

4. Tržno usmerjeno strateško načrtovanje

- Strateške poslovne enote
- Matrika rast – tržni delež (BCG)
- Analiza prednosti / slabosti SWOT
- Porterjeva veriga vrednosti

- Literatura
 - Potočnik: Temelji trženja 2. poglavje
 - Kotler: Management trženja 4. poglavje

Poslanstvo podjetja

- Poslanstvo
 - Dejavnost – kaj smo dosegli do sedaj
 - Viri (specifični) s katerimi razpolagamo
 - Okolje v katerem delujemo
 - Kupci ki jim ponujamo izdelke
- Vizija
 - Kaj želimo postati
- Primeri
 - Mercator / Engrotuš
 - Mobitel / Vega

Portfeljska analiza (Boston Consulting group)

- Opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj celotnega podjetja in ocenjujemo njegovo izpostavljenost poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti zaradi nestabilnosti poslovnega okolja.
- Ocenjujemo celovito strateško uravnoteženost portfelja poslovnih področij (dejavnosti) podjetja. Portfeljska analiza predstavlja premik od analize posameznega poslovnega področja k celovitemu pristopu. Predhodniki so Boston Consulting in McKinsey Consulting.
- Analiza nas usmeri v iskanje optimalne kombinacije strateških poslovnih področij (skupin proizvodov) in ne posameznega poslovnega področja.

Strateške poslovne enote

- Samostojne (nepovezane) dejavnosti
- Imajo lasten krog konkurentov
- Plan prodaje in dobička, odgovorna oseba

Krivulja učenja in krivulja izkušenj

- Podjetje v proizvodnji in/ali prodaji izdelka nabira izkušnje
 - Večje strateške poslovne enote nabirajo izkušnje hitreje od konkurentov
 - Krivulja učenja: zniževanje stroškov dela
 - Krivulja izkušenj: zniževanje vseh stroškov
- Podjetje, ki ima velik tržni delež, dosega najnižje stroške na enoto

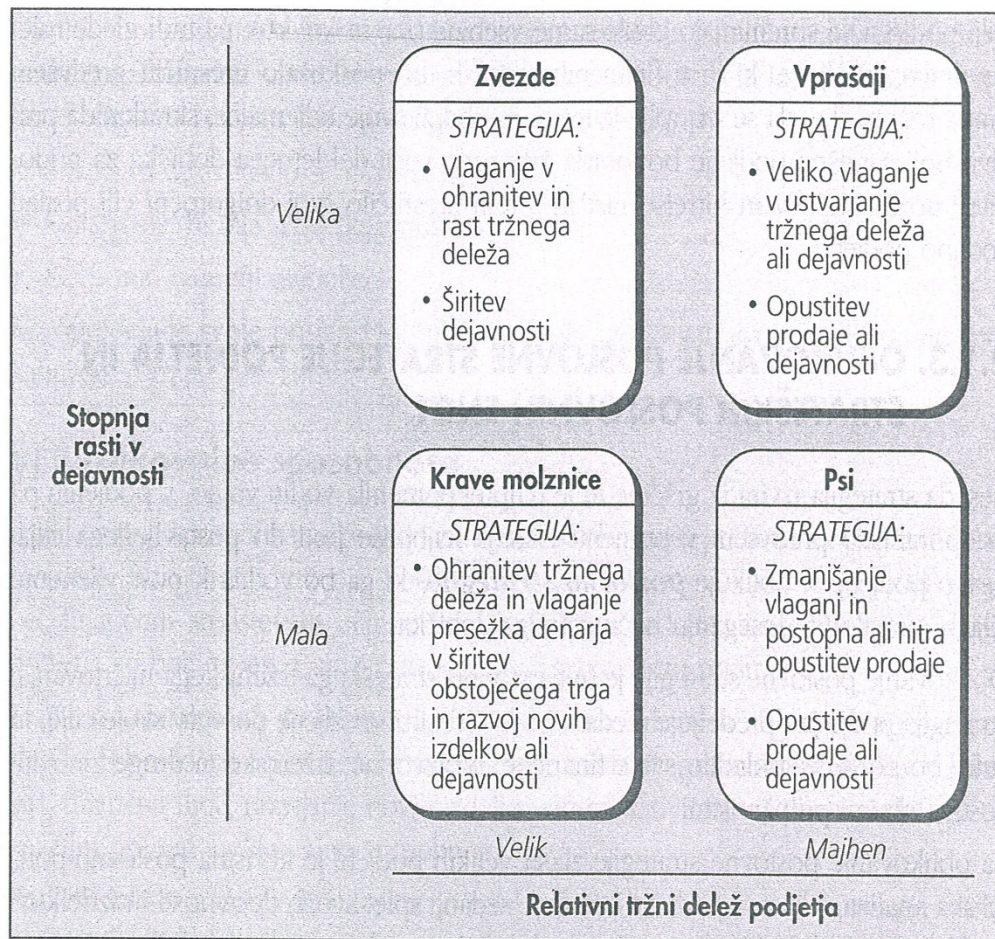
Zniževanje stroškov na enoto

Relativni tržni delež	Relativni stroški na enoto
0,25	1,55
0,50	1,25
1,00	1,00
2,00	0,80
4,00	0,64

Matrika rast – tržni delež

- Rast
 - Stopnja rasti prodaje [v % na leto]
- Tržni delež
 - Relativni tržni delež podjetja v primerjavi z največjim konkurentom v dejavnosti [koeficient]

Slika 9
Pristop Boston Consulting Group (BCG) in glavne strategije



Prerejeno po Skinner, S. J.: Marketing, 1994

Različne strategije v portfeljski matriki Rast / tržni delež

Visoka rast	INVESTICIJE IN ŠIRITEV	VELIKE INVESTICIJE ALI IZSTOP
Nizka rast	INVESTICIJE V RAZVOJ DRUGIH DEJAVNOSTI	ZMANJŠANJE VLAGANJ ALI IZSTOP
	velik tržni delež	majhen tržni delež

Krave molznice

- nizki stroški na enoto (zaradi visokega tržnega deleža)
- visok dobiček
- nizek obseg investicij
- velik pozitiven denarni tok

Zvezde

- velike investicije
- majhni dobički (vstop novih konkurentov v panogo)

Vprašaji

- visoki stroški (nizek tržni delež)
- velike investicije
- velik negativen cash flow

(ubogi) psi

- Visoki stroški na enoto
- Nizka stopnja rasti ali upadanje prodaje
- nizki dobički ali izgube

Uporabnost in primernost portfeljske analize.

- neuporabna za nediverzificirana podjetja
- predpostavlja da med strateškimi poslovnimi področji ni medsebojnih povezav in vplivov
- krivulja izkušenj ni povsod prisotna

SWOT analiza

PREDNOSTI

V čem se odlikujem?

SLABOSTI

V čem zaostajam?

PRILOŽNOSTI

Rast trga

Zvestoba kupcev

Pridobitev patenta

NEVARNOSTI

Konkurenca

Regulativa

strategija podjetja

- Poslovna strategija = izbor sredstev, ki vodijo podjetje k zastavljenemu cilju
- Usklajenost zmogljivosti podjetja s tržnimi priložnostmi

- Strategos = vojskovodja

Porter – strategije podjetja

- Stroškovno vodstvo: nižji stroški na enoto omogočijo rast tržnega deleža
- Razlikovanje: podjetje doseže odličnost v nekaterih značilnostih izdelka, ki jih izbrani segment trga ceni
- Osredotočenje: na tržni segment, ki ga podjetje dobro pozna

Trženjski proces

- Tradicionalna teorija: mi naredimo izdelek, in kupci bodo že prišli (od proizvodnje k prodaji)
- Sodobna teorija: od trženja k proizvodnji (veriga ustvarjanja vrednosti)

Tradicionalna veriga

- Izdelava
 - Oblikovanje
 - Nabava
 - **izdelava**
- Prodaja
 - Določanje cene
 - Prodaja
 - Oglaševanje
 - Pospeševanje prodaje
 - Distribucija
 - Storitve

Veriga ustvarjanja vrednosti

- Izbira vrednosti [Strategija: ali delam pravo stvar]
 - Segmentiranje trga
 - Izbira trga
- Oskrba [Taktika: ali delam na pravi način]
 - **Razvoj izdelka/storitve**
 - Določanje cene
 - distribucija
- Sporočanje o vrednosti
 - Pospeševanje prodaje
 - oglaševanje