



FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE KRANJ

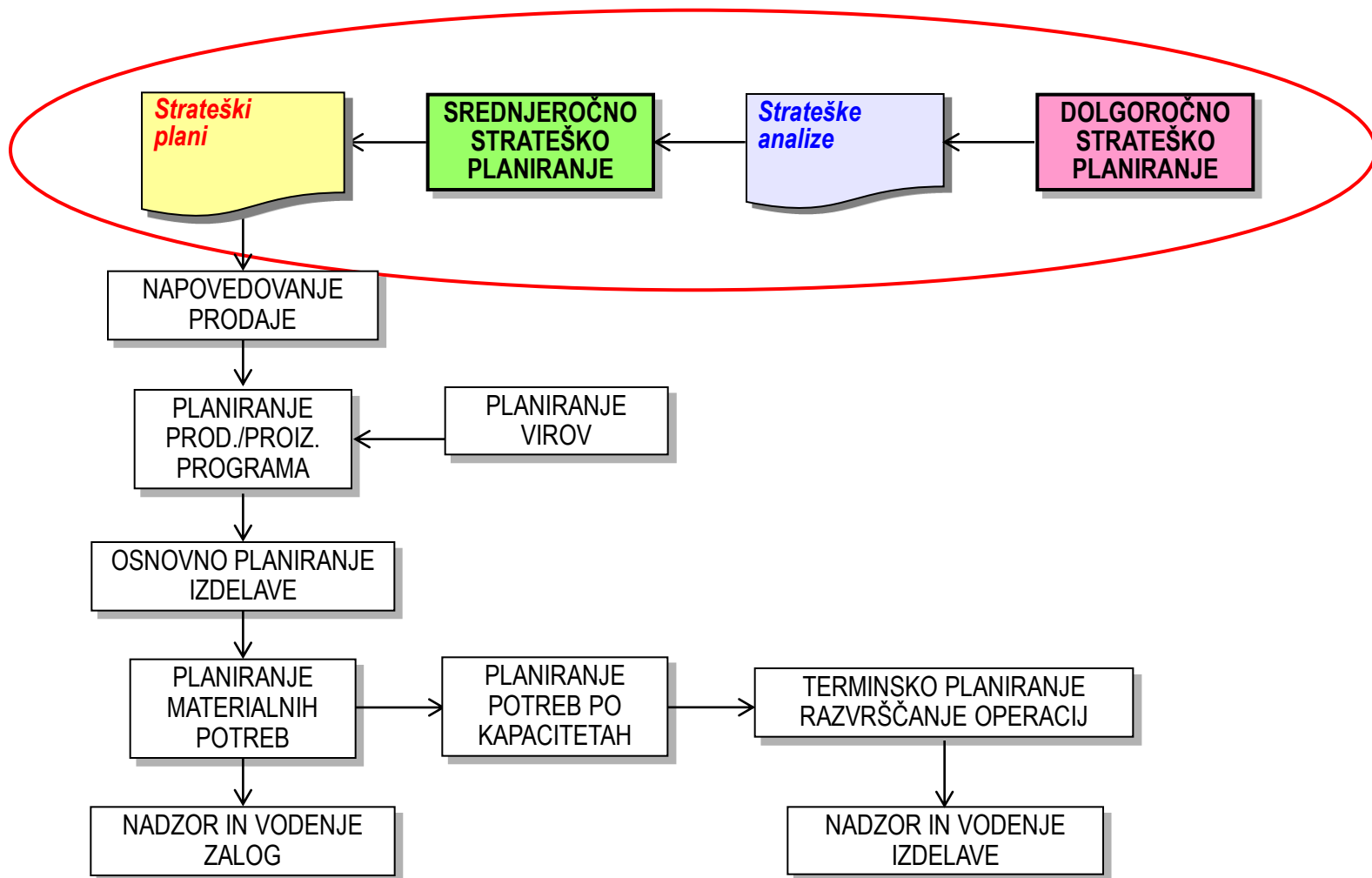
Katedra za poslovne in
delovne sisteme

Matjaž ROBLEK

***METODE IN TEHNIKE
PLANIRANJA***

*02 Dolgoročno in
srednjeročno
strateško planiranje*

Mesto strateškega planiranja v sistemu planiranja in vodenja



Dolgoročno strateško planiranje

- Oprelitev dolgoročne politike razvoja poslovnega sistema:
 - poslanstvo in vrednote podjetja ('corporate identity');
 - razvoj poslovnega sistema kot takega
 - rast - kvalitativno / kvantitativno,
 - ostajanje na doseženi ravni,
 - stagnacija - kvalitativno / kvantitativno;
 - politika razvoja izdelkov in delovnih procesov
 - kako bo organiziran razvoj,
 - vlaganja v razvoj;
 - razvoj organizacije
 - in informatike.

VREDNOTE PODJETJA

CENIMO SVOJE DOBRO IME

- Smo med najboljšimi podjetji v panogi.
- Poslujmo v skladu z najvišjimi veljavnimi pravnimi in etičnimi standardi.
- Naše ime naj postane sinonim za odličnost.
- Po vsem svetu delujemo kot družbeno odgovorno podjetje.

CENIMO SVOJE KUPCE

- Poslušajmo in se hitro odzivajmo na potrebe in pričakovanja kupcev.
- Kupcem naših izdelkov in storitev zagotavljamo vrhunsko vrednost.
- Dosegajmo najvišje standarde kakovosti naših izdelkov in storitev.

CENIMO SVOJE SODELAVCE

- Sodelavce in njihova mnenja obravnavajmo spoštljivo in dostojno, nagrajujmo njihove pobude in dosežke.
- Cenimo in razvijajmo svojo bogato raznolikost.
- Spodbujajmo razvoj sodelavcev s svetovanjem in izobraževanjem.

CENIMO SVOJE DELNIČARJE

- Zagotavljajmo delničarjem donosnost naložb in trajno rast prihodka.
- Poslujemo z najnižjimi stroški med svojimi največjimi tekmeci.

Dolgoročno strateško planiranje

- Dolgoročne odločitve o mestu in vlogi podjetja v oskrbovalni verigi:
 - kateri program proizvodov proizvajati;
 - v kakšni okvirni količini (volumnu);
 - kakšnega kakovostnega razreda in na katerih trgih nastopati in konkurirati;
 - s kakšnimi stroški izdelave;
 - kje namestiti zmogljivosti in kakšno opremo uporabljati pri izdelavi;
 - dolgoročno dogovarjanje z dobavitelji materiala in energije,
 - kako zagotoviti usposobljenost delavcev.

Srednjeročno strateško planiranje

- V srednjeročnih planih se elementi, ki so grobo opredeljeni v dolgoročnih planih, natančneje oblikujejo in potrdijo;
- v njih se definira strategija, kako realizirati dolgoročne cilje:
 - razvoj novih vrst izdelkov oziroma storitev;
 - vrste izdelkov in storitev, ki se jih bo opustilo;
 - novi viri in vrste materiala, nove tehnologije;
 - vrste materiala in tehnologije, ki se jih bo opustilo;
 - gibanje delovne sile (kvantitativno in kvalitativno);
 - novi postopki organizacije in informatike.

Kdo je zadolžen za dolgoročno in srednjeročno strateško planiranje ?

- služba za strateško planiranje in analize,
- ob sodelovanju posloводства
- in morda zunanjih svetovalnih institucij,
- nadzor in odločanje je v pristojnosti organa upravljanja (top management).

Kako pogosto planiramo ?

- Periodika: dolgoročno vsakih nekaj let, srednjeročno letno, načeloma statično,
- Planski horizont: nekaj let v prihodnost,
- Izjema: kadar pride do dogodkov, ki lahko bistveno vplivajo na poslovanje.

Strateške analize

- Strateške analize morajo posredovati kritično sliko dogajanja v podjetju in okolju,
- najpogosteje opisno, npr.
 - SWOT analiza, ki ugotavlja prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za podjetje,
 - analiza življenjskega ciklusa (vrst) izdelkov, ki je indikacija, kdaj je neka (vrsta) izdelka / storitve zastarela in jo je treba na trgu zamenjati,
 - portfolio analiza, ki ocenjuje tržni delež in razvoj trga za izdelek ali prodajno/proizvodni program in kaže na izvedbo potrebnih akcij.

SWOT analiza

- je celovita analiza prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti za podjetje,
- v njej se opisno oceni:
 - poslovna področja, kjer je podjetje močno, boljše od konkurence in tako izkazuje prednosti (Strengths),
 - šibke točke v poslovanju, kjer je podjetje slabše kot konkurenca (Weaknesses),
 - priložnosti, da se poslovanje kvalitativno in kvantitativno izboljša (Opportunities), ter
 - nevarnosti in grožnje (Threats), tako interne kot eksterne, ki bi lahko neugodno vplivale na poslovanje.

PRIMER SWOT ANALIZE za izmišljeno podjetje določene panoge

NAŠA MOČ IN PREDNOSTI

- industrijska tradicija v kraju, kjer delujemo
- dovolj ustrezne visoko kvalificirane delovne sile ...

NAŠE SLABOSTI

- zelo oddaljeni viri surovin, zato drag transport
- energetsko potratna proizvodnja
- v bližini ni dovolj virov energije ...

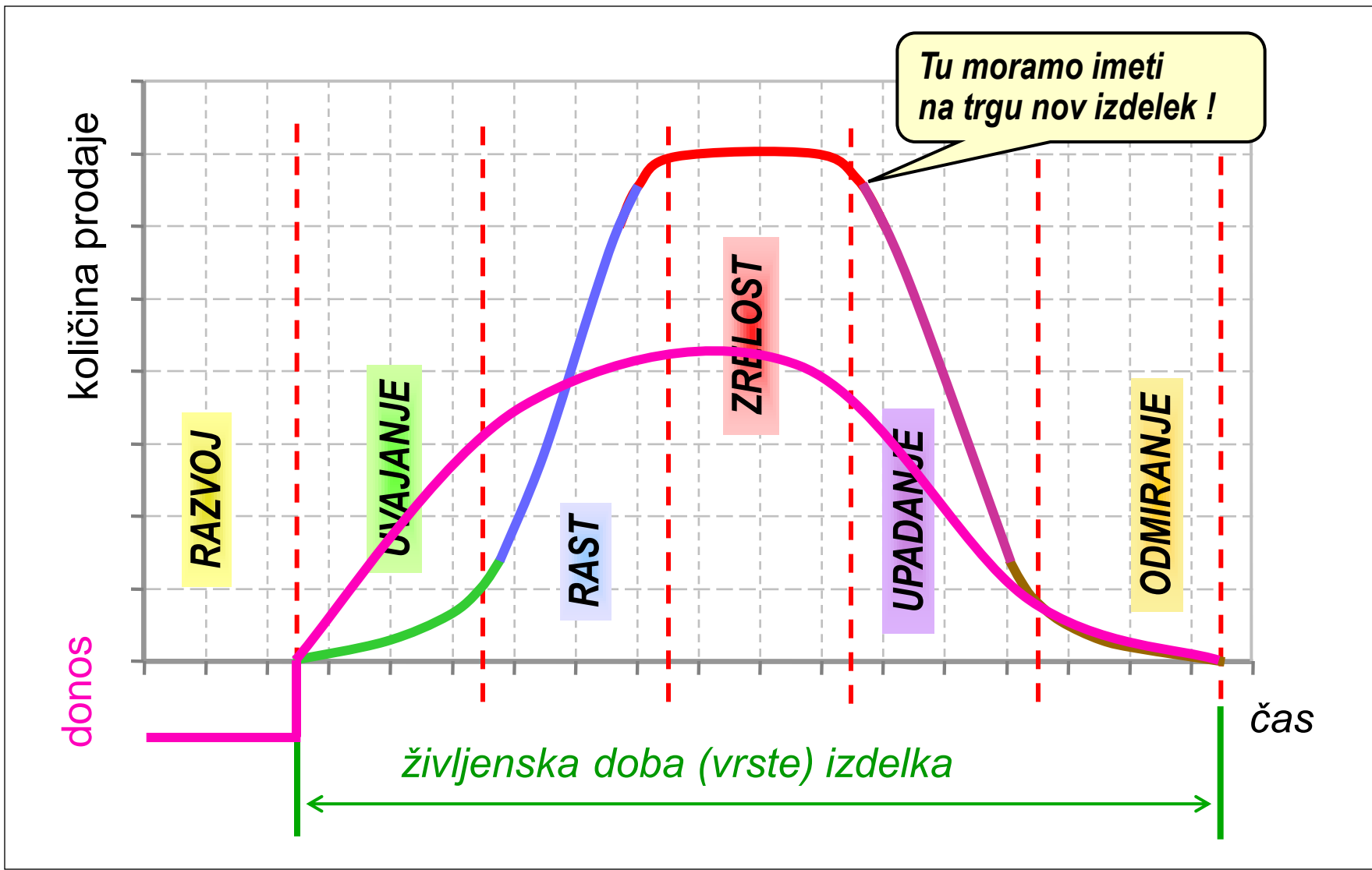
NAŠE PRILOŽNOSTI

- veliko povpraševanje po izdelkih, ki jih izdelujemo
- sposobnost razviti še dodatne visoko zahtevne izdelke iz naše panoge ...

GROZI NAM

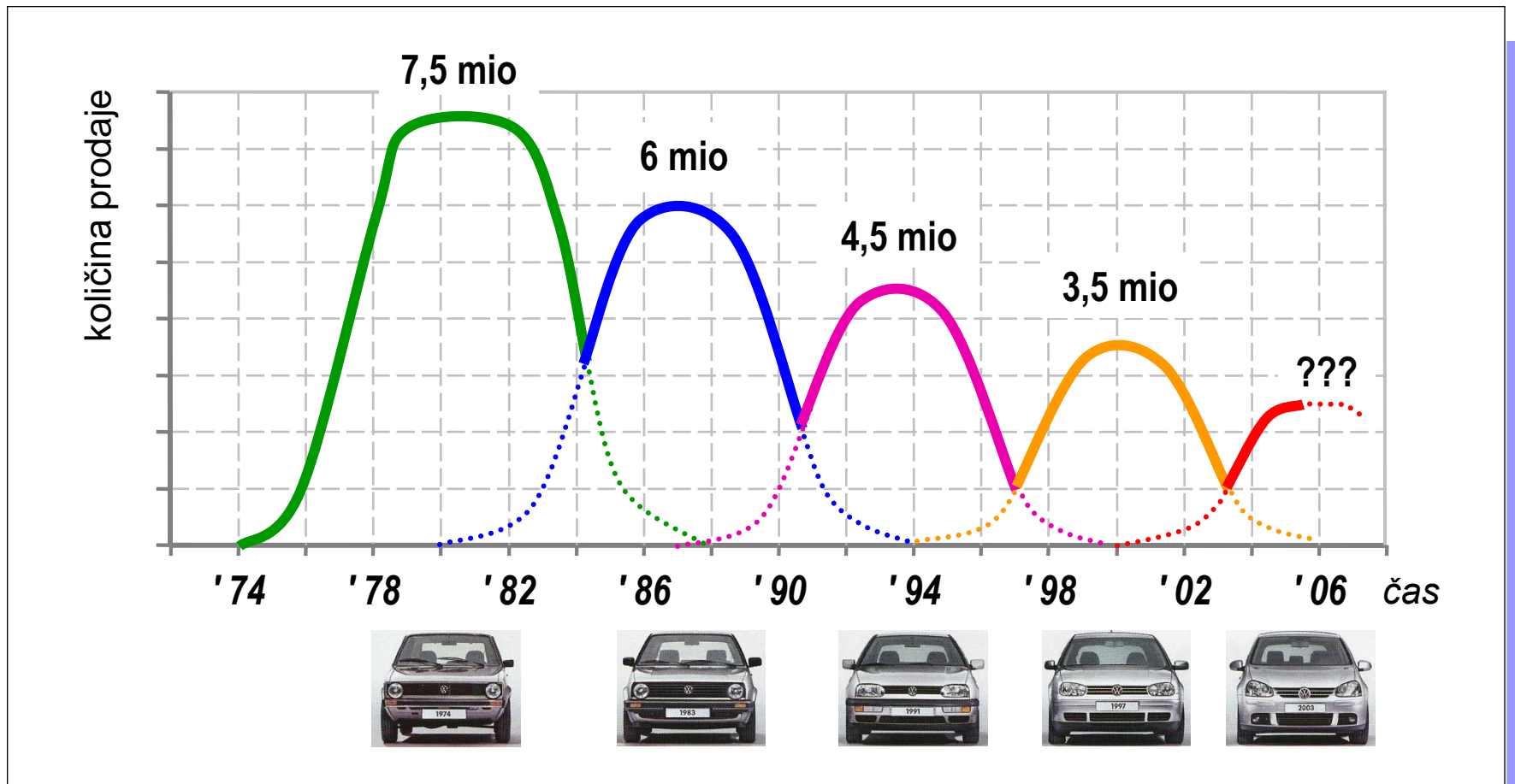
- nelojalna konkurenca iz dežel v razvoju, katerih izdelki sicer niso kakovostni, a so ceneni
- protekcionistično obnašanje nekaterih tržišč ...

Analiza življenske dobe (vrste) izdelka



Analiza življenske dobe (vrste) izdelka

Življenska doba vrste izdelka se lahko podaljšuje s prenovami - vendar ne neskončno dolgo



Portfolio analiza

uteženo ocenjuje

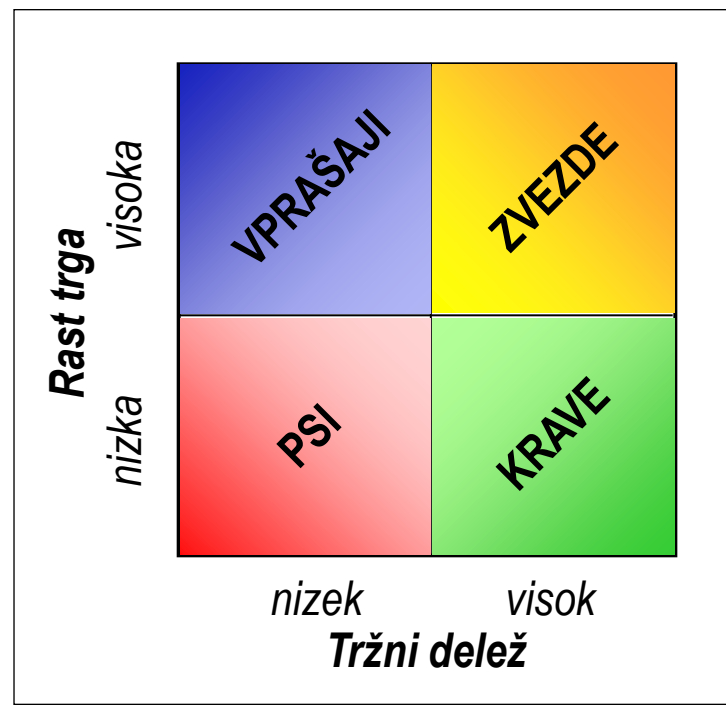
- **rast trga** - položaj izdelka ali prodajno/proizvodnega programa (SPE = strateške poslovne enote) glede na:
 - naravo trga: velikost, dinamiko, nivo pokritja trga,
 - kakovost trga: strukturo, organizacijo, stanje konkurence na trgu na splošno;
- **Tržni delež** (konkurenčni položaj) za izdelek ali prodajno/proizvodni program glede na najv. konkurenta:
 - relativni tržni položaj: tržni delež, pozicija na trgu
 - instrumente marketing mixa (7p): izdelek, cena, tržno komuniciranje (promocija), trgi, prodajne poti, embalaža, ciljne skupine kupcev
 - sposobnosti podjetja: tehnološke, nabavne, proizvodne, trženjske, finančne glede na konkurenta

in na tej osnovi izdelke ali prodajno/proizvodne programe razvršča v nekaj skupin.

Portfolio analiza

- 'Psi'

- imajo majhen tržni delež in prinašajo slabe dobičke,
- prisotni so na trgih, kjer ni prostora za povečevanje tržnega deleža;
- če ni pričakovati, da bi se to izboljšalo, se jih je treba znebiti (jih opustiti - izločiti iz proizvodnega programa);

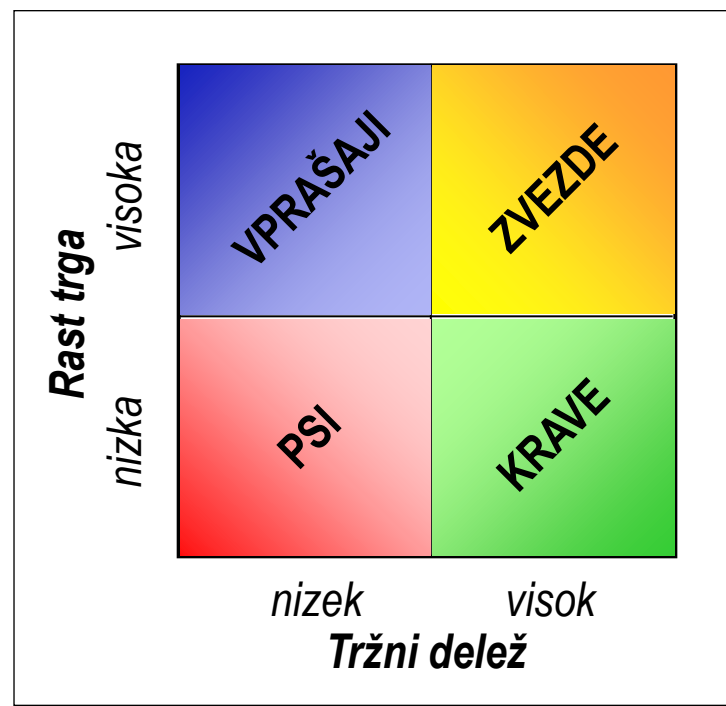


- 'krave'

- imajo visok stalen tržni delež in nizke stroške izdelave, dajejo dobre dobičke, ne zahtevajo investicij, da bi se obdržali na trgu, ki ima nizko rast;
- so osnova, na kateri temelji poslovanje podjetja;

Portfolio analiza

- 'vprašaji'
 - imajo trg, ki hitro raste,
 - in nizek tržni delež; ne prinašajo posebnih dobičkov;
 - ali potrebujejo velike investicije, da bi povečali tržni delež - ali pa jih je treba likvidirati;
- 'zvezde'
 - trg in obseg povpraševanja še raste, zato zahtevajo velike investicije, da bi se obdržali na trgu;
 - ker so njihove cene razmeroma nizke (zaradi ohranjanja visokega deleža, prinašajo le zmerne dobičke; nevarno je, da postanejo le utrinki).



PRIMER PORTFOLIO ANALIZE (po metodi Boston Consulting)

Izdelek / SPE : XYZ

**RAST
TRGA**

		teža (skupno 10 poenov)		sedaj	
				ocena	točk
1 VELIKOST TRGA			4		
2 RAST TRGA - POVPRASEVANJE			1		8
3 STANJE KONKURENCE		5			
na trgu ni konkurence			4		1
konkurenca je šibka			3		
konkurenca je normalna			2	10	1
konkurenca je velika			1		
nelojalna konkurenca (monopol, dumping, protekcionizem)			0		
vsega					10

vsota = 19 točk

PRIMER PORTFOLIO ANALIZE (po metodi Boston Consulting)

Izdelek / SPE : XYZ

TRŽNI
DELEŽ
(rel.)

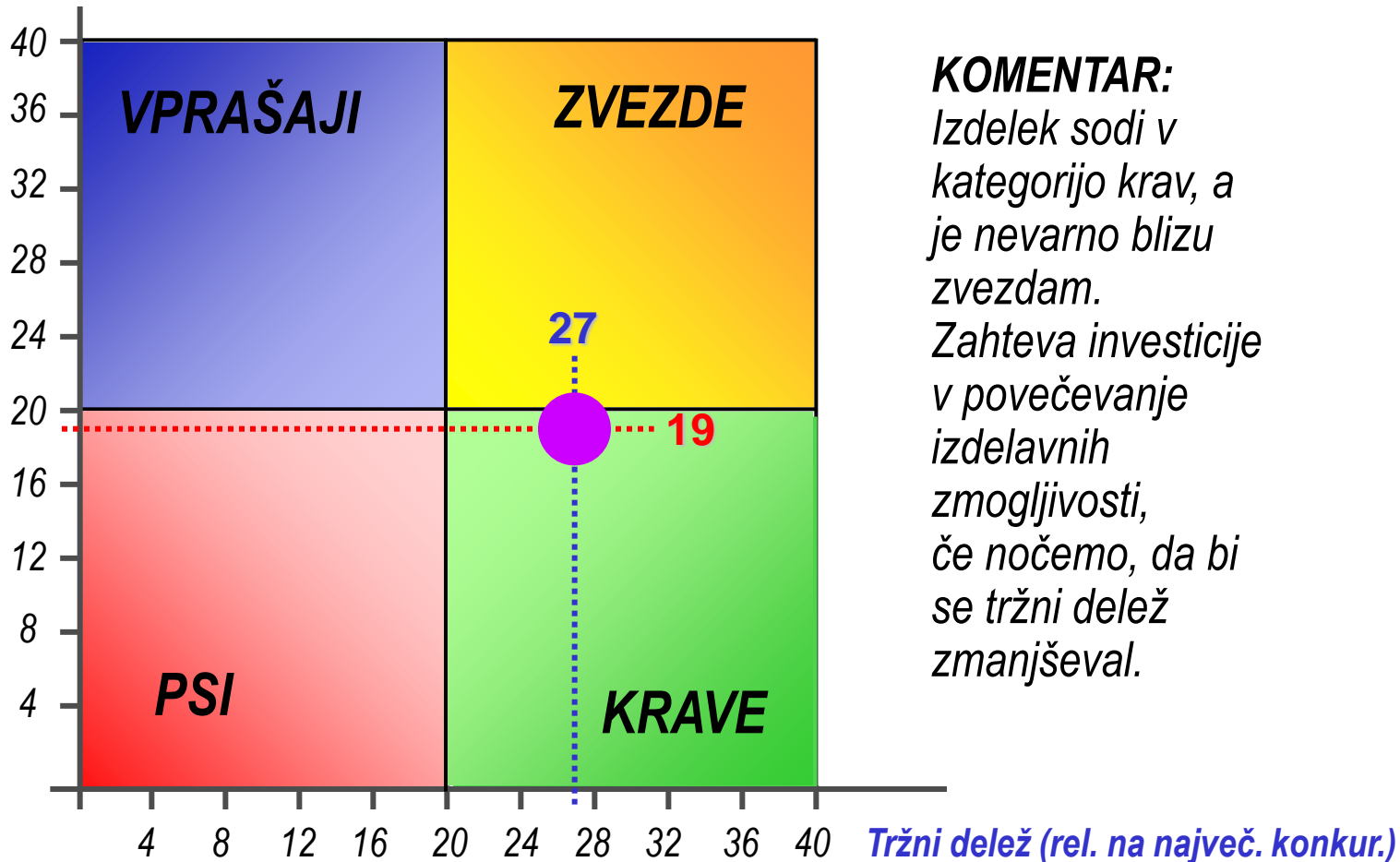
		teža (skupno 10 poenov)		sedaj	
				ocena	točk
1 TRŽNI DELEŽ (na splošno)		5			
2 RAZVOJ TRŽNEGA DELEŽA (na splošno)		3			15
3 PRIMERJAVA S KONKURENCO (relativno)		2			6
relativni tržni delež povečujemo hitreje			4		
relativni tržni delež povečujemo enako hitro			3	6	
zaostajamo za največjim konkurentom			2		6
močno zaostajamo za največjim konkurentom			1		
izgubljam (relativni tržni delež se hitro zmanjšuje)			0		
vsega					6

vsota = 27 točk

PRIMER PORTFOLIO ANALIZE (po metodi Boston Consulting)

Izdelek / SPE : XYZ

Rast trga



KOMENTAR:

Izdelek sodi v kategorijo krav, a je nevarno blizu zvezdam.

Zahteva investicije v povečevanje izdelavnih zmogljivosti, če nočemo, da bi se tržni delež zmanjševal.

Proces strateškega planiranja

