

Poglavje 1: Uvod

1.1. Podjetje, podjetnik, podjetništvo

Podjetništvo:

- to je nekaj aktivnega, kar skrbi za uvajanje inovacij, za komercializacijo inovacij, ustvarjanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti
- gre za najustvarjalnejšo poslovno funkcijo, ki je nosilec nastajanja tehnoloških sprememb in ustvarjanja novih trgov
- gre za povezovanje in navezovanje na R&R funkcijo ter na funkcijo trženja
- E. Penrose: to je dejavnost uvajanja novih idej, zagotavljanje njihovega sprejemanja, še posebej v zvezi s proizvodi, lokacijo in pomembnimi spremembami v tehnologiji, pridobivanje novih poslovnih kadrov, vnašanje temeljnih sprememb v organizacijo podjetja, povečanje kapitala in planiranje razvoja podjetja

E. Gutenberg: Podjetje je:

- enotnost v pravnem, gospodarskem, upravljalno-poslovodstvenem, finančnem pogledu, ki išče dobiček
- kapitalistična oblika izkoriščanja, ki jo tvori produktivna kombinacija poslovnih prvin, načelo rentabilnosti in načelo finančnega ravnotežja (prilivi podjetja ne smejo biti manjši od odlivov)

Naloge podjetnika:

- ustanavljanje, osnovno uravnavanje delovanja in ukinjanja podjetja
- iskanje in vrednotenje tržnih priložnosti
- odpravljanje slabosti na trgu
- kombiniranje resursov
- zalaganje in razporejanje kapitala
- oblikovanje temeljnega motivacijskega in informacijskega sistema v podjetju
- prevzemanje poslovnega tveganja

Ni nujno, da sta podjetniška in poslovodna funkcija združeni v eni osebi. V funkciji poslovodenja (managementa) zato lahko vidimo na eni strani operativno poslovodenje in na drugi podjetniško poslovodenje.

P. Drucker:

- poslovodniki so nekaj drugega kot lastniki
- temeljna odgovornost poslovodnika je odgovornost za učinkovitost poslovanja

Značilnosti podjetja oz. kaj je podjetje (P. Drucker):

- organizacija, ki nosi tveganje izgube sama, zato mora biti avtonomna
- organizacija, ki je izpostavljena nevarnosti stečaja, zato se je prisiljena stalno prilagajati spremembam v okolju
- organizacija, ki mora stalno dokazovati pravico do obstoja, zato mora biti najbolj fleksibilna institucija v družbi
- organizacija, ki omogoča in zagotavlja zdrav proces gospodarskega presnavljanja

Naloge poslovodstva:

- postavljanje vizije
- usmerjanje razvoja podjetja
- proučevanje poslanstva podjetja
- postavljanje ciljev
- organizacija dela

1.2. Organizacija podjetja, upravljanje in poslovanje

Organizacija:

- nekaj, kar omogoča smotrno delo v podjetju
- proces organiziranja opravil ali delovnih nalog (tehnični vidik organizacije)
- družbena institucija: združba ljudi, ki nastane zaradi določenih namenov (socialni vidik)
- Lipovec: organizacija je sestav razmerij med ljudmi, člani združbe, ki zagotavlja obstoj, družbeno ekonomsko značilnost združbi ter smotrno uresničevanje njenega cilja.
- organizacijska struktura: formalna (postavljena je zavestno) in neformalna (nastajajo nenamerno)
- formalna organizacijska struktura sestoji iz podstruktur (tehnična, komunikacijska, motivacijska, ...)

Formalni organizacijski proces se razvija v proces določanja cilja in politike podjetja ter v proces izvajanja naloge podjetja. Gre tudi za proces, ki ga lahko imenujemo upravljalno-poslovodstveni proces (management proces).

Faze organizacijskega procesa:

- planiranje
- uresničevanje
- kontroliranje

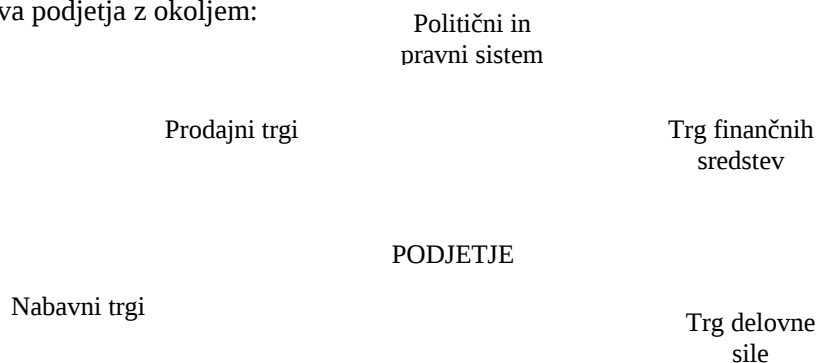
V celotnem organizacijskem procesu pa poteka proces usmerjene koordinacije in po vsebini proces organiziranja.

1.3. Okolje in vplivi okolja na podjetje

Okolje podjetja razdelimo na:

- naravno okolje (klima, prebivalstvo,...)
- gospodarsko okolje (gospodarska politika in sistem,...)
- tehnično-tehnološko okolje (izkušnje in tehnika, znanje,...)
- politično-pravno okolje (pravni sistem, delovanje uprave in sodstva,...)
- kulturno okolje (vrednote, običaji,...)

Povezava podjetja z okoljem:



Izhodišče analize okolja je splošna teorija družbenega in gospodarskega razvoja ter osnovne značilnosti celovitih sistemov, za katere je značilno:

- da so dokaj neobčutljivi na spremembe v mnogih parametrih sistema
- da kažejo odpor da vsakršnih sprememb
- da so močno občutljivi na nekatere spremembe v strukturi sistema
- da pogosto obstaja občutljivo ravnotežje med silami, ki spodbujajo rast, in tistimi, ki vodijo v propadanje sistema

1.4. Politika podjetja in strateško upravljanje in poslovanje

Politiko je na sploh mogoče opredeliti kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri zaradi doseganja določenega cilja. Pojmovanje politike razumemo kot izhodiščno in trajno ustvarjalno dejavnost, s katero se za neko organizacijo iščejo in opredeljujejo zamisli, smotri, temeljni cilji razvoja in dela, nato pa opravlja usmerjanje k njihovi dosegli.

Različni pogledi na politiko podjetja:

- Bleicher: opredeljevanje poslanstva, splošnih ciljev in temeljnih usmeritev
- Ulrich: opredeljevanje usmeritev in zasnov podjetja ter celotnega poslovanja
- Kralj: opredeljevanje poslanstva podjetja, splošnih ciljev in temeljnih usmeritev, zamisli in ustvarjalno usmerjanje k ciljem
- Thompson: postavljanje usmeritev za odločanje in prijeme, ki podpirajo napore usmerjanja v doseg ciljev
- Hatten & Hatten: sredstvo uresničevanja strategije podjetja (torej politika ne določa strategije in tudi ne temeljnih ciljev)

3 šole glede odnosa med planiranjem in politiko podjetja:

- Kontinentalna evropska šola: planiranje izhaja iz politike, planiranje pa ima nalogo izvesti poslovno politične odločitve z vnaprej zamišljenimi sredstvi in ukrepi
- Anglo-ameriška klasična management šola: politika je sredstvo za doseganje ciljev, ciljev ne oblikuje politika, ampak planiranje
- Realistična šola: politika podjetja in planiranje sta dve samostojni znanstveni disciplini, medsebojno se prepletata, vendar je planiranje včasih nadrejeno politiki, včasih pa je obratno

Med politiko in planiranjem v podjetju je vse manj razlik, čim daljši je časovni horizont.

Dolgoročno planiranje kot oblikovanje politike podjetja:

- vedeti moraš kam greš, da veš kako tja priti in da veš kdaj si ta cilj dosegel
- dolgoročno planiranje podjetja je pomembno z vidika generiranja najpomembnejšega dogajanja v podjetju

Faze razvoja sistema dolgoročnega planiranja v podjetju:

- dolgoročno planiranje oz. predračunavanje v 50-ih
- dolgoročno podjetniško planiranje, ki je temeljilo na dolgoročnih prognozah in ekstrapolacijah v 60-ih (začeli so uporabljati računalnik)
- strateško planiranje, ki se naslanja na strateško analizo in izbire v 70-ih (ni več dolgoročnega planiranja, ampak več scenarijev prilagojenih morebitnim spremembam v okolju – v to jih je prisilila naftna kriza)
- strateško upravljanje in poslovanje (management), ki pomeni oblikovanje in uresničevanje dolgoročnih planov ter izvajanje aktivnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celoto podjetja od 80-ih naprej (planiranje ni dovolj, moraš to tudi uresničiti - strateški management)

Šole strateškega upravljanja in poslovanja:

- Konstrukcijska oz. klasična (normativna, preskriptivna) šola: gradi na prepričanju, da je mogoče razvijati strategijo podjetja na temelju nekega racionalno zasnovanega procesa; strategije morajo nastati kot rezultat zavestnega oblikovanja, izoblikovane strategije pa naj bi bile izrecno opredeljene, po možnosti enostavne in jasno opredeljene; zagovarja možnost racionalnega pristopa k oblikovanju strategij podjetja
- Šola porajajoče se strategije: razlikovati je potrebno med nameravano strategijo in uresničeno strategijo podjetja; poleg tega govorimo še o porajajoči se strategiji kot nekem vzorcu obnašanja podjetja, ki konvergira v času v nekaj konsistentnega; stvarne strategije so mešanica

nameravanega in nečesa kar se nenehno poraja; razvijanje strategije je zamotan, interaktiven, evolucijski proces stalnega učenja; zanika možnost racionalnega pristopa k oblikovanju strategij

Planska obdobja v podjetju:

Poglavje 2: Dinamika gospodarjenja v podjetju

2.1. Gospodarska dinamika

Pojem gospodarske dinamike: pojav, ki se nenehno spreminja. Imamo opravka z dinamiko in radi bi ugotovili, kaj o njej sploh vemo.

Ekonomska teorija:

- statična, raziskuje idealno ravnotežje na pa tudi neravnotežij
- komperativno statična
- dinamična – je praktično najbolj uporabna, saj upošteva, da se v življenju vrednosti variabel nenehno spreminjajo. Teorija naj pove, kako naj se ljudje obnašajo ob spremembah in ko nimajo popolnih informacij. Take teorije (še) ni.

Narodno gospodarska dinamika: dinamika celega gospodarstva. Okvirno znotraj te dinamike lahko podjetja dosegajo višjo ali nižjo dinamiko (npr BDP).

Dinamika panoge: dinamika povpraševanja (dinamika potreb, tehnološkega napredka, nadomeščanja, učenja, demonstracijski učinki).

Dinamika ponudbe v panogi: tovrstna dinamika nam pove, od česa je sploh odvisna dinamika v gospodarstvu.

Določljivke dinamike panoge:

- funkcija povpraševanja: $X_1 = f(Y_1, Y_2, Y_3, \dots, y_n, ND, t)$
 - X: povpraševanje po proizvodu
 - Y: cena proizvoda podjetja
 - y: cene drugih proizvodov
 - ND: narodni dohodek
 - T: časovni faktor
- določljivke dolgoročne funkcije povpraševanja:
 - spremembe osebkov povpraševanja in njihovih potreb
 - sprememba kupne moči
 - dohodkovna elastičnost povpraševanja
 - tehnološke novosti
- primaren dejavnik povpraševanja: potrebe ljudi

Dinamika potreb ljudi:

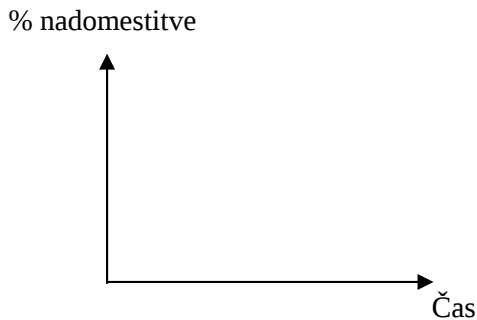
- potrebe = f (fiziologije človeka, višine BDP, delež posameznika v BDP)
- vpliv proizvajalcev na dinamiko potreb (njihova sposobnost do kreiranja potrebe pri ljudeh)

- vpliv kulture nadomeščanja na potrebe

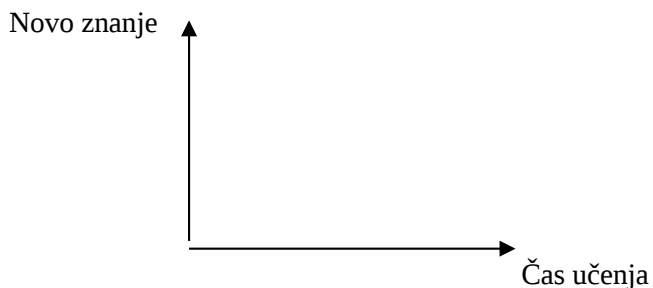
Tehnični napredek vpliva na:

- pojavljanje novih proizvodov na trgu, ki izrivajo stare (substitucija)
- pojavljanje novih proizvodov na trgu, ki povečajo porabo obstoječih (komplementarni proizvodi)
- pojavljanje novih proizvodov na trgu, ki ne vplivajo na povpraševanje po obstoječih proizvodih

Tipična S-krivulja procesa nadomeščanja izdelka v porabi (substitucija):



Krivulja učenja:



2.2. Dinamika tehnološkega razvoja

Tehnologija je neka uporaba znanja pri praktični dejavnosti človeka.

Iznajdba (invencija): ideja, zamisel neke nove priprave, orodja, mehanizma, ki ga lahko človek uporablja in olajša delo.

Inovacija (novost): zamisel ostvarimo, jo materializiramo.

Klasične (standardne) in rastoče (propulzivne) panoge:

- klasične panoge (usnjarska industrija, lesna industrija, ...)
- rastoče panoge (elektronika, kemična panoga, ...)

Proces nastajanja tehnoloških sprememb (odnos med iznajdbo in novostjo):

Faze procesa tehnoloških sprememb:

1. Faza znanstvenih raziskovanj: nova odkritja zakonitosti in načel, razumeti in logično vključiti nove ugotovitve v model obstoječih dejstev
2. Raziskovalno razvijanje: področje dela izumiteljev in iznajditeljev, nosilec gospodarjenja v podjetju lahko iznajditelju daje le začetne spodbude v obliki vseh pogojev za njegovo delo
3. Aplikativno raziskovanje: tista dejavnost v procesu nastajanja tehnološke spremembe, ki išče zgolj informacije po knjižnicah, simpozijih, kongresih, ... Iščejo kaj je novega zapisanega o tem, novo znanje zgolj sortira.

4. Komercializacija: ko pridemo do izdelka, je managementova naloga spraviti izdelek na trg. Uspešnost te faze je odvisna od poslovnih faktorjev.

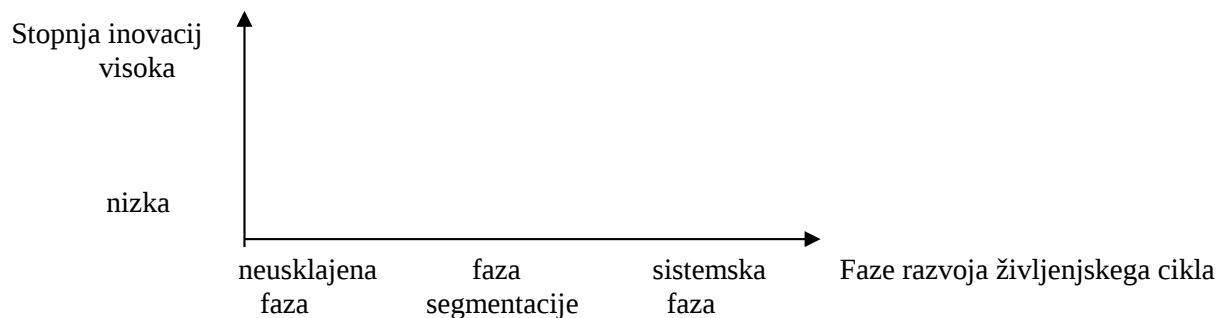
2 gledanji na to, kaj določa dinamiko tehnoloških sprememb:

- ontološka hipoteza: iznajdba in inovacija sta vidni manifestaciji procesa, ki generira sam sebe, ali pa institucije, ki ima svojo lastno dinamiko; poskuša pojasnjevati dinamiko tehnologije, dinamika tehnologije je odvisna od notranje dinamike (fiziki, tehniki, ...)
- teleološka hipoteza: iznajdba in inovacija sta neosebni družbeni proces, ki ga določajo družbene potrebe; glavni faktorji dinamike tehnologije so obstoječe družbene potrebe.

Albernathyjeva in Utterbackova teorija življenjskega cikla izdelka in proizvodnega procesa:

- poskuša pojasnjevati dinamiko ožjega področja (nastajanja inovacij)
- poskuša povezati inovacijo s fazo življenjskega cikla proizvoda
- pojasnjuje, kako se v času spreminja stopnja inovacij nekega izdelka in kako se v času spreminjajo proizvodne potrebe izdelka
- dinamika inovacij izdelka in dinamika inovacij procesa sta funkciji faze na trenutni krivulji življenjskega cikla izdelka; 3 faze (slika):
 - neuskklajena faza: hitre in pogoste spremembe izdelka, za nov izdelek še ni razvite specifične opreme, povpraševanje pa je malo
 - faza segmentiranja: manj je poudarka na lastnostih izdelka in več na zunanem diferenciranju izdelkov konkurentov, več inovacij v proizvodnem procesu
 - sistemska faza: manj inovacij, pomemben cilj je minimizacija stroškov, prihaja do nadaljnje standardizacije proizvodnih sistemov in izdelkov

Model dinamike inovacij izdelka in proizvodnega procesa:



Morfološka analiza dinamike tehnoloških sprememb:

- začetnik morfološke analize je Zwicky
- vsaka dobro definirana tehnologija je lahko razčlenjena nekaj funkcionalnih enot.
- tehnologijo se da razstaviti na več parametrov, kjer je stopnja razvitosti (stanje parametrov) različna
- morfološki prostor: dobimo ga v koordinatnem sistemu, ki ima na oseh parametre in njihova stanja, prostor ima toliko dimenzij kot je parametrov
- morfološka razdalja: enaka je številu parametrov, po katerih se razlikujeta dve konfiguraciji
- morfološka soseščina: manjši skupek točk, od katerih je vsaka morfološko blizu druga drugi
- kadar imamo v stvarnosti opraviti z novo kombinacijo parametrov (morfološko konfiguracijo), je mogoče reči, da je prišlo do nove tehnološke iznajdbe
- verjetnost iznajdbe na tehnološkem področju v časovni enoti je padajoča funkcija morfološke razdalje od stvarnosti; največ možnosti za nova odkritja je tam, kjer je tehnologija srednje razvita (niso vse konfiguracije odkrite ali še nerazvite)

Poglavje 3: Osnove teorije rasti in razvoja podjetij

Razvoj podjetja: kvalitativne spremembe v podjetju (v smislu izboljšav).

3.1. Hipoteze o rasti in razvoju podjetji

Neoklasična hipoteza:

- cilj je maksimizirati dobiček, edino omejitev za rast podjetja pa daje produkcijska funkcija
- padajoči donosi upravljanja in poslovanja poskrbijo za opredelitev optimalnega obsega podjetja, s tem ko prispevajo k temu, da ima krivulja dolgoročnih povprečnih stroškov podjetja obliko črke U

Stohastična hipoteza:

- zakon proporcionalnega učinka: verjetnost, da bo gospodarska organizacija rasla po dani proporcionalni stopnji v danem časovnem obdobju, neodvisna od njene začetne velikosti
- obstajajo mnogi faktorji, ki vplivajo na rast podjetja in od različnih spletov je odvisna rast podjetja; podjetja nimajo glede na svojo začetno velikost enakih možnosti za rast

Managerska hipoteza:

- smoter gospodarske organizacije je rast, podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti
- z rastjo ohranjamo položaj na trgu, pridobivamo varnost in stabilnost ter poslovni ugled
- funkcija upravljanja je ločena od funkcije poslovanja

Hipoteza Penrosove:

- spodbude za rast so odvisne od zunanjih (spremembe na trgu, inovacije,...) in notranjih dejavnikov (premalo zaposleni resursi podjetja,...)
- zakaj so resursi premalo zaposleni: princip nedeljivosti resursov in njihove heterogene uporabe
- obstaja neka zgornja meja stopnje rasti gospodarske organizacije v določenem obdobju zaradi omejitev na stani upravljalnih in poslovodstvenih sposobnosti v podjetju – deli jih na 2 tipa: podjetniške (potrebne za nove projekte) in operativno poslovodstvene (potrebne za poganjanje obstoječega poslovanja)

Todorovičeva hipoteza:

- tok rasti in razvoja podjetja opredeljujejo 3 dejavniki: tržne priložnosti, razpoložljivost poslovnih prvin in upravljalno poslovodne sposobnosti

Worcesterjeva hipoteza:

- rast podjetja je funkcija: obsega podjetja, značaja panoge, načina upravljanja in poslovanja ter organizacijske strukture

2 načina rasti gospodarskih organizacij:

- notranja oz. interna rast: nastaja s povečevanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih
- zunanja oz. eksterna rast: združevanje dveh že obstoječih podjetij v novo, pripojitev ene k drugi kjer preneha obstajati pripojena organizacija

3.2. Ugotovitve empiričnih raziskav o dejavnikih rasti in razvoja podjetja

Raziskava Standfordskega inštituta:

Vzorec: ameriška predelovalna industrija (kako so ta podjetja rasla)

Ugotovitve: za hitro rastoča podjetja je značilna:

- visoka korelacija med rastjo podjetja in rastjo panoge

- usmeritev na diverzifikacijo v visoko tehnična področja
- sistematično iskanje in razvijanje poslovnih priložnosti
- priključitve in lansiranje intenzivnega razvojnega dela v pogledu proizvodnega programa
- posedovanje konkurenčnih prednosti
- pogumno in energično posloводство
- sreča

Raziskava Brooklinškega inštituta:

Za hitro rastoče korporacije je značilno naslednje:

- delanje drastičnih sprememb v proizvodnem programu in proizvodnih metodah
- uspešno predvidevanje sprememb v okolju in prilagajanje le-tem
- panoga je le redko dejavnik rasti
- organizirano ugotavljanje poslovnih priložnosti in njihovo izkoriščanje

A. Singh:

- ugotovitve njegovih empiričnih raziskovanj potrjujejo menedžerske hipoteze o rasti gospodarske organizacije, za neoklasično hipotezo pa dajejo zelo malo opore
- obstaja skoraj sistematična pozitivna korelacijska povezava med velikostjo podjetja in stopnjami njegove rasti

D. Gilbert:

- rast podjetij je močni korelacijski povezavi s številom priključitev prej samostojnih gospodarskih organizacij in v negativni korelacijski povezavi z velikostjo in rentabilnostjo podjetij

Rumeltova raziskava:

Raziskovanje strategij, organizacijskih struktur in ekonomske uspešnosti 500 največjih ameriških korporacij. Povezal je 3 variable: strategije, poslovno uspešnost in organizacijske strukture.

4 skupine možnih razvojnih strategij podjetja:

- strategija razvijanja enorodne dejavnosti (opravljaš samo eno dejavnost)
- strategija razvijanja dominantne dejavnosti (imaš eno glavno dejavnost in več stranskih dejavnosti)
- strategija razvijanja povezane diverzifikacije (širiš se v nove dejavnosti, ki so povezane s tvojo dejavnostjo)
- strategija razvijanja nepovezane diverzifikacije (svojim dejavnostim dodajaš nove dejavnosti, ki nimajo nikakršne povezave s tvojo dejavnostjo; npr. konglomerat)

Glavne Rumeltove ugotovitve:

- rast je funkcija širine proizvodnega programa
- obstaja negativna korelacijska povezava med širino proizvodnega programa in rentabilnostjo
- rast in rentabilnost sta v pozitivni korelacijski povezavi (višja kot je rast, večja je rentabilnost)
- visoko donosne strategije dajejo visoko rast in manjšo variabilnost rasti
- uspešna je diverzifikacija, ki temelji na osrednji sposobnosti podjetja (vsaka diverzifikacija ni dobra)
- organizacijska struktura se mora prilagajati strategiji
- konglomeratna diverzifikacija (strategija nepovezane diverzifikacije) daje najvišje stopnje rasti, povprečno rentabilnost in izjemno slabo stabilnost rasti
- najslabšo uspešnost kažejo vertikalno integrirana podjetja in tista, ki uresničujejo strategijo čiste diverzifikacije (nepovezane diverzifikacije)

Raziskave PIMS-a:

PIMS = Profit Impact of Market Strategy (vpliv tržne strategije na dobiček)

Na poslovno uspešnost vpliva 37 neodvisnih spremenljivk, na čisti denarni tok pa 19 neodvisnih spremenljivk.

4 najpomembnejše ugotovitve:

1. Tržni zakoni določajo okoli 80% opazovane variance poslovnih rezultatov različnih poslovnih dejavnosti v okviru podjetij.
2. 8 glavnih dejavnikov donosnosti (poslovne uspešnosti) in cash flow-a:
 - intenzivnost investiranja (- korelacija)
 - produktivnost (+ povezava z uspešnostjo in cash flow)
 - tržni položaj (+ korelacija)
 - rast obdelovanega trga (+ korelacija za ROE in – korelacija za cash flow)
 - kakovost proizvoda ali storitve (+ korelacija)
 - inovacije/diverzifikacija proizvoda (+ korelacija; ne velja za podjetja s slabim tržnim položajem)
 - vertikalna integracija (vpliva na uspešnost + ; ne velja za podjetja, ki so na hitro spreminjajočih se trgih)
 - kakovost poslovodnega teama (vpliva + na poslovno uspešnost)
3. Relativni tržni delež strateškega poslovnega področja pojasnjuje sam 20% razlike v stopnji donosnosti različnih strateških poslovnih področij.
4. Stopnja kapitalne intenzivnosti je druga najpomembnejša določljivka uspešnosti strategije.

E. Penrose:

- najpomembnejši faktor rasti je kvaliteta poslovodnega teama

3.3. Poskus sinteze osnov teorije rasti in razvoja podjetja

Rast gospodarske organizacije v tržnem gospodarstvu je odvisna od:

- splošnih pogojev gospodarjenja v narodnem gospodarstvu
- značilnosti panoge, v kateri je podjetje
- obstoječih tržnih priložnosti
- morebitne zunanje ekonomije
- relativnega tržnega deleža
- širine poslovnega programa
- razpoložljivosti določene temeljne sestavine
- organizacije gospodarske celice
- kakovostne upravljalno-poslovodstvene strukture v podjetju

3.4. Modeli sprememb v rasti in razvoju podjetij

Modeli so zgrajeni na različno široko upoštevanih dejavnikih rasti oz. razvoja podjetja. Ti modeli ne pojasnjujejo vseh vidikov rasti in razvoja (ne upoštevajo celote dejavnikov), ampak dajejo le koristne delne vpoglede.

Churchill-Lewisov model:

Model se nanaša na novo podjetje v njegovem začetnem obdobju rasti in razvoja.

Faze razvoja podjetja:

1. Obstoje: pridobiti stalne odjemalce, dobavitelje, enostavna organizacijska struktura, lastnik je podjetje
2. Preživetje: podjetje si je zagotovilo obstoj, ima enostavno organizacijsko strukturo, ki pozna vodjo prodaje in proizvodnje, težava je dobiti takega vodjo za malo plačo, zato eden od družine

prevzame to funkcijo, donosnost slaba, podjetje, ki ostane v tej fazi umre s smrtjo ali upokojitvijo »mame« ali »ata«.

3. Uspeh: podjetje prične generirati presežna denarna sredstva za reinvestiranje. Ali naj raste? Ali naj lastniki »izstopijo«. Uvajanje funkcionalne organizacijske strukture, lastnik še drži vse v rokah.
4. Dezangažiranje: uresničevanje strategije ustalitve, funkcionalni management prevzame nekaj nalog od podjetnika, prve pretvorbe v družbeniško obliko, nadzorni svet pritisne pečat za podjetnika in za družinske prepire.
5. Rast: podjetnik prevzame vizijo rasti, zadolži se do vratu, management se delno že ukvarja s prihodnostjo. timsko delo, oblikuje se organizacijska kultura pod vplivom ustanovitelja.
6. Polet: kako hitro rasti in financirati rast, delegiranje pristojnosti na top management, funkcionalna organizacijska struktura trdna, lastnik z večino delnic in s prisotnostjo še nadzoruje v podjetju, lastnik se izkaže kot sposoben poslovoditi podjetje na prehodu iz malega v veliko (če to ni, podjetje prodaja), sestava nadzornega sveta je profesionalizirana.
7. Zrelost virov: podjetje je že veliko po dojemanju, pojavijo se problemi kontrole dobička in ohranjanja fleksibilnosti ter podjetnosti, podjetje je funkcijsko organizirana delniška družba.

Chandlerjev model:

Na podlagi raziskovanja zgodovine ameriških podjetij določi 4 faze rasti in razvoja podjetij:

1. Faza začetne rasti in akumulacije virov: ko ustanovite podjetje, imate težave s tem, kako pridobiti potrebne odjemalce, prodajne kanale, dobavitelje. Ta faza je zelo kritična, ker je od uspešnosti te faze odvisno preživetje podjetja. Ko si podjetje zagotovi preživetje, stopi v drugo fazo. V prvi fazi je prisotna funkcionalna organizacijska struktura
2. Faza racionalne uporabe virov: glavna naloga je upravljanje z dejavnostjo na čim bolj učinkovit način (zniževanje stroškov).
3. Faza ekspanzije na nova proizvodna in tržna področja: poslovodstvo ugotovi, da je rast in razvoj podjetja možna, če se odločijo za strategijo diverzifikacije. To pomeni, da začne podjetje upravljati nove dejavnosti.
4. Faza oblikovanja nove organizacijske strukture: ta zadnja faza je spoznanje Chandlerja. Organizacijska struktura mora slediti strategiji oz. če v podjetju spremenijo strategijo, potem morajo razmisliti ali je treba novi strategiji prilagoditi organizacijsko strukturo, vendar nikoli obratno (Chandlerjevo pravilo).

Strategija ne sme slediti organizacijski strukturi, če želi podjetje uspeti na dolgi rok.

Model življenjskega cikla podjetja:

Podjetje gre v svojem življenju skozi 5 faz:

1. Rojstvo: podjetje se osredotoča na zadovoljevanje potreb tržne niše, podjetnik je najpomembnejši, ni potrebe po organizacijski strukturi
2. Rast: podjetje se vodoravno ali navpično širi, prevladuje funkcijska struktura
3. Zrelost: koncentrična diverzifikacija (dodajaš nove dejavnosti, vendar takšne, ki so v povezavi s tistim, s čimer se ukvarjaš) in konglomeratna diverzifikacija (dodajaš takšne dejavnosti, ki nimajo veze s tistim, s čimer se ukvarjaš: npr. da se odločimo še za tiskanje knjig, medtem ko se prvenstveno ukvarjamo z izdelavo konfekcije), decentralizirana organizacijska struktura na poslovno-izidne in naložbena središča
4. Upad: strategija molzenja (iz obstoječih dejavnosti poskušamo iztisniti največ), sledi strategija krčenja, strukturna preobrazba
5. Smrt: stečaj in likvidacija, razgradnja strukture

Scottov model:

3 faze rasti:

1. Majhno podjetje s specializirano dejavnostjo in neformalizirano organizacijsko strukturo

2. Srednje podjetje z širše diverzificirano dejavnostjo in funkcionalno organizacijsko strukturo
3. Veliko diverzificirano podjetje s proizvodno-oddelčno organizacijsko strukturo

Salterjev model:

Spremembam v razvojni strategiji je potrebno prilagajati organizacijsko strukturo gospodarske organizacije.

4 stopnje razvoja podjetja:

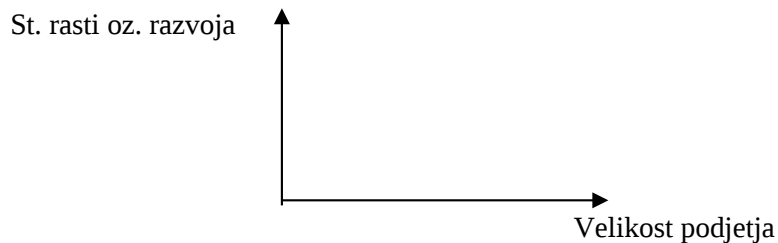
1. Stopnja I: proizvodna enota, ki jo upravlja in poslo vodi sam lastnik; proizvaja se v malem obsegu ozek sortiment za prodajo na enem trgu po eni prodajni poti
2. Stopnja II: proizvodna enota, ki ima team na ravni poslo vodstva; proizvaja se v velikem obsegu ozek sortiment za prodajo na enem trgu po eni prodajni poti
3. Stopnja III: geografsko decentralizirane proizvodne enote, ki imajo osrednje poslo vodstvo na ravni podjetja; lahko imajo organizacijsko strukturo; vsaka enota proizvaja identičen sortiment za prodajo na enem trgu po različnih prodajnih poteh
4. Stopnja IV: geografsko decentralizirane proizvodne enote, ki so podrejene poslo vodstvu podjetja; polsamostojne proizvodne enote z organizacijsko strukturo kot pri I, II, III; vsaka enota proizvaja različne proizvode za prodajo na različnih trgih po različnih prodajnih poteh

Model Penrosove:

Identificira krivuljo rasti oz. razvoja podjetja, ki ima obliko razpote gnjene črke S: počasnejša rast malega podjetja, najhitrejša rast srednjega in spet počasnejša rast zelo velikih podjetij.

Govori samo o rasti, kar pa je preozko, saj prihaja tudi do kakovostnih sprememb v podjetju.

Krivulja rasti oz. razvoja podjetja:



Lippitt-Schmidtov model:

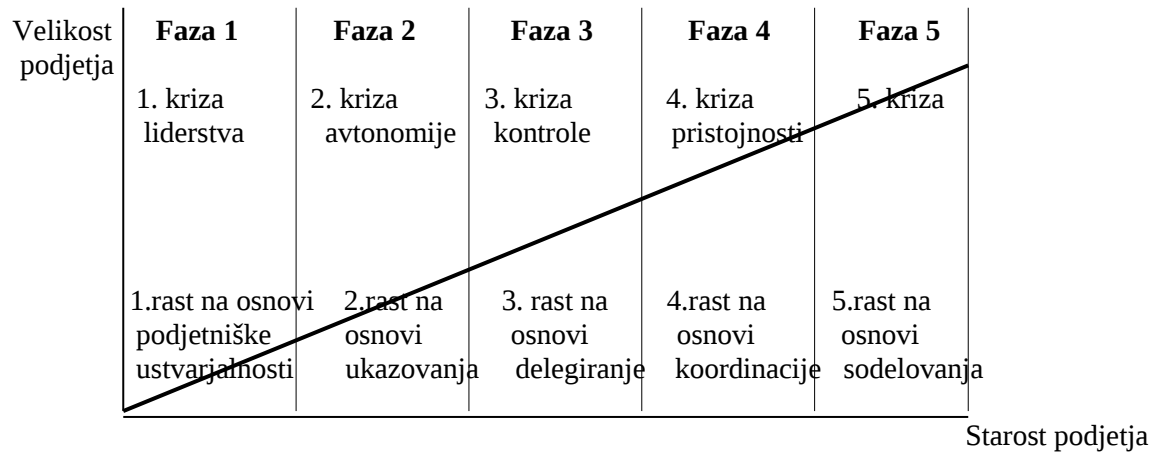
3 faze razvoja podjetja (6 kriznih situacij):

Stopnja razvoja	Krizni položaj	Ključna vprašanja	Posledice neuresničitve ciljev
Rojstvo	1. ustanoviti novo podjetje 2. preživeti	Kaj tvegati? Kaj žrtvovati?	frustracija in neaktivnost, smrt podjetja
Mladost	3. zagotoviti stabilnost 4. pridobiti sloves in ponos	Kako organizirati? Kako nadzirati?	kriza in oportunistična stališča, težave pri pridobivanju kadrov, izkrivljen image
Zrelost	5. ustvariti enotnost in prilagodljivost 6. prispevati družbi	Ali in kako izvajati spremembe? Ali in kako se angažirati?	razdrobitev naporov in izguba kadrov, izguba ugleda in stečaj

Greinerjev model:

Omejuje se zgolj na značilnosti upravljalno-poslovodstvenih procesov v podjetju in na ustreznost posameznih od njih v posameznih fazah rasti oz. razvoja podjetja.

5 faz rasti oz. razvoja:



Poglavje 4: Predvidevanje v podjetju

Predvidevanje: je ocenjevanje zunanjih (objektivnih) razmer za poslovanje podjetja v prihodnosti na podlagi sedanjih trendov in možnih izborov.

Predmet predvidevanja:

- kaj se lahko zgodi ob danih razmerah
- kaj je manj verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturalne spremembe in mehanične projekcije

Predvidevamo s *projekcijami*, ki so osrednja vsebina predvidevanja v podjetju, a dodajamo vplive skritih, zanemarnjenih, latentnih, kvalitativnih, strukturnih dejavnikov na prihodnji razvoj pojava.

Nevtralno predvidevanje: ocenjevanje možnih razvojev zunanjih, neobvladljivih spremenljivk za podjetje v prihodnosti brez kakršnihkoli možnih sprememb, ki jih lahko v prihodnosti podjetje povzroči v svojem okolju.

4.1. Osnovni model predvidevanja v podjetju

5 glavnih področij predvidevanja:

- tehnološko okolje
- gospodarsko okolje
- politično okolje
- kulturno okolje
- naravno okolje

Predvidevanje prodaje kot osnovna napovedana spremenljivka v podjetju: ocenjevanje (količinsko ali vrednostno) v določenem prihodnjem obdobju na osnovi pretekle prodajne politike podjetja in predpostavk o drugih zunanjih vplivih.

Večstopenjski model predvidevanja:

- predvidevanje splošnih razmer gospodarjenja
- predvidevanje potencialnega povpraševanja po proizvodih panoge v kateri je podjetje
- predvidevanje deleža podjetja na trgih njegove panoge
- predvidevanje deleža glavnih skupin proizvodov v predvidenem deležu podjetja

Vrste predvidevanja v podjetju:

Predvidevanje splošnih
Možnosti gospodarjenja

Panožno predvidevanje

Predvidevanje možne
Prodaje podjetja

Predvidevanje možne
prodaje glavnih skupin
proizvodov podjetja

Kratkoročno Srednjeročno Dolgoročno

Osnovni cilj je predvideti, kolikšno bo povpraševanje po sedanjih in morebitnih novih proizvodih podjetja.

Možna realizacija podjetja v prihodnosti je osnovna spremenljivka, ki jo podjetja predvidevajo. To pa zahteva predhodno predvidevanje splošnih možnosti gospodarjenja v deželi in predvidevanje vpliva dejavnikov, ki določajo višino realizacije panoge.

Predvidevanje splošnih možnosti gospodarjenja: ocenjevanje verjetnih prihodnjih ravni BDP, narodnega dohodka, osebne in javne porabe, izvoza in uvoza, zaposlenosti, bruto investiranja,...

Predvidevanje možne realizacije panoge: temelji na teoriji povpraševanja: okusi porabnikov, razdelitev narodnega dohodka, razmerja med cenami, št. prebivalstva in njegova rast, razpoložljivi osebni dohodek, kupna moč, BDP na prebivalca,...

Predvidevanje možne realizacije podjetja: temelji na verjetni strategiji konkurence in njenih učinkov: razvoj strukture cen glavnih proizvodov, ocenjevanje sprememb potreb, možnost substitucije in komplementarnosti,...

4.2. Izdelovanje scenarijev kot sestavina predvidevanja v podjetju (kot metoda predvidevanja)

Scenarij: hipotetično zaporedje dogodkov, zgrajeno z namenom dobiti pred oči vzročno posledične procese in točke odločanja. Kaže:

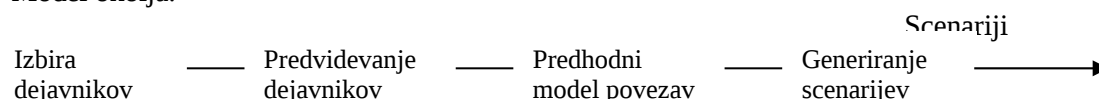
- kako priti do nekega položaja v prihodnosti
- katere alternative so nam na voljo

Namen scenarijev je identificirati ključne nevarnosti in možnosti za svoj razvoj. Scenariji dajejo sliko določenih verjetnih prihodnosti, pri čemer identificirajo kritična vprašanja oz. osnovne spremenljivke, ki opredeljujejo različna stanja na logičen in konsistenten način.

Posebnosti (prednosti) scenarijev glede na druge metode:

- upoštevajo časovne trenutke nastopa novih dejavnikov
- omogoča vključevanje diskontinuitet v razvoju
- omogoča vključevanje strukturnih in kakovostnih sprememb
- omogočajo grajenje prognoze za pojave "brez zgodovine"

Model okolja:



Prikaz scenarijev v povezavi z opcijami:

Scenariji so lahko sestavljeni iz dogodkov ali iz trendov. Verjetnostni trend:



Postopek razvijanja scenarijev:

Postopek, ki se naslanja na model okolja (8 korakov):

1. opredelimo temo scenarija
2. identificiramo pomembne dogodke ali spremenljivke
3. napravimo predhodna predvidevanja za vsak dogodek ali določljivko
4. izberemo najbolj kvalificirane nosilce informacij za opis povezav med dogodki
5. zberemo informacije od nosilcev o povezavah
6. obdelamo informacije o povezavah
7. generiramo alternativna predvidevanja za eno ali dve najpomembnejši zunanji spremenljivki
8. ponovno procesiramo v modelu vsa dana predvidevanja

Širši pristop k izdelovanju scenarijev (8 korakov):

1. analiza naloge
2. analiza vplivov
3. projekcije
4. grupiranje alternativ
5. razlaga scenarija
6. analiza posledic
7. analiza motečih dogodkov
8. prenos scenarija

4.3. Nekatere druge metode predvidevanja v podjetju

Metode predvidevanja realizacije panoge (panožno predvidevanje):

1. Predvidevanje realizacije panoge kot odstotek od predvidenega BDP o. ND:
 - konstantno razmerje med določenim narodnogospodarskim agregatom in določenim agregatom v panogi
 - predpostavimo, da je delež panoge konstanten.
 - prognoza BDP za prihodnje leto * konstantni delež panoge = prognoza možne prodaje panoge
2. Enostavni in multipli regresijski modeli:
 - primer enostavne: 99% prodaje avtomobilov odvisno od narodnega dohodka. Prognozo narodnega dohodka vstavimo v enačbo in izračunamo.

- primer multiple: prodaja pohištva odvisna od natalitete, št. zgrajenih stanovanj, obsega potrošniških kreditov, št. sklenjenih zvez, gibanja plač. Ugotavljanje prognoze neodvisnih spremenljivk naj bo lažje od prognoziranja odvisne spremenljivke, drugače ne izberemo multiple regresije.

3. Predvidevanje rasti panoge s input-output tabelami:

- s predvidenim družbenim proizvodom ali narodnim dohodkom in na podlagi znane matrike tehničnih koeficientov izračunamo predvideno povpraševanje po proizvodih določene panoge
- primerna uporaba:
 - input-output tabela ne sme biti stara
 - tehnični koeficijenti se ne smejo spreminjati (malo tehnoloških sprememb)
 - spremembe klasifikacije sektorjev ne sme biti
 - spremembe obsega prodaje po panogah ne sme biti
- slabost: popravljanje tehničnih koeficientov na subjektiven način je včasih vprašljivo

4. Metoda analogije:

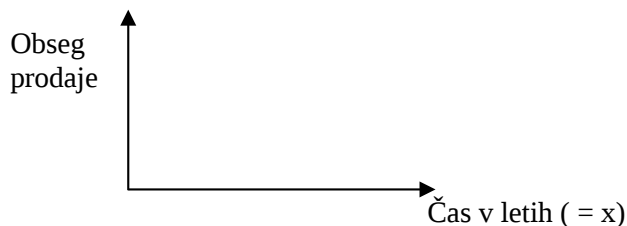
- predvidevanje na osnovi mednarodnih ali zgodovinskih primerjav
- mednarodna analogija: primerjava dveh gospodarstev, v manj razvitem napovemo prodajo na podlagi podatkov o prodaji v razvitem
- zgodovinska analogija (redka uporaba): prodaja TV naj bi potekala enako kot prodaja radijev v preteklosti

5. Predvidevanje s krivuljami rasti:

- Gompertzova krivulja:



- Pearl-Reedova logistična krivulja:



6. Testiranje trga:

- poskusna prodaja kot metoda predvidevanja pride v poštev ko nimamo podatkov o preteklosti in pri uvajanju novega proizvoda. Zelo tvegana metoda, ker ne vemo ali bo prodaja na celem trgu enaka prodaji na testnem, manjšem trgu.

Metode predvidevanja možne realizacije podjetja:

S tem predvidevanjem razumemo ocenjevanje možne prodaje v določenem prihodnjem obdobju na osnovi v preteklosti dane prodajne politike podjetja in na osnovi predpostavk o vplivih, ki jih podjetje ne more nadzirati.

Postopek izdelovanja podjetniške prognoze prodaje:

1. Določitev namena uporabe rezultatov predvidevanja
2. Razdelitev proizvodov podjetja v homogene skupine
3. Določitev dejavnikov, ki vplivajo na prodajo vsake skupine proizvodov

4. Izbira metode predvidevanja
5. Zbiranje razpoložljivih podatkov
6. Analiziranje podatkov
7. Preverjanje dedukcij, ki izvirajo iz analize
8. Postavitev predpostavk, ki zadevajo učinek dejavnosti
9. Upoštevanje dejavnosti podjetja
10. Periodično pregledovanje poslovanja in revidiranje predvidevanj

Glavne metode predvidevanja prodaje:

1. Subjektivno ocenjevanje posloводства:
 - vodje različnih organizacijskih enot dajo napoved prihodnje prodaje
 - prednost v lahkem in hitrem predvidevanju, skupina ima potrebno znanje in je dobro informirana
 - slabost je v subjektivnosti in podajanju mnenj, odgovornost ni točno določena
2. Sestavljanje ocene na osnovi mnenj prodajnega osebja:
 - prodajalci napovedo, koliko bo možno prodati posameznih skupin proizvodov po posameznih območjih v planskem obdobju
 - prednosti: ljudje imajo specializirano znanje in informacije, določena je odgovornost, predvidevanje je bolj stabilno
 - slabosti: prodajalci so pogosto slabi ocenjevalci prihodnje prodaje, metoda jemlje prodajalcem veliko časa, ocenjevanje je subjektivno
3. Anketiranje nakupnih namer odjemalcev:
 - koliko mislijo v prihodnosti kupiti
 - prednosti: informacije dobimo neposredno od kupcev, neodvisnost od posrednih virov informacij
 - slabosti: težka uporaba na trgu z veliko odjemalci, zahteva veliko časa in dela, vprašljivo sodelovanje odjemalcev
4. Analiza časovnih vrst:
 - daje nam kvantitativno osnovo za izboljšavo naših subjektivnih ocen, opravimo jo z enostavnim pregledom časovnih serij ali z uporabo statističnih tehnik, upoštevati je treba trend, cikel in sezonske komponente v časovnih serijah prodaje
 - slabost: predpostavlja se nadaljevanje zakonitosti prodaje iz preteklosti, pogosto je neprimerna za kratkoročna predvidevanja, potrebno je poznavanje zahtevne statistične metodologije
5. Regresijska analiza:
 - povezanost dveh ali več spremenljivk, statistična korelacija nam daje matematično izraženo soodvisnost med prodajo in neko drugo neodvisno spremenljivko, ločimo enostavno in multiplo regresijsko analizo
 - prednosti: daje informacije o dejavnikih, ki so povezani z gibanjem prodaje
 - slabosti: uporabna samo, če je prodaja v korelaciji z neko vodilno časovno serijo, nevarnost, da se preveč zanašamo na rezultate, metoda je zelo kompleksna in za mnoge težko razumljiva
6. Računalniški in ekonometrični modeli:
 - simulacijski model je sistem enačb, ki na poenostavljen način opisuje sistem poslovanja podjetja v njegovem okolju
 - ekonometrični modeli so zgrajeni na dejanskih dogajanjih v preteklosti
 - prednosti: z njimi lahko zajamemo množico podatkov, dobimo preglede o celotnem sistemu, omogočajo raziskovanje več alternativ
 - slabosti: veliki stroški, uporabljajo jih lahko le specialisti
7. Analogija: uporabna, če je mogoče najti ustrezne primerjave z življenjskimi cikli starejših podobnih proizvodov
8. Poskusna prodaja: uporabljamo jo v kombinaciji z drugimi metodami predvidevanja za predvidevanje realizacije novih proizvodov

4.4. Predvidevanje tehnoloških sprememb

Tehnološko predvidevanje je ocenjevalna dejavnost kot funkcija časa verjetnih prihodnjih tehnoloških informacij, ki bodo v določeni dobi obstajale na določenem tehnološkem področju.

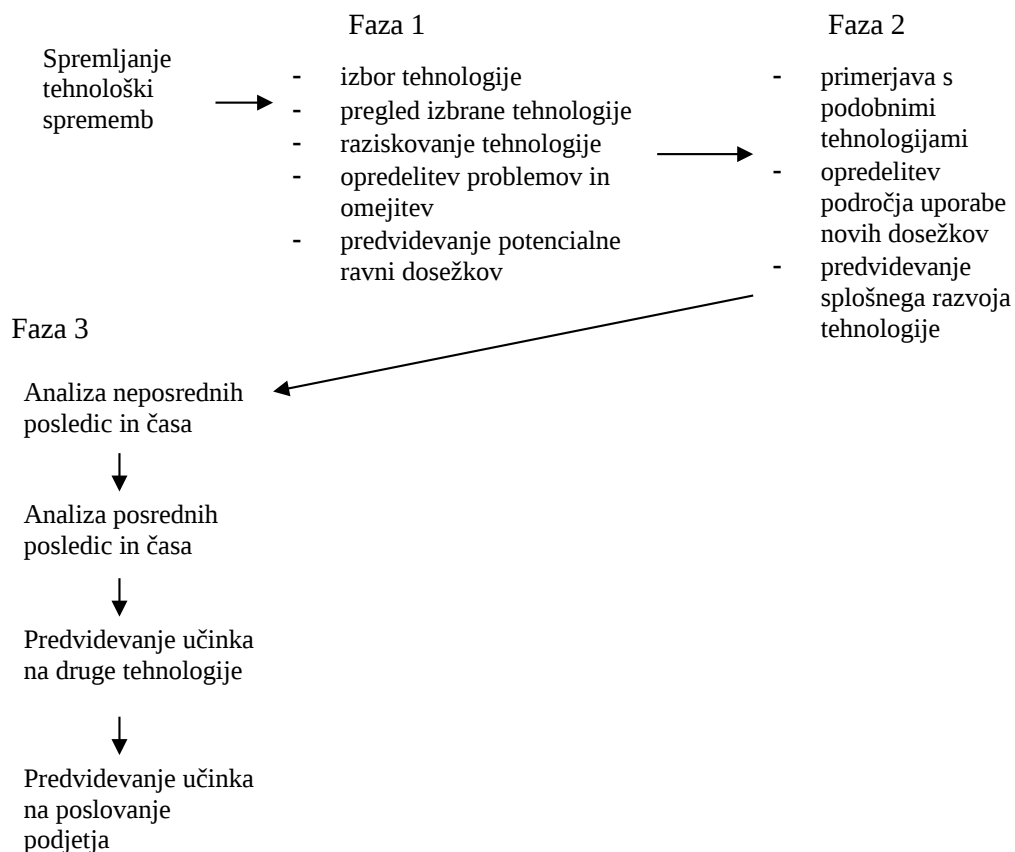
2 načina tehnološkega predvidevanja:

- funkcionalno-strukturalni: na osnovi proizvodov podjetja, ko gre za predvidevanje tehnoloških sprememb s posebnim ozirom na njihovo aplikacijo na specifičnih problemskih področjih podjetja
- področni način: predvidevanje razvoja posameznih tehnoloških področij, ki podpirajo razvijanje in uporabo proizvodov podjetja

Rezultat predvidevanja naj bi dal:

- oceno potencialnih in časovno opredeljenih dosežkov nove tehnologije
- oceno verjetnih možnih aplikacij nove tehnologije
- oceno verjetnih vplivov nove tehnologije na druge že obstoječe tehnologije

Faze procesa tehnološkega predvidevanja (3 faze):



Vzroki za časovni presledek med iznajdbo in komercializacijo le-te:

- pomanjkanje ustreznih sestavnih delov
- pomanjkanje povpraševanja za nov proizvod
- previsoki proizvodni stroški
- odpor do novosti

Glavne metode tehnološkega predvidevanja:

1. Eksplorativne projekcije:
 - ekstrapolacija trenda: več različic, lahko gre za neposredno ekstrapolacijo spremenljivke ali za ekstrapolacijo kake druge spremenljivke
2. Morfološka analiza: beleži najverjetnejše možnosti iznajdbe na nekem tehnološkem področju
3. Analogija: problematična metoda, ker temelji na predpostavki, da se bo neka tehnologija razvijala podobno kot je življenjski cikel določenih stvari ali po nekem tipu krivulj rasti
4. Intuitivna metoda:
 - temelji na ocenah izvedencev tehnološkega razvoja
 - delfi metoda: poteka v več fazah oz. krogih (sestava anket, izpolnjene ankete se obdelajo in se jih da ponovno anketirancem,...)

4.5. Omejitve uspešnosti predvidevanja v podjetju

Omejitve:

- tveganje obstaja zaradi nestabilnosti in nedoločenosti gospodarskih pojavov
- kompleksnost gospodarskih pojavov
- ni mogoče eksperimentirati
- odvisnosti pojavov še ne v celoti poznane (gibanja na borzi)
- naslanjanje na zakon velikih števil (posamezne primere ne upoštevamo)

- prisotnost vedenjskih sestavin ljudi
- navzočnost vrednostnega sistema ljudi
- stanja, ko ljudje še sploh niso razmišljali o svojih prihodnjih odločitvah

4.6. Odnos med predvidevanjem in planiranjem v podjetju

Odnos:

- predvidevanje samo ocenjuje verjetne razvoje v prihodnosti, planiranje pa poleg verjetnega postavlja tudi tisto, kar je v podjetju zaželeno
- k nevtralnemu predvidevanju dodajamo s planiranjem tisto, kar je zaželeno - planiranje je aktivno sredstvo ustvarjanja prihodnosti ter za zmanjševanje nevarnosti in kalkuliranje prihodnosti

Poglavje 5: Model strateškega upravljanja in poslovedenja

Ta proces zajema (Bistvo strateškega managementa):

- ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja
- preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, osnovnih razvojnih smeri
- odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta
- zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja
- zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja
- označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov
- sistematično uresničevanje strateških odločitev
- spremljanje in nadziranje uresničevanja

Osrednji problemi strateškega upravljanja in poslovedenja:

- Kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja?
- Glavno vprašanje je: Ali delamo prave stvari?
- Trajno prilaganje podjetja dinamiki okolja s spreminjanjem:
 - proizvodnega programa
 - strukture in obsega zmogljivosti
 - programa nabave in prodaje
 - s poslovnim povezovanjem ali razdruževanjem
- Razvoj prodajnega programa podjetja v širokem pomenu:
 - kako razdeliti svojo aktivnost na tradicionalna in nova poslovna področja
 - kako naprej razvijati tradicionalna poslovna področja
 - na katera nova poslovna področja iti v prihodnosti
 - koliko in kako naprej razvijati proizvodno osnovo podjetja (proizvodna osnova = celotna proizvodna in nabavna sposobnost podjetja)

Planski horizont:

- iščemo ga v mejah, ki jih postavljata še dopustna stopnja nenatančnosti pri predvidevanju v podjetju in čas vezave sredstev v nefleksibilnih oblikah
- čas vezave je odvisen življenjskega cikla proizvodov
- zgornjo mejo postavlja načelo najdaljše ekonomske življenjske dobe naložb

5.1. Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovedenja v podjetju

Različni modeli strateškega planiranja ter strateškega upravljanja in poslovedenja v podjetju:

Materialne podstrukture podjetja (3 dimenzije osnovnega dolgoročnega razvojnega problema podjetja):

- podstruktura proizvodov
- proizvodna oz. tehnološka podstruktura

- tržna podstruktura

Nematerialne podstrukture podjetja:

- finančna podstruktura
- kadrovska podstruktura
- organizacijska podstruktura

Proces strateškega upravljanja in poslovanja je moč razčleniti v proces strateškega planiranja in v proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja.

Model Hungerja in Wheelena:

- 4 faze: motrenje, strateško planiranje (= oblikovanje strategij), uresničevanje strategije, kontrola uresničevanja strategij

Model strateškega planiranja, osredinjen na analizo planske vrzeli:

Model strateškega planiranja, osredinjen na tržni položaj in tržno privlačnost:

Celovit model strateškega upravljanja in poslovanja:

Model strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju:

Proces je treba razumeti kot izdelovanje predpostavk za strateško planiranje, samo planiranje v ožjem pomenu in fazo uresničevanja ter kontrole uresničevanja strategij.

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	Prednosti in slabosti	in ugotavljanje planske vrzeli	Celovitih Poslovnih funkcijskih	in izbira	Programiranje
Vizija in poslanstvo	Priložnosti in nevarnosti				Predračunavanje
					Usmerjanje
					Kontrola

Poglavje 6: Izdelovanje planskih predpostavk

Planske predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v podjetju.

6.1. Ocenjevanje okolja podjetja

Analiza okolja diagnosticira splošne tendence v širšem okolju in tendence v ožjem oz. ciljnem okolju podjetja.

Ocenjevanje najširšega okolja podjetja:

Ocenjevanje 5 podokolij:

- gospodarsko: rast BDP, rast prodaje na glavnih tujih trgih, dinamika osebne porabe,...
- tehnološko: pričakovane novosti, časovni mejniki,...
- politično-pravno: ključne nove politike, nove zakonske rešitve, moč zelenih,...
- naravno: ekološke omejitve, lokacijske možnosti, starostna struktura prebivalstva,...
- kulturno: vrednote, navade, raven znanja,...

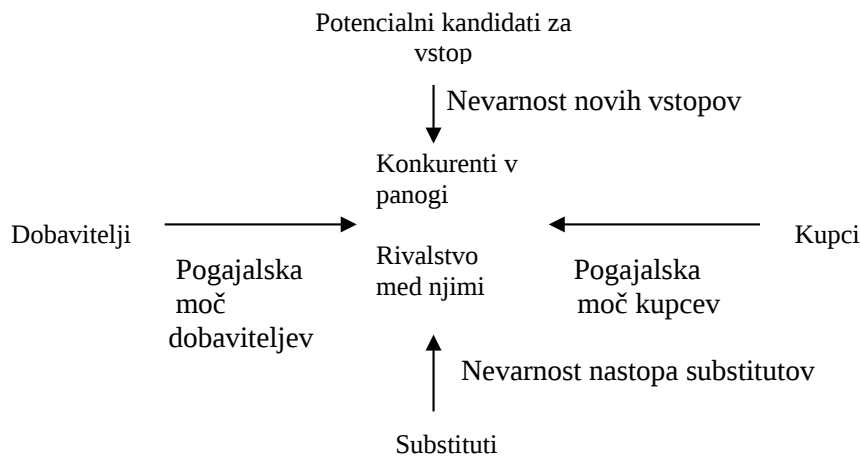
Ocenjevanje ožjega okolja podjetja:

Ocenjevanje ciljnega okolja naravnano na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga.

1. Ocenjevanje privlačnosti panoge:

- Porter: 5 določljivk konkuriranja v panogi:
 1. Potencialni kandidati za vstop v panogo: ovire za vstop v panogo (ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke, stroški spremembe dobavitelja, pristop k prodajnim kanalom, potreben kapital, pristop k najmodernejši tehnologiji, dostop do surovin ali kritičnih komponent, zakonodajne ovire, patentna zaščita,...
 2. razpoložljivost substitutov: razpoložljivost dobrih substitutov, spremenljivi stroški nabavljenega proizvoda, donosnost in agresivnost proizvajalcev substitutov, odnos med ceno in koristnostjo substituta,...

3. Pogajalska moč kupcev: število kupcev in med njimi število pomembnih kupcev, razpoložljivih substitutov, spremenljivi stroški dobavitelja, celotni kupčevi stroški, ki jih povzroča panoga, prispevek kupčevih proizvodov h kakovosti končnih proizvodov ali storitev, kupčeva donosnost,...
4. Pogajalska moč dobaviteljev: število dobaviteljev, razpoložljivost substitutov, spremenljivi stroški dobaviteljev, diferenciacija proizvodov dobavitelja, integracija naprej, nazaj,...
5. Stopnja rivalstva med obstoječimi konkurenti: število konkurentov, struktura konkurentov v panogi, rast panoge, delež fiksnih stroškov v celotnih stroških, višina stroškov skladiščenja, lastnosti proizvodov panoge, povečevanje zmogljivosti, diverzificiranost konkurentov,...



2. Analiza prodajnega trga:

- potrebno je ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj
- opredeliti je treba glavne tržne segmente
- sprejete napovedi prodaje pomenijo pomembne planske predpostavke

6.2. Analiza poslovanja

Je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja.

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja.

6.3. Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija:

- je slika podjetja, ki ga hoče posameznik ali skupina ljudi ustvariti na dolgi rok in pogoji (kako doseči) od katerih je uresničitev te zamisli odvisna
- je opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti podjetja (lahko je samo kultura ali trend)
- je koncept nove zaželenosti, ki ga je moč sporočiti po organizaciji
- dve podjetji ne moreta imeti iste vizije, mora se razlikovati od drugih – biti bolj privlačna

Različne potrebe po viziji:

- iz potrebe po nadzorovanem razvoju podjetja (ali se premikamo v pravi smeri)
- zahtevna vizija zahteva ustvarjanje ustvarjalne strategije
- vizija pogosto potrebna pri podjetjih, ki zaidejo v krizo in hočejo izvesti preobrat ali ozdravitev
- iz potrebe po spremembi kulture podjetij, ki odpira pot potrebnim spremembam in ki omogoča nove vzorce vedenja ter mobilizacijo zaposlenih (kultura se zelo težko spreminja, treba je ljudi

prepričati, da se sami spremenijo: za spremembo kulture je zelo pomembno, če znamo postaviti pravo vizijo in jo znamo posredovati zaposlenim ter jih mobilizirati)

3 gradniki oblikovanja vizije: nosilec postavljanja vizije v podjetju mora biti *direktor*, ki mora imeti:

- podjetniško percepcijo (hotenje po dosežkih, usmerjenost v cilje, priložnosti, pripravljenost prevzeti dobro preračunano tveganje, sposobnost za reševanje problemov, usmeritev in izvajanje notranje kontrole, integritete, zanesljivost)
- ustvarjalnost (potreba po ustvarjanju nečesa novega)
- vodenje (opravljanje konceptijske vodstvene vloge (zna razumeti celovit koncept), ki kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo)

Oblikovanje strategije pomeni prepoznavanje področja za prihodnje konkurenčno obnašanje ali prihodnje konkurenčne arene podjetja (trg podjetij), skupka virov, potrebnih za doseganje konkurenčnih prednosti in profila potrebnih resursov.

Primer vizije podjetja Delo: Delo bo diverzificirana korporacija na področju množičnih medijev, ki zbira, procesira in prodaja informacije v najširšem smislu. Bo največja in najmočnejša časopisna, radijska in TV hiša, ki bo zagotavljala tudi druge vrste informacij s pomočjo najmodernejših tehnologij.

Poslanstvo:

je navedba nekaj stalnih namenov, ki jih izoblikuje najvišje poslovodstvo in ki se nanašajo predvsem na:

- kaj je naše poslovno področje: poslanstvo ne sme biti preozko postavljeno
- kaj je osnovni smisel obstoja podjetja: namen, širina poslovne dejavnosti, konkurenčna arena (malo ali veliko podjetje, rast podjetja, maksimalna donosnost na dolgi rok)
- okvir za uravnavanje odnosov z udeleženci (stakeholderji, management, lastniki, sindikat, dobavitelji, kupci, zaposleni):
 - ali bomo delavcem dali le tisto, kar je po kolektivni pogodbi ali jih bomo dodatno izobraževali, reševali stanovanjske težave
 - zadovoljiti vse potrebe kupca
- navedba osnovnih smotrov podjetja (rast, maksimalen dobiček,...cilj, ki mu podjetje sledi)
- način doseganja konkurenčnega položaja (zniževanje cen, blagovna znamka)
- opredelitev strateških poslovnih enot (koliko enot)
- sestavine kulture podjetja: vrednote, odnosi, prepričanja

Podjetja nimajo vsega tega v poslanstvu, ena podjetja imajo le po 1 sestavino, nekatera polovico naštetih,... Podjetje naj bi imelo tako vizijo kot poslanstvo, če pa nima obojega, je pri ustanavljanju in času preobrata podjetja, bolje imeti vizijo; v primeru uspešnega delovanja pa raje poslanstvo.

Poglavje 7: Celovito ocenjevanje podjetja

Mogoče ga je opraviti na 3 načine:

- klasični način oz. analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti oz. SWOT analiza
- portfeljska analiza
- analiza na temelju verige vrednosti

7.1. Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza)

Analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanjem:

- kateri poslovni rezultati podjetja so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti oz. boljši ali slabši od dosežkov konkurence
- katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njegove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti

2 načina ocenjevanja podstruktur podjetja:

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur

Ocenjevanje tehnološke podstrukture: upoštevamo sestavine kot so lokacija, število in velikost obratov, stopnja avtomatizacije, razpoložljivost surovin in materialov, razpoložljivost delovne sile,...

Ocenjevanje raziskovalno-razvojne podstrukture: raziskovalno-razvojni kadri, raven opremljenosti z raziskovalno opremo, rezultati razvijanja v zadnjih letih, raven financiranja raziskovalno-razvojnega dela,...

Ocenjevanje podstrukture financiranja: kazalci finančnega vzvoda, kazalci plačilne sposobnosti, kazalci obračanja,...

Ocenjevanje kadrovske podstrukture: število in kakovost posloводства ter štabnega osebja, struktura kadrov, fluktuacija kadra, kakovost sistema nabora in usposabljanja kadra,...

Ocenjevanje organizacijske podstrukture: jasnost organizacijske strukture, lokacija uprave podjetja, sistem nagrajevanja, organizacijska kultura, sistemi komuniciranja,...

Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost:

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	Majhen	Velik
Podstruktura proizvoda		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
Raziskovalno-razvojna podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		

Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja:

- bolj objektivni pristop ocenjevanja
- posamezne sestavine dane podstrukture poskušamo oceniti s točkovanjem, zbir točk pa s pomočjo tehtanja prevedemo na skupno oceno

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem napovedi določenih razvojov oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške

dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja. Izdelava ocen in profilov poslovnih možnosti in nevarnosti lahko temelji v osnovi na delfi metodi.

Profil poslovnih možnosti in nevarnosti podjetja:

Komponente	Za prihodnjo poslovno uspešnost	
	Nevarnosti ←	→ Možnosti
Podstruktura proizvoda		
Tehnološka podstruktura		
Tržna podstruktura		
Raziskovalno-razvojna podstruktura		
Finančna podstruktura		
Kadrovska podstruktura		
Organizacijska podstruktura		

7.2. Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je poseben pristop k celovitemu ocenjevanju položaja podjetja. Osredinja se na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja. V analizi našo pozornost usmerja na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja.

Trije osnovni koncepti, ki so osnova za portfeljsko analizo:

- strateško poslovno področje – SPP
- strateška poslovna enota – SPE
- krivulja izkušenj

SPP: je v visoki stopnji samostojna skupina proizvodov oz. storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima svoje nabavne, R&R, proizvodne in prodajne pogoje. Tvorijo jo tisti proizvodi v podjetju, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti.

SPE: je investicijski center v okviru podjetja s svojim poslovdstvom. Gre za zelo samostojno organizacijsko enoto v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodne, R&R in prodajne zahteve in pogoje kot druge enote.

V konkretnem podjetju ugotoviti, koliko je SPP IN SPE je zelo težka naloga. En od možnih prijemov: podjetje mora imeti določene značilnosti, svoje odjemalce, zahteve glede R&R,... Za vsako skupino proizvodov nato določimo pomembnost vsakega člana. To stori team v podjetju, ki se na to najbolje spozna. S tem ugotovimo korelacijo med temi skupinami proizvodov (izberemo si eno skupino proizvodov in jih primerjamo z vsemi ostalimi). Tiste skupine, ki so v medsebojni visoki odvisnosti povežemo v eno SPP, ostale pa ostanejo samostojne SPP.

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da velja za podjetje *krivulja izkušenj*. Ta ponazarja zakonitost, da gospodarska organizacija nabira s proizvajanjem izdelka izkušnje in da zaradi tega uspeva zniževati realne stroške proizvodnje in prodaje. Akumuliranje izkušenj pomeni vpliv na krivuljo izkušenj. Ob kopičenju izkušenj višina relativnih stroškov pada. Ob večjem tržnem deležu so stroški nižji. Vendar je to le en od učinkov na krivuljo izkušenj.

Učinki krivulje izkušenj izhajajo iz:

- učinka krivulje učenja
- tehnoloških izboljšav
- degresije FC na enoto proizvoda
- substitucija z manj dragimi vložki

- spremembe v konstrukciji proizvodov

Krivulja izkušenj:

- govori o zniževanju relativnih stroškov na enoto, ki izvira iz kumuliranja izkušenj (obsega prodaje)
- empirične najdbe: vsaka podvojitve izkušenj zniža stroške za določen %
- ena PIMS-ovih najdb: za 10% večji tržni delež daje 5% večjo stopnjo ROE

Prisotnost učinka krivulje izkušenj so našli:

- v propulzivnih (hitro rastočih) panogah
- v panogah z visoko dodano vrednostjo
- v kapitalno intenzivnih panogah
- v panogah s kontinuiranim proizvodnim programom

Portfeljska matrika Boston Consulting Group:

Tudi ime matrika "rast-tržni delež".

Rast	visok	ZVEZDE	VPRAŠAJI
trga	nizek	KRAVE	PSI
		visok	nizek
		Relativen tržni delež	

Relativen tržni delež = tržni delež izbrane SPE / tržni delež največjega konkurenta v panogi

Pri KRAVAH denar ostaja, saj zaradi počasne rasti trga ni potrebno investirati v nove investicije. Imajo veliko denarnih prilivov, imajo nizke stroške ter dajejo dobre dobičke.

ZVEZDE se nahajajo na trgu, ki hitro raste (povpraševanje hitro raste). Da obdržijo velik tržni delež, morajo veliko investirati. Praviloma ne dajejo presežnih denarnih sredstev, pač pa zahtevajo še dodatna denarna sredstva. Denar dobivamo od "krav". Nekje v prihodnosti se bo rast ustavila in prišli bomo v območje krav.

VPRAŠAJI imajo nizek tržni delež (visoki relativni stroški, slab priliv denarja,...), so pa na trgu, ki hitro raste. Treba je investirati, sicer bo investirala konkurenca. Če nimamo denarja, je bolje, da se ne trudimo več. Če ne moremo priti v razred zvezd, jih opustimo.

PSI: trg počasi raste, nizek tržni delež (stroški visoki, profitabilnost slaba). Gre za stagnantni trg, zato lahko tržni delež povečamo samo, če ga ukrademo konkurenci. Ti se temu uprejo. Zato ni možnosti, da pse naredimo za uspešne SPP. Najbolje je, da to skupino opustimo oz. likvidiramo.

Če od krav prihaja dovolj denarja za vse ostale skupine, je portfelj uravnotežen.

Praksa je pokazala, da se na x-os nanaša logaritemska skala; pride do lepše razpršitve SPP. Na y-os pa damo povprečno stopnjo rasti trga (na sredino-meja med visokim in nizkim- damo stopnjo rasti gospodarstva). Da to matriko lahko naredimo je potrebno imeti podatke o prodaji v podjetju in o njihovih konkurentih. Nato v matriko vrišemo kroge. Velikost kroga za posamezno SPP pa je odvisna od obsega prodaje. BCG matrika je bolj objektivna; njena pomanjkljivost je ta, da nimamo vseh podatkov in jo ne moremo uporabiti. Zato v praksi pogosteje uporabljamo general-electric matriko.

Primer neuravnoteženega portfelja: podjetje ima večino svojih poslovnih področij v polju "psov" in v polju "vprašajev". Tako podjetje relativno vse bolj zaostaja za konkurenti (podjetju v prihodnosti grozi stečaj). Primer:

Rast v %
 prodaje 30
 18
 0

Relativen konkurenčni položaj

Portfeljska matrika »tržna privlačnost in konkurenčni položaj« (Ggeneral-Electric« matrika):

Poudarek je na potencialni rentabilnosti in ne na denarnem toku. Matrika naj bi dajala boljši pogled na to, kako podjetje uspeva kombinirati svoje prednosti s tržnimi priložnostmi. Konkurenčni položaj je odvisen od donosnosti, stopnje rasti trga, celostne podobe izdelkov,... dolgoročno privlačnost trga pa določa obseg trga in stopnja njegove rasti, donosnost panoge,...

		Tržna privlačnost		
		Visoka	Srednja	Nizka
Konkurenčni položaj	Visok			
	Srednji			
	Nizek			

Matrika usmerjanje politike (DPM matrika):

Izdelalo jo je podjetje Shell, poskušalo pa je izboljšati matriko General Electrica v smislu boljšega strukturiranja položajev SPE-jev v matriki in v smislu bolj specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja.

Dezinvestiraj	Fazni umik Skrbno nadaljaj	Podvoji ali opusti
Fazni umik	Skrbno nadaljaj	Prizadevanje
Generator denarnih sredstev	Rast Vodja	Vodja

Hoferjeva matrika:

Koncept meri boniteto posameznih poslovnih področij oz. SPE-jev podjetja s konkurenčnim položajem in s fazo na krivulji življenjskega cikla proizvoda. Obseg kroga je sorazmeren realizaciji dotične panoge, osenčen del kroga pa predstavlja delež podjetja v panožni realizaciji.

		Konkurenčni položaj		
		Močan	Povprečni	Slab
Življenjski cikel proizvoda	Razvoj			
	Rast			
	Zrelost			
	Saturacija			
	Upad			

Portfeljska analiza v trgovskih podjetjih:

Potrebne so določene prilagoditve. Kot SPE kaže tukaj jemati tipe trgovskih enot. Na abscisi matrike kaže meriti konkurenčni položaj SPE, na ordinati pa privlačnost določenega tipa trgovske enote.

Merila za ocenjevanje privlačnosti: rast trga, poslovne možnosti enote, kakovost enote, ovire za vstop, jakost konkurence in njena struktura,...

Merila za konkurenčni položaj: relativen tržni delež, relativna možnost nabave, relativna sposobnost za trženje, relativna sposobnost kadra,...

Poleg portfelja tipov trgovskih enot v podjetju kaže analizirati tudi portfelj, prodajnih mest znotraj posameznega tipa trgovskih enot.

Kritika portfeljske analize:

Slabosti (delne kritike):

- uporabna le v diverzificiranih podjetjih
- ni večjih povezav med enotami v podjetju
- predpostavlja obstoj krivulje izkušenj
- preveč poenostavlja razvojni problem podjetja
- merjenja so subjektivna
- težave z opredeljevanjem SPP-jev in trgov
- portfelj bi potrebovali za prihodnost
- zanemarjanje R&R dejavnosti

Generalna kritika portfeljske analize:

- nova hipoteza Prahalada in Hamela: pomembna je osrednja sposobnost podjetja in ne razvijanje SPE
- bistvo konkurenčnih prednosti je v portfelju sposobnosti podjetja in ne v portfelju SPP
- pravi vir konkurenčnih prednosti podjetja je obvladovati v podjetju neke posebne tehnologije oz. organizacijske rešitve, ki omogočajo posameznim SPE, da se hitro prilagajajo poslovnim priložnostim v okolju. Osrednje sposobnosti se kažejo v osrednjih izdelkih podjetja (Hondin motor, Casio ima miniaturne škatljice, Canon obvladuje rešitve na področju optike in slikanja,...)

7.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Izhajal je iz teze, da je v konkurenčnem gospodarstvu konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njenega uspešnega poslovanja, rasti in razvoja.

Porterjeva teza: konkurenčna prednost podjetja lahko izvira le iz dveh osnov:

- nižjih stroškov kot jih ima konkurenca
- boljši diferenciranega proizvoda

Na čem temelji konkurenčna prednost firme lahko ugotovimo, če firmo razčlenimo v diskretne aktivnosti in če potem analiziramo, s kakšnimi stroški izvajamo posamezne te aktivnosti oz. kako posamezne te aktivnosti prispevajo k diferenciranju proizvoda.

Porter opredeljuje generične aktivnosti podjetja. Grupira jih v primarne (notranja in zunanja logistika, proizvodnja, trženje in poprodajne storitve) in v pomožne (vse ostalo).

Vsaka sprememba v katerikoli diskretni aktivnosti ali v povezavi aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja enake vrednosti za kupca ali ki izboljša dosežke na področju diferenciranja proizvoda, pomeni možno povečanje konkurenčne prednosti podjetja in s tem poslovno priložnost.

Generična veriga vrednosti:

Poglavje 8: Oblikovanje strateških planskih ciljev

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

Trifazni proces oblikovanja strateških ciljev:

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

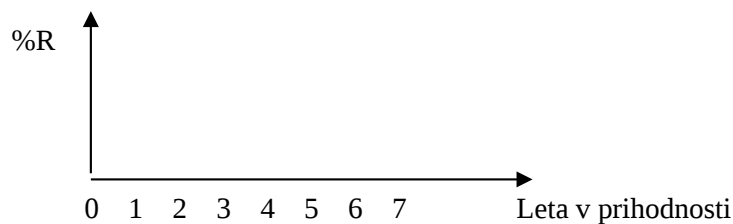
Ocena okolja in podjetja kot izhodišče za morebitno preoblikovanje poslanstva:

- ni splošnega racionalnega pristopa
- presoja kot glavna osnova

2 načina izoblikovanja ciljev:

- integralni: najprej izoblikujemo nekaj ciljev celotnega poslovanja, nato pa se vprašamo, kaj in kako moramo delati, da bomo te planske cilje dosegli; izhajamo iz kvantifikacij, ki jih narekujejo osnovni smoter in kriterij gospodarjenja
- inkrementalni (po obratnem vrstnem redu): najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih poslovnih področjih, potem pa poskušamo na njihovi osnovi izdelati zbirne plane; cilji izhajajo iz preteklih poslovnih dosežkov podjetja

Iz osnovnih planskih ciljev razvijemo strateške planske cilje za vsa poslovna področja v podjetju. Strateški planski cilji bodo izraženi s *ciljno linijo*, ki ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja:



%R: planirana stopnja rentabilnosti lastnega kapitala

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:

1. Podstruktura proizvoda:
 - portfelj proizvodov
 - razširitev posameznih skupin proizvodov oz. zožitev
 - izločitev določenih SPE – jev
 - izboljšave obstoječih proizvodov
 - število novih proizvodov
2. 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
3. Tehnološka podstruktura:
 - rast in struktura proizvodnih zmogljivosti
 - lokacije za nove obrate
 - raven tehnične produktivnosti
 - stopnja avtomatizacije
 - stopnja izkoriščanja zmogljivosti
 - delež računalniško vodene proizvodnje
 - delež izmeta
4. R & R podstruktura:
 - število R & R projektov za izboljšave proizvodov, razvoj novih proizvodov ali razvoj metod proizvodnje
 - R & R kader
 - R & R oprema
 - število novih patentov na leto
 - število novih licenc
 - % prodaje za financiranje R & R-a
5. Finančna podstruktura:
 - kazalci obračanja: sredstev, obratnih sredstev, itn.
 - struktura kapitala (odnos lastni : tuji viri, odnos dolgoročni tuji : lastni viri)
 - kazalci likvidnosti
 - skupna vlaganja
6. Kadrovska podstruktura:
 - število kadra in razne njegove strukture (spol, starost, izobrazba, itn.)
 - število in struktura poslovodnega kadra
 - število in struktura štabnega kadra
 - količniki absentizma
 - kazalec obsega usposabljanja oz. izobraževanja kadrov
7. Organizacijska podstruktura:
 - ciljne spremembe v zvrsti organizacijske strukture
 - cilji glede števila organizacijskih ravni v strukturi
 - stopnja decentralizacije pristojnosti
 - glavne spremembe v organizacijskih sistemih:

- a) uvedba sistema strateškega planiranja
- b) uvedba kontrolinga
- c) prenova sistema nagrajevanja
- d) nov sistem informiranja

Spranger: tipi vrednotnih usmerjenosti posameznika:

- usmerjenost teoretika
- usmerjenost gospodarstvenika
- usmerjenost estetika
- socialna usmerjenost
- usmerjenost politika
- usmerjenost religiozneža

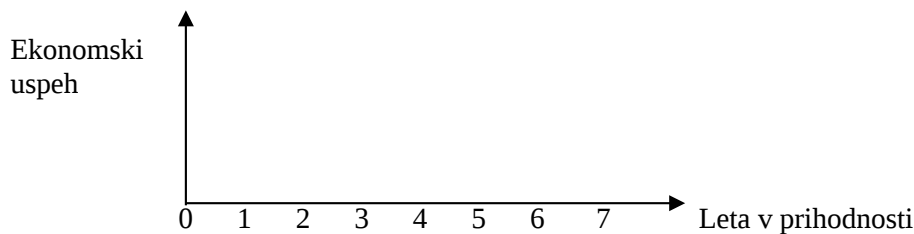
Vrednote po klasifikaciji, ki izhaja iz področja gospodarske organizacije:

- vrednote produkcije
- vrednote raziskovanja in razvijanja
- vrednote marketinga
- vrednote financ
- vrednote kadrovskega področja

Planske vrzeli:

Ugotovimo jih na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja. Integralno postavljanje planskih ciljev daje večje planske vrzeli, medtem ko inkrementalno postavljanje ciljev vodi do realnejših dodatnim oz. novim strategijam.

Planska vrzel oz. planski razkorak:



Poglavje 9: Razvijanje celovitih in poslovnih strategij

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

Harvardska visoka poslovna šola: opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacija resursov, potrebna za doseg ciljev.

Najožje pojmovanje: splet odločitvenih pravil, ki služi izbiri poslovnih kombinacij, ki so podjetju na voljo

Srednja različica (najustreznejša): vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje.

Razvrščanje strategij:

Možne strategije podjetja glede na merilo:

- organizacijsko področje:
 - celovita strategija
 - poslovna strategija
 - funkcionalna strategija
- funkcija:
 - strategija prodaje
 - strategija proizvodnje
 - strategija investiranja strategija R&R
 - strategija financiranja
- tržni segment:
 - strategija zemljepisnega segmentiranja
 - strategija demografskega segmentiranja
- smer razvoja:
 - strategija rasti oz. razvoja
 - strategija ustalitve
 - strategija krčenja
- tržni odnosi:
 - strategija napada
 - strategija obrambe

3 glavne ravni splošne hierarhije planskih strategij:

- raven celotnega podjetja (celovita strategija)
- raven poslovne enote ali SPE (poslovna strategija)
- raven poslovnega funkcijskega področja (funkcijska strategija)

9.1. Osnovne (celovite) strategije podjetja

Celovita (osnovna, korporacijska) strategija je strategija na ravni celotnega podjetja. Ukvarjati se mora s 5 skupinami velikih odločitev:

- o razvoju portfelja SPP v podjetju
- o povezavah med SPE – ji in o sinergijah med njimi
- o uravnoteževanju tveganj in dobičkov v okviru podjetja
- o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja
- o zaželenih ciljnih rezultatih SPE – jev

Problemi portfelja:

- katere SPE bodo rasle
- katere SPE bodo konsolidirane
- katere SPE bodo opuščene
- katere nove SPE bo podjetje vzpostavilo

Problem sinergij:

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

Problem 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

Problem dogovora o ciljnih rezultatih SPE-jev:

- za vsako SPE je treba dogovoriti med poslovodstvom korporacije in SPE pričakovane poslovne rezultate: prodaja, rast prodaje, tržni delež, donosnost, obseg denarnega toka,...
- dogovorjeni cilji SPE –jev določajo tudi cilje, ki jih bo korporacija dosegla

Glede na smer rasti podjetja osnovne strategije podjetja ločimo na:

- strategije rasti (razvoja)
- strategije stabilizacije (normalizacije)
- strategije krčenja (dezinvestiranja)

1. Strategije rasti oz. razvoja podjetja:

Izhajamo iz spoznanja, da morajo biti že sami strateški planski cilji usmerjeni na rast podjetja.

Strategije notranje rasti:organska rast z investiranjem v razvijanje obstoječe organizacije.

Strategija zunanje rasti: rast z ekonomskim povezovanjem in združevanjem z drugimi podjetji (strategija razvijanja dolgoročnega sodelovanja, skupna vlaganja, priključitve,...).

Postavljanje strateških planskih ciljev in strategij:

Ansoffova matrika (vektor) rasti:

		Možne strategije podjetja	
Proizvodi		Obstoječi	Novi
Trgi	Obstoječi	Obdelava trga oz. operativni razvoj	Razvoj proizvoda
Novi	Novi	Razvoj trga	Diverzifikacija

Razširitev Ansoffove matrike: 8 osnovnih strategij razvoja podjetja:

1. Strategija obdelave trga oz. operativnega razvoja: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda, tržne in tehnološke podstrukture podjetja
2. Strategija razvoja trga: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda in tehnološke podstrukture ter spremembe v tržni podstrukturi (novi trgi)
3. Strategija razvoja proizvoda: ohranjanje obstoječe tržne in tehnološke podstrukture ter spremembe v podstrukturi proizvoda (novi proizvodi)
4. Strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije: ohranjanje obstoječe tehnološke podstrukture ter spremembe v podstrukturi proizvoda in v tržni podstrukturi
5. Strategija razvoja tehnološke podstrukture: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda in tržne podstrukture ter spremembe v tehnološki podstrukturi (izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja)

6. Strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije: ohranjanje obstoječe podstrukture proizvoda ter spremembe v tehnološki in tržni podstrukturi
7. Strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije: ohranjanje obstoječe tržne podstrukture ter spremembe v podstrukturi proizvoda in v tehnološki podstrukturi
8. Strategija popolne (čiste) diverzifikacije: spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja

Strategije zunanje rasti podjetja:

1. Strategija diverzifikacije kot oblika zunanje rasti:

- navpična (vertikalna) integracija
 - vodoravna (horizontalna) diverzifikacija
 - diagonalna diverzifikacija (npr. do sedaj smo delali samo stole, sedaj bomo pa še ladijsko pohištvo)
 - koncentrična diverzifikacija (ko se začne podjetje spuščati na poslovna področja, ki so vsaj deloma povezana z obstoječimi poslovnimi področji)
 - konglomeratna integracija (= čista oz. popolna integracija)
2. Strategija priključitve (prevzem)
3. Strategija sodelovanja (dolgoročna pogodba s partnerji o sodelovanju)
- dolgoročna proizvodna kooperacija (uresničevanje strategije s tujimi partnerji; npr. Mura, Iskratel)
 - skupna vlaganja
 - franšizing
 - strateške zveze: trženje, R&R, nabava, financiranje idr. (gre za dolgoročne poslovne odnose na različnih področjih)

1. 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
- zmanjšanje odvisnosti od dobaviteljev

2. Strategije integriranja:

- vertikalna integracija (motivi: podjetje hoče doseči, da bo stroške transakcij poslovanja s posameznimi firmami zmanjšalo, ali pa da bo dobilo neke prihranke. Na ta način se firme zaščitijo, da jim ne bi kdo ukradel inovacije)

- Slabosti te strategije: PIMS - sorazmerno uspešna v stagnantnih panogah; kapacitete moraš med seboj uskladiti in to je najlažje v stagnantnih panogah. Ta teorija v propulzivnih panogah ni uspešna.
3. 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, dohodkov, moč, status, ugled); aktiviranje novih talentov; diverzifikacija tveganja (varnost zaposlitve), izogniti se nevarnosti prevzema

Model oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve (3 faze):

1. OBLIKOVANJE STRATEGIJE	2. POGAJANJA	3. 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 (pod kakšnimi pogoji naj bi priključitev stekla) • finančna ocena in postavljanje ciljne cene • pogajanja, finančna konstrukcija in sklepanje posla 	<ul style="list-style-type: none"> • ocenjevanje kandidata in ocenjevanje njegove organizacijske kulture • razvijanje integracijskega pristopa • usklajevanje strategije organ. in kultura

Strategija združitve NI rast podjetja, ker pri tem stari podjetji prenehata obstajati in nastane novo podjetje.

2. Strategija ustalitve podjetja:

Zajema:

- strategijo ohranitve ali normalizacije stanja: ko podjetje nima opravka z obstojem planske vrzeli
- strategijo konsolidacije podjetja: poskuša s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja planski razkorak odpraviti

3. Strategija krčenja poslovne dejavnosti podjetja:

Vrste:

- strategija zmanjševanja obsega poslovanja
- strategija zasuka oz. preobrata
- strategija odprodaje
- strategija likvidacije podjetja
- strategija revitalizacije

Strategija zasuka prihaja v poštev v podjetjih, ki zaidejo v akutno krizo in podjetjih, ki pridejo v latentno krizo (kategorije podjetij):

- podjetje v akutni krizi: obstoj podjetja je ogrožen že danes (lahko ga sproži že upnik). Ali bo podjetje preživelo, je odvisno od likvidnosti. Pojavi se potreba po kriznem managementu in strateškem delovanju - strategiji zasuka.
- podjetja v latentnem kriznem stanju: obstoj podjetja ni ogrožen že danes. potreba po postavitvi in uresničevanju strategije zasuka.

Trifazni proces nastajanja strategije zasuka v podjetju v akutni krizi:

1. zaznava potrebe po radikalni spremembi: fenomen "kuhane žabe"
2. soočanje z odpori spremembam in prve pozitivne reakcije: pomen ustvarjanja kritične mase
3. proces ponovnega oživljanja: vizija, poslanstvo, začetek delovanja sprememb (sprememba statuta podjetja, sprememba akta o zaposlitvi...)

Ključna organizacijska vprašanja za uspešno preoblikovanja podjetja:

- prepričanja top menedžmenta o nujnosti preoblikovanja podjetja
- opredeljena vizija podjetja
- izdelana slika, kdo so ključni "igralci"; (kateri menedžerji bodo v podjetju ostali, kateri v tem podjetju nimajo perspektive)

- izobraževanje in usposabljanje ljudi v podjetju
- dosledno uporabljanje resursov za doseg sprememb (pogosto se v podjetju govori, da bodo delali radikalne spremembe, v praksi pa delajo nasprotno in denar alocirajo še vedno po starem)
- odprto informiranje ljudi (informacij pred zaposlenimi ne smemo skrivati, ker govorice lahko zelo škodijo)

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 poslovanja
- spremembe v metriki proizvodi – trgi
- novi dolgoročni poslovni odnosi
- priključitve ali zaustavitve investicij

Proces preoblikovanja posameznika (proces zasuka pri posamezniku):

1. faza: *zaključevanje*: skrb, strah, odpor spremembam, dezangajiranje, 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 integracije z novimi razmerami
3. faza: *novi začetki*: nov angažman, entuzijazem

Notranja odprodaja dela podjetja: gre za odprodajo posameznih SPE-jev podjetja.

Različice (notranje) odprodaje podjetja:

	Odprodaja (buy-out)	
Odprodaja managementu (MBO)		Odprodaja ob finančnem vzvodu (LBO)
	Odprodaja znatnega kapitalskega deleža managementu	
Odprodaja managementu v celoti		Odprodaja zunanjim investitorjem

9.2. Oblikovanje strategij v multinacionalnih podjetjih

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

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

Specifičnost mednarodne strategij (ključni razsežnosti):

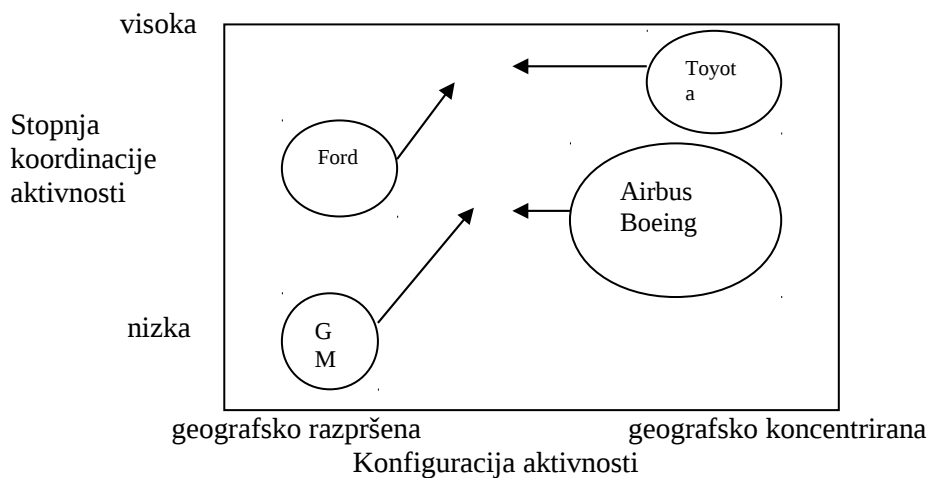
- konfiguracija aktivnosti firme po celem svetu oz. lokacija obratov in enot firme po svetu, v katerem podjetje opravlja vsako od svojih aktivnosti; tu je ključno tudi vprašanje števila lokacij za opravljanje enakih aktivnosti

- koordinacija izvajanih aktivnosti iz verige vrednosti v različnih deželah medsebojno in to ne samo znotraj posamezne dežele, ampak tudi globalno

Konfiguracija in koordinacija aktivnosti:

Aktivnost	Konfiguracija	Koordinacija
Proizvodnja	Lokacija obratov za proizvodnjo	Porazdelitev proizvodnih nalog med razpršene obrate Ustvarjanje mreže obratov v svetu
Trženje in prodaja	Izbor proizvodov Izbor trgov	Splošnost blagovne znamke Podobnosti prodajnih poti
Razvoj tehnologije	Število in lokacija R&R centrov	Razmeščanje R&R nalog med centre Medsebojna menjava med R&R centri

Dimenzije mednarodne strategije multinacionalke:



Strateške alternative (izbire) v globalnih panogah:

polno segmentov	Strategija stroškovna učinkovitosti (Hiunday) ali strategija globalne diferenciacije (IBM)	Strategija dobro zaščenega nacionalnega trga (Jugoslovanski trg)
Širina segmentov		
malo segmentov	Strategija globalne segmentacije (Daimler-Benz)	strategija nacionalne odzivnosti (Honda)
	Globalna strategija	Strategija usmeritve na eno državo

9.3. Poslovne strategije

Poslovna strategija opredeljuje pot do konkurenčnih prednosti za posamezne SPE. Je strategija poslovanja z določeno SPE oz. skupino proizvodov.

Poslovna strategija mora opredeliti:

- širino dejavnosti SPE (skupina proizvodov/storitev)
- širino trgov SPE
- matriko proizvodov/storitev ali trgov
- kaj bo osnova za doseganje konkurenčne prednosti

Pomembne razvrstitve poslovnih strategij (klasifikacija):

- generične poslovne strategije (Porter)
- poslovne strategije na temelju krivulje življenjskega cikla strateške skupine proizvodov oz. storitev
- strategije na temelju matrike rasti
- strategije na temelju portfeljske matrike
- strategije razvijanja kakovosti
- strategije razvijanja neodvisnosti ali sodelovanja
- strategije bojevanja

Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike:

Zvezde: ohranitev tržnega deleža, investiranje.

Krave: tekoča rentabilnost, molzenje, brez investiranja.

Psi: določen obseg denarnega toka, dezinvestiranje.

Vprašaji: investiranje ali dezinvestiranje.

Generične poslovne strategije:

Porter:

- bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti za doseganja konkurenčne prednosti za posamezno SPP oz. enoto podjetja
- predpostavka: podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežkočajo uporabo strategije posnemanja
- 2 trajnejša vira konkurenčnih prednosti SPE-ja:
 - doseganje nižjih stroškov
 - diferenciacija proizvodov
- kombinacija dveh virov konkurenčne prednosti s širino aktivnosti SPE-ja vodi do treh generičnih poslovnih strategij:
 - strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti
 - strategija diferenciacije proizvodov
 - strategija razvijanja tržne niše

Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja:

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE PRAZNINE Fokus na diferenciacij	Fokus na nizkih stroških

1. (Pod)strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti:

- predpostavke njene uporabnosti(dejavniki uspešnosti):
 - v okviru tržne podstrukture: višji tržni delež in močnejša rast trga, množična proizvodnja, agresivna politika cen
 - v okviru tehnološke podstrukture: velika standardizacija in tipizacija, avtomatizacija proizvodnih procesov, nižji stroški zalog

- v okviru raziskovalno-razvojne podstrukture: na proizvodnjo prikrojeno raziskovanje, višja raven tehnološkega razvijanja
- v okviru finančne podstrukture: zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu, dolge dobe vračanja pri večjih investicijah
- v okviru organizacijske podstrukture: učinkovit sistem kontrole stroškov, resnični informacijski sistemi

2. (Pod)strategija diferenciacije:

- diferenciacija izdelka izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca
- predpostavke za njeno uspešnost:
 - v okviru tržne podstrukture: dober dizajn in dolga tradicija, dobra servisna služba, pozitivna podoba o kakovosti izdelka
 - v okviru tehnološke podstrukture: najvišja kakovost izdelka, nadpovprečna tehnološka raven
 - v okviru raziskovalno-razvojne podstrukture: inovacijska usmerjenost, intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov

3. (Pod)strategija razvijanja tržnih niš:

- prizadevanje za najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev
- osredotočenje na stroške: izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, malo podjetje poskuša dosegati konkurenčno prednost na temelju nekih svojih stroškovnih prednosti
- osredotočenje na diferenciacijo: izrablja specifične potrebe določenih segmentov, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljene tako dobro zadovoljevati, gradi na tehnološki ustvarjalnosti

Poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda:

SPE so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla, v vsaki od teh faz pa je primerna drugačna poslovna strategija.

1. Poslovna strategija v fazi uvajanja:

- dopušča relativno visoke prodajne cene ob še malih proizvodnih serijah ter sorazmerno visoke stroške proizvodov
- usmerjena na pridobivanje kupcev in tržnega deleža
- velika vlaganja in veliko tveganje
- novost na trg uvede pionir

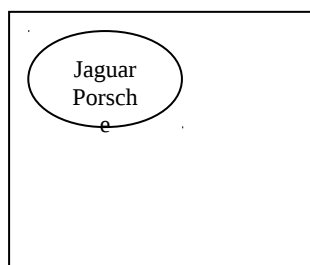
2. Poslovna strategija v fazi rasti:

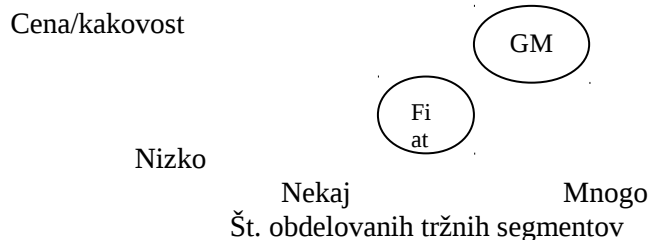
- kupcev je že več, konkurenca narašča
- podjetje se odloči, katero generično poslovno strategijo bo začelo uresničevati
- SPE začne dajati dobiček in odplačevati začetne investicije
- potreba po raziskovanju in razvijanju novih proizvodnih procesov
- pogosto se začne uporabljati strategijo zadovoljevanja potreb tržnih niš oz. strategijo izstopa iz panoge

3. Poslovna strategija v fazi zrelosti:

- najvišja stopnja konkurence
- usmerjenost na razvijanje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa
- pogosto se začne uporabljati strategijo vertikalne integracije
- primer strukture strateški skupin podjetij v zreli panogi

Visoko





4. Poslovna strategija v fazi upadanja:

- panoga je kosolidirana, konkurenca je huda
- poskuša se razvijati strategijo, ki temelji na oženju linije proizvodov, na znižanju prodajnih cen in izdatkov za promocijo

Druge vrste poslovnih strategij:

Ansoffova matrika rasti:

- strategije obdelave trga: SPE bo poskušala povečevati prodajo obstoječih proizvodov podjetja z boljšo obdelavo že obstoječih prodajnih trgov
- strategije razvoja trga: osvajanje novih prodajnih trgov za obstoječe proizvode podjetja
- strategije razvoja proizvodov oz. storitev: uvajanje oz. nadomeščanje obstoječih proizvodov v okviru strateške skupine proizvodov

Razdelitev poslovnih strategij na:

- strategije neodvisnosti: ohranitev celotne poslovne samostojnosti določene SPE
- strategije sodelovanja: razvijanje neke oblike strateškega partnerstva z drugimi podjetji

Partizansko oz. gverilsko bojevanje: načelo udari in beži, podjetju ne dopušča sprejetje frontalnega napada močnejših konkurentov, prednost se išče v boljšem poznavanju lokalnega terena.

Poglavje 10: Razvijanje funkcijskih strategij

Osredotočajo se na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. To so strategije, ki so usmerjene na posamezna poslovna funkcijska področja.

Ključni dejavniki poslovnega uspeha podjetja:

- konkurenca v panogi: prvine povpraševanja in ponudbe, klima v panogi
- položaj trženja: položaj podjetja na trgu, ustreznost organizacije prodaje
- položaj proizvodnje: primernost temeljnih sestavin, ustreznost organizacije proizvodnje
- položaj nabave: razpoložljivost temeljnih sestavin na nabavnem trgu, ustreznost organizacije nabave
- položaj R&R: sposobnost za lastno R&R dejavnost, možnost za uvoz licenc, možnost za skupna vlaganja, pravna zaščita
- položaj financ: sposobnost dobiti finančna sredstva, struktura porabe sredstev, problemi vračanja sredstev
- kadrovski položaj: ustreznost razpoložljivih kadrov, obstoj prikrite nezaposlenosti v podjetju

Razvijanje funkcijskih strategij je usmerjeno na ključne strateške dejavnike. Čim bolj uspešno jih podjetje kombinira s svojimi prednostmi v panogi, tem uspešnejše bo njegovo planiranje.

10.1. Vrste funkcijskih strategij

Strategija prodaje in trženja v podjetju:

V precejšnji meri določa, kaj bodo delala druga notranja poslovna področja v podjetju. Kadri v trženju in prodaji nimajo celotnega pregleda nad razmerji podjetja, zato ne morejo sami narekovati usmeritev različnim funkcijskim strategijam v podjetju.

Kot izhodišče strategije služijo predvidevanja splošnega razvoja obsega povpraševanja v panogi in rezultati nevtralnega podjetniškega predvidevanja prodaje za glavne skupine proizvodov podjetja.

Zaporedje na področju planiranja prodaje podjetja:

- nevtralnno podjetniško predvidevanje prodaje podjetja
- plan vlaganj v trženje podjetja
- plan prodaje podjetja

Koncept življenjskega cikla proizvoda:

1. faza: UVAJANJE: nov proizvod, na trgu še ni povpraševanja po njem, obseg prodaje je majhen in le počasi narašča
2. faza: RAST trga oz. povpraševanja: povpraševanje začne hitro naraščati, pojav konkurentov, bitka za kupce
3. faza: TRŽNA ZRELOST: povpraševanje se ustali, borba na področju politike cen, diferenciacije proizvoda, pomembna dobra promocija
4. faza: ZASTARELOST proizvoda oz. upadanje: izgubljanje odjemalcev, upad prodaje, neizkoriščene proizvodne zmogljivosti



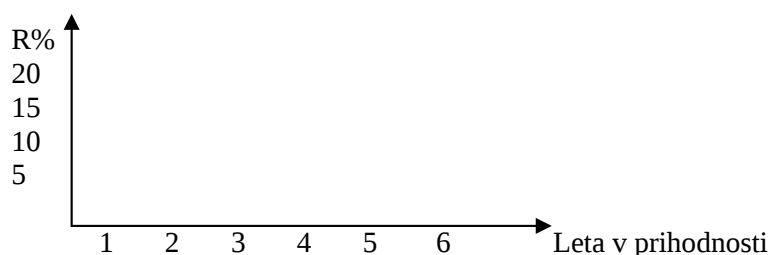
Iz koncepta krivulje življenjskega cikla proizvoda izhaja potreba, da podjetje stalno uvaja nove proizvode v svoj proizvodni program, kajti drugače si ne more obetati neke stopnje rasti donosnosti v času.

Gibanje obsega prodaje in pokritja po enoti po fazah življenjskega cikla proizvoda:

Faze: Uvajanje Rast Zrelost Zastarelost

Hitrost uvajanja novosti v proizvodni program v obdobju je odvisna od tipa osnovnih skupin proizvodov glede na dolžino njihove življenjske dobe (kraja življenjska doba, hitrejši tempo uvajanja novosti).

Časovni trenutek potrebnega uveljavljanja novosti v poslovnem programu podjetja:



R%: planska stopnja donosnosti lastnega kapitala podjetja

Plani trženja podjetja:

- plan prodajnega programa
- okvirni plan trženjskih raziskav in razvijanja
- plan prodajnega osebja
- plan ekonomske propagande
- plan prodajnih poti
- plan prodajnih cen
- plan fizične distribucije
- plan organizacije oddelka trženja

Strategija raziskovalno-razvojne dejavnosti:

Možne strategije:

- lastna R&R dejavnost
- nakup licenc
- ekonomsko sodelovanje, priključevanje, združevanje
- uvoz kapitala in skupna vlaganja

Strategije spreminjanja proizvodnega programa s pomočjo lastnega R&R so najzahtevnejše strategije. Te strategije so bolj tvegane kot strategije posnemanja ali kupovanja licenc.

Strategija nakupa licence:

- prednosti: zmanjšuje tveganje, prodajalec licence usposobi kader, hitri tržni uspehi,...
- slabosti: nevarnost tehnološke zastarelosti proizvoda, hude omejitve pri razpolaganju z licenco,...

Strategija uvoza kapitala ali strategija skupnih vlaganj:

- podjetju omogoča pridobiti vse tisto, kar mu ponuja strategija nakupa licence, ob tem pa še velik del potrebnih finančnih virov in poslovnih izkušenj
- manjše tveganje, izgubljanje poslovne samostojnosti

Strategija ekonomskega sodelovanja, priključevanja in združevanja:

- razvijanje mednarodne proizvodne kooperacije
- odpade problem nastajanja tečajnih razlik, najugodnejši uvozni režim
- praviloma omogoča prodor na trg brez carinskih dajatev

Strategija proizvodnje in nabave:

Strateški cilji podjetja postavljajo praviloma skupaj s strategijo prodaje osnovne naloge proizvodnemu območju v podjetju. Razvijanje strategije proizvodnje bo dosti manj zahtevno, če so sedanje proizvodne zmogljivosti podjetja zadosti velike in po kakovosti ustrezne, da ustrezajo zahtevam planiranega obsega prodaje v planskem obdobju.

Razvijanje strategije za področje proizvodnje ima to nalogo, da na osnovi opredelitve področja investicijskih priložnosti smotrno planira izgradnjo novih obratov oz. razširitev starih proizvodnih zmogljivosti.

Mellerowicz: 4 skupine planskih standardov:

- operativni standardi
- stroškovni standardi
- finančni standardi
- standardi uspeha

Na podlagi plana proizvodnje je potrebno razvijati strategijo nabave. Planiranje nabave po postopku:

- plan nabave posameznih vrst materiala in energije v naturalnih enotah
- plan nabave posameznih vrst materiala in energije v vrednostnem izkazu

Poleg teh dveh planov izdelamo še plan nabave na domačem trgu in plan nabave iz tujine.

Nabavni plan vsebuje:

- nabavno pot
- podjetje, ki je dobavitelj
- način plačila
- način in stroški transporta
- zavarovalnina
- uvozne tolarske dajatve,...

Kadrovska strategija:

Izhaja iz zahtev, ki jih postavljajo strateški cilji podjetja in strategije drugih poslovnih funkcij v podjetju. Strateško planiranje kadrov se odvija še preko faze predvidevanja potreb po kadrih v podjetju v planskem obdobju.

Predvidevanje potreb po kadrih temelji na:

- planiranem obsegu prodaje
- planirani stopnji produktivnosti dela v podjetju
- planiranem obsegu širitev podjetja
- planirani stopnji fluktuacije
- zahtevanih tipih kadrov

Potrebe po delovni sili ugotavljamo:

- po posameznih kvalifikacijah, strokah in po številu
- na osnovi pričakovanih povprečnih količnikov odsotnosti delavca z delovnega mesta

Metode za predvidevanje potreb po poslovnih in strokovnih kadrih:

- ILOR-trend metoda
- metoda gostote
- metoda analogije
- Parnesova MRP metoda

Likertov vedenjski model organizacije:

Strategija financiranja:

Gre predvsem za planiranje toka denarnih sredstev, potrebnih obratnih sredstev, potrebnih investicijskih finančnih sredstev za naložbe v osnovna sredstva ter za planiranje potrebnih sredstev rezerv. Poleg tega se ukvarja tudi s planiranjem vseh virov potrebnih sredstev v planskem obdobju ter tudi z delitvijo planiranega čistega dobička.

Metode planiranja potrebnih finančnih sredstev:

- metoda odstotka od prodaje
- metoda regresije
- kombinirane metode

Planiranje virov sredstev nam pokaže:

- koliko mora podjetje v planskem obdobju pridobiti dodatnih finančnih sredstev iz zunanjih virov
- morebitne presežke finančnih sredstev podjetja v planskem obdobju
- boniteto možnega finančnega plana

10.2. Usklajevane funkcijskih strategij v podjetju

Uspešna koordinacija planiranja je vprašanje o tem, kolikšni bodo sinergični učinki v podjetju.

3 kriteriji koordinacije:

- prioriteta planskih ciljev
- vloga dolgoročnih ozkih grl v podjetju
- teoretično-logično zaporedje področij delnega planiranja

Postavljanje zaporedja pri koordiniranju planiranja po prioritetah glede na planske cilje podjetja: vsa tista delna planiranja z manj pomembnimi planskimi cilji podjetje prilagaja pomembnejšim delnim planiranjem:

Delno planiranje	Zaporedje prioritet glede na cilje
Planiranje prodaje	1. Povečati prodajo in delež na trgu, osvojiti nove trge,...
Planiranje R&R	2. Razviti bolj kakovostne proizvode, nove proizvode,...
Planiranje kadrov	3. Pridobiti strokovne kadre v R&R, izobraziti in specializirati kadre v prodaji
Itd.	

Zaporedje pri usklajevanju planiranja po prednostih glede na dolgoročna ozka grla: primarno vlogo pri planiranju ima tisto notranje poslovno področje v podjetju, ki je največje ozko grlo:

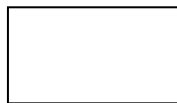
Delno planiranje	Zaporedje prioritet glede na ozka grla
Planiranje nabave	1. Nabavne možnosti > kadrovske zmogljivosti
Planiranje kadrov	2. Kadrovske zmogljivosti > finančne zmogljivosti
Planiranje financiranja	3. Finančne zmogljivosti > proizvodne zmogljivosti
Itd.	

Zaporedje pri usklajevanju planiranja glede na teoretično-logično zaporedje tega planiranja: začnemo s planiranjem prodaje in končujemo s planiranjem nabave.

Zaradi medsebojne odvisnosti delnih planiranj je treba za izboljšavo zaporedne koordinacije upoštevati *povratno informiranje pri planiranju in koordiniranju delnih planov*:

Planiranje
prodaje

Planiranje
proizvodnje



Planiranje
financiranja

Poglavje 11: Ocenjevanje strategij in izdelava strateškega plana

Proces ocenjevanja mora zadovoljiti 3 osnovna znanstvena merila: ponovljivost, eksplicitnost in objektivnost.

Podjetje ocenjuje glede na:

- otipljive oz. kvantitativne dejavnike
- neotipljive oz. kvalitativne dejavnike

Splošna merila za ocenjevanje strategij:

- notranja konsistentnost strategije
- relativna uspešnost strategije
- konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja
- skladnost strategije z razpoložljivimi resursi podjetja
- skladnost strategije s prednostmi podjetja in glavnimi slabosti
- skladnost strategije z ugotovljenimi poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi,...

Porterjev prijem za ocenjevanje poslovnih strategij:

- ocena strategije je odvisna od privlačnosti panoge in od relativnega konkurenčnega položaja podjetja v panogi

11.1. Analitična merila za ocenjevanje strategij

Ocenjevanje sinergičnih učinkov:

Ocenjujemo višino verjetnih povečanj ekonomskih rezultatov poslovanja zaradi združitve dveh ali več doslej še nepovezanih poslovnih dejavnosti. Ti učinki lahko izhajajo iz povečanj produktivnosti, ekonomičnosti,...

Ocenjevanje stroškov vstopa:

Dejavniki višine stroškov vstopa:

- stopnja koncentracije enot v relativni panogi
- odnos med obsegom povpraševanja in ponudbe v dani panogi
- stopnja različnosti poslovne dejavnosti

Ko ocenjujemo stroške vstopa, ki jih bo verjetno zahtevala določena planska strategija diverzifikacije, je treba upoštevati tudi že izdelane ocene o kritični masi ter ocene zahtevanega začetnega obdobja, ki je potrebno, da strategija začne dajati donose. Glede na to potem ugotovimo potreben obseg finančnih sredstev.

Ocenjevanje ekonomskih donosov strategije:

Eden iz med prijemov predpostavlja ocenjevanje strategij glede na posamezne letne donose v okviru strateškega planskega obdobje. Pri tem gre za pripisovanje subjektivne verjetnosti možnim prihodnjim dogodkom.

Ocenjevanje tveganosti strategije:

2 razloga vključitve tveganj:

- prihodnosti nismo sposobni natančno predvideti
- ne poznamo vseh vzročnih posledičnih zvez med pojavi

Glavni dejavniki višine tveganja:

- planirana višina sortimenta podjetja
- planirana višina likvidnih sredstev podjetja
- planirana višina usmerjenosti finančnih naložb podjetja
- planiranje ravni zalog
- planirana višina zavarovanj podjetja
- stabilnost dinamike okolja,...

Najbolj znane metode zmanjševanja rizika razvitih strategij:

- predstavljanje posamezne strateške odločitve na čim kasnejši čas
- povečevanje gotovosti: upoštevanje dejavnikov rizika, dodatni napor pri predvidevanju

Metode izrecnega upoštevanja preostalega rizika pri ocenjevanju strategij:

- računanje z določeno rezervo, ki naj kompenzira rizik
- metoda pričakovane vrednosti na osnovi apriorne verjetnosti
- metoda sedanje vrednosti donosa
- analiza tveganja z računalniško simulacijo

Koraki pri analizi tveganja z računalniško simulacijo:

- identificiramo določljivke uspešnosti strategije
- razvijemo profile rizika za posamezne določljivke uspešnosti
- izberemo vrednost vsake določljivke za vsako leto planskega obdobja in izračunamo stopnjo uspešnosti strategije
- ponavljamo prejšnji korak toliko časa, da se nam začne kristalizirati distribucija stopnje uspešnosti
- izdelamo distribucijo stopnje uspešnosti strategije

Profil rizika za vrednost naložbe:



Verjetnostna distribucija stopnje rentabilnosti investicijskega projekta A:



Ocenjevanje občutljivosti strategije:

Občutljivost (senzitivnost): relativna velikost spremembe enega ali več elementov ekonomske analize, ki povzroča spremembo izbire alternative.

Analiza senzitivnosti: kaže, kako se pričakovani ekonomski ali poslovni rezultati spreminjajo kot odgovor na spremembe predpostavk ocene oz. kot odgovor na spremembe vrednosti izhodiščnih spremenljivk. Z analizo občutljivosti neke predlagane strategije proučujemo stabilnost te strategije in predvidevamo meje, v katerih se lahko veličine, ki opredeljujejo poslovno uspešnost te strategije, spreminjajo, ne da bi s tem bistveno vplivale na uspešnost strategije.

Ocenjevanje fleksibilnosti strategije:

Fleksibilnost: stopnja možne prilagodljivosti planiranega morebitnim spremembam zunanji oz. notranjih poslovnih možnosti podjetja, ki pa pri planiranju niso bile predvidene.

Dejavniki strateške fleksibilnosti podjetja:

- sposobnosti, da zmanjšujemo sorazmeren vpliv nepričakovanih dogodkov na naš poslovni uspeh
- sposobnosti, da skrajšujemo reakcijski čas na nepredvidene dogodke
- sposobnosti zmanjševati stroške reakcije na nepredvidene dogodke

11.2. Problemi celovitega ocenjevanja strategij

Glavna težava: vsako strategijo je moč ocenjevati le po enem ali po maloštevilnih merilih. Pri tem si pomagamo z matriko učinkovitosti, ki omogoča izdelavo eksplicitne sumarne ocene več različnih strategij s tem da daje ocene učinkov strategij glede na posamezne cilje.

Problem različnega verjetnega prispevka posameznih strategij k doseganju različnih strateških ciljev. Uporaba dreves odločanja.

11.3. Izbira strategije in izdelava strateškega plana

Možna zasnova strateškega plana podjetja:

- povzetek za poslovodstvo
- uvod: rezultati analize
- opredelitev SPE in njihovih poslovnih področij
- poslanstvo in cilji posameznih SPE
- položaj SPE v portfelju podjetja
- prednosti in slabosti vsake SPE
- okolje SPE s poslovnimi priložnostmi in nevarnostmi
- analiza planske vrzeli po posameznih SPE
- strategije za posamezne SPE
- viri, ki jih bodo posamezne SPE potrebovale

Poglavje 12: Uresničevanje strategij in kontrola uresničevanja

Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. Osnovni elementi, ki so predmet kontrole, so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo predračuni, taktični in drugi plani
- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in v poslovanju doseženimi dejanskimi rezultati

12.1. Problem uresničevanja strategij

Organiziranje za uresničevanje strategij:

3 vprašanja začetka procesa uresničevanja:

- kdo bo uresničeval strategijo
- kaj mora delati
- kako bo delal

Uresničevanje strategije je celota aktivnosti in izbor, ki jih terja izvedba strateškega plana.

Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij:

Oblikovanje
strategij

Izbira temeljne
organizacijske strukture

Postavljanje operativnih
planskih ciljev

Oblikovanje operativne
organizacijske strukture

Izbira sistemov za
motiviranje in kontrolo izvajanje:

Strategije je treba členiti v programe, projekte in predračune. Program je opredelitev aktivnosti ali korakov, potrebnih, če hočemo doseči plan, ki strategijo akcijsko usmeri.

Sistem PPB:

- omogoča ustvariti poslovodstvu bolj konkretno sliko in podrobnejše podatke, pomembne za njegovo strateško odločanje
- opredeli konkretne cilje po programih
- omogoča sistematično analizo in izdelavo možnih različic za odločanje
- omogoča celovito ocenjevanje in primerjanje koristi in stroškov vsakega programa
- omogoča izdelavo sliko planiranih stroškov in dosežkov
- omogoča pregledovanje ciljev in nadzor izvajanja programov

3 razsežnosti sistema planiranja, programiranja in predračunavanja (PPB):

- poslovne prvine
- posamezni programi
- časovne razsežnosti

Predračunavanje:

- inkrementalno: izhaja iz predračunov za preteklo obdobje
- ničelno: vsako leto posebej preanaliziramo vse običajno obstoječe naloge

Ciljno vodenje:

Je določena filozofija in način vodenja, ki pomaga pretvarjati strateške cilje in strategije podjetja v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov, s čimer rabi za povezovanje planiranja in uresničevanja.

Projektno vodenje:

Pri planiranju in uresničevanju izvajanja projektov ter pri kontroli uresničevanja kaže uporabljati tehniko mrežnega programiranja. Poznani tehniki sta CPM IN PERT tehnika mrežnega programiranja.

Taktično planiranje:

Faze taktičnega planiranja:

- opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike podjetja
- izdelava modela proizvodnje
- izdelava omejitev
- izdelava VC na enoto proizvoda
- izdelava plana cilja
- izdelava plana proizvodnje
- izdelava drugih delnih planov
- izdelava zbirnih planov
- izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja

Osnovni vložki v celovit model taktičnega planiranja:

- taktični planski cilji
- izdelane omejitve okolja podjetja
- izdelane notranje omejitve
- parametri modela proizvodnje
- plan VC na enoto proizvoda

(Pod)modeli integralnega taktičnega planskega modela:

- model izdelave plana cilja
- model izdelave plana proizvodnje
- model izdelave drugih delnih planov
- model izdelave zbirnih planov
- model izdelave plana kazalcev uspešnosti

12.2. Kontrola uresničevanja strategij

Povratna kontrola:

- opredelitev tistega, kar je treba v zvezi s poslovanjem meriti
- postavljanje standardov za pojave, ki jih bomo merili
- opredelitev sprejemljivih odmikov doseženega od standardnega
- merjenje dejanskih dosežkov in ugotavljanje odmikov
- akcijsko ukrepanje za odpravo nesprejemljivih odmikov ali za preprečitev njihovega nadaljnjega nastajanja

Strateška kontrola išče odgovore na vprašanja, če glede na razvoje v okolju in glede na učinke sprejetih ukrepov še sploh lahko obdržimo strateško usmeritev podjetja.

Poglavje 13: Strateško upravljanje in poslovanje v nedobičkonosnih organizacijah

Mintzberg: 3 slogi pri oblikovanju strategij:

- formalni proces strateškega planiranja
- podjetniški način
- način stalnega adaptiranja

Bistvo strateškega managementa je usklajevati organizacijo s potrebami v njenem okolju.

Bryson: 8 korakov strateškega planiranja:

- organiziranje procesa strateškega managementa

- opredelitev pooblastil javnega zavoda
- identifikacija poslanstva zavoda
- ocenjevanje zunanjega okolja zavoda
- ocenjevanje notranjega okolja zavoda
- identifikacija strateških vprašanj
- razvijanje strategij
- opis organizacije v prihodnosti

Ocenjevanje zunanjega okolja organizacije zajema:

- ugotavljanje razvojnih tendenc v najširšem okolju
- analizo potencialne klientele organizacije
- analizo konkurence in morebitnih partnerskih organizacij

Ocenjevanje notranjega okolja zajema:

- ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja organizacije
- ocenjevanje resursov
- oceno obstoječe strategije organizacije

3 osnovni pristopi k opredeljevanju strateških vprašanj:

- direktni pristop
- pristop postavljanja ciljev
- pristop razvijanja scenarija

Poglavje 14: Organizacija strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

2 osnovna prijema za izdelavo strateških odločitev:

- dnevno kreiranje strateških odločitev
- formalni sistem strateškega planiranja

Ovire za uspešno uvajanje sistema strateškega planiranja:

- vezane so na zunanje in notranje ovire
- večino notranjih ovir lahko povežemo v kulturo organizacije
- kultura organizacije je sistem vrednot, prepričanij in navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontroliranja; kot take seveda težijo k ohranjanju obstoječega in se upirajo spremembam
- planiranje vznemirja ljudi, ker jih sili k razmišljanju o alternativah, ki dostikrat pomenijo podiranje statusa quo. Že po naravi odkriva pretekle zgrešene odločitve in tako predstavlja grožnjo tistim, ki so stali za takimi odločitvami. Tako se nekateri hočejo temu izogniti. Planiranje zahteva sodelovanje med ljudmi, vnaša negotovost, frustracije in nerazumevanje. Spreminja tudi informacijske tokove in tokove odločanja, osvetljuje konflikte in prinaša zahteve po novih znanjih, načinih razmišljanja in dela

2 skupini nosilcev nalog strateškega upravljanja in poslovanja:

- nosilci, ki skrbijo za strokovno pripravo strateških odločitev
- nosilci, ki o strateških vprašanjih odločajo

2 tipa poslovodstva:

- strateško poslovodstvo
- operativno poslovodstvo

Faze postopka pripravljanja in sprejemanja strateškega plana:

- sprejem sklepa o pripravi strateškega plana podjetja in imenovanje projektne skupine

- priprava delovnega programa
- izdelava izhodišč za strateški plan podjetja
- celovita ocena podjetja in njegovega okolja
- oblikovanje in sprejem strateških ciljev prihodnjih poslovnih usmeritev podjetja
- oblikovanje in sprejemanje strateškega plana podjetja