





RAZVIJANJE POSLOVNIH STRATEGIJ

- POSLOVNA STRATEGIJA OPREDELJUJE POT DO KONKURENČNE PREDNOSTI ZA POSAMEZNO SPE
 - POSLOVNA STRATEGIJA MORA OPREDELITI:
 - ŠIRINO DEJAVNOSTI SPE (SKUPINE PROIZVODOV ALI STORITEV)
 - ŠIRINO TRGOV SPE
 - MATRIKO PROIZVODOV/STORITEV IN TRGOV
 - KAJ BO OSNOVA ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI
- 



KLASIFIKACIJE POSLOVNIH STRATEGIJ

- GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE PO PORTERJU
 - POSLOVNE STRATEGIJE NA TEMELJU KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA STRATEŠKE SKUPINE PROIZVODOV ALI STORITEV
 - STRATEGIJE NA TEMELJU MATRIKE RASTI
 - STRATEGIJE NA TEMELJU PORTFELJSKE MATRIKE
 - STRATEGIJE RAZVIJANJA KAKOVOSTI
 - STRATEGIJE RAZVIJANJA NEODVISNOSTI ALI SODELOVANJA
 - STRATEGIJE BOJEVANJA
- 

Portfeljska matrika Boston Consulting Group

Rast
trga

Visoka

Nizka

Strategija investiranja in rasti ZVEZDE	Strategija selektivnega investiranja ?
Strategija molzenja KRAVE	Strategija likvidacije PSI

likvidirati

likvidirati


Visok

Nizek

Relativni tržni delež



KONCEPT PORTERJEVIH GENERIČNIH POSLOVNIH STRATEGIJ

- DVA TRAJNEJŠA VIRA KONKURENČNE PREDNOSTI SPE-JA PO PORTERJU STA:
 - raven relativnih stroškov
 - diferenciacija proizvoda
 - KOMBINACIJA DVEH VIROV KONKURENČNE PREDNOSTI S ŠIRINO AKTIVNOSTI SPE-JA VODI DO TREH GENERIČNIH POSLOVNIH STRATEGIJ:
 - strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti
 - strategija diferenciacije in
 - strategija osredinjenja na tržne niše
- 

PORTERJEVE GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Vir konkurenčne prednosti

Posebnosti proizvoda
nizkih

Položaj

Celotna
panoga

v zavesti odjemalca
DIFERENCIACIJA

stroškov
**STROŠKOVNA
UČINKOVITOST**

Širina
trga

Tržni
segment


OSREDINJENJE NA TRŽNO NIŠO

Focus na
diferenciaciji

Focus na
nizkih stroških




DEJAVNIKI USPEŠNOSTI STRATEGIJE STROŠKOVNE UČINKOVITOSTI

- visok relativni tržni delež
 - množična proizvodnja
 - standardizacija proizvodov ali storitev
 - avtomatizacija proizvodnih procesov
 - ugodni dostop do surovin in/ali materialov
 - nizki stroški zalog
 - učinkovit R&R
 - sistem distribucije, ki upošteva ekonomijo obsega
 - agresivna politika cen
 - ne prevelika vlaganja v promocijo
 - močna kultura kontroliranja stroškov, idr.
- 




DEJAVNIKI USPEŠNOSTI STRATEGIJE DIFERENCIACIJE

- visoka učinkovitost trženjskega spleta
 - dobro poznana blagovna znamka
 - ugoden imidž podjetja
 - dober dizajn
 - dobre poprodajne storitve
 - najvišja kakovost proizvoda ali storitve
 - velika vlaganja v R&R, ki zagotavlja zadnje novosti tehnologije
 - učinkovita promocija, ki gradi zavest o posebnosti proizvoda
 - proizvodnja brez napak, idr.
- 




DEJAVNIKI USPEŠNOSTI STRATEGIJE FOKUSA

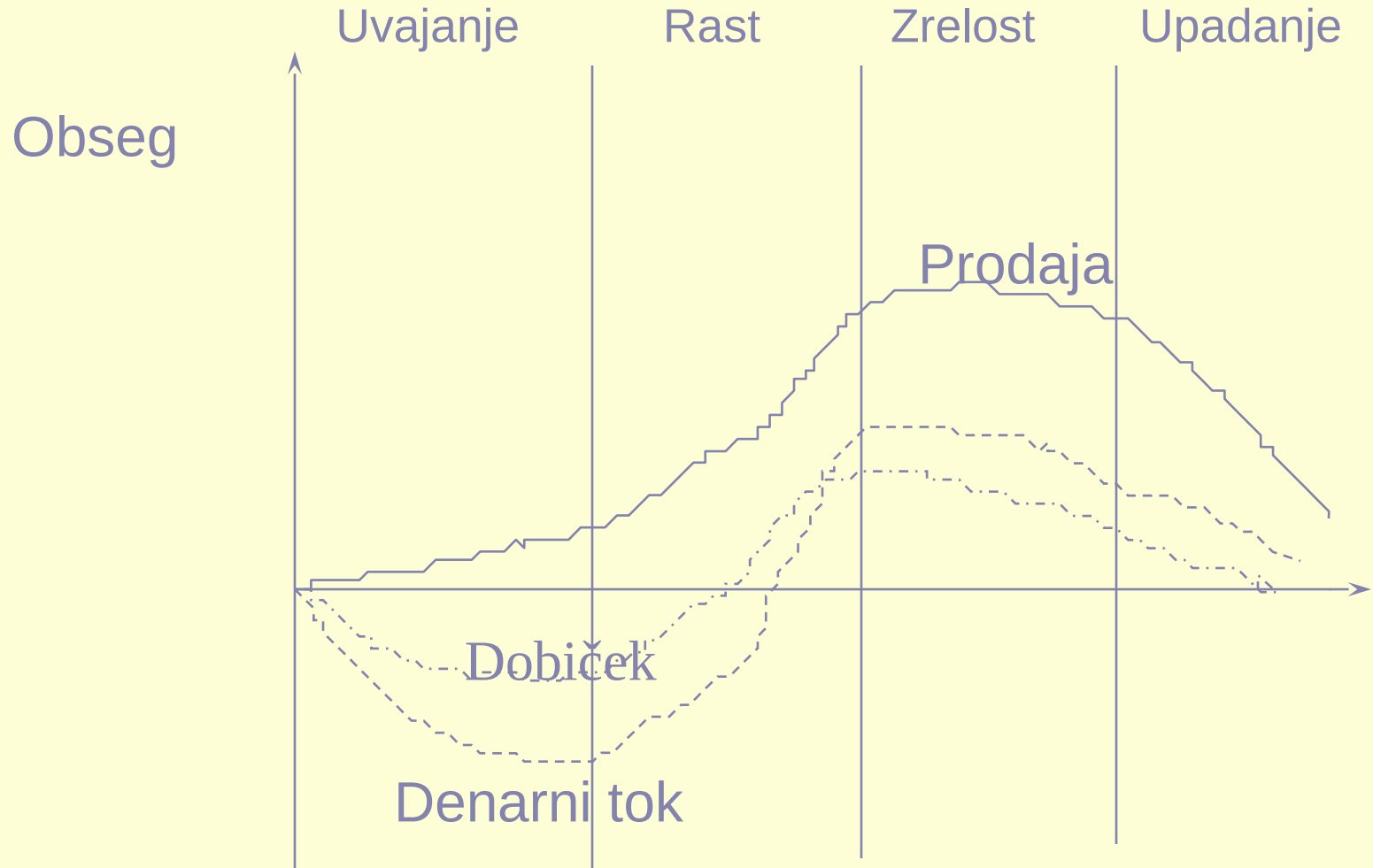
- VSE AKTIVNOSTI SPE-JA MORAJO BITI OSREDINJENE NA ZADOVOLJEVANJE POTREB IZBRANEGA TRŽNEGA SEGMENTA
 - SPE MORA BITI NAJBOLJŠI PRI ZADOVOLJEVANJU POTREB IZBRANEGA TRŽNEGA SEGMENTA:
 - ALI NA TEMELJU NIZKIH STROŠKOV
 - ALI NA TEMELJU DIFERENCIACIJE
 - OPUSTITI JE TREBA TISTE LASTNOSTI PROIZVODA ALI STORITVE, KI ZA POTREBE TRŽNEGA SEGMENTA NISO BISTVENE
- 



KOMBINIRANJE GENERIČNIH POSLOVNIH STRATEGIJ


- ALI JE MOŽNO USPEŠNO URESNIČEVATI HKRATI STRATEGIJO STROŠKOVNE UČINKOVITOSTI IN STRATEGIJO DIFERENCIACIJE?
 - POJAV “STUCK IN THE MIDDLE” STRATEGIJE ALI “NE TIČ NE MIŠ” STRATEGIJE
 - PRIMERI USPEŠNIH KOMBINIRANIH STRATEGIJ: PORSCHE!?
- 

KRIVULJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA





ZNAČILNOSTI STRATEGIJE V FAZI UVAJANJA

- potreba 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
- 




ZNAČILNOSTI STRATEGIJE V FAZI UVAJANJA - NADALJEVANJE

● Glavne prednosti:


- pridobivanje ugleda in slovesa pionirja
- učinek krivulje izkušenj
- učinek stroškov spremembe

● Glavne slabosti:

- tehnološka negotovost
 - strateška negotovost
 - učinek “free riderja”
 - komplementarno premoženje možnih konkurentov
- 




ZNAČILNOSTI STRATEGIJE V FAZI RASTI

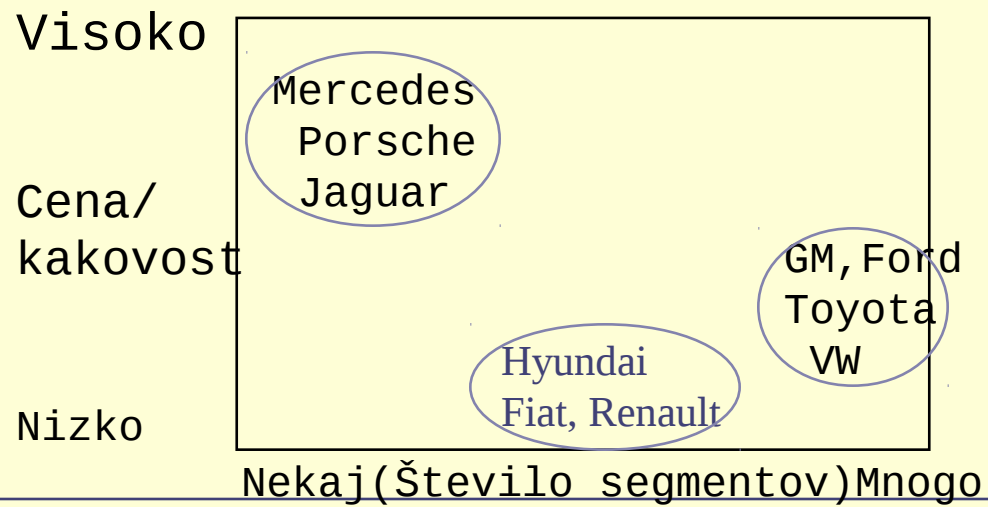
- POTREBA PO KREPITVI TRŽNEGA POLOŽAJA
 - POTREBA PO POVEČEVANJU ZMOGLJIVOSTI
 - VSTOPANJE NA NOVE TRGE
 - POTREBA PO URESNIČEVANJU ENE OD GENERIČNIH POSLOVNIH STRATEGIJ
 - VLAGANJA V IZBOLJŠEVANJE PROIZVODA in R& R METOD PROIZVODNJE
 - POTREBA PO ZAPOREDNEM VEČANJU KAPITALA
 - POJAVLJAJO SE KONKURENTI-POSNEMOVALCI
 - ZAČENJA SE POJAVLJATI DOBIČEK
 - POJAVLJA SE ŽE POZITIVEN NETO DENARNI TOK
 - SLABE FIRME IZSTOPAJO IZ PANOGE
- 



ZNAČILNOSTI STRATEGIJE V FAZI ZRELOSTI


- IZOBLIKUJEJO SE STRATEŠKE SKUPINE PODJETIJ
 - PREVLADUJEJO USMERITVE NA OHRANJANJE TRŽNEGA POLOŽAJA
 - POTREBA PO POSTAVLJANJU OVIR ZA VSTOP
 - POTREBA PO ZMANJŠEVANJU RIVALSTVA-KAKO?
 - POTREBA PO “ŽETVI” DOBIČKA
 - POTREBA PO STALNEM IZBOLJŠEVANJU PROIZVODOV
 - POTREBA PO POSLOVODENJU CELOVITE KAKOVOSTI
 - POTREBA PO DOSLEDNEM NADZORU NAD STROŠKI (STANDARDIZACIJA IDR.)
- 

PRIMER STRATEŠKIH SKUPIN





ZNAČILNOSTI STRATEGIJE V FAZI UMIRANJA

- PANOGA ŽE DOBRO KONSOLIDIRANA
 - MANIPULIRANJE S PROIZVODI IN TRGI (oženje linije proizvodov, zniževanje cen, zmanjševanje promocije, signaliziranje pripravljenosti slediti tržnemu vodji, priključevanje manjših konkurentov)
 - TRŽNA KONCENTRACIJA
 - ZMANŠEVANJE OBSEGA SREDSTEV
 - ZMANJŠEVANJE OBSEGA POSLOVANJA
 - ODPRODAJANJE
 - IZGUBE
- 

ANSOFFOVA MATRIKA (VEKTOR) RASTI

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



STRATEGIJA SODELOVANJA IN STRATEGIJA GVERILSKEGA BOJEVANJA

- Strategije neodvisnosti oz. sodelovanja:
 - strategije sodelovanja:
 - strategija skupnih vlaganj
 - strategija prodaje oz. nakupa licenc
 - strategija proizvodne kooperacije
 - strategija franšizinga
 - Strategija gverilskega bojevanja:
 - udari in beži - izogibaj se frontalnega spopada
 - izkoriščanje boljšega poznavanja lokalnega okolja
 - delovanje v mejnih tržnih segmentih
- 