

# PROBLEM OCENJEVANJA STRATEGIJ

Pomen uporabe treh znanstvenih meril v procesu ocenjevanja:

- 1) ponovljivost
- 2) eksplicitnost
- 3) objektivnost.

Pogosto kaže uporabiti hevrističen postopek ocenjevanja strategije:

- 1) poskusimo oceniti strategijo kot celoto, če gre
- 2) če ne gre, razčlenimo strategijo na neke dele in jih ocenimo
- 3) če nekih delov ne moremo oceniti, jih poskušajmo razbiti na še manjše dele, ki smo jih z neko tehniko sposobni oceniti ali pa ugotovimo, da ocenitev ni možna.



# OCENJEVANJE STRATEGIJ

TRIJE PRISTOPI K OCENJEVANJU STRATEGIJ:

- OCENJEVANJE S SPLOŠNIMI KVALITATIVNIMI MERILI
- OCENJEVANJE S KVANTITATIVNIMI MERILI
- OCENJEVANJE S CELOVITIMI PRIJEMI OCENJEVANJA STRATEGIJ



# SPLOŠNA MERILA OCENJEVANJA STRATEGIJ

## USTREZNOST STRATEGIJE GLEDE NA:

- UGOTOVITVE SWOT ANALIZE
- SPOSOBNOSTI IN VIRE PODJETJA
- POSLANSTVO IN CILJE
- KULTURO
- ZAHTEVE OKOLJA, VREDNOTE IN VIRE

## SKLADNOST STRATEGIJE Z/S:

- SPREMEMBAMI V POVPRASEVANJU
- RAZPOLOŽLJIVIMI FINANČNIMI IN DRUGIMI RESURSI
- SPOSOBNOSTJO GRADITI NA STRATEŠKIH DEJAVNIKIH
- S ČASOVNIMI POTREBNIMI ROKI



# ŠE O DRUGIH PRIJEMIH KVALITATIVNEGA OCENJEVANJA STRATEGIJ

Portfeljski prijem ocenjevanja korporacijskih strategij (že poznamo!)

Porterjev prijem upošteva:

- 1) oceno strategije z vidika privlačnosti panoge
- 2) oceno konkurenčnega položaja podjetja v panogi (relativni stroški oz. diferenciacija)



# OCENJEVANJE STRATEGIJ S KVANTITATIVNIMI MERILI

EKONOMSKI DONOSI

TVEGANJE

OBČUTLJIVOST

FLEKSIBILNOST

STROŠKI VSTOPA

SINERGIJA

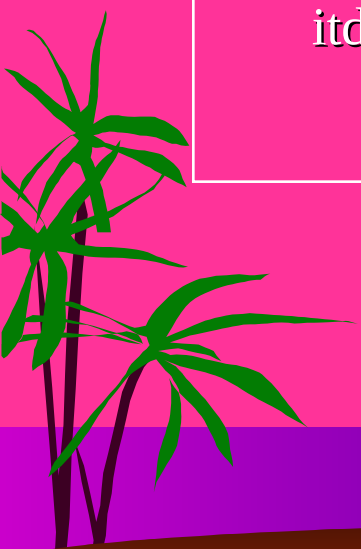


# MODEL OCENJEVANJA EKONOMSKIH DONOSOV STRATEGIJE



## POSTAVLJANJE PLANSKIH CEN

SKUPINA MATERI- ALA	OCENJENI INDEKSI			VERJETNOST			TEHTANA			PRIČAKOVANA VIŠINA
	Pes. Sred. Opt.			Pes.	Sred.	Opt.	Pes.	Sred.	Opt.	
1	2	3	4	5	6	7	8 (2*5)	9 (3*6)	10 (4*7)	11 (8+9+10)
A	120	115	110	,15	,70	,15	18,0	80,5	16,5	115,0
B	108	105	100	,30	,40	,30	32,4	42,0	30,0	104,4
itd.										



# OCENJEVANJE TVEGANOSTI STRATEGIJE

## OD KOD TVEGANJE:

- nenatančna predvidevanja
- nepoznavanje vseh določljivk pojava

## DEJAVNIKI TVEGANJA:

- širina proizvodnega programa
- tržna diverzificiranost
- višina raznih zalog
- višina zavarovanj
- stopnja fleksibilnosti OS
- obstoj oblik poslovnega sodelovanja itd.





# OCENJEVANJE TVEGANOSTI STRATEGIJE

## OD KOD TVEGANJE:

- nenatančna predvidevanja
- nepoznavanje vseh določljivk pojava

## DEJAVNIKI TVEGANJA:

- širina proizvodnega programa
- tržna diverzificiranost
- višina raznih zalog
- višina zavarovanj
- stopnja fleksibilnosti OS
- obstoj oblik poslovnega sodelovanja itd.



# OCENJEVANJE TVEGANOSTI STRATEGIJE

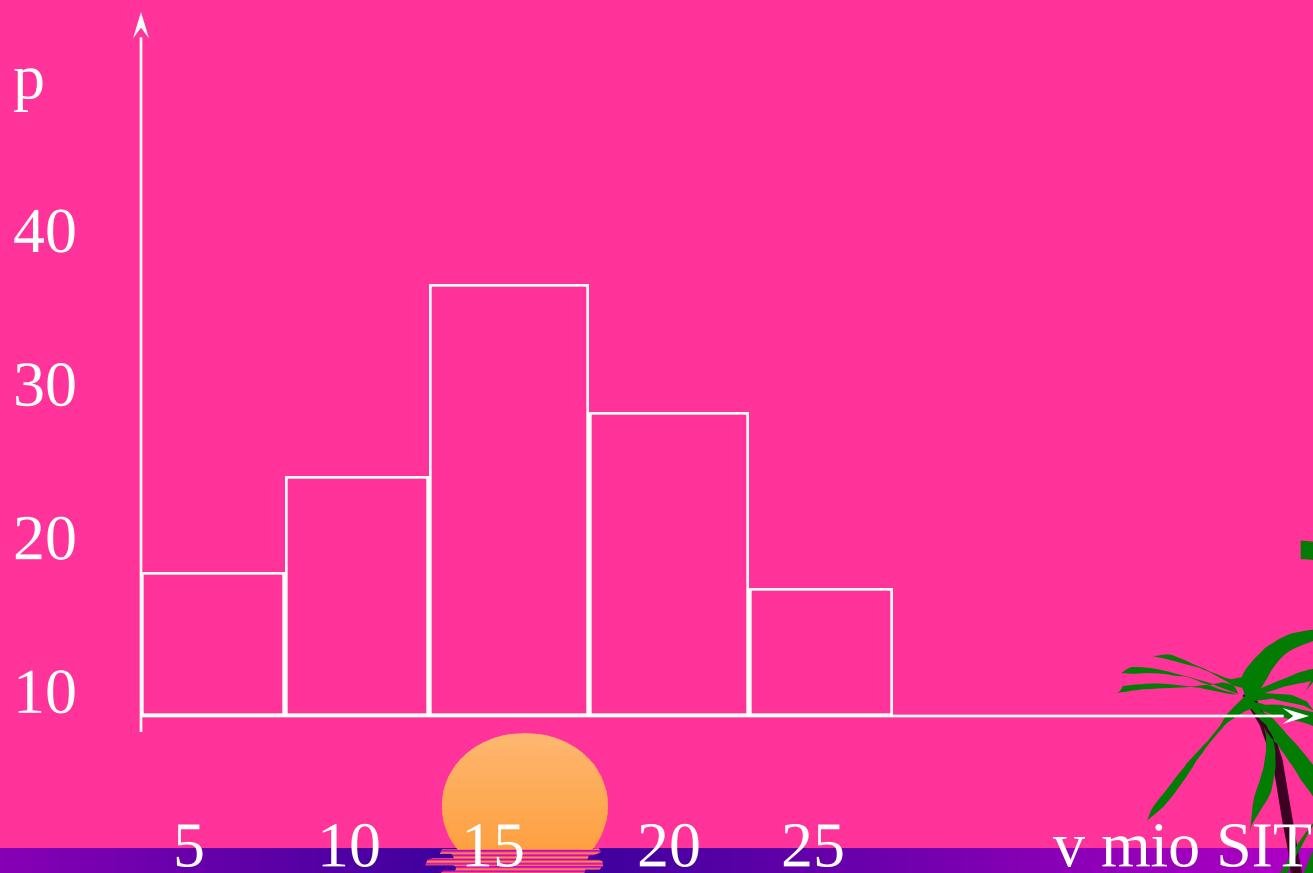
## OBRAVNAVANJE TVEGANJA:

- TVEGANJE LAHKO ZMANJŠUJEMO Z:
  - odlaganjem planske odločitve
  - s povečevanjem gotovosti
- TVEGANJE MERIMO Z RAZNIMI METODAMI:
  - metoda rezerve za tveganje
  - metoda pričakovane vrednosti
  - metoda sedanje vrednosti donosa (z rizično diskontno stopnjo vključeno)
  - načela odločanja (maksimin, minimin, idr.)
  - metoda simulacije



# METODA SIMULACIJE

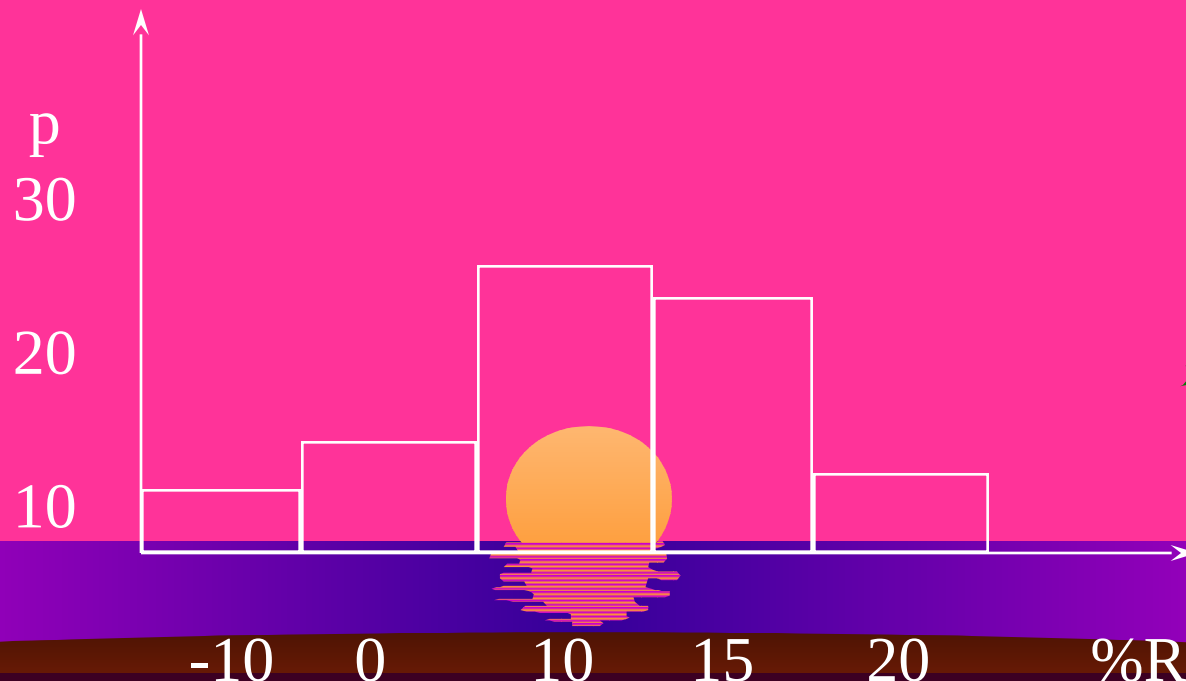
- Postopek: 1) Ugotovimo določljivke uspešnosti strategije (PC, VC, itd.)  
2) Razvijemo profile rizika za posamezno določljivko:



# METODA SIMULACIJE

## nadaljevanje 1

3. Izberemo vrednost vsake določljivke za vsako plansko leto s pomočjo slučajnih števil in izračunamo stopnjo uspešnosti (npr. rentabilnosti) strategije iz izbranih vrednosti posameznih določljivk uspešnosti.
4. Ponavljamo 3. korak, dokler ne dobimo frekvenčne distribucije stopnje uspešnosti zaradi zadosti velikega števila izračunov v obliki:



# OCENJEVANJE OBČUTLJIVOSTI STRATEGIJE

GRE ZA PROBLEM STABILNOSTI USPEŠNOSTI STRATEGIJE

DEFINICIJA OBČUTLJIVOSTI: kaže stopnjo zmanjšanja označenega elementa glede na spremembo merjene količine.

KDAJ JE SPREMENLJIVKA OBČUTLJIVA?

ANALIZA OBČUTLJIVOSTI: način ocenjevanja strategij, ki nam opredeli tiste dejavnike v ocenjevanju, ki imajo s svojo morebitno spremenjenostjo največji vpliv na pričakovani ekonomski rezultat strategije.



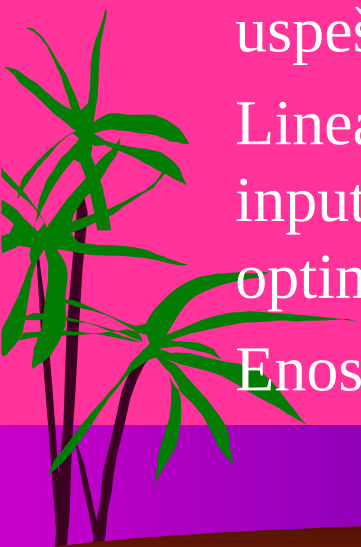
# METODE ANALIZE OBČUTLJIVOSTI

Spreminjaj vrednosti izhodiščnih določljivk uspešnosti strategije za vnaprej izbrane velikosti (npr. 1%, 5%, 10%) in ugotavlaj vpliv the sprememb na kazalec uspešnosti (npr. %R).

Ugotavlaj, za koliko se mora spremeniti vrednost izhodiščne določljivke, da se bo stopnja poslovne uspešnosti spremenila za 1% (5%, 10%).

Linearno programiranje omogoča proučevanje sprememb v input - output koeficientih, konstantah, cenah in stoških na optimalno rešitev določenega problema

Enostavni model analize občutljivosti



# ENOSTAVNI MODEL OBČUTLJIVOSTI

Mera spremembe FC (v)	Mera spremembe Q (w)	Mera spremembe VC (z)	Mera spremembe PC (y)
$v = 1\%$	$w = v \frac{FC}{mp}$	$z = v \frac{FC}{VC*Q}$	$y = v \frac{FC}{PC*Q}$



# OCENJEVANJE FLEKSIBILNOSTI STRATEGIJE

ZAKAJ JE OCENJEVANJE FLEKSIBILNOSTI POMEMBNO?

DEFINICIJA FLEKSIBILNOSTI STRATEGIJE: stopnja možne prilagoditve planiranega morebitnim nepričakovanim spremembam zunanjihali notranjih spremenljivk podjetja.

DEJAVNIKI FLEKSIBILNOSTI:

- značilnosti tehnologije
- število in velikost obratov ali posameznih OS
- širina kvalifikacij zaposlenih
- širina proizvodnega programa in število trgov
- psihološki in organizacijski dejavniki, idr.



# PRIJEMI ZA POVEČEVANJE FLEKSIBILNOSTI

diverzifikacija

krajši procesi planiranja (kontinuirano, kontingenčno, uporaba standardnih modelov, ipd.)

skrajševanje faz uresničevanja strategij (mrežno planiranje, vzporedne linije uresničevanja, ipd.)

skrajševanje reakcijskih časov (ploskost org. strukture, lastnosti kadra, značilnosti management procesa)

zniževanje stroškov reakcije (širjenje možnosti substitucije, politika zalog, izbiranje gibkih OS, idr.)

okvirno planiranje



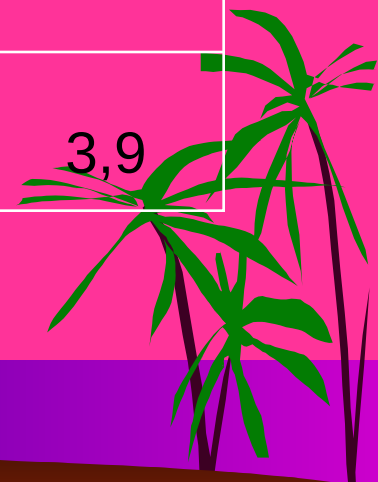
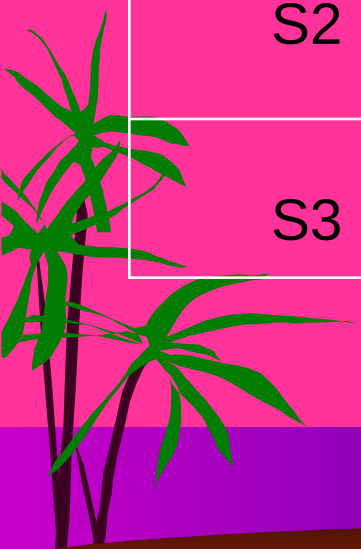
## MERJENJE STOPNJE FLEKSIBILNOSTI

S POVPREČNIMI LETNIMI STROŠKI UPORABE  
SKUPINE OS OZ. Z VIŠINO OPORTUNITETNE  
IZGUBE PO LETIH ZARADI SODELOVANJA OS V  
POSLOVNEM PROCESU SAMO 1, 2, 3, ITD. LET  
Z DOBO ODPLAČILA INVESTICIJE  
S STOPNJAMI OBČUTLJIVOSTI



## PRIMER MATRIKE UČINKOVITOSTI

Strategija	Merilo 1 (Ponder = 0,3)	Merilo 2 (Ponder = 0,3)	Merilo 3 (Ponder = 0,2)	Merilo 4 (Ponder = 0,2)	OCENA
S1	20/0,4	10/0,3	40/0,1	30/0,2	5,3
S2	10/0,3	20/0,3	20/0,2	30/0,2	4,7
S3	30/0,2	30/0,1	10/0,3	10/0,3	3,9



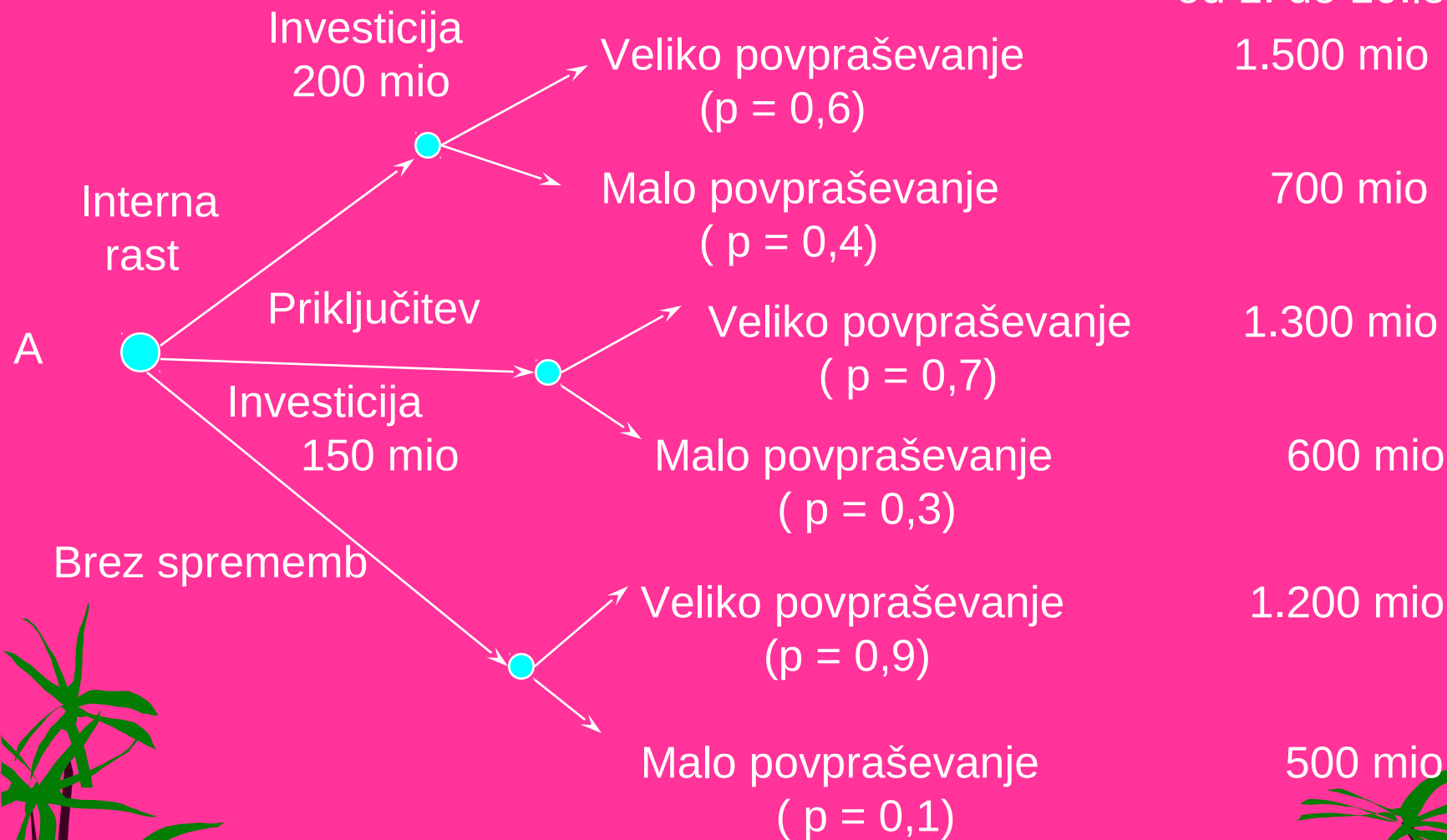
# OCENJEVANJE STRATEGIJE GLEDE NA SKLADNOST S SPOSOBNOSTIMI PODJETJA

Strategija	Sposobnosti trženja	Sposobnosti proizvodnje	Sposobnosti financiranja	Kadrovski viri	Skupna ocena
Obdelava trga	+	++	++	-	5+ ; 1 -
Razvoj proizvodov	-	--	++	+	3+; 3 -
Priključitev	++	+	+	-	4+; 1 -



# DREVO ODLOČANJA

Letni denarni tok  
od 1. do 10.leta



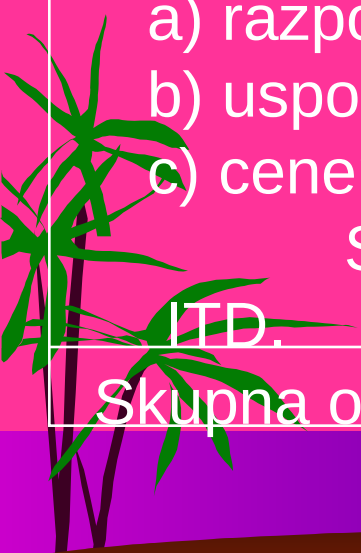
# Ocena strateških alternativ v drevesu odločanja

Alternativa	Stanje povpraševanja	Verjetnost	Letni donos	Štev. let	Pričak. vredn.	Invest.	Neto pričak. donos
Interna rast	Veliko	0,6	1.500	10	9.000	200	11.600
	Malo	0,4	700	10	2.800		
Priključitev	Veliko	0,7	1.300	10	9.100	150	10.750
	Malo	0,3	600	10	1.800		
Brez sprememb	Veliko	0,9	1.200	10	10.800	-	11.300
	Malo	0,1	500	10	500		



# TOČKOVNO OCENJEVANJE STRATEGIJE

Faktor uspešnosti	Ponder	Točke	Tehtane točke
I. Privlačnost trgov	0,3		
a) velikost trgov		2	
b) rast trga		2	
c) tržni delež		4	
Skupaj		= 8	$8 \cdot 0,3 = 2,4$
II. Proizvodni viri	0,4		
a) razpoložljive kapacitete		1	
b) usposobljena DS		3	
c) cenene surovine		4	
Skupaj		= 8	$8 \cdot 0,4 = 3,2$
ITD.			
Skupna ocena strategije =			14,9



# Možna zasnova strateškega plana

Povzetek

Uvod: rezultati kratkoročnih analiz poslovanja

Opredelitev SPE-jev (z njihovimi proizvodi, trgi, odjemalci, tehnologijami in konkurenti)

Vizija in poslanstvo ter strateški cilji podjetja in SPE-jev

Prednosti in slabosti SPE-jev

Prognoze razvojev v okolju ter priložnosti in nevarnosti SPE-jev

Poslovne strategije posameznih SPE-jev in celovita strategija

