

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
<p>Ocenjevanje okolja</p> <p>Analiza poslovanja</p> <p>Vizija in poslanstvo</p>	<p>Celovito ocenjevanje podjetja:</p> <p>prednosti in slabosti</p> <p>priložnosti in nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>in</p> <p>ugotavljanje planske vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij:</p> <p>celovitih poslovnih funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje strategij</p> <p>in izbira</p>	<p>Taktično planiranje</p> <p>programiranje</p> <p>predračunavanje</p> <p>kadrovanje</p> <p>usmerjanje</p> <p>Kontrola</p>

SWOT ANALIZA

Pojem

- gre za strateško analizo, ki je osnova za strateško odločanje
- opredeljuje razvojne probleme podjetja (organizacije)
- sinonimi: WOTS, tekoča ocena, audit položaja, audit trga in poslovanja, izdelava planskih predpostavk, celovita analiza, PSPN analiza
- inputi v SWOT analizo:
 - analiza širokega in ciljnega okolja
 - prognoze oz. scenariji
 - rezultati kratkoročnih analiz poslovanja
 - vizija in poslanstvo podjetja (organizacije)
- dve ravni izdelovanja SWOT analize:
 - raven strateške poslovne enote
 - raven podjetja

SWOT ANALIZA

Prijemi

- Faze procesa analize:
 - 1) ocenjevanje uspeha in uspešnosti podjetja (organizacije)
 - 2) ocenjevanje podstruktur podjetja (organizacije):
 - a) z vidika prednosti in slabosti posamezne podstrukture
 - b) z vidika priložnosti in nevarnosti, vezane na vsako podstrukturo
 - načini ocenjevanja prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti:
 - a) subjektivno globalno ocenjevanje
 - b) analitično ocenjevanje: kvalitativno ali s točkovanjem

OCENJEVANJE POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI

Analiza strukture poslovnega uspeha

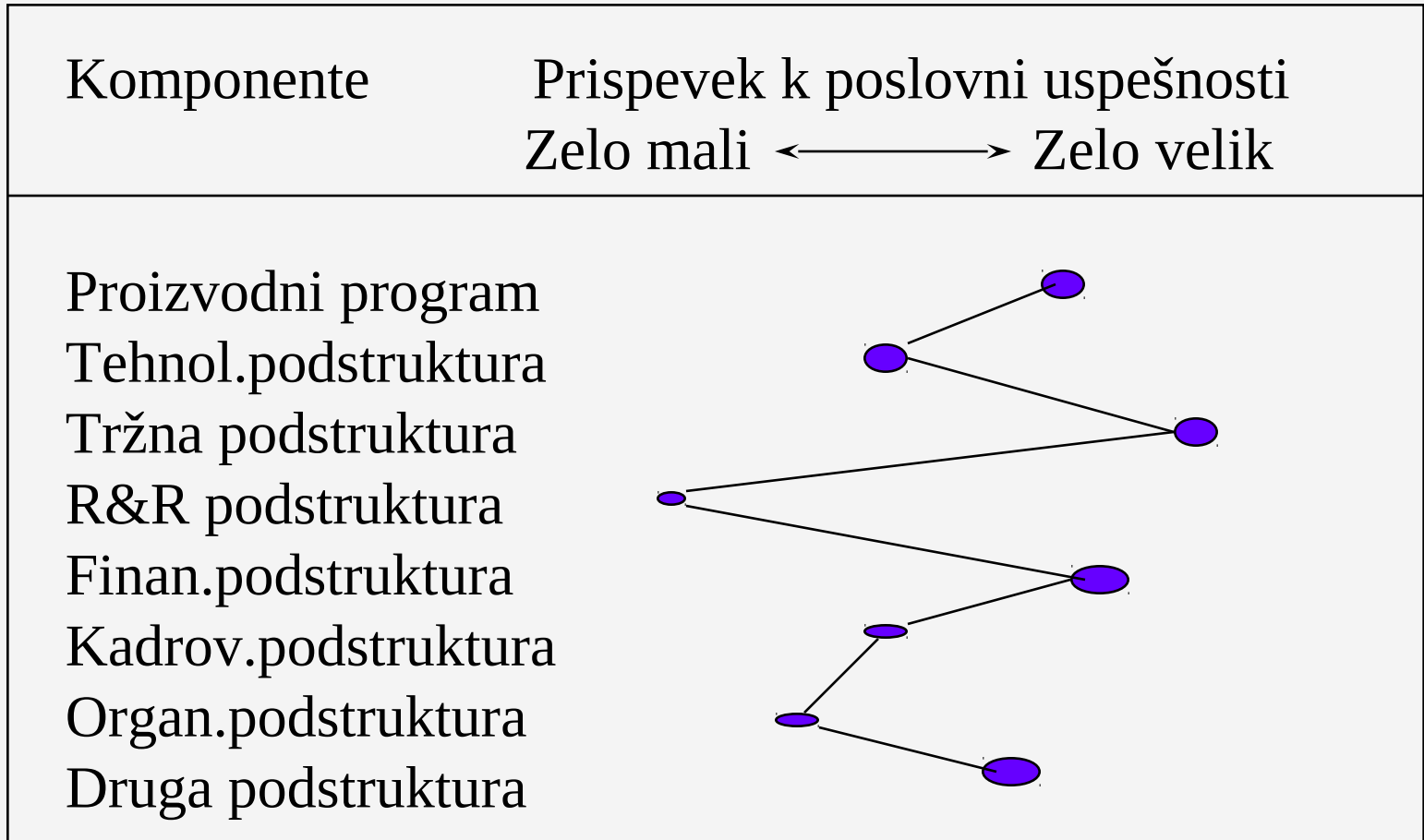
Postavka	Pretekla leta			Panoga	
	200 1	2002	2003	2003	
	Ab. %	Ab. %	Ab. %	Absol.	%
Prihodki					
Bruto donos					
Stalni stroški					
R&R					
Licenčnine					
Promocija					
Prodaja in uprava					
Vsi odhodki					
Dobiček					
Davek na dob.					
Čisti dobiček					

OCENJEVANJE TENDENC USPEŠNOSTI PODJETJA p V OBDOBJU

Kazalec	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
ROA(%)	10,1	8,5	5,2	1,6	-3,8
ROE(%)	6,0	5,9	5,8	3,5	-1,5
Količnik ekonomi čnosti	1,12	1,09	1,07	1,03	0,86
Prodaja/ zap.(v 000 EUR)	35,6	38,9	38,3	36,7	34,5
Prodaja (v 000 EUR)	5.265	5.042	4.980	4.735	3.999

Zap. šte.	Opis poslovnega rezultata	Ocena trenda		Opomba
		ugoden	neugoden	
1	rast realizacije	x		najhitreje proizvodi A, potem B, najmanj C
2	tržni delež	x		konstanten
3	stopnje pokritja		x	proizvodi A, proizvodi C, del proizvodov B
4	produktivnost dela	x		visoka rast
5	ekonomičnost	x		zmerna rast
6	delež dobička v prodaji	x		
7	rentabilnost	x		solidna raven
8	delež izvoza v prodaji		x	realno stagnira, v odnosu na panogo se izboljšuje
9	osebni dohodki in sredstva za skupno porabo na zaposlenega	x		
10	koeficient samofinanciranja	x		
11	delež materialnih stroškov	x		
12	v celotnem prihodku škarje cen glavnih vložkov in izložkov	x		

Profil prednosti in slabosti podjetja



OCENJEVANJE PROIZVODNEGA PROGRAMA

Proizvod	Letna prodaja	%CP	Letna stop. Rasti prodaje	Tržna prognoza	Konkurenca	Dobiček	% dobička
A (56 izvedb)	3.000	50	2%	-10%	močna	380	63
B (3 izvedbe)	1.080	18	15%	25%	slaba	180	20
C (1 izvedba)	900	15	nov	10%	stalna	100	17
D (30 izvedb)	600	10	nič	25%	močna	-40	-7
E (10 izvedb)	240	4	2,5%	?	?	40	7

Komponente	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
splošne specifikacije proizvodov			x			kakovost dizajn, tisk
sestav odjemalcev		x				normalen
možnost izvoza					x	kakovost serije, roki
odnos prodajna cena in kakovost proizvoda				x		visoke cene
kakovost servisne službe						ne pride v poštev
ustreznost prodajnih poti			x			neposredne
spособnost takojšnjih dobav		x				
vpliv na odjemalce				x		slabost, ker odnos "mačka- -miš"
prodajne metode				x		se zanemarja
promocija prodaje				x		malo se dela na tem
kakovost R&R proizvodov				x		zanemarjeno
kakovost raziskave trga				x		ne dela se sistematično

Primer točkovnega ocenjevanja prednosti in slabosti tržne podstrukture konkretnega podjetja

Komponente	Ponder	Točke	Tehtane točke
I. Naši prodajni trgi:	0,30	2	20 x 0,30 = 6,0
1. velikost		2	
2. stopnja rasti		4	
3. rast tržnega deleža		2	
4. sestav odjemalcev		5	
5. konkurenčni položaj		5	
6. dinamika deleža izvoza		---	
		20	
II. Naše prodajne poti:	0,20	3	14 x 0,20 = 2,8
1. ustreznost sestave		2	
2. obvladovanje posrednih poti		5	
3. lokacija lastne prodajne mreže		4	
4. ustreznost kadrov v lastnih prodajnih organizacijah		---	
		14	
III.
IV.
V.
Skupaj ocena: dobro			15,4

Opomba: Skala ocenjevanja posameznih sestavin:

- 1 = zelo slabo
- 2 = slabo
- 3 = srednje
- 4 = dobro
- 5 = zelo dobro

Skala za pretvarjanje skupnih tehtanih točk v zbirno oceno:

- do 5 točk = zelo slabo
- nad 5 točk do 10 točk = slabo
- nad 10 točk do 15 točk = srednje
- nad 15 točk do 20 točk = dobro
- nad 20 točk = zelo dobro

Komponente	Ponder	Točke	Tehtane točke
I. Naši prodajni trgi	0,30		
1. velikost		2	
2. stopnja rasti		2	
3. tržni delež		4	
4. sestav odjemalcev		2	
5. rivalstvo		5	

		15	15 x 0,30=4,5
II. Politika prodajnih cen			
III. Promocija, itd.			
Skupaj ocena: dobro			15,4

MERILA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR

TEHNOLOŠKA:

- lokacija in število obratov
- velikost obratov
- starost opreme
- avtomatizacija
- razpoložljivost surovin
- razpoložljivost in kakovost delovne sile
- logistični sistemi
- raven produktivnosti

MERILA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR

R&R PODSTRUKTURA:

- kadri v razvoju
- razvoj novih proizvodov
- razvoj novih metod proizvodnje
- financiranje R&R-a
- kontrola stroškov R&R-a
- oprema v razvoju
- patenti in licence

MERILA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR

Finančna podstruktura:

- kazalci finančnega vzvoda (razmerje med tujimi in lastnimi viri; mnogokratnik obresti, idr.)
- kazalci plačilne sposobnosti (količnik obratne likvidnosti; količnik hitrega testa likvidnosti; količnik denarne likvidnosti)
- kazalci obračanja (količnik obračanja sredstev; količnik obračanja obratnih sredstev)
- kazalci finančne stabilnosti (delež samofinanciranja, količnik finančne stabilnosti, delež tujih virov)

MERILA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR

Kadrovska podstruktura:

- število in kakovost menedžmenta
- število in kakovost štabnega osebja
- število in kakovost delovne sile
- struktura zaposlenih (po spolu, po izobrazbi, poklicna, starostna, po delovni dobi, idr.)
- stopnje fluktuacije
- sistem rekrutiranja, selekcije, usposabljanja, razvijanja
- sistem napredovanja

MERILA ZA OCENJEVANJE PODSTRUKTUR

Organizacijska podstruktura:

- zvrst organizacijske strukture
- lokacija uprave
- stopnja delegiranja pristojnosti
- sistemi planiranja in kontrole
- sistemi nagrajevanja
- slog poslovođenja
- organizacijska kultura
- sistemi komuniciranja

SUMARNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI

GLAVNE PREDNOSTI:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

GLAVNE SLABOSTI:

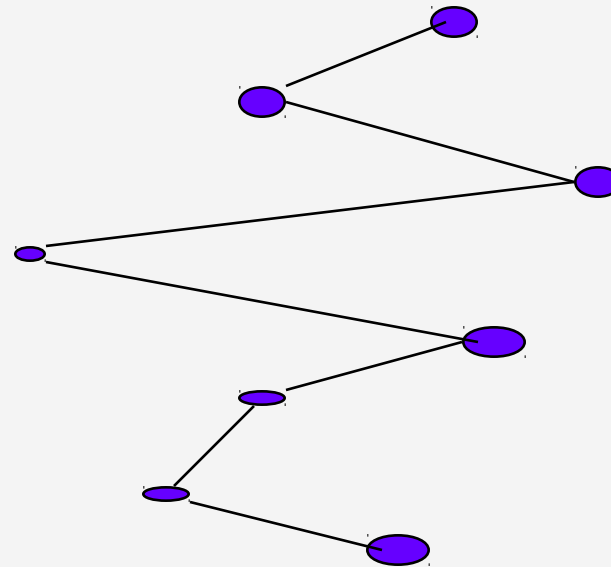
- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Profil poslovnih možnosti in nevarnosti

Komponente

Za prihodnjo poslovno uspešnost
Nevarnosti \longleftrightarrow Možnosti

Proizvodni program
Tehnol.podstruktura
Tržna podstruktura
R&R podstruktura
Finan.podstruktura
Kadrov.podstruktura
Organ.podstruktura
Druga podstruktura



Primer ocenjevanja priložnosti in nevarnosti proizvodnega programa

Ocene:

- zdravila za humano rabo in OTC zdravila predstvaljajo 88% delež v CP Krke.
- padec prodaje po izgubi jug.trga, apo l. 1993 trend naraščanja prodaje
- prodaja trendno narašča le v izvozu

Strateške implikacije:

- možnosti so predvsem v še večji usmerjenosti v izvoz
- usmeriti se bo treba še na zahodnoevropske trge
- negovati pičle možnosti na jugos.trgu
- dobre priložnosti ob izteku glavnih patentov originatorjev

Primer ocenjevanja priložnosti in nevarnosti - nadaljevanje 1

Ocene:

- Krka ima največ zdravil za bolezni srca, ožilja, infekcijskih bolezni, bolezni prebavil in presnove ter centralno-živčnega sistema
- Krka ima 51% lastnih, 31% licenčnih in 18% generičnih imen registriranih

Strateške implikacije:

- skrbno slediti tržnim trendom pri the zdravilih; usmerjati se na trdne oblike the zdravil (tablete, kapsule) za oralno uporabo
- povečati delež registriranih generičnih imen na račun licenčnih, itd.

SWOT MATRIKA

NOTRANJI DEJAVNIKI		
ZUNANJI DEJAVNIKI	PREDNOSTI (P)	SLABOSTI (S)
PRILOŽNOSTI (Pr)	PPr strategije	Spr strategije
NEVARNOSTI (N)	PN strategije	SN strategije