

Strokovne in znanstvene monografije FKPV





# Strateški razvoj podjetja

**mag. Aleksandra Kregar Brus**

**Celje 2011**

**Mag. Aleksandra Kregar Brus**

**STRATEŠKI RAZVOJ PODJETJA**

**Znanstvena monografija**

2. izdaja

Strokovna recenzija ■ **izr. prof. dr. Goran Vukovič, dr. Bruno Završnik**

Lektoriranje ■ **Renata Hrovatič**

Izdala in založila ■ **Fakulteta za komercialne in poslovne vede  
Celje 2011**

Zbirka ■ **Strokovne in znanstvene monografije FKPV**

Oblikovanje ovitka ■ **Tomaž Perčič**

Tisk ■ **Kabis, Laško  
2011**

Naklada ■ **100 izvodov**

© **2011 Fakulteta za komercialne in poslovne vede**

Kopiranje oziroma razmnoževanje brez pisnega dovoljenja je prepovedano.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.8)  
005.51(075.8)

KREGAR Brus, Aleksandra  
Strateški razvoj podjetja : [znanstvena monografija] /  
Aleksandra Kregar Brus. - 2. izd. - Celje : Fakulteta za  
komercialne in poslovne vede, 2011. - (Zbirka #Strokovne in  
znanstvene monografije FKPV)

ISBN 978-961-6825-30-6

255823616

# Predgovor

Predmet Strateški razvoj podjetja, za katerega je pripravljeno to gradivo, nadgrajuje in povezuje znanja, ki so jih študentje že pridobili pri Osnovah poslovanja, Trženja/Mednarodnega trženja, Obvladovanja nabave, Uvoda v gospodarstvo in Financ.

Živimo v svetu 21. stoletja, kjer so spremembe hitre, nepredvidljive, svet je kaotičen in spremenljiv. Podjetja so osredotočena na potrošnike in njihove potrebe, življenjski cikel izdelkov je kratek, inovacije so ključ za rast, mednarodne dimenzije poslovanja industrij so dejstvo. Vsak strateški problem v življenju podjetij danes je zelo kompleksen; uprave so pod velikim pritiskom dobičkonosne rasti podjetja in posledično ustvarjanja vrednosti za lastnike. Iz teorije in prakse poslovanja podjetij pa je jasno, da dobičkonosno rast podjetje lahko ustvari samo z jasno korporativno strategijo, ki ji logično sledijo poslovna in vse funkcijske strategije v podjetju. Namen predmeta Strateški razvoj podjetja torej je, da študentje pridobijo pregled nad glavnimi strateškimi aktivnostmi v podjetju, da pridobijo sposobnost za njihovo razumevanje in povezave med njimi, ter predvsem, da pridobijo sodobno znanje za oblikovanje strategije podjetja.

Gradivo za omenjeni predmet predstavlja celovit pregled nad konceptom oblikovanja strategije v podjetju, saj sistematično prikaže vsa pomembna področja oblikovanja strategij: od pomembnosti razumevanja okolja in potrebe po izdelavi poslovnih analiz – do procesa oblikovanja strategij – poznavanje različnih nivojev strategij – povezavo med strategijo in vrednostjo podjetja – implementacijo in kontrolo strategij – upravljanje tveganj kot pomembnim delom strategij – inovacije v najširšem kontekstu kot tudi področja upravljanja družb ter povezavo med strategijo, etiko in moralo in v zadnjem času zelo aktualno temo – delovanje v smislu družbene odgovornosti podjetij.

Po zaključenem študiju v okviru tega predmeta študent pridobi celovito teoretično znanje s področja oblikovanja politike in strategije podjetja. Na praktičnih primerih pa spozna, kako se strateškega načrtovanja lotevajo uspešna podjetja, kar bo kot smernice lahko uporabil v poslovni praksi. Znanja so sodobna in se lahko kot osnova uporabijo v sedanjem poslovanju podjetja. Želim, da gradivo pripomore k boljšemu razumevanju pomembnosti strategij in predvsem k uspešni uporabi v slovenskem gospodarstvu. Posvečam ga vodstvom podjetij, še posebej pa našim študentom – bodočim managerjem. Znanje je danes ključni in kritični dejavnik tako za posameznike kot za podjetja. Internet kot sodobni medij ponuja veliko informacij, ključ je, kako jih hitro in z znanjem uporabiti v praksi.

Zahvaljujem se vsem, ki ste mi s spodbudami pomagali pri nastanku tega gradiva. Naj omenim vodstvo Fakultete za komercialne in poslovne vede, ki mi je zaupalo pripravo gradiva. Velika zahvala gre najdražjim, za njihovo pomoč in razumevanje; prav posebej pa staršem, ki so me že zelo zgodaj spodbujali k razvoju znanja in mi tako omogočili, da je nastalo tudi to gradivo.

Aleksandra Kregar

# Kazalo vsebine

## **1 Izzivi današnje ekonomije in sveta ■ 11**

- 1.1 Zrelost industrij/panog ■ 13
- 1.2 Globalizacija/internacionalizacija poslovanja ■ 14
  - 1.2.1 Novi valovi globalizacije in konkurenčnosti ■ 17
- 1.3 Naraščajoči pomen potrošnikov ■ 20
- 1.4 Obdobja finančnih kriz – kaj gre narobe? ■ 21
- 1.5 Konkurenčnost ekonomij in podjetij ■ 25

## **2 Strategija podjetja ■ 37**

- 2.1 Kaj je strategija? ■ 39
- 2.2 Pregled zgodovine strategij in strateškega načrtovanja ■ 41
- 2.3 Dimenzije strategij ■ 43
- 2.4 Proces oblikovanja strategij ■ 44
- 2.4 Razlika med strateškim in letnim načrtovanjem ■ 46
- 2.5 Strateško razmišljanje: umetnost ali ...? ■ 48
- 2.6 Prioritete vodstev pri oblikovanju strategije podjetja ■ 50
  - 2.6.1 Načela strateško usmerjenih podjetij ■ 51
    - 2.6.1.1 Prvo načelo ■ 51
    - 2.6.1.2 Drugo načelo ■ 51
    - 2.6.1.3 Tretje načelo ■ 52
    - 2.6.1.4 Četrto načelo ■ 52
    - 2.6.1.5 Peto načelo ■ 53
  - 2.6.2 Novi pristopi k upravljanju ■ 53
  - 2.6.3 Oblikovanje strateških okvirov podjetja ■ 54
    - 2.6.3.1 Strategija je korak na nepretrgani poti ■ 54
    - 2.6.3.2 Strategija je sestav strateških načel ■ 55
    - 2.6.3.3 Finančni vidik ■ 56
    - 2.6.3.4 Oblikovanje pravega asortimana izdelkov ■ 56
    - 2.6.3.5 Oblikovanje in določitev kazalnikov merjenja ciljnih potrošnikov ■ 56
    - 2.6.3.6 Usklajevanje notranje dejavnosti podjetja s ponudbo ■ 57
    - 2.6.3.7 Neopredmetena sredstva ■ 57
    - 2.6.3.8 Ustvarjanje sinergij ■ 58
  - 2.7 Viri za oblikovanje strategij ■ 59
    - 2.7.1 Business intelligence (BI) ■ 60
    - 2.7.2 Benchmarking je več kot primerjalna analiza ■ 62
      - 2.7.2.1 Celostni benchmarking ■ 63
      - 2.7.2.2 Uporaba benchmarkinga pri strateškem načrtovanju ■ 65

## **3 Strategija in vrednost podjetja ■ 68**

- 3.1 Dobiček podjetja ■ 69
  - 3.1.2 Dobiček in vrednost podjetja ■ 72
- 3.2 Vrednote, poslanstvo in vizija ■ 72
- 3.3 Vloga strategij – najti prostor za dobičkonosno rast ■ 74

## **4 Analize kot osnova pri oblikovanju strategije podjetja ■ 78**

- 4.1 Analiza makro okolja ■ 78
- 4.2 Analiza privlačnosti industrije ■ 79

- 4.2.1 Uporaba analize privlačnosti industrije ■ 86
- 4.2.1.1 Določitev dejavnikov uspeha (KSF) ■ 86
- 4.2.1.2 Določitev dobičkonosnosti industrije (profit pool) ■ 87
- 4.3 Analiza konkurence ■ 88
- 4.3.1 Konkurenca: sodelovanje ali boj? ■ 92
- 4.4 Analiza lastnega podjetja ■ 93
- 4.5 Analiza virov in sposobnosti podjetja ■ 96
- 4.5.1 Vloga virov in sposobnosti pri oblikovanju strategij ■ 96

## **5 Nivoji strategij v podjetju ■ 100**

## **6 Korporativna strategija podjetja ■ 102**

- 6.1 Notranja (organska) rast podjetja ■ 104
- 6.2 Zunanja (eksterna) rast ■ 105
- 6.2.1 Opredelitev strateških povezav ■ 106
- 6.2.2 Razlogi za outsourcing ■ 107
- 6.2.3 Vrste strateških poslovnih povezav ■ 108
- 6.2.4 Kapitalske povezave ■ 109
- 6.2.5 Opredelitev prevzemov ■ 110
- 6.2.6 Proces nastajanja povezav ■ 111
- 6.2.7 Ključni dejavniki uspeha pri prevzemih ■ 113
- 6.2.7.1 Trdi dejavniki uspeha ■ 113
- 6.2.7.2 Mehki dejavniki uspeha ■ 115
- 6.2.8 Sedem pravil za uspešno združitev ■ 117
- (povz. po Lahovnik 2004) ■ 117
- 6.2.8.1 Prvo pravilo – vizija ■ 117
- 6.2.8.2 Drugo pravilo – vodstvo ■ 118
- 6.2.8.3 Tretje pravilo – rast ■ 118
- 6.2.8.4 Četrto pravilo – zgodnji uspehi ■ 118
- 6.2.8.5 Peto pravilo – kulturne razlike ■ 119
- 6.2.8.6 Šesto pravilo – komunikacija ■ 119
- 6.2.8.7 Sedmo pravilo – obvladovanje tveganj ■ 120
- 6.3 Mednarodne strategije ■ 121
- 6.3.1 Kulturne razlike in oblikovanje strategije podjetja ■ 126

## **7 Poslovna strategija podjetja ■ 127**

- 7.1 Generične strategije ■ 127
- 7.2 Strategija portfolia blagovnih znamk ■ 129
- (strategija trženja) ■ 129
- 7.2.1 Oblikovanje portfolia blagovnih znamk ■ 131

## **8 Implementacija in kontrola strategij ■ 135**

## **9 Upravljanje tveganj (*Risk management*) ■ 139**

- 9.1 Razumevanje tveganj ■ 139
- 9.2 Vrste tveganj ■ 142
- 9.3 Proces upravljanja tveganj ■ 145

## **10 Inovacije ■ 149**

- 10.1 Management inovacij ■ 149
- 10.2 Vrste inovacijskih strategij ■ 150
- 10.2.1 Viri inovacij ■ 151
- 10.3 Inovacije po področjih poslovnega procesa ■ 152
- 10.4 Ustvarjalnost in inovativnost ■ 153

- 10.5 Gospodarstvo in inovacije ■ 154
- 10.5.1 Vplivi na inovacije na ravni podjetja ■ 154
- 10.5.2 Učinki inovacij na ravni dejavnosti ■ 154
- 10.5.3 Makroekonomska raven ■ 154
- 10.5.4 Vplivi tehnoloških inovacij na kakovost delovne sile ■ 155
- 10.5.5 Podatki o patentih ■ 155
- 10.5.6 Intelektualna lastnina ■ 156

## **11 Strategija in etika ■ 157**

- 11.1 Kontekst strateškega načrtovanja ■ 157
- 11.2 Etika ■ 157
- 11.2.1 Etika in cena etike ■ 159
- 11.2.2 Etika in morala ■ 159
- 11.3 Družbena odgovornost (*Corporate social responsibility*) ■ 160
- 11.4 Kulture ■ 161
- 11.4.1 Management in kulture ■ 162
- 11.5 Korporacijsko upravljanje ■ 163
- 11.5.1 Dvotirni sistem upravljanja delniške družbe ■ 163
- 11.5.2 Enotirni sistem upravljanja delniške družbe ■ 164

## **12 Literatura in viri ■ 165**

## **Stvarno kazalo ■ 168**

# Kazalo slik

- Slika 1: Globalizacija in tržni deleži ■ 14
- Slika 2: Vzorci internacionalizacije različnih industrij ■ 16
- Slika 3: Trije valovi globalizacije in konkurenčnosti ■ 18
- Slika 4: Rezultati poslovanja štirih globalnih prehrambnih podjetij (1. kvartal 2009) – padec v EU, rast v državah v razvoju ■ 19
- Slika 5: Kaj se je dogajalo narobe v ekonomiji? ■ 22
- Slika 6: Vpliv finančne krize na ekonomijo – rast nezaposlenosti in padec BDP ■ 22
- Slika 7: Pregled finančnih kriz ■ 24
- Slika 8: Pregled ocene glavnih tem konkurenčnosti na svetovni ravni ■ 30
- Slika 9: Elementi gradnje uspešnih strategij ■ 40
- Slika 10: Dimenzije strategij ■ 43
- Slika 11: Proces oblikovanja strategije ■ 45
- Slika 12: Časovni okviri postavitve vizij in strategij ■ 46
- Slika 13: Razlika strategija : taktika (letni načrt) ■ 47
- Slika 14: Rešitev: strategija kot nenehen proces ■ 48
- Slika 15: Preoblikovanje poslanstva v zeleni rezultat ■ 55
- Slika 16: Viri informacij v podjetjih ■ 60
- Slika 17: Big Mac index ■ 61
- Slika 18: Razvoj štirih pomembnih religij do leta 2025 ■ 62
- Slika 19: Logika koncepta EVA ■ 69
- Slika 20: Logika koncepta EVA: »from mission to margin« ■ 70
- Slika 21: Kreiranje vrednosti je naloga vseh zaposlenih ■ 71
- Slika 22: Osnovni model politike podjetja ■ 73
- Slika 23: Viri dobičkonosnosti ■ 75



- Slika 24: Strateške poti v prihodnost ■ **76**
- Slika 25: Od analize okolja do analize industrije ■ **79**
- Slika 26: Analiza Porterjevih petih sil ■ **80**
- Slika 27: Strukturne spremenljivke modela Porterjevih petih sil ■ **81**
- Slika 29: Primer volatilnosti cen nekaterih glavnih surovin ■ **85**
- Slika 30: Določitev dejavnikov uspeha ■ **87**
- Slika 31: Porterjeva generična veriga vrednosti ■ **88**
- Slika 32: Okvir analize konkurence ■ **89**
- Slika 33: Povezava med viri, sposobnostmi in konkurenčno prednostjo ■ **97**
- Slika 34: Top 7 blagovnih znamk v letu 2009 in vrednostna rast 09–08 ■ **98**
- Slika 35: Okvir za analiziranje virov in sposobnosti podjetja ■ **99**
- Slika 36: Nivoji strategij ■ **100**
- Slika 37: Orodja oblikovanja korporativne, poslovne in trženjske strategije in taktike ■ **101**
- Slika 38: Strateške razvojne možnosti podjetja ■ **102**
- Slika 39: Smeri diverzifikacije ■ **103**
- Slika 40: Piramida rasti podjetij ■ **105**
- Slika 41: Strateške razvojne možnosti ■ **106**
- Slika 42: Primer vodoravnega, navpičnega in diagonalnega povezovanja ■ **109**
- Slika 43: Opredelitev strateških povezav ■ **110**
- Slika 44: Oblike prevzemov ■ **111**
- Slika 45: Osnova za zgodnje uspehe ■ **118**
- Slika 46: Izzivi in učinki obvladovanja tveganj ■ **121**
- Slika 47: Faze razvoja mednarodne strategije ■ **123**
- Slika 48: Generične strategije po Porterju ■ **127**
- Slika 49: Faze življenjskega cikla izdelkov in oblikovanje strategije ■ **130**
- Slika 50: Idealni portfolio in tipični trg/blagovna znamka portfolio ■ **132**
- Slika 51: Matrika Boston consulting group (BCG) ■ **133**
- Slika 52: Matrika General electric (GE) ■ **134**
- Slika 53: Kontrola mednarodnih strategij ■ **135**
- Slika 54: Primeri kazalnikov merjenja za različne nivoje strategij ■ **137**
- Slika 55: Komponente poslovnega tveganja podjetja ■ **139**
- Slika 57: Informacijska tehnologija in strateška tveganja ■ **141**
- Slika 58: Pregled svetovnih političnih tveganj v letu 2008 ■ **145**
- Slika 59: Področja, pri katerih je pomembno intenzivno ukrepanje ob vzpostavitvi obvladovanja tveganj v podjetju ■ **146**
- Slika 60: Generični proces upravljanja tveganj ■ **147**
- Slika 61: Glavni dejavniki uspeha ■ **149**
- Slika 62: Proces prenosa ideje do izdelka ■ **150**

## Kazalo tabel

- Tabela 1: Stara/nova ekonomija ■ **11**
- Tabela 2: Strateške napetosti ■ **38**
- Tabela 3: Razvoj strateškega načrtovanja ■ **41**
- Tabela 4: Racionalni proti kreativnemu načinu razmišljanja ■ **49**
- Tabela 5: Pregled uravnoteženega sistema kazalnikov podjetja Mobil ■ **54**
- Tabela 6: Sinergije v podjetjih ■ **58**
- Tabela 7: Uravnoteženi sistem kazalnikov ■ **59**
- Tabela 8: Kombinacije tipov benchmarkinga ■ **65**
- Tabela 9: Vrednost za lastnike proti vrednosti za vse deležnike ■ **68**
- Tabela 10: Pomembnejše razlike – strategija za danes : strategija za jutri ■ **75**
- Tabela 11: Različne strukture industrij ■ **83**
- Tabela 12: Pregled vstopnih in izstopnih barier ■ **86**
- Tabela 13: Primer področij zbiranja informacij o konkurenci ■ **90**
- Tabela 14: Primerjava sposobnosti podjetja s sposobnostmi konkurentov ■ **91**
- Tabela 15: Analiza prednosti pred konkurenco ■ **91**
- Tabela 16: Pogled na konkurenco ali sodelovanje med podjetji ■ **93**
- Tabela 17: Analiza SWOT ■ **94**
- Tabela 18: Povezava notranje in zunanje analize ■ **95**
- Tabela 19: Ansoffova matrika možne smeri rasti podjetij ■ **104**
- Tabela 20: Možnosti vertikalnih povezav ■ **108**
- Tabela 21: Obdobja in postopki povezovanja ■ **112**
- Tabela 22: Pristopi k merjenju uspeha v povezavah ■ **113**
- Tabela 23: Viri financiranja podjetja ■ **114**
- Tabela 24: Razvoj mislečih okolij ■ **115**
- Tabela 25: Razčlenitev intelektualnega kapitala ■ **116**
- Tabela 26: Izhodišče za komunikacijski načrt ■ **120**
- Tabela 27: Primer internacionalizacije top trgovskih verig v EU ■ **123**
- Tabela 28: Primerjava različnih načinov nastopa ■ **125**
- Tabela 29: Generične strategije v povezavi z blagovnimi znamkami ■ **128**
- Tabela 30: Razvoj industrije in konkurenca v različnih fazah ■ **130**
- Tabela 31: Delitev odgovornosti pri spremljanju strategij ■ **136**
- Tabela 32: Primer poročila World watch 2009 ■ **144**
- Tabela 33: Pregled orodij za upravljanje tveganj ■ **148**