

POJEM RASTI IN POJEM RAZVOJA PODJETJA

POJEM RASTI PODJETJA:

GRE ZA KVANTITATIVNO VEČANJE OBSEGA PODJETJA
- TOREJ GRE ZA POVEČEVANJE VELIKOSTI PODJETJA.

POJEM RAZVOJA PODJETJA:

GRE ZA KVALITATIVNE IZBOLJŠAVE V PODJETJU, KI
SO NAJVEČKRAT POVEZANE TUDI Z RASTJO
PODJETJA, NI PA RAST NUJNA ZA DOSEGANJE
RAZVOJA.

STRATEGIJE RASTI

Strategije notranje rasti:

- organska rast z investiranjem v razvijanje obstoječe organizacije

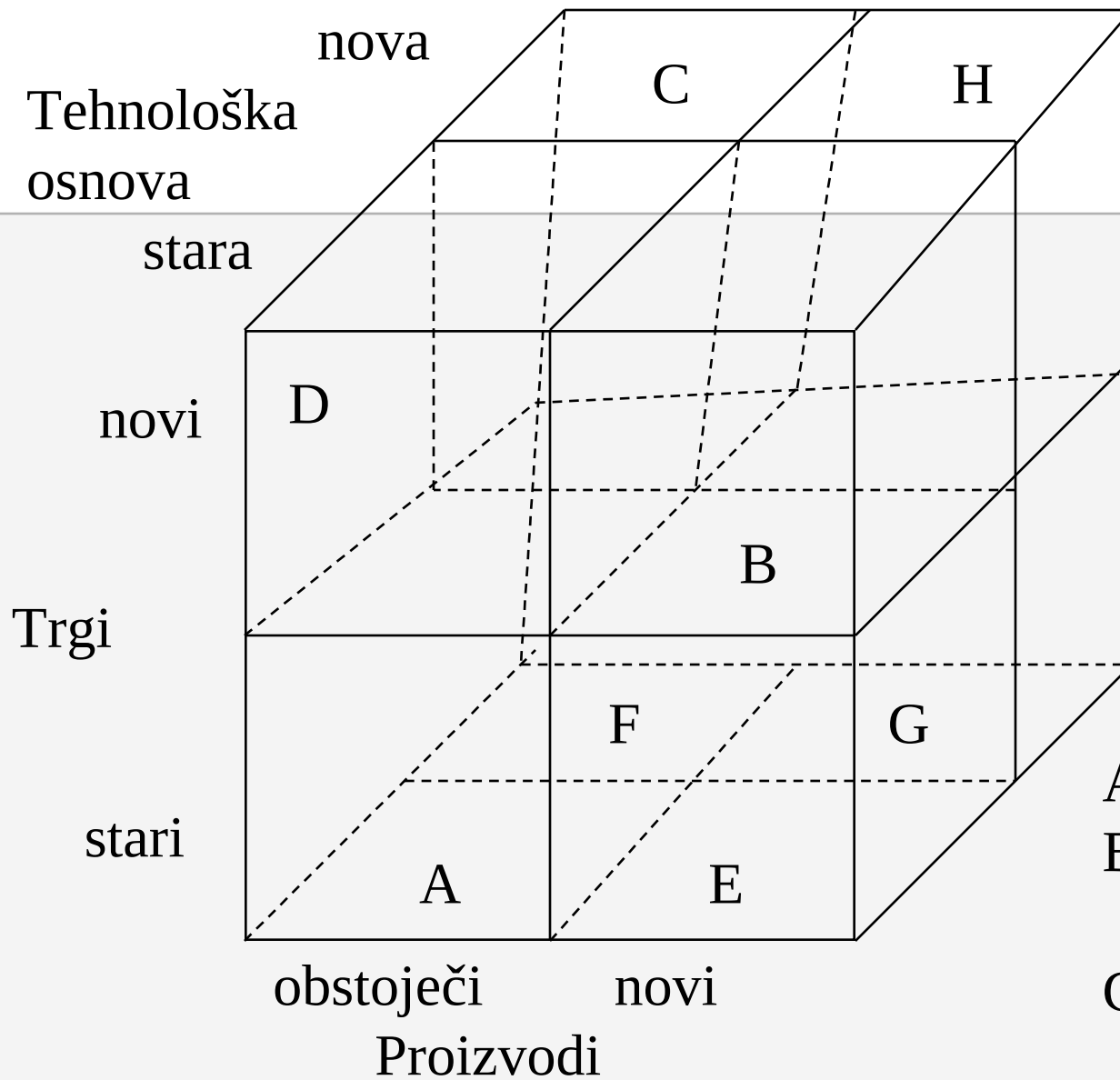
Strategije zunanje rasti:

- rast z ekonomskim povezovanjem in združevanjem z drugimi podjetji:
 - strategija razvijanja dolgoročnega sodelovanja
 - skupna vlaganja
 - priključitve idr.

ANSOFFOVA MATRIKA (VEKTOR) RASTI

		Strategija obdelave trga	Strategija razvoja proizvoda
TRGI	STARI		
		Strategija razvoja trga	Strategija diverzifikacije
	NOVI		
		STARI	NOVI
		PROIZVODI	

OSEM OSNOVNIH STRATEGIJ RAZVOJA PODJETJA



E=razvoj proizvodnje
 F=razvoj tehnološke osnove
 G=omejena proizvodna tehn.diverzifikacija
 H=popolna diverzifikacija

A=obdelava trga
 B= omej.produktivna tržna diverzifikacija
 C= omej.tržno-tehnološka diverzifikacija
 D=razvoj trga

STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE

gre za dodajanje novih vrst proizvodov (storitev), bistveno različnih od dosedanjih, ki spadajo v druge panoge in ki zadovoljujejo drugačne potrebe k proizvodnemu (poslovnemu) programu.

gre za najbolj tvegano od vseh strategij

gre lahko za omejeno ali čisto diverzifikacijo (povezano ali nepovezano)

GLAVNI MOTIVI ZA IZBIRO STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE

ZMANJŠANA RAST PANOGE

UMIK PRED PREMOČNIMI KONKURENTI

CIKLIČNA NARAVA POVPRAŠEVANJA V
PANOGI

REINVESTIRANJE DOBIČKOV

ŽELJA PO GRADITVI POZICIJE MOČI

IZKORIŠČANJE SINERGIČNIH UČINKOV

SELITEV V PRIVLAČNEJŠO PANOGO

ŠE O VRSTAH STRATEGIJE DIVERZIFIKACIJE

Strategija vodoravne integracije:

Glavni motivi zanjo: 1) možnosti specializacije, 2) učinki ekonomije obsega, 3) skupno nošenje tveganja specializacije, 4) sinergični učinki, 5) ekonomska moč in z njo varnost.

Strategija navpične integracije:

- Glavni motivi zanjo: 1) zagotavljanje enakomernejšega in stabilnejšega
 - obsega proizvodnje po vertikalnih reprodukcijskih stopnjah, 2) učinkovitejše izkoriščanje surovin in materialov, 3) odprava posrednikov pri menjavi, 4) boljše varovanje svojega tehnološkega znanja, 5) izraba sinergij, 6) zagotavljanje višje kakovosti proizvodov, 7) ekonomska moč in varnost.
- Strategija koncentrične diverzifikacije

• STRATEGIJE ZUNANJE RASTI PODJETJA

• STRATEGIJA PRIKLJUČITVE (PREVZEMA)

STRATEGIJA SODELOVANJA:

- dolgoročna proizvodna kooperacija
- skupna vlaganja
- franšizing
- strateške zveze: trženje, R&R, nabava, financiranje idr.

Pomembne vrste strategij dolgoročnega sodelovanja

DA

Skupno vlaganje

NE

Več

Eden

Proizvodna
kooperacija

Licenčni
odnosi

Franšizing

Drugo
sode-
nje

O B L I K E

K A P I T A L S K O N J E
S O D E L O V A N J E

Š
T
E
V
I
L
O

P
A
R
T
N
E
R
J
E
V

STRATEGIJA PRIKLJUČITVE

Motivi za oblikovanje strategije priključitve:

- Neoklasična teorija firme: povečanje vrednosti za delničarje
- Menedžerska teorija: menedžerji sledijo svojim ciljem, tj. rast podjetja (raven plač, dodatkov, moč, status, ugled); aktiviranje svojih talentov; diverzifikacija tveganja (varnost zaposlitve), izogniti se nevarnosti prevzema

MODEL OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PRIKLJUČITVE

Oblikovanje strategije	Pogajanja	Poprevzemna integracija
<ul style="list-style-type: none">* razvijanje strategije priključitve, logike ustvarjanja vrednosti ter meril za izbiro kandidatov* iskanje kandidatov, ocenjevanje in identifikacija* strateško ocenjevanje kandidata	<ul style="list-style-type: none">* razvijanje strategije pogajanj* finančna ocena in postavljanje ciljne cene* pogajanja, finančna konstrukcija in sklepanje posla	<ul style="list-style-type: none">* ocenjevanje kandidata in njegove organizacijske kulture* razvijanje integracijskega pristopa* usklajevanje strategije, organ. in kulture

STRATEGIJA USTALITVE

PRIMERNA ZA PODJETJE BREZ
PLANSKE VRZELI

STRATEGIJA USTALITVE HOČE
OHRANJATI STATUS QUO

STRATEGIJA KONSOLIDACIJE TEŽI
PO OHRANITVI POLOŽAJA, A S
POVEČEVANJEM UČINKOVITOSTI
POSLOVANJA

STRATEGIJA KRČENJA

Strategija zmanjševanja obsega poslovanja

Strategija zasuka (preobrata)

Strategija odprodaje

Strategija likvidacije podjetja

TRI KATEGORIJE PODJETIJ

PODJETJA V AKUTNI KRIZI:

- obstoj podjetja je ogrožen že danes
- potreba po kriznem menedžmentu in strateškem delovanju - strategiji zasuka

PODJETJA V LATENTNEM KRIZNEM STANJU:

- potreba po postavitvi in uresničevanju strategije zasuka

NORMALNO USPEŠNA PODJETJA

TRIFAZNI PROCES NASTAJANJA STRATEGIJE ZASUKA V PODJETJU V KRIZI

1. faza: ZAZNAVA POTREBE PO RADIKALNI SPREMEMBI: fenomen kuhane žabe
2. faza: SOOČANJE Z ODPORI SPREMEMBAM IN PRVE POZITIVNE REAKCIJE: pomen ustvarjanja kritične mase
3. faza: PROCES PONOVRNEGA OŽIVLJANJA: vizija, poslanstvo, začetek delanja sprememb

KLJUČNA ORGANIZACIJSKA VPRAŠANJA ZA USPEŠNO PREOBLIKOVANJE PODJETJA

PREPRIČANJE TOP MENEDŽMENTA O NUJNOSTI
PREOBLIKOVANJA PODJETJA

OPREDELJENA VIZIJA PODJETJA

IZDELANA SLIKA, KDO SO KLJUČNI “IGRALCI”
IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE LJUDI V
PODJETJU

DOSLEDNO UPORABLJANJE RESURSEV ZA
DOSEGO SPREMEMB

ODPRTO INFORMIRANJE LJUDI

VSEBINA USPEŠNE STRATEGIJE ZASUKA

ZAMENJAVA NAJVIŠJEGA MENEDŽMENTA

MOČNA CENTRALIZACIJA FINANC

RADIKALNO ZNIŽEVANJE STROŠKOV

ODPUST ODVEČNE DELOVNE SILE

SPREMEMBE V TRŽENJU

ZMANJŠANJE OBSEGA SREDSTEV

PRESTRUKTURIRANJE DOLGA IN DOKAPITALIZACIJA

DECENTRALIZIRANJE POSLOVODENJA

SPREMEMBE V MATRIKI PROIZVODI-TRGI

NOVI DOLGOROČNI POSLOVNI ODNOSI

PRIKLJUČITVE ALI ZAUSTAVITVE INVESTICIJ

PROCES PREOBLIKOVANJA POSAMEZNIKA

1. faza: ZAKLJUČEVANJE

- skrb, strah, pritiski, odpor spremembam, dezangažiranje, nemotiviranost, dezidentifikacija s podjetjem, dezorientiranost; opuščanje iskanja perspektive v starem, začetek odkrivanja novega smisla in vrednot

2. faza: NEVTRALNA

- odvezovanje od starih sodelavcev, začetek preusmerjanja in razvijanja novega vzorca obnašanja, proces “umiranja” starih navad in sloga dela ter “rojevanje” novega, začetek ponovne integracije z novimi razmerami

3. faza: NOVI ZAČETKI: nov angažman, entuzijazem

STRATEGIJA ODPRODAJE DELA ALI CELOTNEGA PODJETJA MANAGEMENTU ali ZAPOSLENIM

Motivi za izbiro te strategije: reševanje podjetja v težavah z aktiviranjem prave moči podjetniške motivacije

Različice te strategije:

- MBO
- EMBO
- LEPP (leveraged equity purchase plan)
- ILBO (internal leverage buy out)

POSEBNOSTI STRATEGIJ MEDNARODNIH PODJETIJ

NAŠA PERSPEKTIVA: BISTVENO VEČ TUJIH
NEPOSREDNIH INVESTICIJ (=FDI)

SOOČALI SE BOMO S STRATEGIJAMI MNC
RAZVIJATI BO TREBA STRATEGIJE
SLOVENSКИH MNC

OBLIKOVALI BOMO STRATEGIJE V
PODRUŽNICAH MNC

GLOBALIZACIJA POSLOVANJA
ZAKONITOST

NEKAJ TEMELJNIH POJMOV V ZVEZI Z MEDNARODNIMI PODJETJI

GLOBALNA PANOGA: tista, v kateri je konkurenčni položaj podjetja v neki državi pod znatnim vplivom njegovega konkurenčnega položaja v drugih državah in obratno.

MEDNARODNO PODJETJE, multinacionalno, geocentrično, globalno, nadnacionalno

OPREDELITEV MEDNARODNEGA PODJETJA: to je tisto podjetje, ki ima svoje poslovne enote (proizvodne in/ali storitvene) v več državah in katerega splošna usmeritev je na globalno poslovanje.

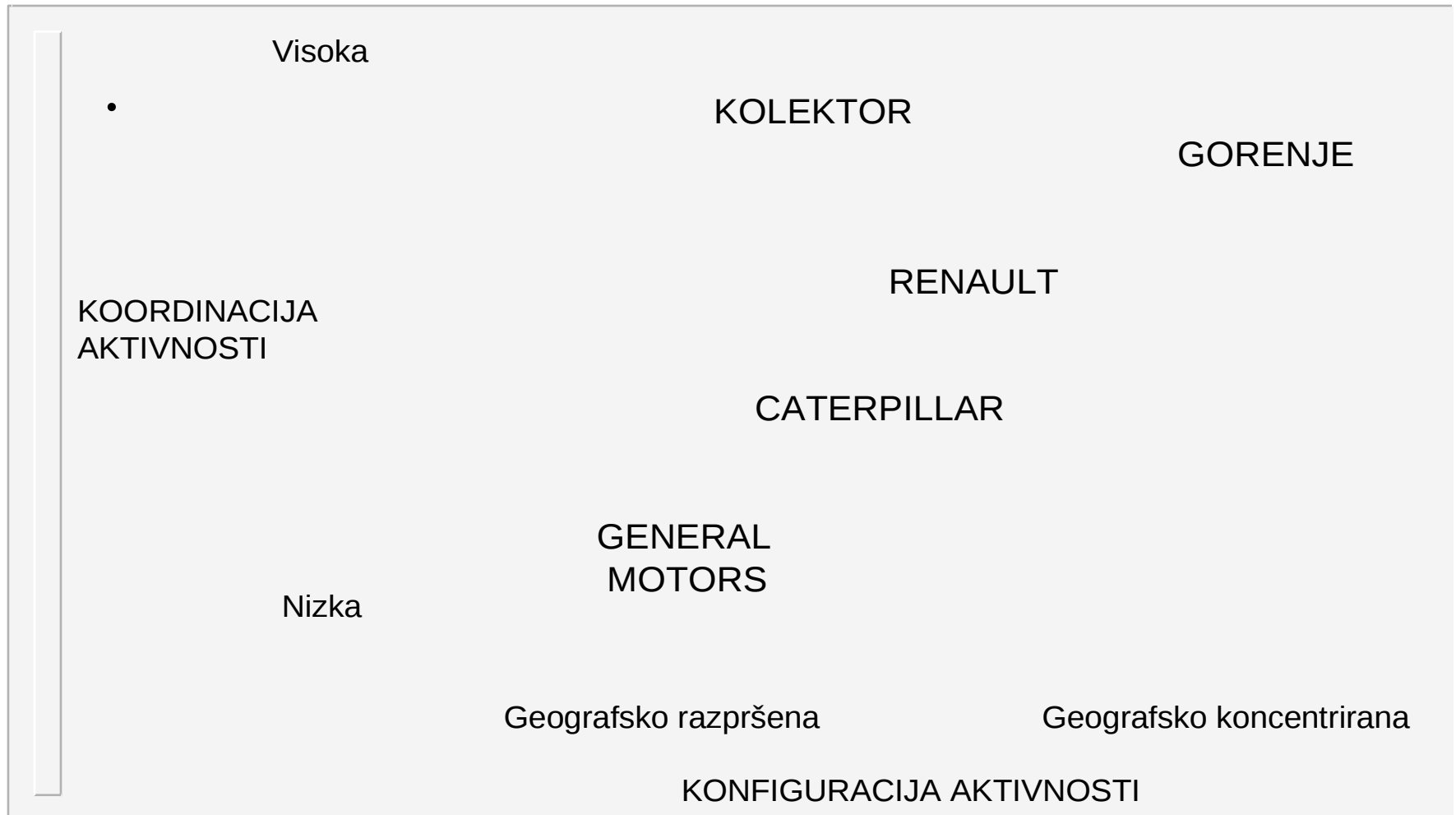
SLOVENSKE MULTINACIONALKE: ?

KONFIGURACIJA IN KOORDINACIJA AKTIVNOSTI V MEDNARODNEM PODJETJU

AKTIVNOST	KONFIGURACIJA	KOORDINACIJA
PROIZVODNJA	Lokacija obratov za proizvodnjo komponent in finalnih proizvodov	Alokacija nalog med obrate Ustvarjanje mreže obratov po svetu
TRŽENJE	Kje delamo izbor izdelkov Izbor trgov Kje pripravljamo promocijo	Splošnost blagovne znamke Koordinac.politike cen Kam se prodaja plačuje

DVE KLJUČNI DIMENZIJI STRATEGIJE MEDNARODNEGA PODJETJA

-



STRATEŠKE IZBIRE V GLOBALNIH PANOGAH

POLNO
SEGMENTOV

STRATEGIJA STROŠKOVNE
UČINKOVITOSTI
ALI
STRATEGIJA GLOBALNE
DIFERENCIACIJE

STRATEGIJA ZA
DOBRO ZAŠČITENE
NACIONALNE TRGE

MALO
SEGMENTOV

STRATEGIJA GLOBALNE
SEGMENTACIJE

STRATEGIJA
NACIONALNE
ODZIVNOSTI

GLOBALNA STRATEGIJA

STRATEGIJA USMERJE-
NA NA ENO DRŽAVO

GEOFRAFSKA ŠIRINA

O ZNAČILNOSTIH FUNKCIJSKIH STRATEGIJ MEDNARODNIH PODJETIJ

STRATEGIJA PROIZVODNJE: konfiguracija globalne proizvodnje; blagovni tokovi med podružnicami- mreža tokov; kje montirati končni produkt

STRATEGIJA MARKETINGA: koliko koordinirati blagovno znamko, cene, promocijo, prodajne poti itd.

STRATEGIJA R&R: kje locirati R&R centre, kako alocirati novosti v enote po svetu

STRATEGIJA FINANCIRANJA: kako globalno optimizirati financiranje aktivnosti MNC-ja; kam usmerjati dobičke in na kakšen način

STRATEGIJA RAZVIJANJA KOALICIJ (strateških zvez)

DAVČNI PRIVILEGIJ

ELEMENTI	PRIMER DVOJNE OBDAVČITVE	PRIMER HOLDIN- ŠKEGA PRIVILEGIJA
Dobiček podružnice	200	200
50% davka	100	100
Dividende matici	100	100
Dobiček matice	100	100
Prejete dividende	100	100
Ves dobiček matice	200	200
50% davka	100	50
Skupni davki	200	150
Čisti dobiček matice	100	150