postavljanje strateških ciljev

Cilji podjetja so poslovni rezultati, ki jih želi podjetje doseči.

3fazni proces:

1. potreba po preoblikovanju poslanstva
2. izbira ključnih kazalcev
3. pripiši ciljnih vrednosti

Možni strateški cilji podjetja:

1. Splošni cilji

- delež dobička v prodaji
- dobiček na sredstva (ROA)
- dobiček na lastni kapital (ROE)
- dividende v odnosu na dobiček po delnici
- amortizacija
- nerazdeljeni dobiček
- ekonomičnost, KOZ

2. Indikatorji za posamezne podstrukture

proizvod	portfolio proizvodov, razširitev skupin proizvodov, izločitev določenih SPE-jev, izboljšave obstoječih proizvodov
tržna	stopnja rasti podjetja, stabilnost rasti prodaje, tržni delež & stabilnost, vstopi na nove trge, izstopi iz obstoječih trgov, glavne spremembe v distribuciji, prodajno bosebje, drugo
tehnološka	struktura proizvodnih zmogljivosti, rast proizvod. zmogljivosti, lokacija novih obratov, izkoriščenost kapacitet, avtomatizacija, produktivnost dela, spremembe v področju nabave
R&R	št. R&R projektov za izboljšave proizvodov, razvoj novih proizvodov, novih metod proizvodnje, R&R kader, oprema, budget
finančna	obračanje sredstev, zalog, stopnja likvidnosti, skupna vlaganja, struktura kapitala, finančni vzvod, kazalci finančnih razmerij
kadrovska	stopnja rasti & struktura kadra, st. rasti & struktura poslovnega osebja, štabnega osebja, usposabljanje...
organizacijska	glavne spremembe v org. strukturi & sistemih

3. Postavljanje ciljnih vrednoti

a) integralni način (sinoptični) : splošni cilji se izoblikujejo najprej, cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih ciljev

b) inkrementalni : cilji za podstrukture najprej izoblikovani, nato splošni cilj

Planski cilji morajo biti dogovorjeni, realistični, konsistentni, stimulatívni.

Planska vrzel (skica)

RAZVIJANJE STRATEGIJ

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, èe bo uresnièena, doseèi dolgoroène planske cilje. Vsebuje množico izvedenih ciljev in poslovnih politik, kar pomeni doloène omejitve za poslovno odloèanje ali kar vnaša pravila v to odloèanje.

Osnovni tipi strategij:

osnovne (celovite)	s. rasti (razvoja) s. stabilizacije (normalizacije) s. krèenja (deinvestiranja)
poslovne	s. vodenja v stroškovni uèinkovitosti s. diferenciacije proizvodov s. razvijanja tržne niše
funkcionalne ali pomožne	osredotoèajo se na maximiziranje uèinkovitosti resursev podjetja in na povezovanje funkcionalnih & nefunkcionalnih dejavnosti, da bi podprli uresnièevanje osnovnih in poslovnih strategij podjetja

Možne strategije podjetja

Merilo oz. predmet	Vrsta strategije
organizacijsko podroèje	celovita poslovna s. funkcionalna s.
funkcija	s. prodaje s. proizvodnje s. R&R s. investiranja

	s. financiranja s. razvijanja kadra
tržni segment	s. zemljepisnega segmentiranja s. demografskega segmentiranja s. psihografskega
smer razvoja	s. rasti s. ustalitve s. krèenja
tržni odnosi	s. napada s. obrambe

Nekatere klasifikacije strategij

Strategije z vidika	
razmerje med proizvodi & trgi	obdelava trga razvoj trga razvoj proizvoda diverzifikacija
izraba sinergije	usmerjanje na surovine usmerjenje na tehnologijo na trg
portfolio koncept	dezinvestiranje molzenje investiranje segmentiranje
rast	ekspanzija ohranitev

	konsolidacija
	krèenje
odnos do konkurence	napad
	obramba
širina	koncentracija
	širjenje
sodelovanje	neodvisnost
	kooperacija
	soudeležba
integracija	naprej
	nazaj

5 skupin velikih odloèitev:

- o razvoju portfolia strateških poslovnih podroèjih v podjetju
- o razvijanju povezav med SPE-ji in o sinergijah med njimi
- o uravnoveževanju tveganj in tokov dobièka v okviru podjetja
- o uravnoveževanju den. tokov v okviru podjetja
- o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih podjetje kot celota in posamezne enote dosegali

Vrste korporacijskih strategij:

Ä Strategije rasti podjetja

Ä strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja

- razvoja trga
- razvoja proizvoda
- omejene produktno tržne diverzifikacije
- razvoja tehnološke podstrukture
- omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije

- omejene produktno-tehnološke diverzifikacije
- popolne (èiste) diverzifikacije

Ansoff matrika = matrika (vektor) rasti

	Product		
Market	star	nov	
star	operative developement (penetracija trga, strategija obdelave trga)	Product development (strategija razvoja proizvoda)	
nov	Market developement (strategija razvoja trga)	Diverzification (strategija diverzifikacije)	

Rumelt:

- usmeritev na samostojni program = strategija enorodne dejavnosti
- usmeritev na dominantni program = s. dominantne dejavnosti
- usmeritev na s. povezane dejavnosti = omejena (kanalizirana, vertikalne & horizontalne integracije)
- usmeritev na s. nepovezane dejavnosti = konglomerati (èista divezifikacija)
- (konglomeratna diver. & diagonalna diver.)

Vertikalna integracija:

motivi za:

± racionalni razlogi, doloèeni prihranki, izklju;itev nekaterih posrednikov, yašèita inovacije & know-how

Slabosti:

± vprašanje koordinacije vseh teh vertikalnih povezav med sabo, povzroèa stroške

± težave pri zelo dinamiènem povpraševanju & tehnologiji

Horizontalna integracija:

- ± izkoristiti učinke ek. obsega
- ± možnost kontrole panoge
- ± nevarnost antimonopolnih akcij

Konglomeratna diverzifikacija:

podjetje dodaja k svoji poslovni dejavnosti še nove, ki nimajo povezave z glavno.

Motivi za:

- ± vprašanje, kam investirat nerazdeljene dobičke-izberejo panogo, kjer podjetje nima nobenih povezav
- ± potreba po prestrukturaciji podjetja
- ± ideja, da se da sposobnosti podjetja transferirata še v druge panoge

Nevanosti:

- ± visoki stroški povezave s koordinacijo teh dejavnosti
- ± informacije
- ± kompenzacija cikličnih gibanj

2. Strategija ustalitve podjetja

normalizacija, konsolidacija

3. Strategija krčenja poslovnih dejavnosti:

3 kategorije podjetij:

Ä podjetja v akutni krizi (obstoj že danes ogrožen, potreba po kriznem managementu & strateškem delovanju)

Ä podjetja, neuskaljena deloma z današnjim, predvsem pa z jutrišnjim okoljem (latentno krizno stanje, potreba po strat. managementu)

Ä podjetja, usklajena z današnjim okoljem (normalni strat. management, potrebno je transakcijsko poslovanje)

Glavni tipi strategij spreminjanja podjetja:

- a) s. preusmeritve (ocenjuje, da bo jutri okolje drugaèno, pravoèasno prilagajanje)
- b) s. revitalizacije (oživitve) -ustrezna za podjetja, ki danes dosegajo podpovpreène rezultate, latentna kriza, najboljši krizni management
- c) s. preobrata -neusklajenost podjetja v svojem okolju, ohranitev ali likvidacija podjetja

2 skupini variabl pri tej strategiji:

organizacijske	poslovne
* preprièanje managerjev v nujnost strateškega preoblikovanja podjetja	· opredelitev poslanstva
* izoblikovati vizijo	· celovita ocena podjetja & okolja
* kdo bodo kljuèni igralci	· oblikovanje strateških ciljev + vseh strategij
* izobraževanje & usposabljanje ljudi	· akcijski programi za uresnièevanje strategij
* usposabljanje vseh resursov za doseganje sprememb	· strateška kontrola
* odprto informiranje ljudi	

3 fazni proces nastajanja org. sprememb:

1. Faza: zaznava potrebe po radikalni spremembi
2. Faza: sooèanje z odpori proti delanju prevelikih sprememb + prve pozitivne reakcije
3. Faza: proces ponovnega oživljanja podjetja, nova vizija & poslanstvo, mobilizacija kritiène mase, institucionalne spremembe

Znaèilnosti strategije zasuka podjetja:

- umik podjetja na strateška poslovna podroèja, za katera ima podjetje neke osrednje sposobnosti
- odprodaja doloèenih poslovnih sredstev/enot (nastanek samostojnih podjetij)

- sporaumi o refinanciranju z upniki
- zaustavitev investicij
- nove trženjske strategije
- centralizacija finančnega managementa
- delegiranje pristojnosti
- racionalizacija strpškov
- pospešitev obračanja obratnih sredstev
- dokapitalizacija
- novi kooperacijski odnosi
- odpust odvečene delovne sile
- spremembe pravne oblike podjetja
- spremembe org. strukture

Faze v procesu preoblikovanja posameznika;

1. faza zaključevanja
2. nevtralna faza (odvezovanje od starih sodelavcev, začetek preusmerjanja...
3. Novi začetki

STRATEGIJE MULTINACIONALNK

Multinacionalno podjetje je:

- globalno obnašanje, usmerjeno na svetovni trg
- ustvarja svojo konkurenčno prednost s tem, da ima svoje pE v različnih državah
- èejo možnosti za poslovnih uspeh z globalno usmeritvijo

Globalne panoge: :

± konkur. prednosti se lahko pridobijo samo z globalnim poslovanjem

± kako koordinirati aktivnosti med sabo?

± avtomobili, gumarska industrija...

Pri oblikovanju strategije multinacionalk:

± konfiguracija (razmestitev aktivnosti iz verige vrednosti)

± koordinacija teh aktivnosti po svetu

Aktivnost	Vprašanje konfiguracije	Vprašanje koordinacije
proizvodnja	lokacija obratov za proizvodnjo sestavnih delov & končnih proizvodov	porazdelitev proizvodnih nalog med razpršene obrate ustvarjanje mreže obratov po svetu prenos proizvodne tehnologije med obrate
trženje & prodaja	izbor proizvodov izbor trgov by države lokacija priprave EPP & promocije	splošnost blag. znamke usklajevanje prodaje na različne račune multinacionalke podobnost prodajni poti, pozicioniranje proizvodov usklajevanje politike cen po svetu
poprodajne storitve	lokacija servisnih organizacij	podobnost servisnih standardov & postopkov
razvoj tehnologije	št. & lokacija R&R centrov	razmešene R&R nalog med centri menjava med R&R centri zaporedja uvajanja proizvodov po svetu
preskrba	lokacija nabavne funkcije	prenos spoznanj

		lociranje preskrbe
		usklajevanje nabav skupnih delov

DIMENZIJE MEDNARODNE STRATEGIJE (SKICA 53) STRATEGIJE MULTINACIONALK

širina	mnogo segmentov	vodenje v stroških alizah	zašèiteni trgi
		diferenciaciji v globalno	
segmentov	nekaj segmentov	globalna segmentacija	nacionalna odzivnost

globalna strategija s. usmerjena na državo

Poslovne strategije

Poslovna strategija je pot do konkurenène prednosti za posamezno SPE. Kaže širino dejavnosti posamezne SPE, ki zadovoljujejo potrebe odjemalca. Vsebuje cilje SPE-ja na opredeljenem poslovnem podroèju in vzpostavljajo politike, ki skrbijo za doseg te ciljev.

Vrste poslovnih strategij:

- s. vodenja v stroškovni uèinkovitosti
- s. diferenciacije proizvodov
- s. razvijanja tržne niše

Vodenje v stroškovni uèinkovitosti - predpostavke za uporabnost:

- .. visok relativni tržni delež
- .. ustrezen sistem distribucije, ki upošteva ekonomijo obsega
- .. agresivna politika cen
- .. standardizacija proizvodov & unifikacija
- .. avtomatizacija proizvodnih procesov

- .. ugodni dostop do surovin
- .. nizki stroški zalog
- .. uèinkovit R&R
- .. zagotavljeni veliki resursi kapitala
- .. dober sistem kontrole stroškov
- .. ne prevelikih izdatkov v oglaševanje & promocijo

Diferenciacija:

- .. visoka uèinkovitost marketing mix-a
- .. dobro poznane blag. znamke in ugoden image
- .. dober design
- .. dobre prodajne storitve
- .. najvišja kakovost proizvoda
- .. uèinkovito oglaševanje
- .. preprièati odjemalce, da je naš proizvod nekaj posebnega

Osredotoèenje:

- .. biti najboljši pri zadovoljevanju potreb izbranega tržnega segmenta
- .. osredotoèenje vseh aktivnosti firme na zadovoljevanje potrebdoloèenega tržnega segmenta
- .. be the best

Kombiniranje generiènih strategij

Položaj glede diferenciacije

		nizek	visok
položaj glede stroškov	nizek	èista stroškovna usmeritev	stroškovna usmeritev na diferenciacijo

visok

konkurenčna prednost	èista usmeritev na diferenciacijo
-------------------------	--------------------------------------

Proces oblikovanja Poslovnih strategij

poslanstvo SPE

- širina dejavnosti
- identifikacija segmentov prozv. in trgov

ê

ocena prednosti & salbsti



oblikovanje P.S.



ocena priložnosti & nevarnosti

é

Uresnièevanje P.S.

Poslanstvo SPE-ja:

- ± navedba sedanjih in prihodnjih prièakovanih proizvodov, trgov, geogr. razpršenosti, opredelitev poti za doseganje konk. prednosti
- ± identifikacija proizvod-trg

STRATEGIJA NA OSNOVI ŽIVLJENSKEGA CIKLA:

faza uvajanja - orientacija v:

- ± nove proizvode, ki jih proizvajamo v veliki kolièini
- ± razvijanje prodajnih poti
- ± visoki stroški, nizka cena
- ± informirati trg
- ± proizvodi še ne dajejo dobièka
- ± tveganje

- ± usposabljanje distributerjev
- ± ne še diferenciacije (prezgodaj)
- ± potreba po kapitalu

Faza rasti:

- ± povpraš. bo hitro naraščalo, povečati zmogljivosti & kapacitete
- ± lahko pričakujemo resno konkurenco
- ± zagotavljanje finančnih virov
- ± strateško odločanje o novih trgih
- ± razmišljanje o konsolidaciji
- ± agresivne cene v boju proti konkurenci ali pa še diferenciacija
- ± pomembna je proizvodna učinkovitost

Faza zrelosti:

- ± ne bo več večje dinamike povpraševanja
- ± kupci proizvod dobro poznajo
- ± intenzivna promocija ne prinaša več veliko
- ± kontrola trga
- ± močna cenovna konkurenca
- ± pokažejo se prve neizkoriščene kapacitete
- ± onemogočenj vstopa v panogo

Faza upadanja:

- ± kupci so dobro informirani
- ± proizvodi standardni
- ± konkurenti imajo močno kontrolo stroškov

± standardna kontrola proizvodov

padec cen, dobièka, prvi izstopi iz panoge

STRATEGIJA CELOVITE KAKOVOSTI:

- preprièanje, da celovita kakovost zagotavlja konkurenèno prednost
- problem povezovanja strategij celovite kakovosti s strat. managementom
- celovita kak. kot naèin poslovanja (borba za kakovost kot borba za poveèevanje strateških možnosti)

razvijanje kakovosti z vidika:

- * notranjega internega razvijanja (racionalizacija, kontrola kvalitete)
- * izboljševanje zunanje kvalitete

STRATEGIJA NA OSNOVI MATRIKE RASTI

STRATEGIJA NA OSNOVI OPORTFOLIO MATRIKE

STRATEGIJA NEODVISNOSTI/SODELOVANJA

a) sodelovanje z drugimi firmami:

motivi:

- * višja kvaliteta by razvijanje dolgoroènega sodelovanja
- * JIT dobava
- * pridobitve pri produktivnosti, fleksibilnosti
- * vse manjši povdarek na višini PC
- * glavni odnosi so odnosi med proizvajalci & dobavitelji
- * dosecati uèinke pri kvaliteti
- * nabava
- * tehnièna usposobljenost
- * nove konkurenèn prednosti

- * zmanjšuje se potreba po pogajanjih zaradi cene
- * zmanjšuje se kapitalsko tveganje, čas za razvijanje novih proizvodov, zapletenost nabavnega mehanizma, stroški
- * dosega se višja kvaliteta

b) Strategija skupnih vlaganj:

znižanje skupne stroške poslovanja

c) strategija franšizinga

STRATEGIJA PIONIRESTVA:

visoke potrebe po kapitalu

razvoj trge, usposabljanje trgovcev, razvijanje prodajnih kanalov, velik riziko, visok tržni delež, donosnost

STRATEGIJA POSNEMANJA

manjše potrebne investicije, manj tvegano, strategija tržnih niš

STRATEGIJE PARTIZANSKEGA BOJEVANJA

- a) s. frontalnega napada (ok, če si močnejši)
- b) s. bojnega manevra (napad na konkurentove šibke točke)
- c) s. obkrožanja (ponujamo širši proizvodni program na trgu & s tem obkrožamo konkurente)
- d) s. by-pass napada (z novo skupino proizvodov izpodrinemo konkurenat)
- e) s. gverilskega bojevanja (propagandna akcija na trgu, kjer konkurent ni pozoren)
- f) defenzivno strateško obnašanje postavljanje ovir za vstop v panogo)

FUNKCIJSKE STRATEGIJE

- * trženja (razvoj trga, push, pull, razvoj proizvoda, pobiranje smetane, penetracija trga)
- * proizvodnje (stopnje verikalne integracije, stopnje izkoriščanja zmogljivosti, organizacijski tip proizvodnje, avtomatizacija, koalicije oz. strateške alianse, ohranjanje lastne proizvodnje)

* R&R (biti vodja ali posnemovalec, splet baziènega raziskovanja, splet R&R proizvoda in procesa, lastni ali tuji razvoj)

* nabave

* financ

* kadrov (zaposlovanje nekv., nizko plaèanega kadra & obratno, notranje & zunanje rekurtiranje, razvijanje kadra, usposabljanje, selekcioniranje, ocenjevanja & nagrajevanje)

Bistvo funkcijske strategije: maximizirati uèinkovitost resursov v funkc. dejavnosti, ki pomaga uresnièevati celovite & poslovne strategije, on hkratnem razvijanju posebnih funkcijskih sposobnosti podjetja

teorije strateškega dejavnika poslo. uspoešnosti:

sistem ali skupek razmer je sestavljen iz sestavin, delov oz. dejavnikov. Z vidika doseganja cilja v sistemu je nujno loèiti vse sestavine na strateške in komplementarne. Strateški s svojo prisotnostjo odloèilno vplivajo na uresnièevanje cilja sistema, komplementarni pa ne.

Usklajevanje funkcijskih strategij:

osnove:

* prioriteta planskih ciljev

* vloga ozkih grl

* teoretièno logièno zaporedje, delnih planiranj (skice 59, 60 & 61) knjiga str. 238, 239, 237

Ä Ocenjevanje planskih strategij:

splošna merila ocenjevanja strategij:

– notranja konsistentnost strategije

– konsistentnost strategije z znaèilnostmi panoge

– skladnost strategije z resursi

– skladnost z zahtevami portfolia

– skladnost z zahtevami krivulje živjl. cikla

– skladnost s dinamiko okolja

- skladnost s resursi, poslovnimi priložnostmi, nevarnostmi
- skladnost s politikami
- realnost predpostavk

Porterjev prijem za ocenjevanje poslovnih strategij:

1. privlačnost panoge (nevarnost vstopa novih, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnosti substitucije, stopnje rivalstva)
2. relati ven konkurenčni položaj podjetja v panogi (by stroškovne prednosti & prednosti v diferenciranju proizvodov)

Analitična merila pri ocenjevanju strategij:

- sinergični učinki
- stroški vstopa
- donosnost
- riziko
- senzitivnost
- fleksibilnost

stroški vstopa v panogo:

- pravne omejitve
- preference potrošnikov
- neustreznost organizacije službe trženja
- nezmožnost uporabiti učinke ekonomije obsega

Ocenjevanje tveganosti strategije

2 razloga:

- * nismo sposobni natančno predvideti prihodnosti
- * ni moč natančno ugotoviti konstelacij določljivk nekega poslovnega pojava

Dejavniki, ki določajo kakšno bo tveganje.

- * planirana širina sortimenta podjetja
- * planirana širina usmerjenosti podjetja na različne trge
- * planirano širino usmerjenosti finančnih naložb podjetja
- * planirano višino likvidnih sredstev podjetja
- * planirano raven zalog
- * planirana višina zavarovanj
- * planirana stopnja fleksibilnosti oS
- * planirane oblike ekonomskega poslovanja
- * stabilnost dinamike okolja...

Metode zmanjševanja rizika. planskih strategij.:

- * prestavljanje posamezne planske odločitve na kasnejši čas
- * povečevanje gotovosti na različne možne načine na račun zmanjševanja rizika z upoštevanjem dejavnikov rizika oz. dodatnimi napori pri predvidevanju

Metode merjenja tveganja: pri ocenjevanju strategij

- * računanje z določeno rezervo
- * metoda priekovane vrednosti na osnovi apriorne vrednosti
- * metoda sedanje w donosa
- * načela odločanja
- * analiza tveganja z računalniško simulacijo

Senzitivnost strategije: izraža, koliko je uspešnost neke strategije stabilna v času

Je stopnja zmanjšanja označenega elementa glede na spremembo merjene količine

Gre za relativno velikost spremembe enega ali več elementov ek. analize, ki povzroča spremembo izbire alternative

Možni načini analize senzitivnosti:

- * spreminjanje w izhodišnih variabel za vnaprej izbrane velikosti in ugotavljanje vpliva na kriterijski količnik
- * linearno programiranje
- * ugotavljanje za koliko se mora spremeniti w izhodišne spremenljivke, da se stopnja poslo. uspešnosti spremeni za 1%

odnosi med merami sprememb

odnosi med merami sprememb	mera spremembe FC	mera spremembe količinskega obsega prodaje	mera spremembe AVC	mera spremembe prodajne cene
	v	w	z	y
v		$v_0 w^* (mp/FC)$	$v = z^* ((VC*Q)/FC)$	$v = y^* ((PC*Q)/FC)$
w	$w = v^* (FC/mp)$		$w = z^* (VC/(PC-VC))$	$w = y^* ((PC*Q)/mp)$
z	$z = v^* (FC/(VC*Q))$	$z = w^* (PC-VC)/VC$		$z = y + (PC/VC)$
y	$y = v^* (FC/(PC*Q))$	$y = w^* (mp)/PC*Q$	$y = z^* (VC/PC)$	

Ocenjevanje fleksibilnosti strategij:

fleksibilnost strategije je stopnja možne prilagoditve planiranega morebitnim spremembam zunanjih ali notranjih posl. možnosti, ki pri planiranju niso bile predvidene

fleksibilnost je odvisna od

- * tehnologije
- * sposobnosti sprememb proizvod. programa
- * & velikosti obratov & sredstev ter njihova lokacija
- * neosvisnih trgov, proizvodov, odjemalcev

- * zaposleni v podjetju

faktorji fleksibilnosti še:

- * sposobnost zmanjšanja vpliva neprièak. sprememb
- * sposobnost za skrajšanje reakcijskega èasa

sposobnost znižanja stroškov reakcije

Sredstva/naèini za poveèanje stopnje fleksibilnosti:

- * diverzifikacija
- * sposobnost skrajšanja procesov planiranja
- * sposobnost skrajševanja faz uresnièevanja splaniranega
- * skrajševanje reakcijskih èasov
- * zniževanje stroškov reakcije
- * ikvirno planiranje
- * z organizacijsko gibkostjo
- * s širjenjem poslovnega manevrskega prostora

Kazalci merjenja stopnje fleksibilnosti strategij:

- * povpreèni stroški uporabe doloèene skupine OS po posameznih letih v planskem obdobju
- * vraèilni rok investicij po posameznih strategijah
- * stopnja senzitivnosti kot posredni kazalci, v katerij so strategije bolj flexi. in kje manj

Sinergièni uèinek:

viri sinergije:

- ± poveèana produktivnost
- ± poveèana ekonomičnost
- ± zmanjšanje potreb po investicijah

kritična masa je minimalni obseg pri neki dejavnosti

Problemi celovitega ocenjevanja strategije:

- matrike učinkovitosti
- kvalitativno ocenjevanje skladnosti strategije s sposobnostmi podjetjaždrevesa odločanja
- točkovno ocenjevanje strategij
- simulacijski model

možni načini celovitega ocenjevanja strategij:

- matematično statistične tehnike (linearno programiranje, mrežno programiranje, drevo odločanja, analiza občutljivosti, rizika & fleksibilnosti, simulacija, teorije iger, pravila odločanj)
- matematično statistične tehnike & kvantitativna analiza (ovrednotenje kvantitat. rezultatov s kvantitat. dejavniki in ocena njihovega vpliva)
- računovodsko predračunavanje (predračuni, točka preloma, račun uspeha, bilanca stanja, gibanje sredstev)
- metode točkovanja

Prednosti sestavljanja predračunov:

- ± zahtevajo sistematične načine planiranja
- ± spodbujajo uporabo znanstvene metodologije pri predvidevanju & ocenjevanju strategij
- ± silijo planerja k postavljanju jasnih ciljev
- ± povečujejo sodelovanje pri planiranju
- ± pospešujejo pretok planskih info. v podjetju
- ± dajejo objektivne standarde za ocenjevanje poslovne učinkovitosti & kontrolo uresničevanja planov
- ± glavna tehnika za koordinacijo & povezovanje planiranja v okviru podjetja

Odgovornosti & naloge v procesu dolgor. planiranja v podjetju:

- ± oblikovanje planskih ciljev

- ± izdelava predpostavk v okolju
- ± zbiranje info & predvidevanje
- ± oblikovanje planskih ciljev SPE-jev

faze uvajanja dolgoroènega plana:

1. sprejem sklepa o pripravi dolgor. plana podjetja & imenovanje projektne skupine
2. priprava delovnega programa za pripravo plana
3. celovita ocena podjetja in okolja
4. oblikovanje & sprejem planskih ciljev & celovite prihodnje poslovne usmeritve podjetja
5. oblikovanje & sprejemanje dolgoroènega plana podjetja

Uresnièevanje strategij

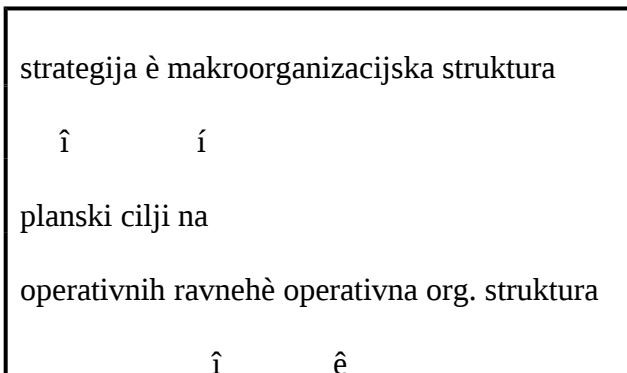
3 vprašanja na zaèetku:

- ± Kdo bo uresnièeval strategije?
- ± Kaj mora delati?
- ± Kako bo delal?

Uresnièevanje strategije je celotna aktivnost in izbir, ki jih terja izvedba strateškega plana.

Uresnièevanje strategij:

1. nosilci uresnièevanja (odgovoren je najvišji manager = glavni direktor + podrejeni)
2. organizacija za uresnièevanje (pregled odloèitev pri uresnièevanju strategij)



3. programiranje:

- ± razčlenjevanje strategije na obvladljive dele, v vrsto programov
- ± program je splet potrebnih aktivnosti ter posebnih resursov za doseg določenega rezultata
- ± PPB sistem=vključuje cilje programa, potrebne resurse, ovrednotenje koristi & žrtev (programiranje, planiranje & budget)

4. predračunavanje:

- ± postopek ovrednotenja izdelanega plana
- ± predračun je kvantitativen
- ± prednosti izdelovanja predračunov
- ± instrumentalni & nišelni predračuni

5. organiziranje projektov

- ± projekt kot del strategije ali programa
- ± projekt je lahko vsaka kompleksnejša naloga
- ± projektni management
- ± vodje projekta na čelu
- ± dejavnost org. strukture + problemi

6. akcijsko načrtovanje (kratkoročno usmerjeno)

- ± določanje potrebnih akcij, nosilcev, časa, pričakovani rezultati
- ± opredeljevanje akcij

7. kadrovanje & usmerjanje

- ± kadrovske zamenjave, prekvalifikacija, usposabljanje, odpuščanje

± ukazovanje, komuniciranje, motiviranje, usklajevanje, postavljanje delovnih ciljev

8. ciljno vodenje(MBO=management by objectives)

± določen slog vodenja, k pomaga pretvarjati cilje organizacije v delovne cilje delovnih skupin

± delovni cilj je določen načrt za doseganje delovnih rezultatov v določenem času

± pomen usklajenosti del. ciljev v organizaciji

± postopek postavljanja del. ciljev by dogovarjanje

± hierarhija del. ciljev

± kontrola & pomoč

9. usmerjanje

Kontrola uresničevanja strateških planov:

biti mora enostavna, da omogoča hitro ukrepanje

2 vrsti kontrole: feedback (povratna) & forward (vnaprejšnja)

· Povratna kontrola je dvojček plana, zahteva opredelitev tistega, kar naj kontroliramo & standardov za pojave, ki jih merimo. Ugotavlja kritične odmike & sproža akcijsko ukrepanje

slabost: ne ugotavlja sprememb v okolju, ki so že nastale & so bile nepredvidene, a še nimajo vpliva na dosežke podjetja

· Vnaprejšnja kontrola= prava strateška kontrola, gre za zgodnje opozarjanje na nepričakovane razvoje v okolju, odkriva & sproča presenečenja, stalno preverja ustreznost planiranja

PROBLEMI MERJENJA PRI URESNIČEVANJU STRATEGIJ

različni kazalci za kontrolo zresničevanja različnih ciljev

Kontrola je lahko usmerjena na dejanske rezultate ali na aktivnosti

Vrste:

1. poslovno-izidna kontrola (kazalci uspešnosti celotnega podjetja:ROI; ROE, EPS, w podjetja...)

2. kontrola obnašanja (primerna, ko je težko meriti rezultate, ozka povezava med aktivnostjo & rezultati)

Problemi:

- ± pomankanje kvantitativnih ciljev
- ± pomanjkanje info. sistema, ki daje prave & resnične info
- ± dominantna kratkor. orientacija (preferiranje ROI kot kazalca uspešnosti)
- ± forsiranje investicij s kratkor. dobo odplačila
- ± zanemarjanje vlaganj v R&R, promocijo & vzdrževanje
- ± odlaganje modernizacije opreme
- ± zniževanje zalog ob koncu leta

ORGANIZACIJA PLANIRANJA V PODJETJU

Vloga direktorja pri planiranju:

- ± je nosilec dejavnosti in prvi strateški planer (vodja aktivnosti)
- ± razvijati & vzdrževati mora klimo naklonjeno planiranju
- ± zagotavljati mora ustrezno izoblikovanje planskega sistema v podjetju
- ± poskrbeti mora za opredelitev vloge glavnega planerja & njegovo imenovanje v podjetju
- ± vključevati se mora v sam proces načrtovanja
- ± mora voditi razpravo o strateških planskih odločitvah z organi upravljanja v podjetju
- ± glavna naloga = strateško planiranje
- ± je vodja planskih aktivnosti v podjetju
- ± zagotavljati mora odprtost za alternative
- ± skrbeti, da se vsi povsod znajdejo
- ± postavlja ustrezen sistem planiranja & razvija ustrežno stopnjo participacije v procesu planiranja

± skrbeti za ravnotežje med stroški in koristmi od celotnega planiranja

Skica 106: spreminjajoča se vloga direktorja z rastjo podjetja

Naloge vodje planske službe:

- ± spodbujati k planskim obveznostim linijske poslovodnike
- ± enotam dajati smernice za njihovo planiranje
- ± odgovoren je za pripravljane delovnih programov pripravljanih planov
- ± opredeljevati mora osnovne info.
- ± svetuje pri oblikovanju namena & globalnih ciljev
- ± konkretno oblikuje cilje podjetja & njegovih enot
- ± koordinacija delnih planov
- ± opravlja posle vodenja statistične evidence + poročanje
- ± organizacija & poslovanje planske službe

Naloge planske službene:

- ± izdelava ek. prognoze za NG, panoge & trge
- ± sodelovanje pri planiranju proizvodnega programa
- ± razvijanje postopkov predvidevanja razvoja dejavnikov okolja
- ± razvijanje postopkov planiranja stopenj rasti, obsega proizvodnje posameznih skupin proizvodov, izdelovanje predračunov
- ± raziskovanje integracijskih možnosti
- ± periodično izdelovanje pregledov uresničenih ciljev, planov
- ± svetovanje poslovodstvu
- ± oblikovanje planov podjetja

Slabosti loèevanja planiranja & izvrševanja:

- ± delavec ima manjši občutek dosežka, èe izvaja plan, pri nastajanju katerega ni sodeloval
- ± delavec kaže manjši nagib, k temu, da bi potrdil pravilnost plana, èe ...
- ± v planu, ki je odrejen za drugega, je prisotne manj fleksibilnosti in iniciative za izboljšanje
- ± slabše razumemo plan, ki nam ga dostavijo drugi
- ± loèevanje obeh funkcij povzroèa veè komunikac. težav, spodbuja konkurenco med planerji & izvajalci, zanemarjanje interesov izvršecvalcev

Glavni tipi organizacije planske službe v podjetju

- ± centraliziran
- ± decentraliziran
- ± kombinacija

Glavne ovire uspešnemu uvajanju planiranja v opodjetju

1. zunanje
2. notranje:

argin-left:13.5pt;margin-right:0cm'>

- ± kultura podjetja
- ± vznemirja ljudi, ker jih sili k razmišljanju a laternativah
- ± negotovost ni zaželjena
- ± odkriva zgrešene odloèitve iz preteklosti
- ± drago
- ± spreminja organizac. razmerja
- ± vnaša nove izzive, ideje...

- ± zahteva nove interakcije z novimi ljudmi
- ± spreminja info. tokove & tokove odloèanja
- ± nove zahteve by nova znanja...

VPRAŠANJA & ODGOVORI, KI SO SE ŽE POJAVILI NA IZPITU STRATEŠKO UPRAVLJANE

1. Metoda za celovito oceno strategije ni: veriga W
2. Med faze kratkoroènega planiranja ne spada: ocena podjetja
3. Z metodo % od prodaje ni mogoèe izkazati bilanène predpostavke: trajni viri kapitala podjetja
4. Razlièica Hoferjeve portfolio matrike ima edina na osi merilo: življenjski cikel proizvoda
5. Navedite vsaj 5 doloeljivk donosnosti & èistega denarnega toka po ugotovitvah Primsa: intenzivnost investiranja, produktivnost, tržni položaj, rast obdelovanega trga, kakovost izdelka ali storitve, inovacije/diferenciacije, vertikalna integracija, kakovost poslovskega teama
6. Scenarij je: hipotetièno zaporedje dogodkov, ki je zgrajeno z namenom, da dobimo v središèe pozornosti vzroèno psolediène procese & toèke odloèanja
7. Input - output metoda panožnega predvidevanja pride v poštev za uporabo, èe so izpolnjene vsaj naslednje predpostavke: ni sprememb v tehnologiji, strukturi proizvodnje o sektorjih, v agregiranjju posameznih panog, v obsegu proizvodnje
8. Navedi vsaj 4 primere možnih stroškov vstopa podjetja v neko novo panogo: pravne omejitve, preference potrošnikov, neustreznost organizacije službe trženja, nezmožnost uporabiti uèinke ekonomije velikega obsega
9. Možni motivi za psrejem strategije nakupa licence so lahko: bistevno zmanjšanje rizikov poslovnih tveganj, tuje izkušnje na podroèju konstrukcije, tehnologije, proizvodnje, organizacije, standardizacije, èe je potrebno priti z novim izdelkom hitro na trg, èe nam gre za razširitev ponudbe, možno razvijanje odnosov kooperacije med prodajalcem & kupcem licence
10. Celovita oz. korporacijska strategija mora vsebovati vsaj 5 naslednjih skupin odloèitev: o razvoju portfolia, v podejstvu, povezave med strateškimi poslovnimi enotami & sinergijo, uravnoteženje tveganja & dobièkov, uravnoteženost denarnih tokov, odloèitve o željenih rezultatih & ciljih
11. Strateški management je oblikovanje & uresnièevanje planov, ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo

12. Navedite 3 možne tipe organizacijske planske službe . centraliziran, decentraliziran, kombiniran
13. Kritično pot pri mrežnem planiranju ugotovimo kot zaporedje tistih aktivnosti v mreži, ki nimajo nobene časovne rezerve & katere imajo takšno rezervo do določene mere
14. Po čem je poznan Ansoff ? po matriki (vektorju) rasti
15. Invencija (iznajdba) je: vnaprej zamišljena nova priprava, orodje, metoda ali mehanizem
16. Zunanji dejavniki rasti podjetja so splošni pogoji gospodarjenja, značilnosti panoge, relativni tržni delež, zunanje ekonomije, obstoječe tržne priložnosti
17. Metode tehnološkega predvidevanja: explorativne projekcije, morfološka analiza, analogija, intuitivna tehnika, delfi
18. Metode planiranja potrebnih finančnih sredstev: m. % prodaje, m. regresije, kombinirana metoda
19. Kaj spada v model okolja ? pravno-politično, tehnično, naravno, gospodarsko, kulturno okolje
20. Katera od funkcij ni nujno f. podjetnika? poslovanje
21. Kje je zakon proporcionalnega učinka? Stohastična hipoteza o rasti & razvoju podjetij
22. Odgovornosti & naloge v procesu dolgoročnega planiranja . oblikovanje planskih ciljev, izdelava predpostavk o okolju, zbiranje info & predvidevanje, oblikovanje planskih ciljev SPE-jev
23. Navedite vsaj 5 kazalcev za strateške planske cilje na področju tehnološke podstrukture: struktura proizvodnih kapacitet, rast proizvodnih kapacitet, lokacija novih kapacitet, optimalna velikost novih kapacitet, glavne spremembe v nabavi
24. Navedite vsaj štiri skupine aktivnosti v okviru procesa uresničevanja strategije dolgoročnega plana podjetja: planiranje primarne organizacijske strukture oz. glavnih org. enot podjetja, oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni, prilagoditev operativne org. strukture v podjetju, učinkovit sistem motiviranja delavcev za uresničevanje planskih ciljev, kontrola uresničevanja teh ciljev
25. Glavne faze razvoja dolgoročnega planiranja v podjetju, ki jih poznamo do danes: v 50-tih letih enostaven model planiranja, 60-ta leta planiranje z vključevanjem predvidevanja, 70-ta leta strateško planiranje, strateško upravljanje pri poslovanju v podjetju

26. Uspešno uresničevanje poslovne strategije vodenja v stroškovni učinkovitosti zahteva od podjetja, da upošteva predpostavke o njeni uporabnosti v okviru: tržne podstrukture, tehnološke podstr. finančne, organizacijske, raziskovalno-razvojnne

27. Dinamika tehnoloških sprememb: ontološko gledanje: iznajdba & inovacija sta vidni manifestaciji procesa, ki generira sam sebe ali pa institucije, ki ima svojo lastno dinamiko. Po tej tezi je razvoj znanosti & tehnologije v glavnem odgovor na znanstvene & tehnološke priložnosti in izzive. To tezo zastopajo številni fiziki, do pred kratkim je bila to tudi teza ekonomistov. Teleološko gledanje: Iznajdba & še posebej inovacija je neosebni družbeni proces, ki ga določajo družbene potrebe (če Watt nebi iznašel parnega stroja, bi ga kmalu iznašel kdo drug, češ pare je prišel)

28. Večstopenjski model predvidevanja v podjetju : predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja, predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge, v kateri je podjetje, predvidevanje deleža prodaje na trgih njegove panoge, predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja.

29. Mellerowitz pravi... da mora obrat predvsem svoj proizvodni program uvajati proizvode, ki so v pogledu rasti povpraševanja po njih intenzivni, v vsakem primeru pa mora paziti na to, da mu v proizvodnem programu ne prevladata obe drugi skupini proizvodov (nevtralni, slabi). Samo v pogledu rasti močan proizvodni program zagotavlja obstoj podjetja.

30. Usklajevanje funkcionalnih strategij - 3 kriteriji, ki odgovarjajo na vprašanje, kako koordinirati funkcionalne & pomožne strategije : prioriteta planskih ciljev, vloga dolgoročnih ozkih grl v podjetju, teoretično-logično zaporedje področij družbenega planiranja

31. pet dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo fleksibilnosti: tehnološka navela, na katera se določena strategija naslanja, uporabljena stopnja mehaniziranosti proizvodnih procesov, ki jih v planih predvidevamo, možnost spreminjanja proizvodnih programov na osnovnih sredstvih, št. & velikosti enot teh sredstev & njihova razporeditev, št. neodvisnih trgov, proizvodov, odjemalcev, zaposleni v podjetju.

32. Faze uvajanja dolgoročnega plana: postopek pripravljavanja & sprejemnaja dolgoročnega plana lahko organiziramo kot zaporedje naslednjih faz: sprejem sklepa o pripravi dolgor. plana & imenovanje projektne skupine, priprava delovnega programa za pripravo plana, celovita ocena podjetja in okolja podjetja, oblikovanje & sprejem planskih ciljev & celovite prihodnje poslovne usmeritve podjetja, oblikovanje & sprejemnaja dolgoročnega plana podjetja.

33. Napiši vsaj 5 postavk, ki jih lahko planiramo po metodi % od prodaje: denarna sredstva, terjatve do kupcev, druge terjatve, sredstva v obračunu, zaloge, plasmaji iz poslovnih sredstev, obv. do dobaviteljev, druge kratkor. obveznosti

34. Motivi za integracijo: z integracijo dosežemo velikoserijsko in/ali množično proizvodnjo in s tem tudi večjo ekonomičnost in donosnost poslovanja, povečano hitrost rasti podjetja, podjetje poveča svojo stabilnost, večje stopnje sposobnosti prilagajanja podjetja, učinki v pogledu konkurence, možnost pridobitve kontrole nad trgov, pridobiti strokovne kadre, pridobiti potrebno R&R osnovo & potreben know.how, že razvite prodajne mreže, popolna kontrola nad vsemi

liencami & patenti v svoji panogi, možnost izkoristka davčnih oljšav, likvidnost, dostop do surovin,...

35. Katera matrika ima na eni osi faze življenjskega cikla proizvoda? Hofferjeva portfolio matrika

36. Viri konkurenčnih prednosti po Porterju: stroškovne prednosti, boljša diferenciacija proizvodov

37. Tri šole o odnosu med politiko & planiranjem: evropska, anglo-ameriška klasična management šola, realistična šola

38. Inovacija (novost) je uporaba ali uvedba nove ideje oz. iznajdbe

39. Verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v časovni enoti je... padajoča funkcija morfološke razdalje od stvarnosti

40. Poslanstvo podjetja je dokaj stalna navedba namena, ki jih izoblikuje primarno poslovodstvo..

41. Poslovne strategije po Porterju: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov, strategija razvijanja tržne niše

42. Slabosti portfolio matrike: nerealne predpostavke, osredotočena se na denarni tok, nejasna povezava med obsegom den. toka in ek. uspešnostjo & tveganjem, subjektivnost, različne SPE imajo različne strateške dejavnike poslovne učinkovitosti, neupoštevanje obstoječih tržnih struktur, delamo jih za sedanjost & za preteklost, zanemrjamo marginalno analizo, zahteva razpoložljivost poslovnih info za vsak SPE, je zelo globalna, usmerjena na vprašanja prodaje & trga

43. Glavne naloge direktorja pri planiranju

je nosilec dejavnosti in prvi strateški planer (vodja aktivnosti), razvijati & vzdrževati mora klimo naklonjeno planiranju, zagotavljati mora ustrezno izoblikovanje planskega sistema v podjetju, poskrbeti mora za opredelitev vloge glavnega planerja & njegovo imenovanje v podjetju, vključevati se mora v sam proces načrtovanja, mora voditi razpravo o strateških planskih odločitvah z organi upravljanja v podjetju, glavna naloga = strateško planiranje, je vodja planskih aktivnosti v podjetju

zagotavljati mora odprtost za alternative, skrbeti, da se vsi povsod znajdejo, postavlja ustrezen sistem planiranja & razvija ustrezno stopnjo participacije v procesu planiranja, skrbeti za ravnotežje med stroški in koristmi od celotnega planiranja

44. Slabosti metode sestavljanja ocene prihodnje prodaje by mnenja prodajnega osebja:

prodajalci so slabi ocenjevalci prihodnje prodaje (preveliki pesimisti/optimisti), namerno podcenjujejo povpraševanje, da bi lažje dosegli normo, se ne zavedajo sprememb v splošnih

gosp. pogojih, tej nalogi ne posvečajo dovolj časa in resnosti, metoda jemlje dosti časa prodajnemu osebju, subjektivna metoda

45. Načini merjenja stopnje fleksibilnosti: povprečni stroški uporabe določene skupine OS po posameznih letih v planskem obdobju, vračilni rok oz. reakumulacija tistih investicij, ki jih strategija zahteva

46. Notranji dejavniki rasti & razvoja podjetja: širina programa, razpoložljivost določene temeljne sestavine 6 razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organizacija gosp. celice, kakovostna upravljalno-poslov. struktura, ekonomija obsega

47. Metode planiranja potrebnih finančnih sredstev: m. % prodaje, m. regresije, kombinirana metoda