

KRIVULJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA (FAZE): 1) FAZA UVAJANJA: pot. po velikih investicijah, potreba po pridobivanju odjemalcev, pomen promocije, potreba po razvijanju sposobnosti, visoki stroški in cene, potreba po nadaljnjem razvijanju in izboljšavah proizvoda, izguba, negativen denarni tok, potreba po rizičnem kapitalu; **+**: pridobivanje ugleda in slovesa pionirja; učinek krivulje izkušenj; učinek stroškov spremembe; **-**: tehnološka negotovost; strateška negotovost; učinek "free riderja"; komplementarno premoženje možnih konkurentov; 2) **FAZA RASTI**: potreba po krepitvi tržnega položaja, potreba po povečevanju zmogljivosti, vstopanje na nove trge, potreba po uresničevanju ene od generičnih poslovnih strateg., vlaganje v izboljševanje proizvoda in R&R metod proizvodnje, potreba po zaporednem večanju kapitala, pojavljajo se konkurenti-posnemovalci, začena se pojavljati dobiček, pozitiven neto DT, slabe firme izstopajo iz panoge; 3) **FAZA ZRELOSTI**: izboljšujejo se strateške skupine podjetij, prevladujejo usmeritve na ohranjanje tržnega položaja, potreba po: postavljanju ovir za vstop, zmanjševanju rivalstva, "žetvi" dobička, stalnem izboljševanju proizvodov, poslovođenju COK, doslednem nadzoru nad stroški; 4) **FAZA UMIRANJA**: panoga že dobro konsolidirana, manipuliranje s proizvodi in trgi, tržna koncentracija, zmanjševanje obsega sredstev, zmanjšev. obsega poslovanja, odprodajanje, izgube; **OČENJEVANJE STRATEGIJ:** **KVANTITATIVNA MERILA:** ekonomski donosi, tveganje, občutljivost, fleksibilnost, C vstopa, sinergija; **MERJENJE TVEGANJA:** metoda rezerve za tveganje, metoda pričakovane vrednosti, metoda sedanje vrednosti donosa, načela odločanja (maksimin, minimin), metoda simulacije; **MERJENJE STOPNJE FLEKSIBILNOSTI:** s povprečnimi letnimi stroški uporabe skupine OS oz. z višino oprtnitne izgube po letih zaradi sodelovanja OS v poslovnem proc. samo 1,2,3, itd. let; z dobo odplačila investicije; s stopnjam občutljivosti; **URESNIČEVANJE STRATEGIJE:** celota aktivnosti in izbor (odločitev), ki jih terja izvedba strategije/ strateškega plana; **GLAVNE SKUPINE AKTIVNOSTI:** določiti nosilce uresničevanja, postaviti org. za uresničevanje, programiranje, organiziranje projektov, izdelava taktičnega plana, predračunav., izdelava akcijskih načrtov, uporaba vodenja s pomočjo delovnih ciljev, kadrovanje, usmerjanje; **PROBLEMI MERJENJA PRI KONTROLI URESNIČEVANJA STRATEGIJ:** Pomanjk. kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je moč meriti; Pomanjkanje informacijskega sistema, ki daje pravočasne in resnične informacije; Prevladovanje kratkoročne usmerjenosti (preferiranje ROI-ja kot kazalca uspešnosti); forsiranje investicij s kratko dobo odplačila; zanemarjanje vlaganj v R&R; zanemarjanje vlaganj v promocijo, vzdrževanje; zniževanje zalog ob koncu leta;

GLAVNE OVIRE USPEŠNEMU UVAJANJU SISTEMA SM: zunanje ovire (nestabilnost okolja); notranja ovire (poznavanje kulture podjetja in njenega spreminjanja; odpor do planiranja, ker podira status quo; odpor do planiranja, ker je to napor; sistemi motiviranja naravnani le na doseganje kratkoroč. uspehov; ljudje si želijo gotovosti, planiranje načinja vprašanja negotov.; planiranje odkriva zgrešene odločitve iz preteklosti; planiranje je drago in ne rešuje kriznih položajev; planiranje spreminja organizacijska razmerja; planiranje osvetljuje prisotne konflikte v podjetju; planiranje zahteva nova znanja in sposobnosti; **NALOGE DIREKTORJA:** klima; sistema strateškega planiranja; opredelitev vloge glavnega planerja (strokovnjaka) in njegovo imenovanje; vodenje strateških razprav z organi upravljanja; osnovni nosilec nalog strateškega planiranja; zagotavljanje odprtosti za nove ideje, alternative, medsebojnega spoštovanja med plan. in menedžerji; zagotavljanje obravnavanja vprašanj v podjetju z vidika celote; zagotavlja. ustrezne stopnje participacije v strateškem planiranju; zagotavljanje ravnotežja med koristimi in stroški tega planiranja; zagotavljanje sistema nagrajevanja, ki spodbuja strateško planiranje; **METODE PANOŽNEGA PREDVIDEVANJA:** regresija, input-output metoda, trend, analogije, krivulje rasti, testiranje trga; **METODE PODJETNIŠKEGA PREDVIDEVANJA:** m. subjektivnega ocenjevanja posloводства, mnenja prodajnega osebja, anketiranj nakupnih namer odjemalcev, analiza časovnih vrst, regresija, simulacija/ekonometrični modeli, analogija, poskusna prodaja, krivulje rasti; **OMEJITVE USPEŠNOSTI PREDVIDEVANJA:** nestabilnost in nedoločeno gospodarstvenih pojavov, kompleksnost gospodarske stvarnosti, ni mogoče eksperimentirati, odvisnosti pojavov še ne v celoti poznane, naslanjanje na zakon velikih števil, prisotnost vedenjskih sestavin ljudi, navzočnost vrednotnega sistema ljudi; stanja, ko ljudje še sploh niso razmišljali o svojih prihodnjih odločitvah. **POS LANSTVO:** Je navedba dokaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na: Kaj je naše poslovno področje? Kaj je osnovni smisel obstoja podjetja: namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenčna arena; Okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci; Navedba osnovnih smotrov podjetja; Način doseganja konkurenčnega položaja; Opredelitev strateških poslovnih enot; Sestavine kulture podjetja: vrednote, cilji, odnosi.