



doc. dr. Klemen Kavčič

## STRATEŠKI MANAGEMENT

ŠŠ ŠKOFJA LOKA

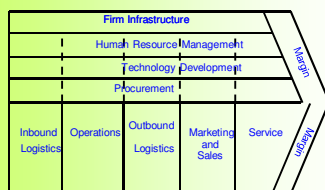
FEB-APR 2011

1

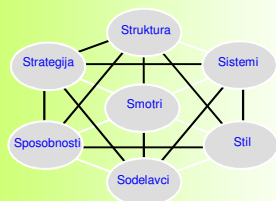
### Modeli in metode notranje analize



#### Analiza verige vrednosti



#### 7-S Model

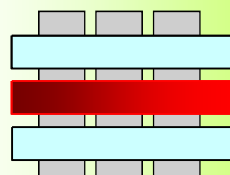


#### SPIN Analiza

SWOT Analysis	
Strengths	Opportunities
Weaknesses	Threats

Temeljne zmožnosti  
Zmožnosti in sredstva  
Kultura in interesi vplivnih  
udeležencev

#### Temeljni procesi

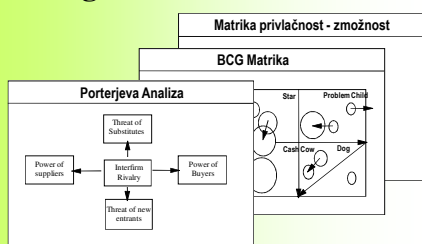


## Analiza zunanjega okolja



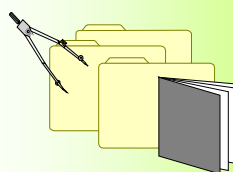
- Analiza odjemalcev;
- Analiza konkurence;
- Analiza panoge in strukture tržišča;
- Analiza širšega makro okolja, ki vpliva na delovanje organizacije.

### Panoga in tržna struktura



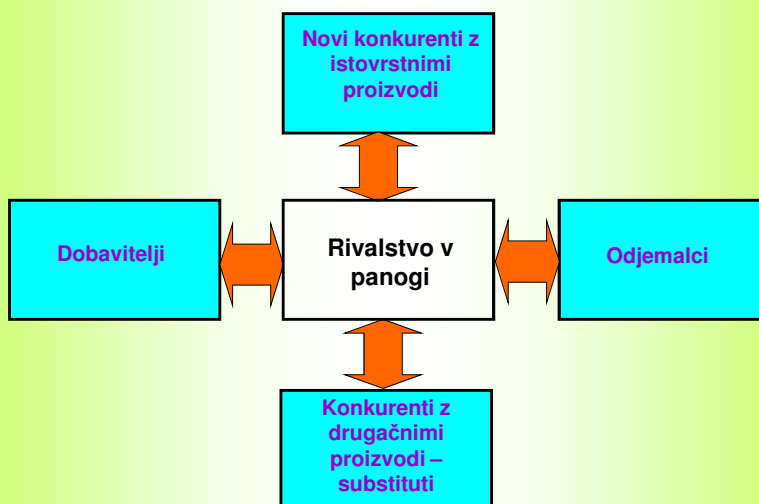
Porterjevih 5 - silnic

### Analiza konkurence



- > Primerjava s konkurenco
- > Primerjalno presojanje z najboljšimi

## Porterjevih 5 - silnic



## Dejavniki PEST analize



### Pravni in politični dejavniki

- politični sistem
- tveganje vojaškega/ terorističnega napada
- zaščita intelektualne lastnine
- trgovinska politika
- davčne stopnje in stimulacije
- cenovni predpisi
- plačilna zakonodaja
- pravice zaposlenih
- ekološki predpisi
- vladna politika
- sindikati

### Ekonomski dejavniki

- ekonomski sistem
- trendi pri varčevanju in porabi
- trendi na kapitalnem in denarnem trgu
- vladna intervencija na prostem trgu
- primerjalne prednosti države
- infrastruktura
- stroški in usposobljenost delovne sile
- stopnja ekonomske rasti
- stopnja brezposelnosti
- inflacijska stopnja
- obrestne mere

### Sociodemografski dejavniki

- vzorci obnašanja
- populacijski trendi (demografija)
- trendi v kulturi, izobraževanju
- vpliv religije
- prevladujoči način življenja
- nakupovalne navade (razvade)

### Proizvodni in tehnološki dejavniki

- razpoložljivost proizvodnih virov
- stopnja tehnološke razvitosti
- razpoložljivost naravnih virov
- inovacijski potencial
- razvitost informacijske tehnologije
- stopnja zaščite intelektualne lastnine
- investicije v razvoj in raziskave

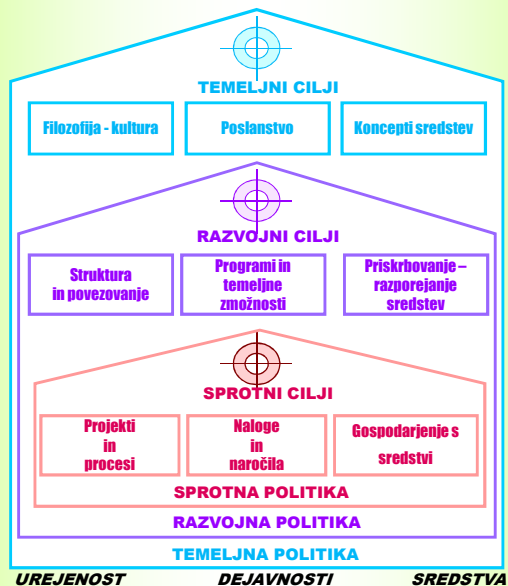
## SNOVANJE IN NAČRTOVANJE POLITIKE ORGANIZACIJE



Temeljna politika kot trdna osnova delovanja

Snovanje novih ključnih zmožnosti kot osnove za konkurenčnost v prihodnje

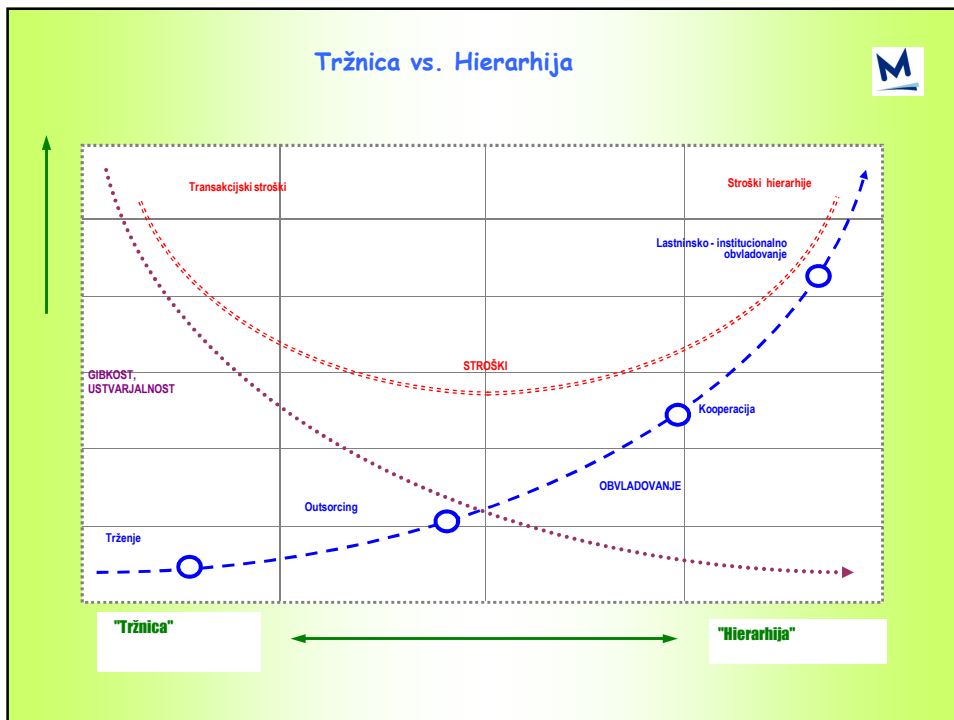
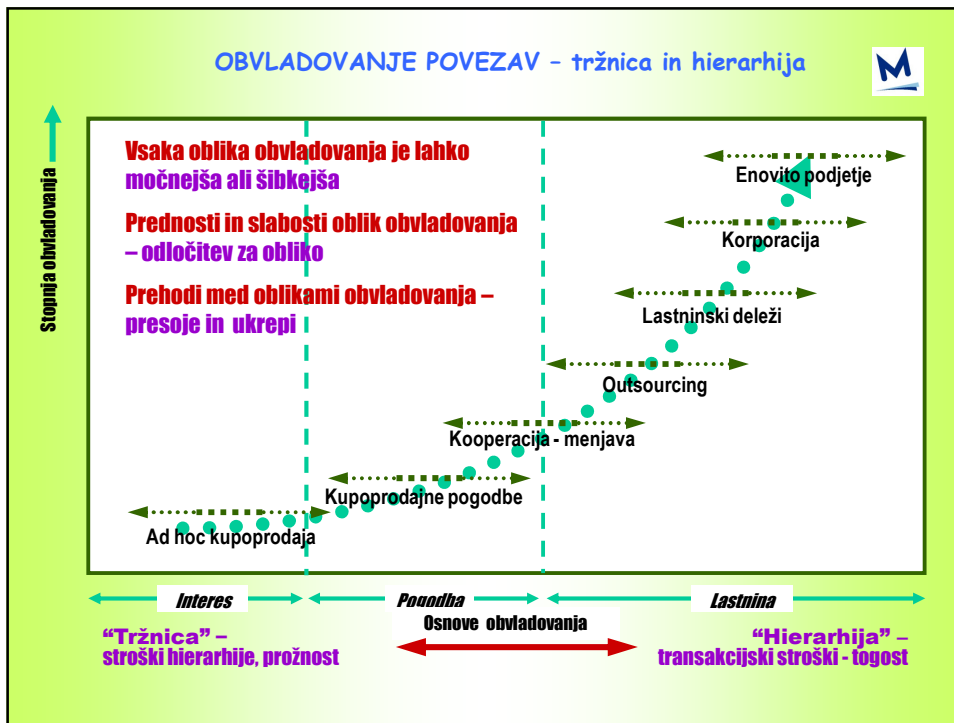
SNOVANJE - zamisli



NAČRTOVANJE - ukrepi

Načrtovanje udejanjanja novih ključnih zmožnosti

Načrtovanje izrabljanja obstoječih ključnih zmožnosti



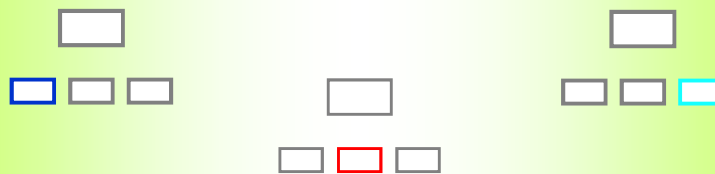
## DELITEV DELA: V ORGANIZACIJI - MED ORGANIZACIJAMI ?



Integrirana organizacija . . .



. . . ali outsourcing



**“Polna” ali “votla” organizacija \*?**

## KDAJ ZAČETI SPREMINJANJE ?



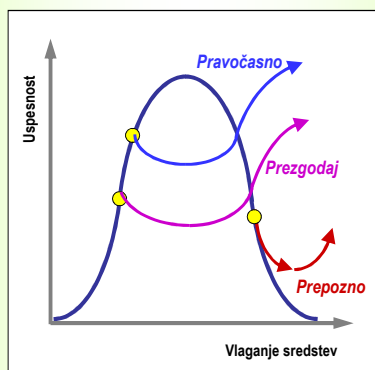
### Začetek spreminjanja

#### GOSPODARJENJE

**Prezgodnji začetek** zapravi preveč uspešnosti po starem načinu delovanja.

**Prepozen začetek** zapravi možnosti za ponovno uspešnost.

**Pravočasen začetek** je srednja pot med zapravljanjem kratkoročne in dolgoročne uspešnosti.



#### SODELAVCI

**Prezgodnji začetek** terja preveč odpovedovanja, izgubijo zaupanje v vodjo

**Prepozen začetek:** najboljši odidejo, ostali obupajo in čakajo na usodo – za vse pa krivijo vodjo

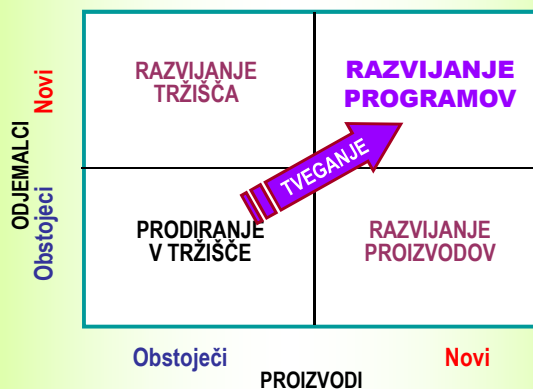
**Pravočasen začetek** sodelavci prebolijo prehodne težave, ker pričakujejo večjo uspešnost

Izbor začetka spreminjanja je le delno analiza, največ pa intuitivna odločitev managementa

## NOVOSTI, ZAHTEVNOST IN TVEGANJE



Temeljne strategije rasti organizacije

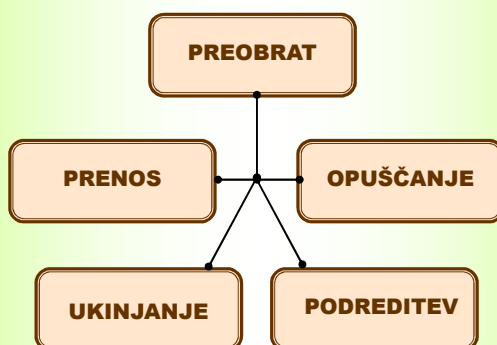


**Inoviranje je pogoj za preživetje in uspešnost.  
Inoviranje terja porabo zmožnosti in je tvegano.**

## VZTRAJANJE IN KRČENJE



STRATEGIJE KRČENJA 



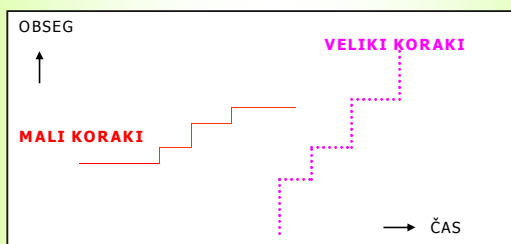
**Načrtno krčenje je lahko velik izziv za managerja**

## Zvezni vs. nezvezni razvoj



Rast (ali krčenje) je lahko:

- zvezna
  - enakomerna, pospešena, upočasnjena, kombinirana
- nezvezna
  - veliki ali mali koraki



## TRDNOST IN PROŽNOST ZA SPREMINJANJE



### Prožnost



#### INFORMIRANOST

Odprtost, spoznavanje, razmišljanje  
Pridobivanje informacij za konkurenčnost

#### INOVIRANJE

Spodbujanje, podjetništvo  
Učeha se organizacija, snovanje od spodaj

#### IZBOLJŠEVANJE

Nenehno - "kai-zen" - japonski zglede  
Prenašanje zamisli v izvajanje



### Trdnost



#### SREDSTVA

Trdnost raste z akumuliranimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi organizacije

#### MANAGEMENT

Strokovnost + voditeljstvo + etičnost  
Management je najpomembnejša zmožnost organizacije

#### KULTURA

Skupne vrednote, vizija in smotri utrjujejo organizacijo



### Robustnost

#### SPREMEMBE

Spremembe porabljajo zmožnosti organizacije  
Organizacija zmora in zdrži spreminjanje

#### OPREDELITEV

dolžina časovnega obdobja, ki loči organizacijo od krize

#### KAKOVOST

dovolj moči za dvigavanje lastne kakovosti na višjo raven



