

POSTAVLJANJE STRATEŠKIH CILJEV

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

Trifazni proces oblikovanja strateških ciljev:

- ocena potrebe po preoblikovanju poslanstva
- izbira ključnik kazalcev za cilje
- pripis ciljnih vrednosti izbranim kazalcem

Ocena okolja in podjetja kot izhodišče za morebitno preoblikovanje poslanstva:

- ni splošnega racionalnega pristopa
- presoja kot glavna osnova

LISTA MOŽNIH KAZALCEV ZA STRATEŠKE CILJE

SPLOŠNI CILJI:

- delež dobička v prodaji
- ROA
- ROE
- dividende po delnici
- količnik ekonomičnosti
- količnik produktivnosti dela
- amortizacija
- nerazdeljeni dobiček



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji

PODSTRUKTURA PROIZVODA:

- portfelj proizvodov
- razširitev posameznih skupin proizvodov oz. zožitev
- izločitev določenih SPE-jev
- izboljšave obstoječih proizvodov
- število novih proizvodov
- drugo



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 1

TRŽNA PODSTRUKTURA:

- stopnja rasti prodaje
- stabilnost rasti prodaje
- tržni delež in njegova stabilnost
- vstopi na nove trge
- izstopi iz določenih trgov
- glavne spremembe v distribuciji
- prodajno osebje
- drugo



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 2

TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA:

- rast proizvodnih zmogljivosti
- struktura proizvodnih zmogljivosti
- lokacije za nove obrate
- raven tehnične produktivnosti
- stopnja avtomatizacije
- stopnja izkoriščanja zmogljivosti
- delež računalniško vodene proizvodnje
- delež izmeta



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 3

R&R:

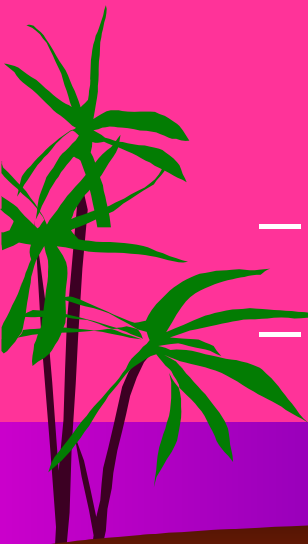
- število R&R projektov za izboljšave proizvodov
- število R&R projektov za razvoj novih proizvodov
- število R&R projektov za razvoj metod proizvodnje
- R&R kader
- R&R oprema
- število novih patentov na leto
- število novih licenc
- % prodaje za financiranje R&R-a



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 4

FINANČNA PODSTRUKTURA:

- kazalci obračanja:
 - sredstev
 - obratnih sredstev
- struktura kapitala:
 - odnos lastni : tuji viri
 - odnos dolgoročni tuji : lastni viri
- kazalci likvidnosti
- skupna vlaganja



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 5

KADROVSKA PODSTRUKTURA:

- število kadra in razne njegove strukture
- število in struktura poslovodnega kadra
- število in struktura štabnega kadra
- količniki fluktuacije
- količniki absentizma
- kazalec obsega usposabljanja oz. izobraževanja kadra
- drugo



LISTA MOŽNIH STRATEŠKIH CILJEV - delni cilji: nadaljevanje 6

ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA:

- ciljne spremembe v zvrsti organizacijske strukture
- cilji glede števila organizacijskih ravni v strukturi
- stopnja decentralizacije pristojnosti
- glavne spremembe v organizacijskih sistemih:
 - uvedba sistema strateškega planiranja
 - uvedba kontrolinga
 - prenova sistema nagrajevanja
 - nov sistem informiranja



POSTAVLJANJE CILJNIH VREDNOSTI

Dva glavna pristopa k postavljanju ciljnih vrednosti:

- integralni (sinoptični):

- splošni cilji so izoblikovani najprej
 - delni cilji po podstrukturah so izvedeni iz splošnih

- inkrementalni:

- cilji za podstrukture so izoblikovani najprej
 - splošni cilji so izvedeni z minimalnim usklajevanjem iz izoblikovanih delnih ciljev

Pripis ciljnih vrednosti je pod vplivom preteklih dosežkov, vrednot, dogovarjanja, različnih interesov udeležencev, pritiskov in celo manipulacij.

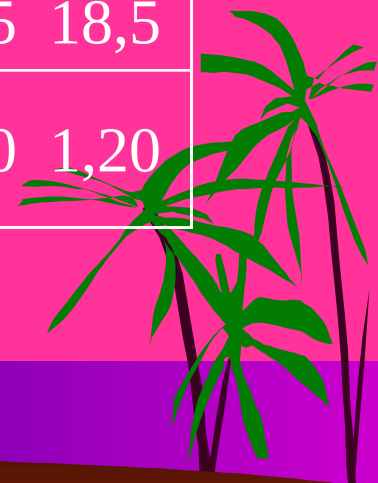
PRIMER OBLIKOVANJA SPLOŠNIH STRATEŠKIH CILJEV

Cilj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prodaja(mio)							
Profit.margina							
ROA (%)							
ROE(%)							
Ekonomičnost							

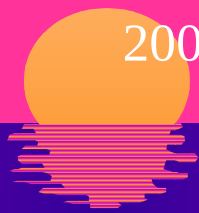
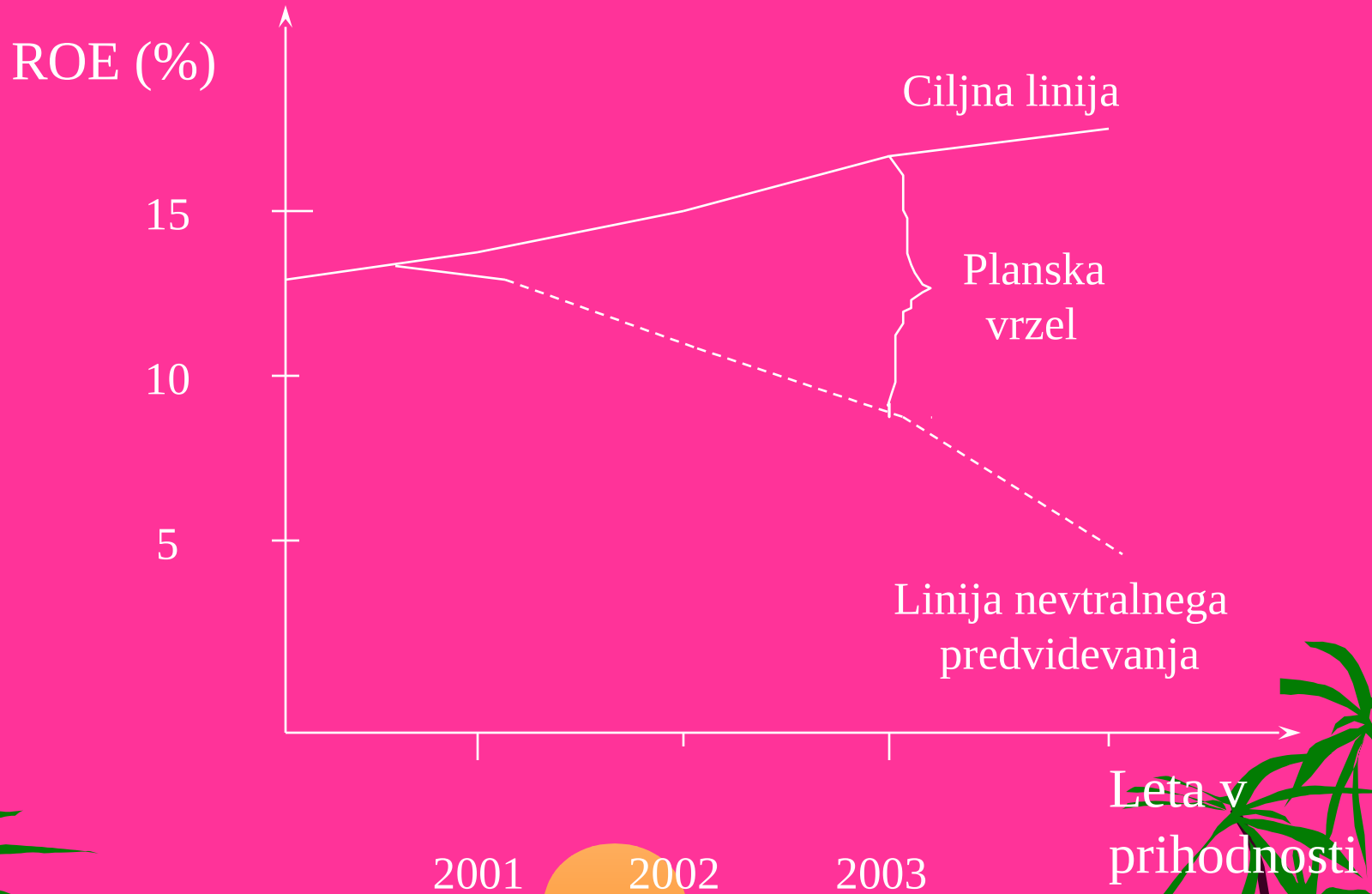


PRIMER OBLIKOVANJA SPLOŠNIH STRATEŠKIH CILJEV

Cilj	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prodaja(mio)	25,0	26,0	27,2	28,5	30,0	31,5	32,5
Profit.margina	12,6	12,6	12,8	12,8	13,0	13,0	13,0
ROA (%)	9,0	9,5	10,0	11,0	11,0	12,0	12,0
ROE (%)	14,5	15,0	16,0	17,5	17,5	18,5	18,5
Ekonomičnost	1,16	1,18	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20



ANALIZA PLANSKE VRZELI



POJEM STRATEGIJE

VOJAŠKI POMEN STRATEGIJE:

- strategos = general; strategia = generalova umetnost
- premikanje vojaških sil v najbolj ugoden položaj pred spopadom s sovražnikom
- veda o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij



POJEM STRATEGIJE - NADALJEVANJE

Harvardska visoka poslovna šola:

- Opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacija resursov, potrebna za dosego ciljev.

Naožje pojmovanje:

- Splet odločitvenih pravil, ki služijo izbiri poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo

Srednja različica:

- Vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.



KLASIFIKACIJE VRST STRATEGIJ

PO MERILU RASTI:

- s. rasti; s. ustalitve; s. krčenja

PO PORTFELJSKI MATRIKI:

- s. dezinvestiranja; s. molzenja; s. investiranja; s. selektivnega investiranja

PO ODNOSU DO KONKURENCE:

- s. napada; s. obrambe

GLEDE NA ORGANIZACIJSKO HIERARHIJO:

- korporacijska s., poslovna s., funkcijska s.

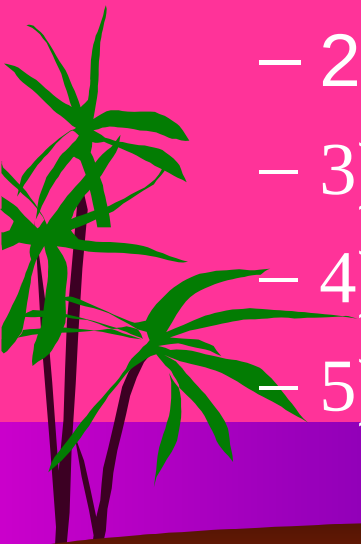


KORPORACIJSKA STRATEGIJA

Celovita (osnovna, korporacijska) s. je strategija na ravni celotnega podjetja (korporacije)

Osnovna s. se primarno ukvarja z naslednjimi petimi skupinami velikih odločitev:

- 1) o razvoju portfelja podjetja
- 2) o povezavah med SPE-ji in sinergijah
- 3) o uravnoteževanju tveganj in dobičkov
- 4) o uravnoteževanju denarnih tokov
- 5) o zaželenih ciljnih rezultatih SPE-jev



PROBLEMI PORTFELJA IN SINERGIJ

PROBLEM PORTFELJA IN SINERGIJ:

- katere SPE bodo rastle
- katere SPE bodo konsolidirane
- katere SPE bodo opuščene
- katere nove SPE bo podjetje vzpostavilo idr.

PROBLEM SINERGIJ:

- katere povezave bodo dajale sinergije
- kakšne bodo sinergije (kakovost poslovanja; skupni R&R; učinki vertikalne povezave; centralna nabava, itd.)



PROBLEMI TVEGANJA IN DOBIČKA

URAVNOTEŽEVANJE TVEGANJ IN DOBIČKOV:

- izbrana sestava SPE-jev vpliva na raven celotnega tveganja, obseg prodaje in dobička
- kaj je sprejemljiva raven tveganja in iz nje izhajajočega nihanja dobičkov iz leta v leto



PROBLEM URAVNOTEŽEVANJA DENARNIH TOKOV

IZDELATI JE TREBA KOMBINACIJO SESTAVE SPE-JEV, KI BO ZAGOTOVILA RAVNOTEŽJE MED PRILIVI IN ODLIVI:

- SPE-ji porabniki denarnih sredstev - navadno so to rastoči SPE-ji
- SPE-ji generatorji denarnih sredstev - navadno so to zreli SPE-ji in SPE-ji v fazi upadanja
- potrebno je odločiti o alokaciji kapitala v okviru podjetja in o izdaji novih delnic oz. o novem zadolževanju



DOGOVOR O CILJNIH REZULTATIH SPE-JEV

ZA VSAKO SPE JE TREBA DOGOVORITI
MED POSLOVODSTVOM KORPORACIJE IN
TE SPE PRIČAKOVANE POSLOVNE
REZULTATE:

- prodaja, rast prodaje, tržni delež, donosnost, obseg denarnega toka, idr.

DOGOVORJENI CILJI SPE-JEV DOLOČAJO
TUDI CILJE, KI JIH BO KORPORACIJA
DOSEGLA

