

**BISTVO SM:** ugotavljanje bistvenih razvojnih problemov in priložnosti, preverjanje in postavljanje novih razvojnih zamisli, odločanje na osnovi dolgoročnega horizonta, zagotavljanje zadostne fleksibilnosti razvojnih zamisli, zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost, izdelava ocen verjetnih poslovnih rezultatov in uspešnosti, sistematično uresničevanje strategij, spremljanje in nadziranje uresničevanja strategij; **OVIRE ZA VSTOP:** ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, stroški spremembe dobavitelja, prisop k prodajnim kanalom, potreben kapital, pristop k najmodernejši tehnologiji, dostop do surovin ali krit. komponent, zakonodajne ovire. **POGAJALSKA MOČ KUPCEV:** število pomembnih kupcev, razpoložljivost substitutov, stroški spremembe dob., nevarnost, da se kupec integrira nazaj, nevarnost, da se panoga integrira naprej, celotni kupčevi stroški, ki jih povzročata panoga, prispevek kupčevih proizvodov h kakovosti konč. proizvodov ali storitev, kupčeva donosnost; **POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV:** število pomembnih dob., razpoložljivost substitutov, stroški spremembe dob., diferenciacija proizvodov, dob., nevarnost, da se dobavitelj integrira naprej, nevarnost, da se panoga integrira nazaj, prispevek dob. h kakovosti izdelka, delež stroškov panoge, ki jih povzročata dobavitelj; **RAZPOLOŽLJIVOST SUBSTITUTOV:** razpoložlj. dobrih substitutov, stroški spremembe nabavl. proizvoda, donosnost in agresivnost prodajalcev substitutov, odnos med ceno in koristnostjo substituta; **STOPNJA RIV. MED KONKURENCI:** število konkurentov, struktura konk. v panogi, rast panoge, delež fiksnih C v skupnih C, višina C skladiščenja, lastnosti proizvodov panoge, povečevanje zmoglj., diverzific. konkurentov; **UČINEK KRIVULJE IZKUŠENJ IZHAJA IZ:** učinka krivulje učenja, tehnološk. izboljšav, regresije fiksnih stroškov, substitucije z manj dragimi vložki, sprememb v konstrukciji proizvodov; **TRŽNA PRIVLAČNOST:** obseg trga, rast trga, stopnja rivalstva; **KONKURENČNI POLOŽAJ:** tržni delež, kakovost našega trženja, učinkovitost naše proizvodnje; **KRITIKA PORTEFELJSKE ANALIZE:** uporabna le v diverzificiranih podjetjih, ni večjih povezav med enotami v podjetju, predpostavlja obstoj krivulje izkušenj, preveč poenostavlja razvojni problem podjetja, subjektivna merjenja, težave z opredeljevanjem SPP-jev in trgov, portfelj bi potrebovali za prihodnost, zanemarjanje R&R dejavnosti; **DIFERENCIACIJA:** kdo je dejanski kupec, ugotavljanje kupčeve verige vrednosti, ugotavljanje pomena kupčevih nakupnih meril in njihovo rangiranje, ocenjevanje obstoječih virov edinstvenosti v verigi vrednosti našega podjetja, ugotavljanje C obstoj. virov naše diferenciacije, ugotavljanje možne konfiguracije aktivnosti, ki bi ustvarila max dif.k./C.

**PET SKUPIN VELIKIH ODLOČITEV (OSNOVNA STRATEGIJA):** o razvoju portfelja podj., o povezavah med SPE-ji in sinergijah, o uravnoteževanju tveganj in dobičkov, uravnoteževanju denarnih tokov, o zaželenih ciljnih rezultatih SPE-jev; **GLAVNI MOTIVI ZA IZBIRO STRAT. DIVERZIFIKACIJE:** zmanjšana rast panoge, umik pred premočnimi konkurenti, cilnična narava D v panogi, reinvestiranje dobičkov, želja po graditvi pozicije moči, izkoriščanje sinergičnih učink., selitev v privlačnejšo panogo; **STRATEGIJA VODORAVNE INTEGRACIJE (MOTIVI):** možnosti specializacije, učinki ekonomije obsega, skupno nošenje tveganja specializacije, sinergič. učinki, ekonomska moč in z njo varnost; **STRATEG. NAVPIČNE INTEGRACIJE (MOTIVI):** zagotavljanje enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje po vertikalnih reprodukcijskih stopnjah, učinkovitejše izkoriščanje surovin in materialov, odprava posrednikov pri menjavi, boljše varovanje svojega tehnološkega znanja, izraba sinergij, zagotavljanje višje kakovosti proizvodov, ekonomska moč in varnost; **MODEL OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PRIKLJUČITVE:** 1) **Oblikovanje strategije:** razvijanje strategije priključitve, logike ustvarjanja vrednosti ter meril za izbiro kandidatov; iskanja kandidatov, ocenjevanje in identifikacija; strateško ocenjevanje kandidata (DUE DILLIGENCE); 2) **Pogajanja:** razvijanje strategije pogajanj; finančna ocena in postavljanje ciljne cene; pogajanja, finančna konstrukcija in sklepanje posla; 3) **Poprevzema integracija:** ocenjevanja kandidata in njegove org. kulture; razvijanja integracijsk. pristopa; usklajevanje strategije, organ. in kulture; **STRATEGIJA KRČENJA:** strategija zmanjševanja obsega poslovanja; strategija zasuka (preobrata); strategija odprodaje; strategija likvidacije podjetja; **STRATEGIJA ZASUKA:** 1) zaznava potrebe po radikalni spremembi, 2) soočanje z odpori spremembam in prve pozitivne reakcije, 3) proces ponovnega oživiljanja; 1) zaključevanje, 2) nevtralna, 3) novi začetki; **POSLOVNE STRATEGIJE:** generične po Porterju; na temelju: ŽC, matrice rasti, portfeljske matrice, strategije: razvijanja kakovosti, razvijanja neodv. ali sodelovanja, strategije bojevanja (gverila); **DEJAVNIKI USPEŠNOSTI STRATEGIJE STROŠKOVNE UČINKOVITOSTI:** visok relativni tržni delež, množična proizvodnja; standard. proizvodov/storitev; avtomatizacija proizvodnih procesov; ugodni dostop do surovin/mat, nizki C zalog, učinkovit R&R, sistem distribucije, ki upošteva ekonomijo obsega, agresivna politika cen, ne prevelika vlaganja v promocijo, močna kultura kontroliranja stroškov; **DEJAVNIKI USPEŠNOSTI STRATEGIJE DIFERENCIACIJE:** visoka učinkovitost trženjskega spleta, dobro poznana BZ, ugoden imidž podjetja, dober dizajn, dobre poprodajne storitve, najvišja kakovost proizvoda/storitve, velika vlaganja v R&R, ki zagotavlja zadnje novosti tehnologije; učinkovita promocija, ki gradi zavest o posebnosti proizvoda; proizvodnja brez napak;