



doc. dr. Klemen Kavčič

**STRATEŠKI
MANAGEMENT**

ŠŠ ŠKOFJA LOKA

FEB-APR 2011

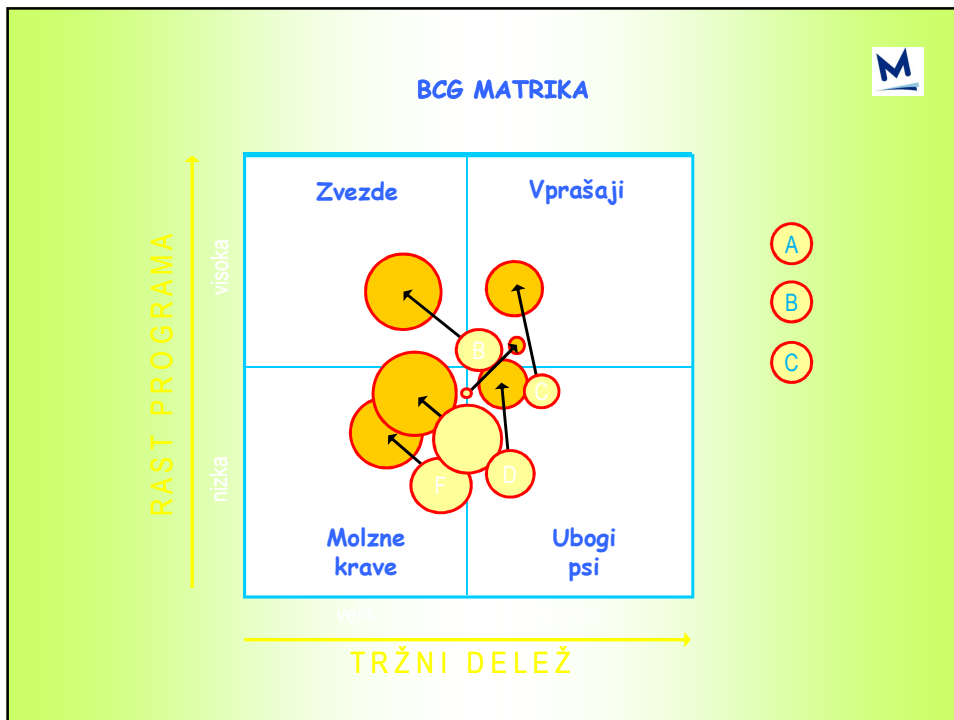
1

DESET ŠOL Mintzberg



ŠOLA	PROCES	KOMENTAR
PRESKRIPTIVNE ŠOLE		
Snovalna (Design)	Konceptualen (Conceptual)	Snovanje strategije je neformalen proces Proces poteka v zavesti vodje
Načrtovalna (Planning)	Formaliziran (Formal)	Snovanje strategije je formalizirano Vodja/manager ni osrednja osebnost
Umestitvena (Positioning)	Analičen (Analytical)	Težišče je vsebina, ne snovanje strategij BCG portfolio, PIMS, Porter – generične strategije
DESKRIPTIVNE ŠOLE		
Spoznavna (Cognitive)	Miselen (Mental)	Težišče so dogajanja v človekovi zavesti ob ravnanju s strategijami
(Malo) podjetniška (Entrepreneurial)	Vizijski (Visionary)	Snovanje strategije je proces, v katerem prevladuje vizija močnega managerja oz. lastnika
Učеща se (Learning)	Po okoliščinah (Emergent)	Strategija nastaja v procesu kolektivnega učenja v organizaciji
Interesna (Political)	Tehtanje moči (Power)	Obvladovanje nasprotij in uporaba moči pri snovanju strategije
Kulturna (Cultural)	Ideološko (Ideological)	Pri snovanju so pomembna razmerja in sodelovanje v skupini
Okoljska (Environmental)	Pasiven (Passive)	Snovanje strategije je pasivno odzivanje na sile v okolju organizacije
Od primera do primera (Configurational)	Epizodno (Episodic)	Vključevanje ostalih šol v posamezne epizode pri snovanju strategije.

2

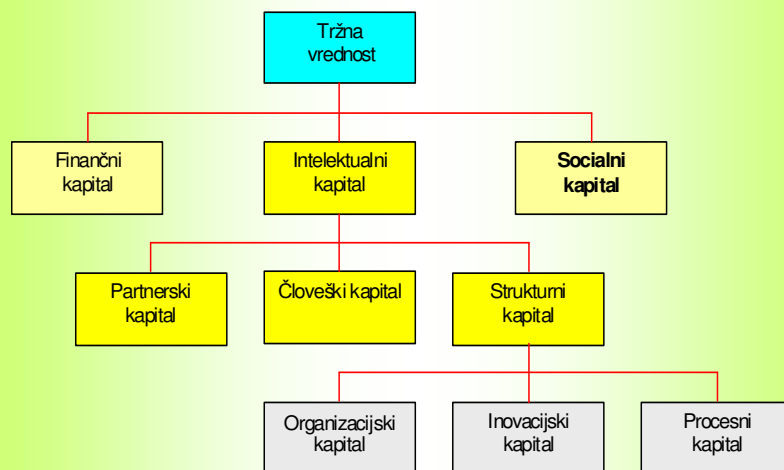


Strateške DUALNOSTI

Proces	Strateško razmišljanje	Logika	↔	Kreativnost
	Snovanje strategije	Načrtno	↔	Porajajoče
	Strateško spreminjanje	Revolucija	↔	Evolucija
Nivo	Strategija programske enote	Tržišče	↔	Zmožnosti
	Strategija korporacije	Odzivnost	↔	Sinergije
	Strategija omrežja	Tekmovanje	↔	Sodelovanje
Kontekst	Organizacija	Obvladovanje	↔	Kaos
	Panoga	Prilagajanje	↔	Izbira
	Mednarodno okolje	Globalno	↔	Lokalno
Smoter	Smoter organizacije	Donosnost	↔	Odgovornost

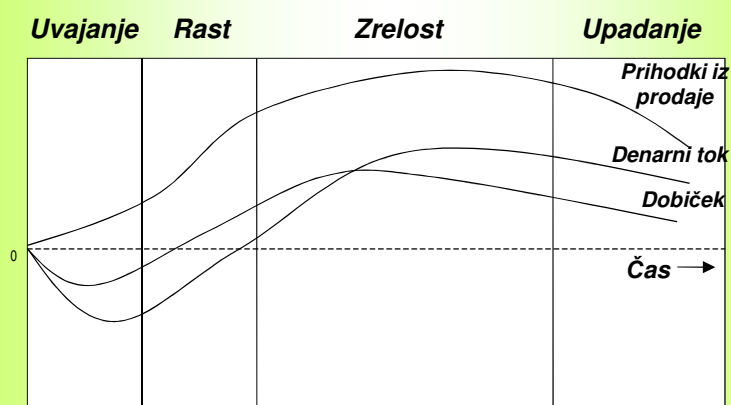
Vir: De Wit & Meyer, 2005

Kapital organizacije



Vir: Lipparini, 2002

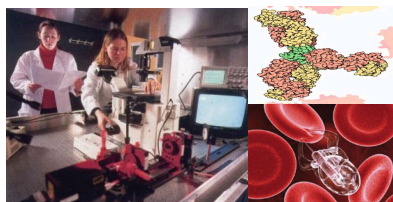
Življenjski cikel izdelka



Življenjski cikel tehnologij v Evropi



UVAJANJE na znanosti temelječih industrij



RAST specializiranih dobaviteljskih industrij



ZRELOST predelovalnih industrij



UPADANJE delovno intenzivnih industrij



Ansoffova matrika rasti



Proizvodi / Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječa	<i>Prodiranje v tržišče</i>	<i>Razvijanje proizvodov</i>
Nova	<i>Razvijanje tržišča</i>	<i>Diverzificiranje programov</i>

Strategija prodiranja v tržišče



- Povečanje stopnje uporabe proizvoda
- Širitev na nove uporabnike

Proizvodi Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječa	Prodiranje v tržišče	Razvijanje proizvodov
Novi	Razvijanje tržišča	Diverzificiranje programov

Ansoffova matrika rasti



Proizvodi Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječa	<i>Prodiranje v tržišče</i>	<i>Razvijanje proizvodov</i>
Nova	<i>Razvijanje tržišča</i>	<i>Diverzificiranje programov</i>

Strategije razvijanja proizvodov



- razvoj novih proizvodov
- širjenje ponudbe (sorodni proizvodi)
- vertikalna integracija (organizacija je lasten odjemalec)

Proizvodi Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Prodiranje v tržišče	Razvijanje proizvodov
Novi	Razvijanje tržišča	Diverzificiranje programov

Strategije razvijanja tržišča



Proizvodi Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Prodiranje v tržišče	Razvijanje proizvodov
Novi	Razvijanje tržišča	Diverzificiranje programov

- razvijanje tržišča (nova tržišča)
- širjenje tržišča (sorodna tržišča)
- internacionalizacija poslovanja

Strategije diverzificiranja proizvodov



Proizvodi Tržišča	Obstoječi	Novi
Obstoječi	Prodiranje v tržišče	Razvijanje proizvodov
Novi	Razvijanje tržišča	Diverzificiranje programov

- horizontalna diverzifikacija
- koncentrična diverzifikacija
- konglomeratna diverzifikacija

Zakaj diverzificirati ?



1. Preživetje

- Se obraniti pred posledicami tržišča v upadanju
- Kompenziranje tehnološke zastarelosti
- Kompenzacija za neugoden geografski položaj
- Nadomestilo za padajoči dobiček

2. Stabilnost

- Uravnoteženje sezonskih / cikličnih nihanj
- Uravnoteženje programov z visokim in nizkim donosom
- Zapolnitev produktne vrzeli
- Ohranitev tržnega deleža
- Odgovor na nove proizvode konkurence
- Razpršitev tveganja
- Zagotavljanje dobavnega vira
- Zadržati odjemalce

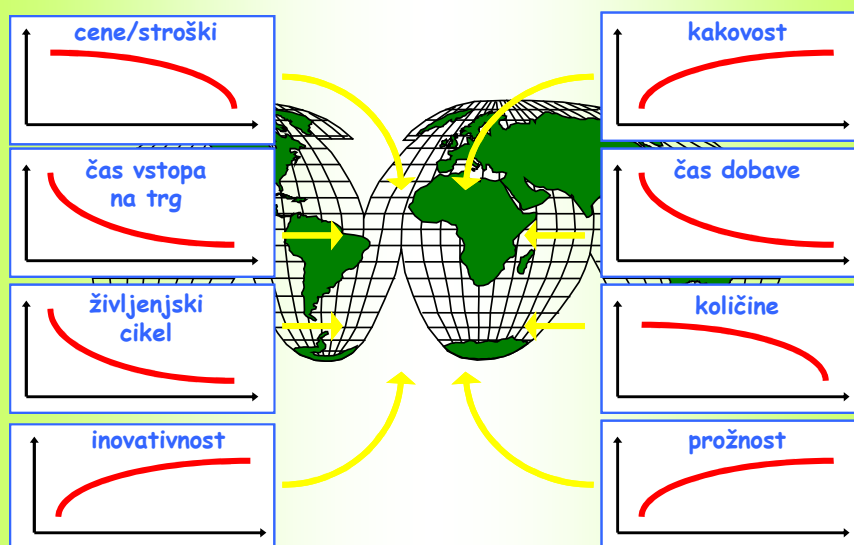


Zakaj diverzificirati ?

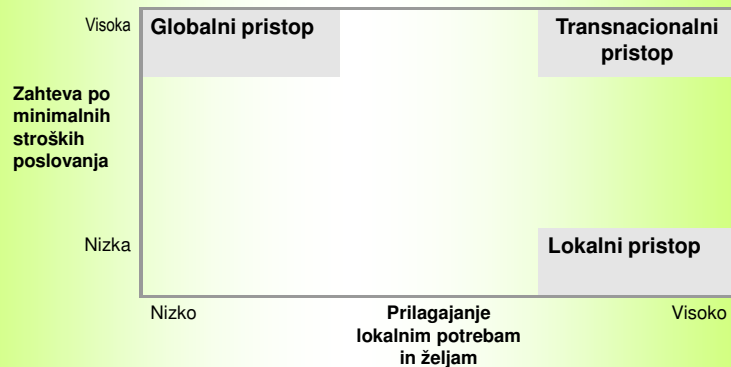
3. **Učinkovita uporaba razpoložljivih sredstev**
 - Izkoriščanje stranskih produktov
 - Uporaba presežka produkcijskih zmoglosti oz. razpoložljivih sredstev
 - Uporaba razvitega tehničnega znanja
4. **Prilagoditev spremenljiv potrebam odjemalcev**
 - Zadovoljitev potreb distributerjev
 - Zadovoljitev zahtev pomembne skupine odjemalcev
5. **Rast**
 - Reinvestiranje dobička
 - Zadovoljitev ambicij managementa
 - Izkoriščanje prednosti atraktivne spojitve / nakupa
6. **Drugo**
 - Ohranitev slovesa tržnega vodje
 - Pridobitev novih znanj in sredstev



Zahteve trga in odjemalcev



Mednarodno okolje



Vir: Haberberg & Rieple, 2001

Koncepti rasti



Organska rast



KONCEPT RASTI	PRILOŽNOSTI	TEŽAVE
ORGANSKA RAST		
	<ul style="list-style-type: none"> Rast ima korenine v podjetju: bolje jo sprejemajo tako sodelavci kot zunanji partnerji Rast spodbuja podjetnost, zagnanost, inovativnost v podjetju 	<ul style="list-style-type: none"> Omejeni viri sredstev, ki jih dosega organizacija; nevarna je podhranjena rast Organska rast je največkrat nadaljevanje preteklosti, večje preusmeritve so težavne

Vir: Tavčar, 1999: 249-250

THE WORLD ACCORDING TO AMERICANS



20