

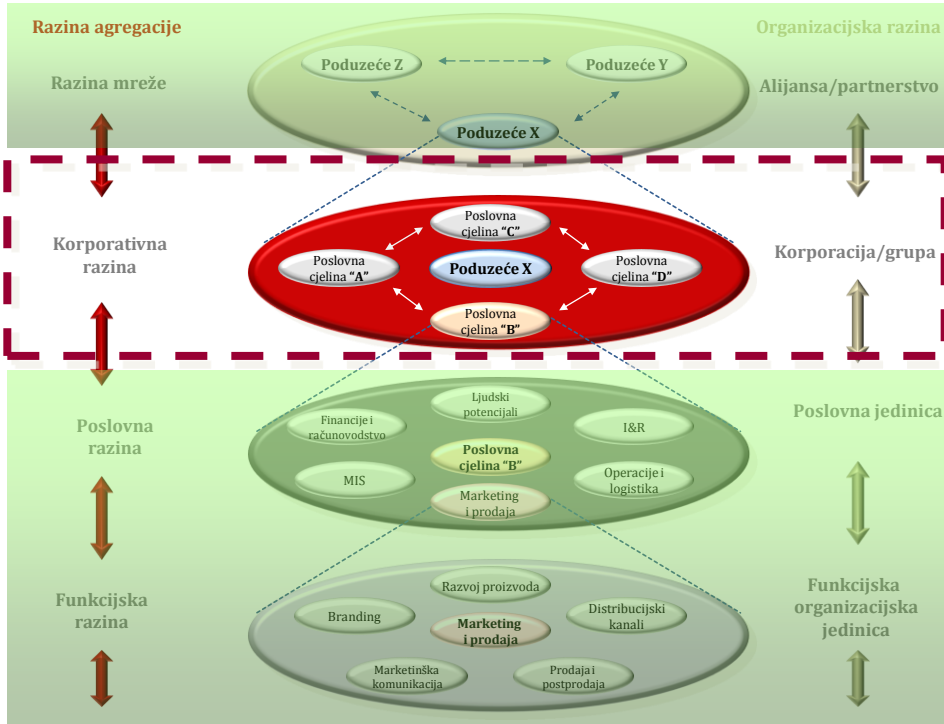
Korporativne strategije i strateška portfolio analiza

(deveto predavanje)

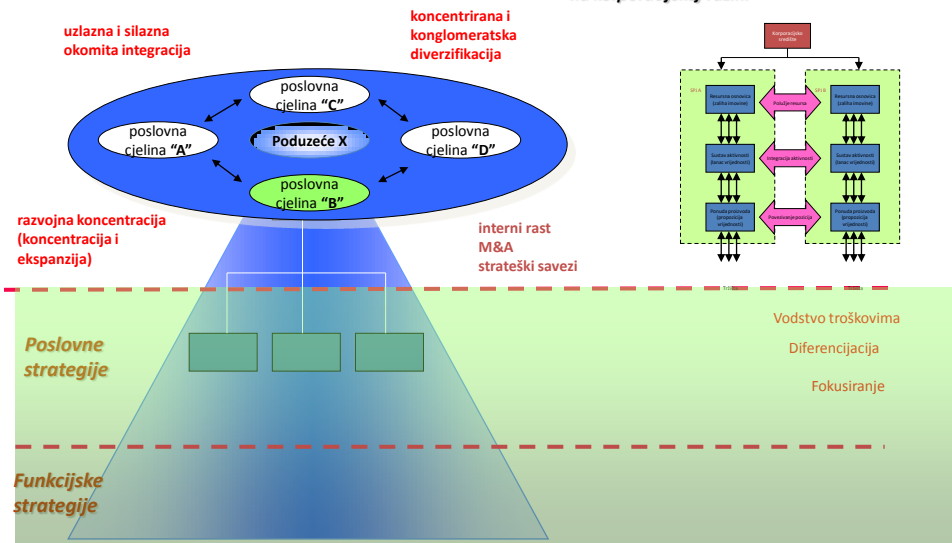
Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Ciljevi predavanja

- Istaknuti posebnosti strategije na razini složenoga poduzeća (korporacije)
- Prikazati pretpostavke upravljanja složenim poduzećima i objasniti koncepciju strateških poslovnih jedinica
- Objasniti ulogu korporativnoga centra u složenim diversificiranim poduzećima
- Razmotriti koncept krivulje iskustva
- Prikazati i usporediti strateške portfolio matrice (BCG, GE, DPM, ADL i Ashridge)



Korporativne razvojne strategije



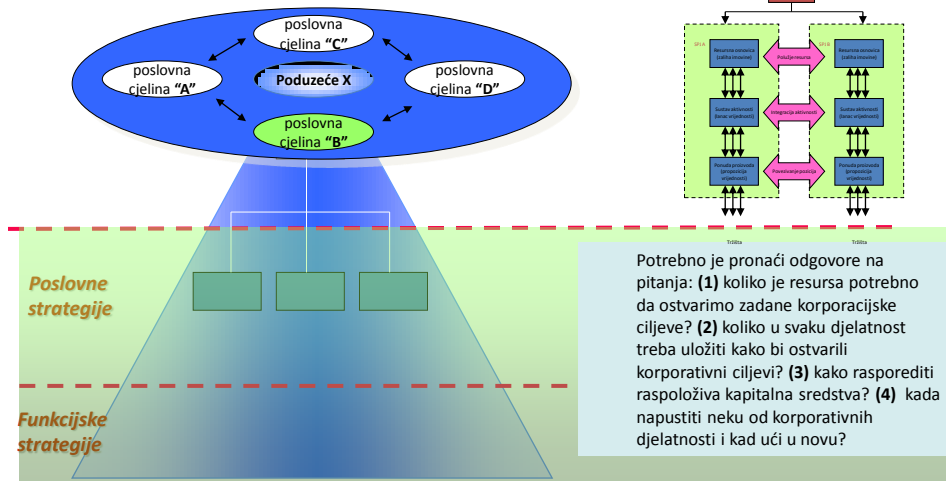
Strukturiranje i upravljanje portfeljom strateških cjelina; jačanje sinergija između cjelina

Izbor: kojim ćemo se poslovima baviti? Izgradnja konkurentskih prednosti na korporacijskoj razini

Diversificirano poduzeće

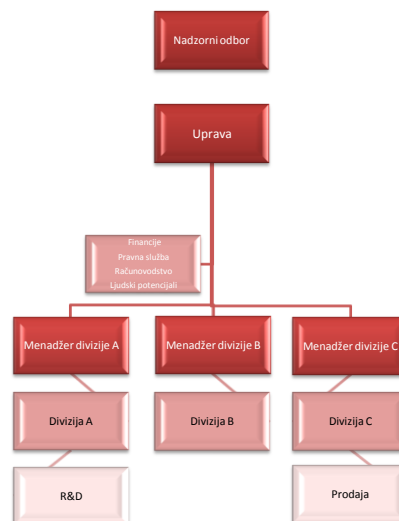
Diversificirano poduzeće moguće je promatrati kao svojevrsni **portfolio djelatnosti**.

Upravljanje takvim složenim poslovnim sustavom znači imati mogućnost konceptualnog obuhvata: **(1)** svake djelatnosti posebno, **(2)** odnosa između pojedinih djelatnosti i **(3)** posebnih integrativnih sinergijskih dimenzija na razini cijelog poduzeća.



Pretpostavke upravljanja složenim diversificiranim poduzećima

- Problem strateškog upravljanja velikim diversificiranim poslovnim sustavima moguće je riješiti povećanim stupnjem **organizacijske decentralizacije**, u kojem se odgovornost za dio strateških odluka delegira na dio **srednjeg sloja menadžmenta**.
- Jedan od najvažnijih koncepata strateške decentralizacije ugradnja je **strateških poslovnih jedinica (cjelina)** kao svojevrsnih centara odgovornosti, u kojima menadžeri srednje razine imaju nadzor nad poslovnim procesima i rezultatima poslovanja svojih djelatnosti.
- U složenim je organizacijama poželjno je organizirati se na temelju **centara odgovornosti**. Centri odgovornosti mogu imati oblik **(1) investicijskih centara, (2) profitnih centara, (3) pseudoprofitnih centara, (4) troškovnih centara i (5) prihodnih centara**.

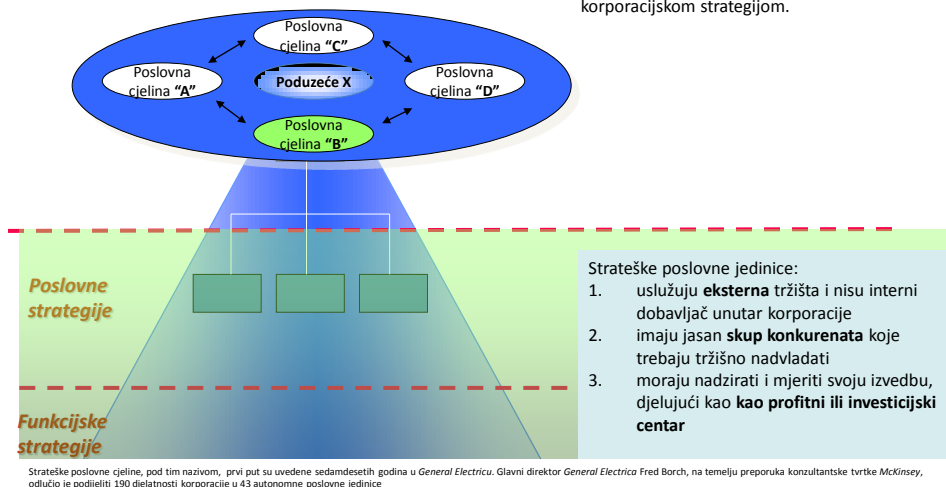


Pseudoprofitni centar je centar odgovornosti koji se na neizravan način nastoji približiti obilježjima i funkcijama centra profita, ali mu nedostaje nužan uvjet u svezi s neposrednim ostvarivanjem i utvrđivanjem profita, jer je kod njega ostvareni profit posljedica određene metode obračuna, odnosno rasporeda zajednički ostvarenog prihoda.

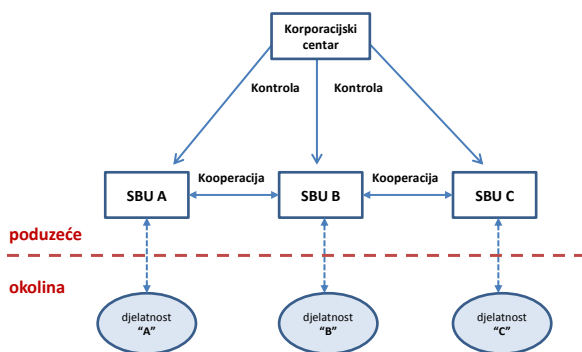
Strateške poslovne jedinice

(Strategic Business Units)

Strateške poslovne jedinice (SBU) su posebne organizacijske cjeline unutar korporacije, **relativno neovisni poslovni entiteti** sa svojim jasno definiranim tržištima ili tržišnim segmentima, koji razvijaju **vlastitu** poslovnu strategiju oblikovanu u okvirima zadanim korporacijskom strategijom.



Integracijski mehanizmi složenih poduzeća

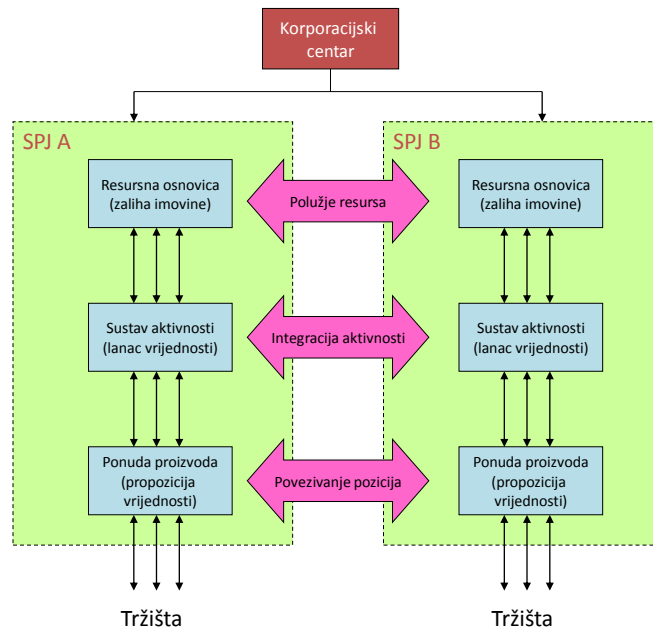
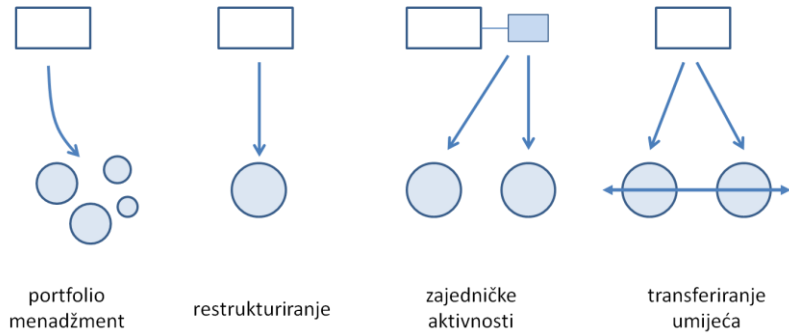


Integrativna dimenzija korporacije leži u skupnim aktivnostima, potencijalnim i stvarnim sinergijama i drugim poveznicama koje dijele i koriste sve njezine organizacijske sastavnice.

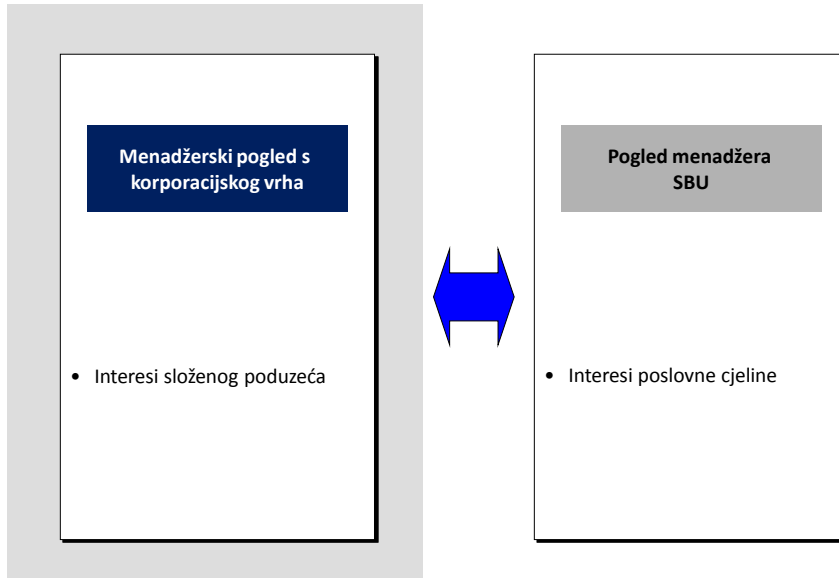
Integracijski mehanizmi su:

- (1) **centralizacija** dijela strateških i drugih poslovnih aktivnosti u zajedničkom interesu),
- (2) **koordinacija** aktivnosti strateških poslovnih cjelina kako bi korporacija djelovala konzistentno i koherentno i
- (3) **standardizacija** resursa, aktivnosti i obilježja proizvodnih linija preko granica poslovnih cjelina unutar korporacije kako bi se postigle prednosti ekonomije razmjera i brzog razvoja kompetencija (a bez potrebe fizičke centralizacije ili permanentne koordinacije).

Uloga korporacijskog centra u stvaranju vrijednosti (“parenting advantage”)

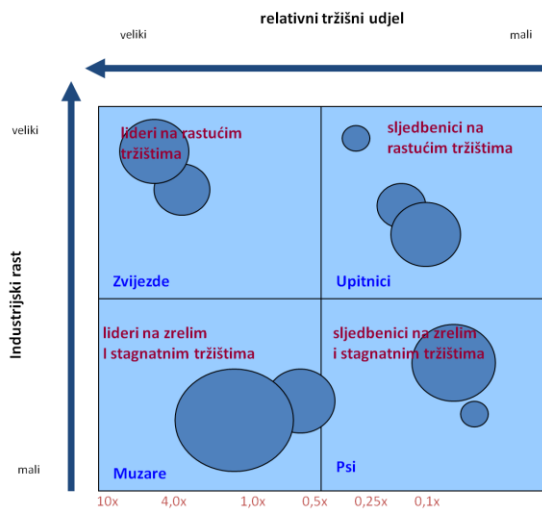


Strateška napetost

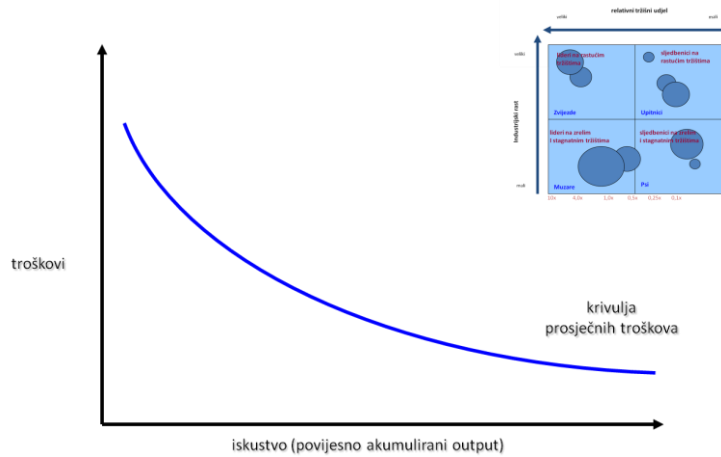


BCG portfolio matrica

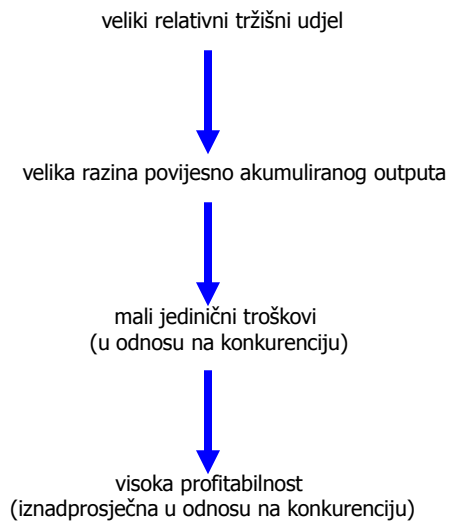
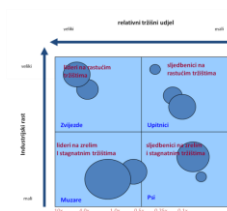
(matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela)

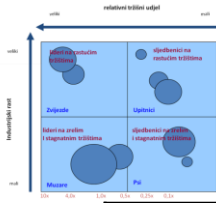


Krivulja iskustva



Pretpostavljena veza između tržišnog udjela i profitnosti

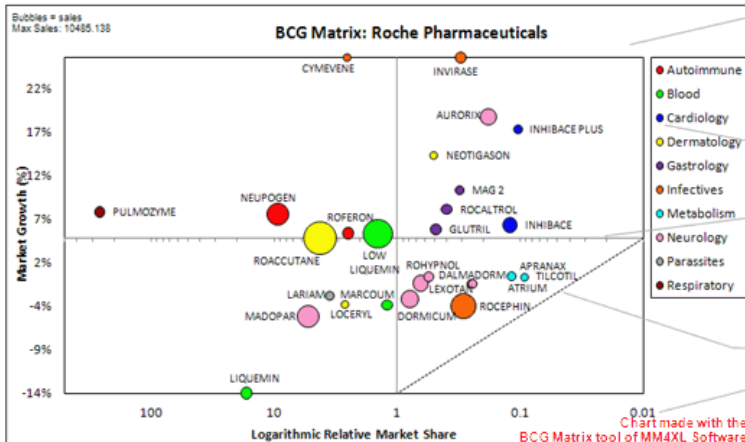




Interpretacija BCG matrice

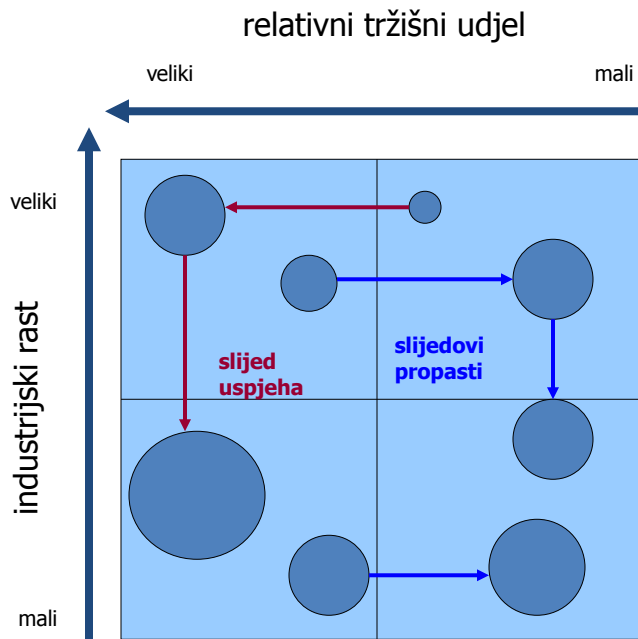
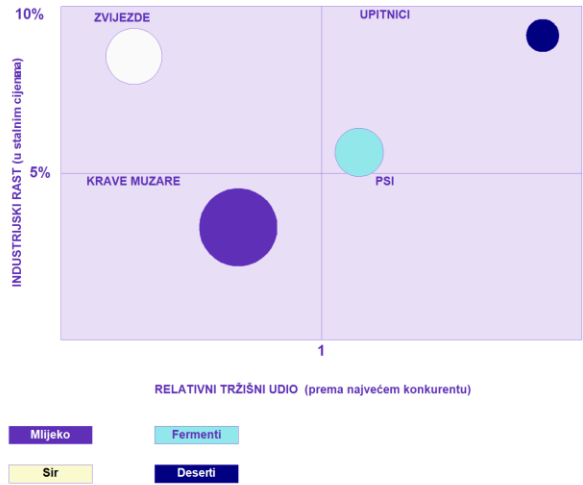
položaj na matrici	interpretacija
LIJEVO	stvaranje novca zahvaljujući visokim profitima
DESNO	poteškoće u stvaranju novca
DOLJE	potrebna razmjerno manja ulaganja kako bi se zadržao tržišni udjel
GORE	potrebna znatna ulaganja kako bi se zadržao tržišni udjel

BCG – primjer Roche



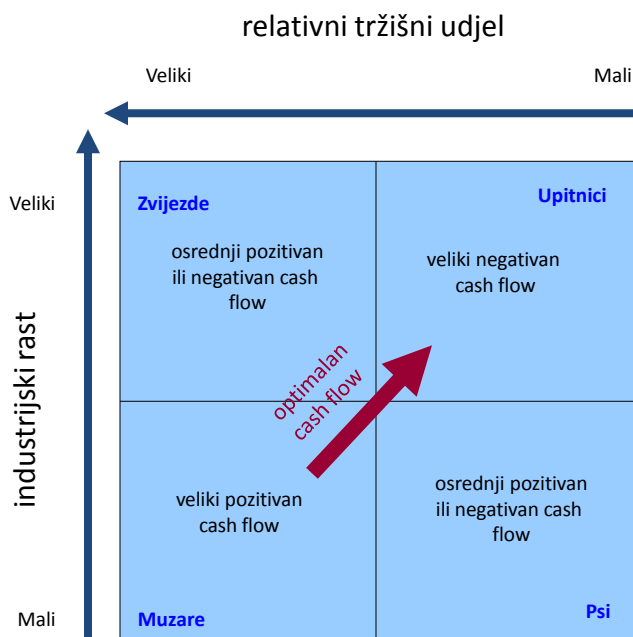
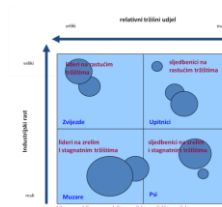
<http://www.sharereconnection.com/bcg-matrix-for-brand-portfolio-analysis.htm>

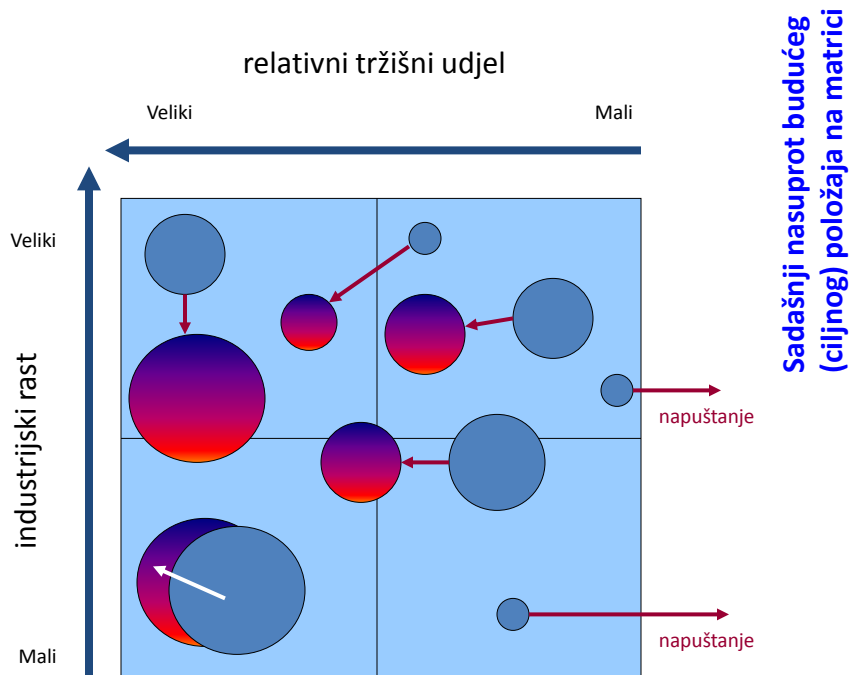
BCG – primjer Vindije



Raspoložive strategije na BCG matrici

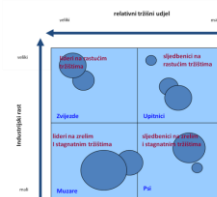
- Povećanje relativnog tržišnog udjela
- Držanje tržišnog udjela
- Strategija “žetve” (“ubiranja plodova”)
- Povlačenje iz industrije



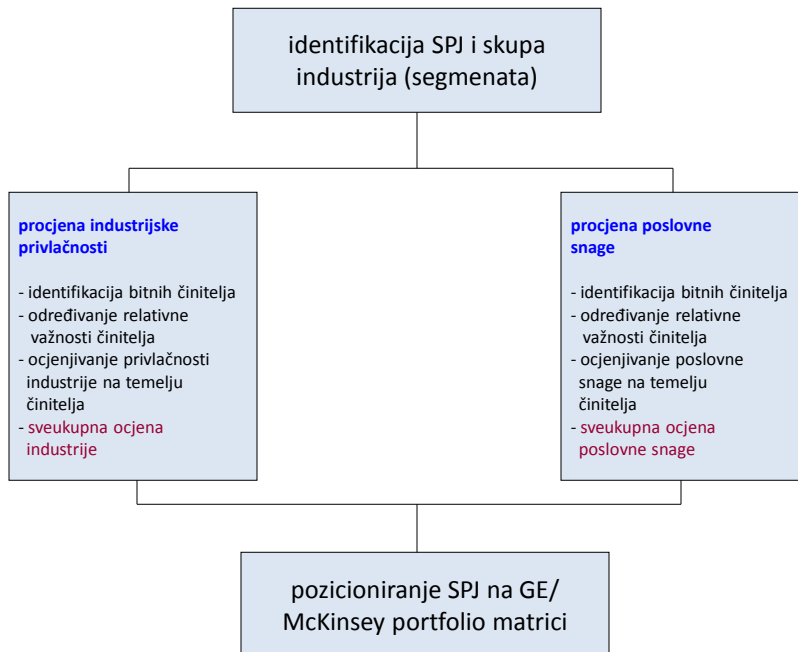
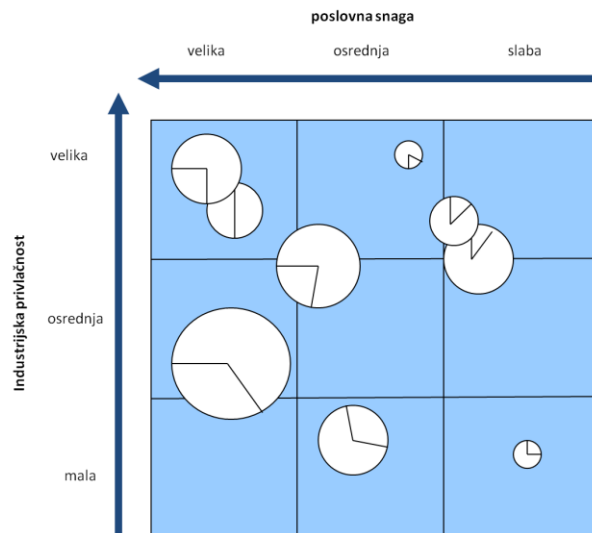


Oprez sa sljedećim tvrdnjama:

- Tržišni udjel ima izravan utjecaj na profitnost
- Privlačnije su industrije s visokim rastom, pa je ostvarenje tržišnog udjela u njima lakše
- Korporacijski cash flow je sustavski povezan s položajem i usmjerenjem poslovnih jedinica na portfolio matrici
- Isključivi cilj upravljanja portfeljom je postignuti ravnotežu tokova novca u korporaciji



McKinsey/GE portfolio matrica

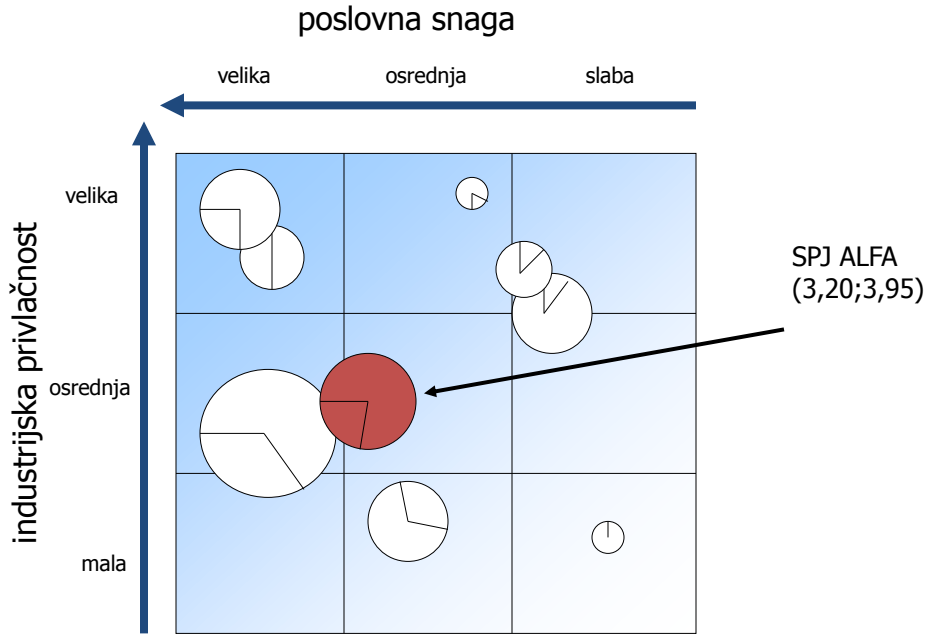


Primjer procjene industrijske privlačnosti

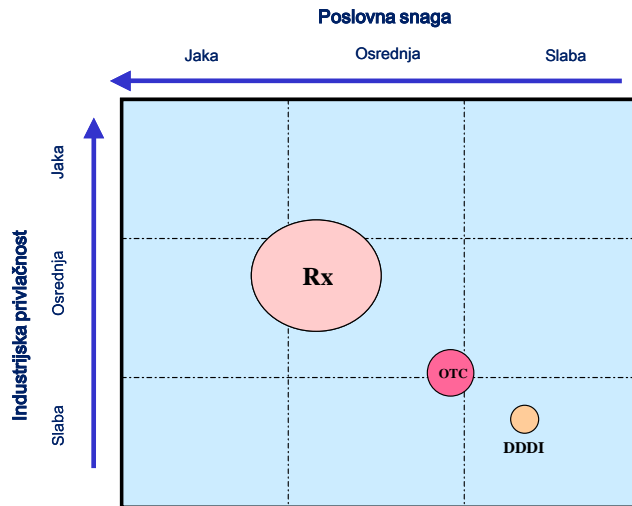
Činitelji privlačnosti industrije "X"	Važnost	Ocjena	Ponderirana ocjena
Industrijski rast	0,15	4	0,60
Industrijska profitnost	0,20	4	0,80
Jačina industrijskog suparništva	0,15	3	0,45
Pregovaračka moć kupaca	0,05	5	0,25
Pregovaračka moć dobavljača	0,10	2	0,20
Financijska snaga potrošača	0,15	2	0,30
Procesna tehnologija	0,05	5	0,25
Ekonomija veličine	0,05	3	0,15
Trendovi u troškovima	0,10	2	0,20
Zaštita okoliša	Prolazi	5	
UKUPNA OCJENA INDUSTRIJE	1,00		3,20

Primjer procjene poslovne snage

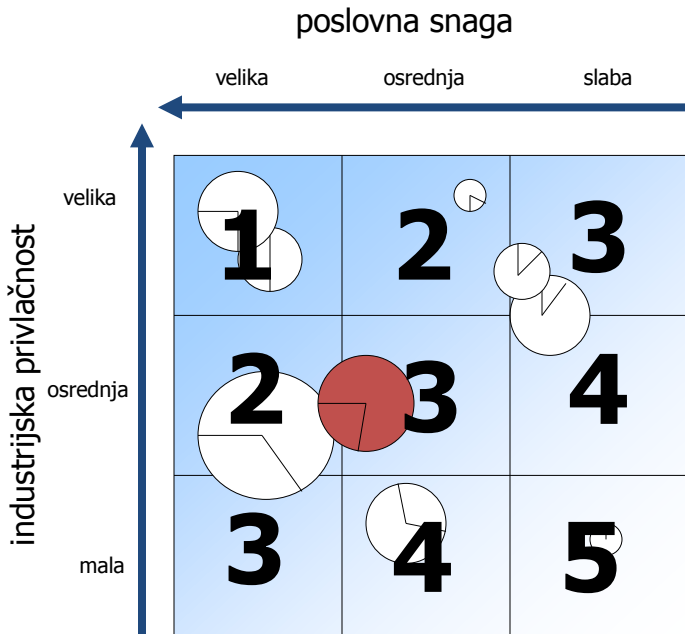
Činitelji privlačnosti SPJ "ALFA"	Važnost	Ocjena	Ponderirana ocjena
Relativni tržišni udjel	0,25	5	1,25
Financijski resursi	0,20	3	0,60
Cjenovna konkurentnost	0,15	3	0,45
Marketinška sposobnost	0,10	4	0,40
Kvaliteta asortimana	0,10	5	0,50
Istraživačko-razvojna sposobnost	0,05	4	0,20
Dodana vrijednost (u odnosu na konkurente)	0,05	3	0,15
Opći image	0,10	4	0,40
UKUPNA OCJENA SPJ	1,00		3,95



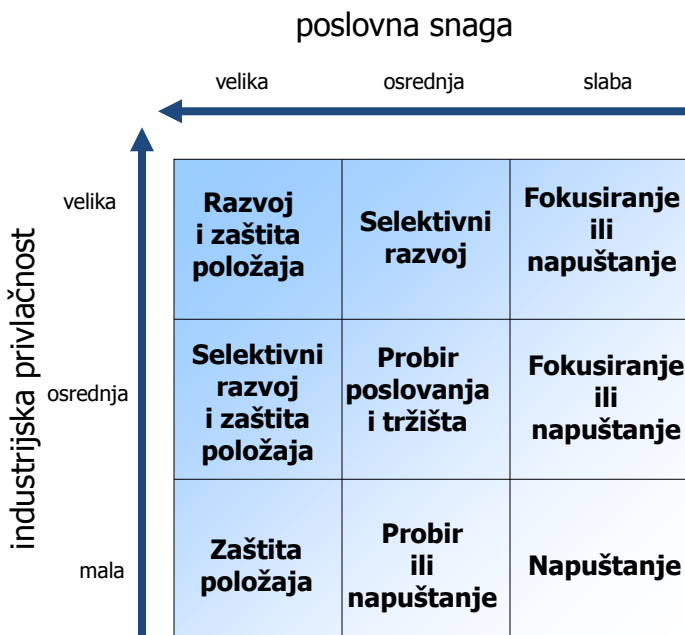
GE/McKinsey – primjer Plive

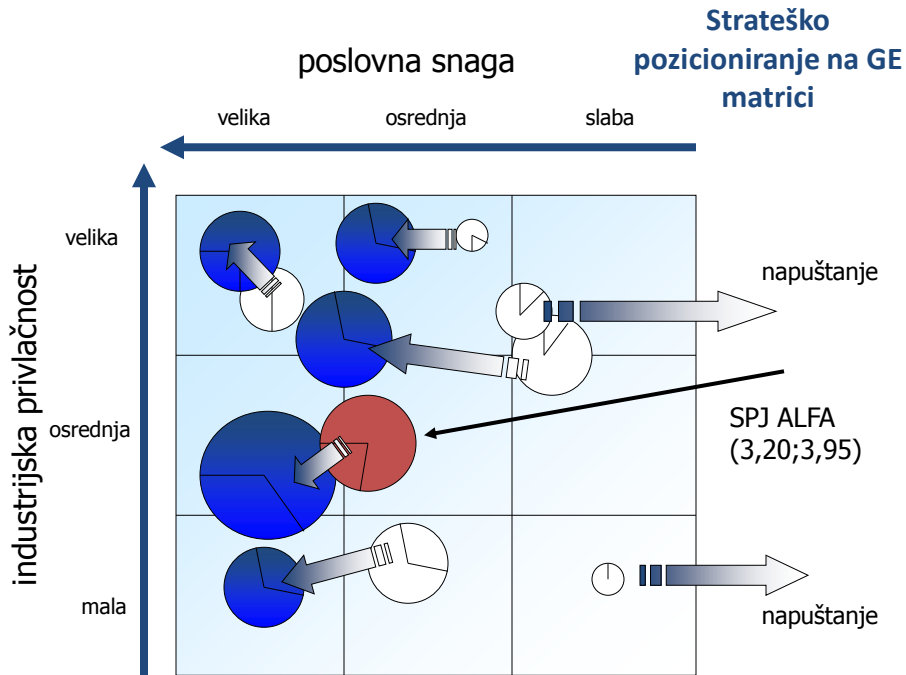
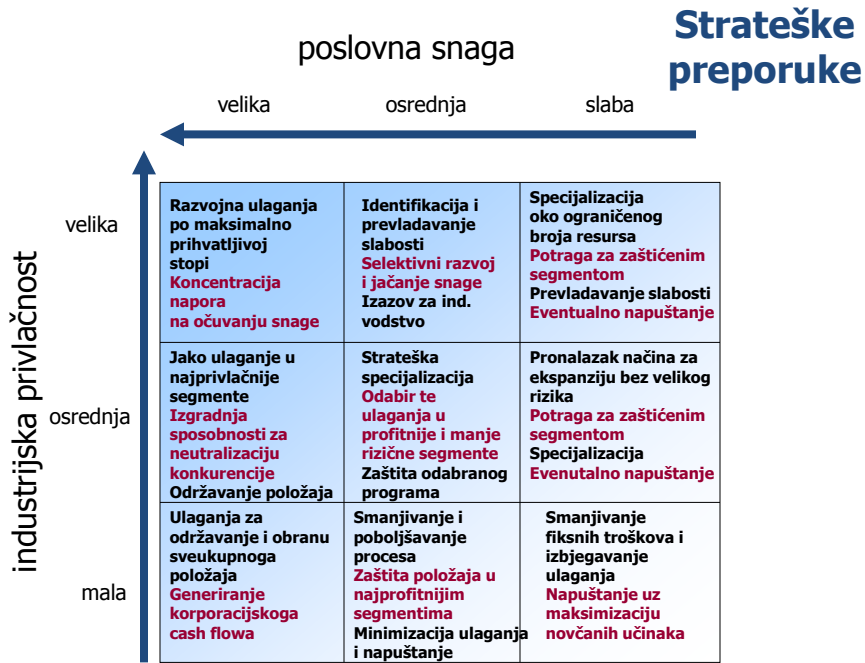


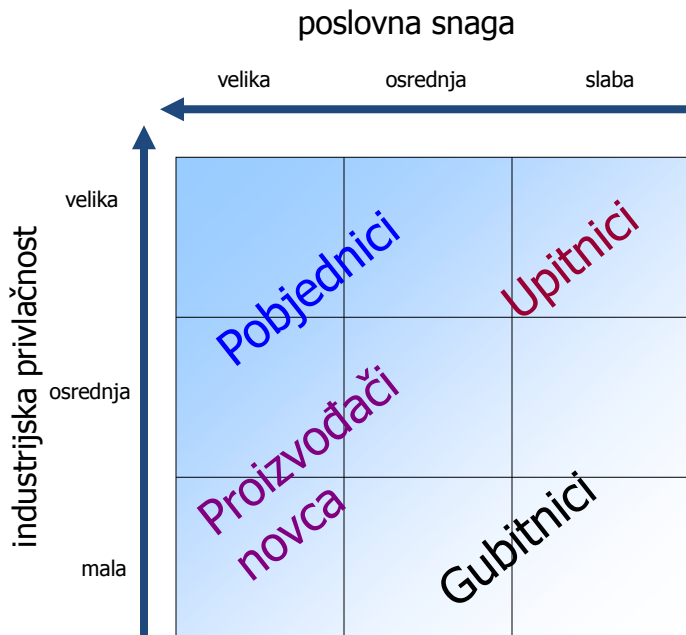
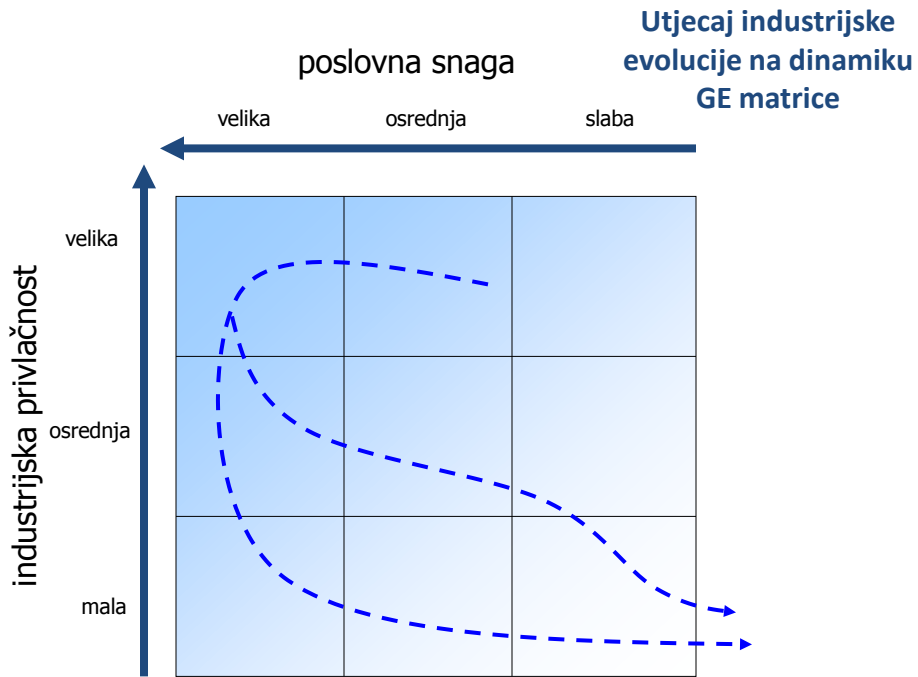
**PRVENSTVA
ULAGANJA**



**Strateški
izbori**



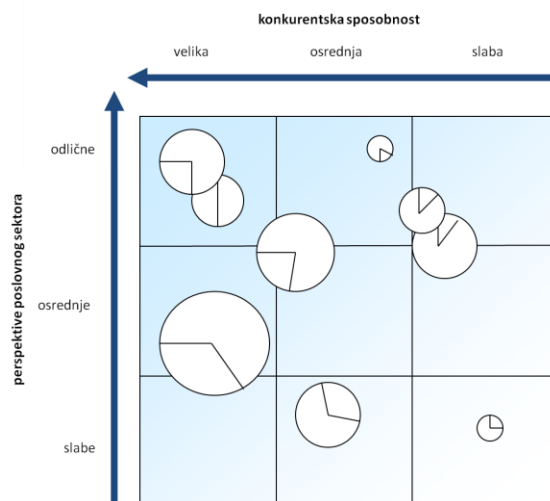


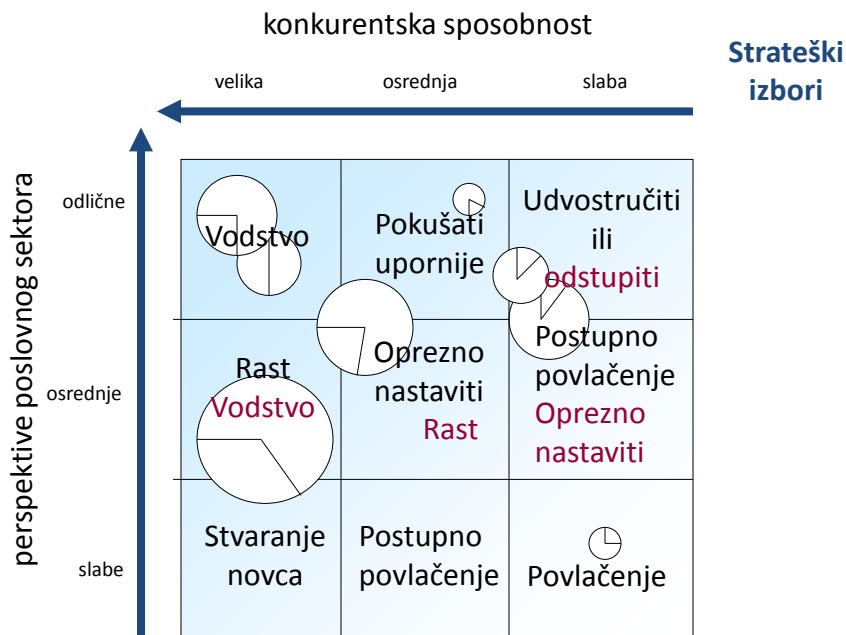


Tipovi neuravnoteženog portfelja

Osnovni problem	Tipični simptomi	Tipični strateški odgovori
Previše gubitnika	Nedostatan cash flow Nedovoljni profiti Nedovoljan rast	Napuštanje prodajom, likvidacijom ili/i "žetvom" "gubitnika" Pripajanje "proizvođača novca" Pripajanje "pobjednika"
Previše upitnika	Nedostatan cash flow Nedovoljni profiti	Napuštanje, likvidacija i/ili "žetva" odabranih "upitnika"
Previše proizvođača novca	Nedovoljan rast Pretjeran cash flow	Pripajanje "pobjednika" Stvaranje i razvijanje "upitnika" s izglednim potencijalom
Previše pobjednika na rastućim tržištima	Prekomjerna potreba za novcem Golema potreba za menadžmentom Nestabilni rast i profiti	Napuštanje nekih "pobjednika" ako je potrebno Pripajanje "proizvođača novca"

DPM portfolio matrica

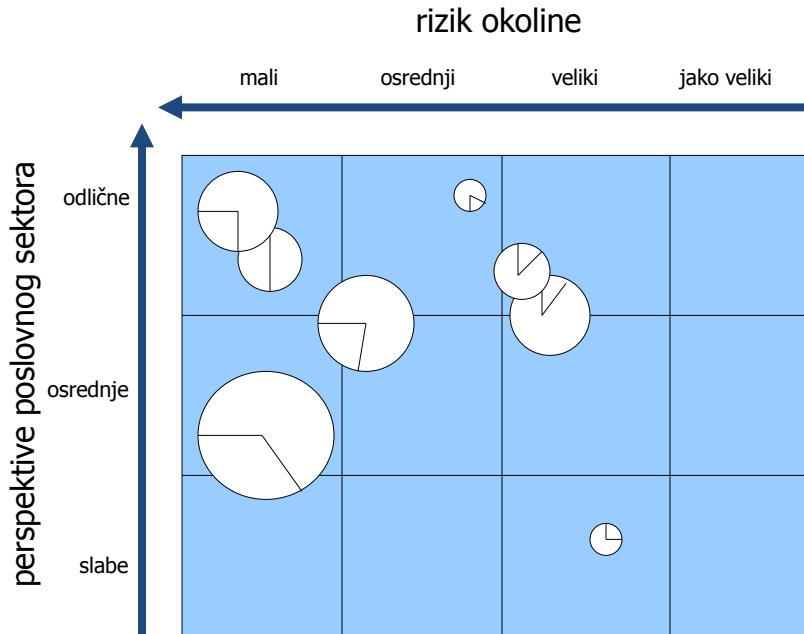




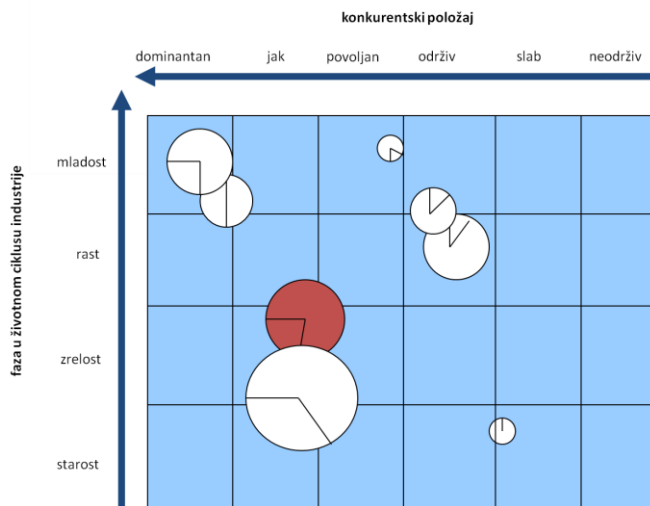
DPM strateške preporuke

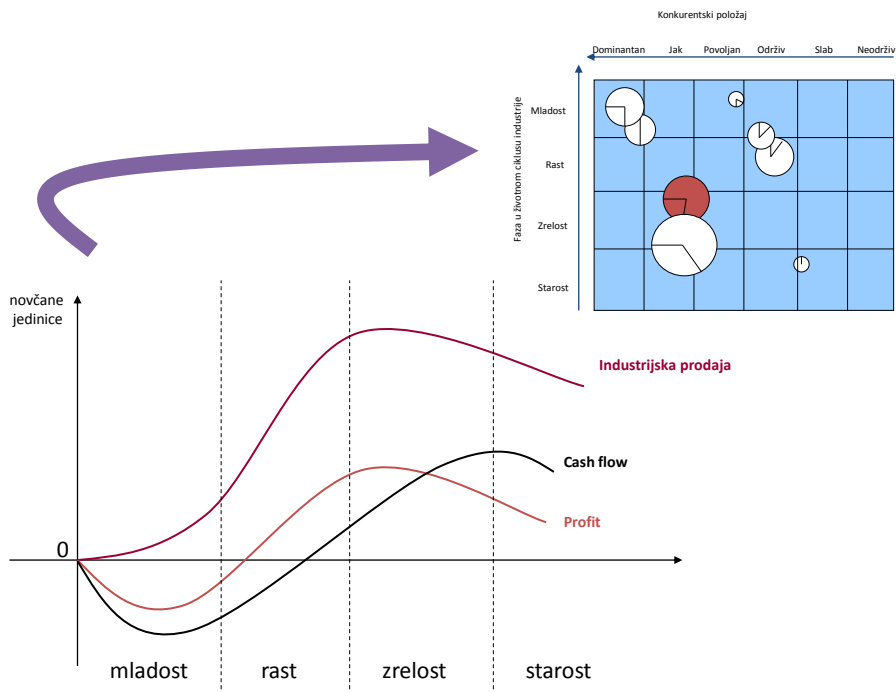
Strateška preporuka	Objašnjenje
Povlačenje	Predviđa se za strateške poslovne jedinice i/ili proizvode na kojima se gubi novac te se kapital uložen u njih treba preusmjeriti za druge namjene što je brže moguće.
Postupno povlačenje	Treba provesti za one strateške poslovne jedinice i/ili proizvode za koje profitni izgledi bili slabi . Njihov kapital i imovinu treba preusmjeriti u profitnije djelatnosti. Povlačenje treba provesti postupno, pod nadzorom i metodično.
Stvaranje novca	Strateške poslovne jedinice i/ili proizvode treba oblikovati da budu izvori korporacijskog novca budući da ne trebaju posebna ulaganja u održavanje svoga položaja.
Oprezno nastaviti	Vrijedi za strateške poslovne jedinice i/ili proizvode koji imaju neki strateški nedostatak u najmanje jednom činitelju konkurentne sposobnosti . Strateška ulaganja treba provoditi s velikim oprezom .
Rast	Investicije u strateške poslovne jedinice i/ili proizvode treba provoditi kako bi se omogućio njihov rast u skladu s tržišnim rastom . U pravilu bi rast trebao biti samofinanciran s obzirom na očekivanu profitnost korporacije u tim sektorima.
Udvostručiti ili odstupiti	Strateške poslovne jedinice koje najviše obećavaju treba maksimalno investicijski podržati . One koje ne mogu zadovoljiti na prosudbi dugoročnih izgleda treba napustiti.
Pokušati upornije	Tijekom vremena bi strateške poslovne jedinice i/ili proizvodi mogli postati ranjivi pa se preporuča trajno jačanje konkurentnih sposobnosti kako bi se ostvarila strateška prednost u poslovnom sektoru.
Vodstvo	Potrebno je napore usmjeriti na održavanje liderskoga položaja . Sva ulaganja u tom pravcu trebaju se valorizirati.

Matrica rizika



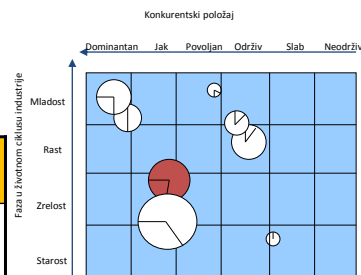
ADL portfolio matrica





Konkurentski položaj

Dominantan	monopol/kvazimonopol, iznimno jako i zaštićeno tehnološko vodstvo
Jak	jaka konkurentska prednost; u stanju je slijediti vlastite konkurentske izbore neovisno o potezima konkurencije; relativni tržišni udjel veći od 1,5
Povoljan	konkurentska prednost na uskom ili širokom konkurentskom području; diferencijatori i fokuseri; u stanju su razvijati i zadržati svoju poziciju
Održiv	konkurentnost bez mogućnosti diferencijacije od industrijskih suparnika; fokuseri i sljedbenici; ima boljih od njih
Slab	bez konkurentske prednosti, uz mogućnost prevladavanja takve situacije
Neodrživ	bez konkurentske prednosti, bez izgleda

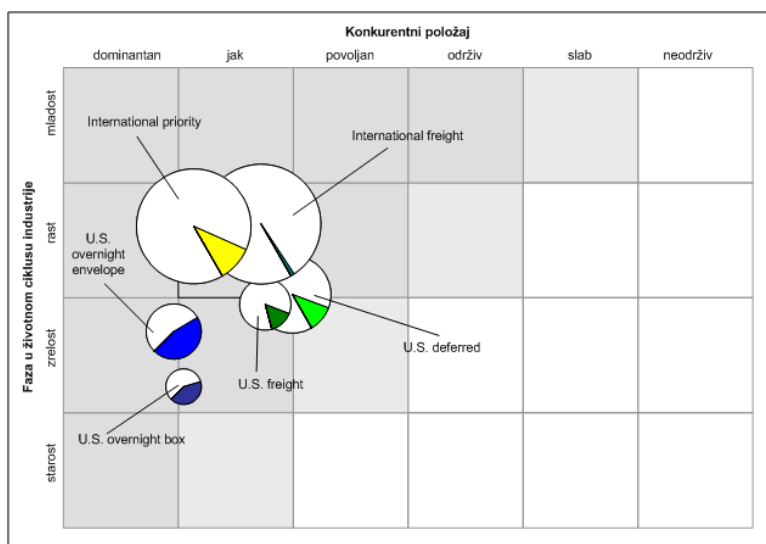


Oblikovanje ADL matrice

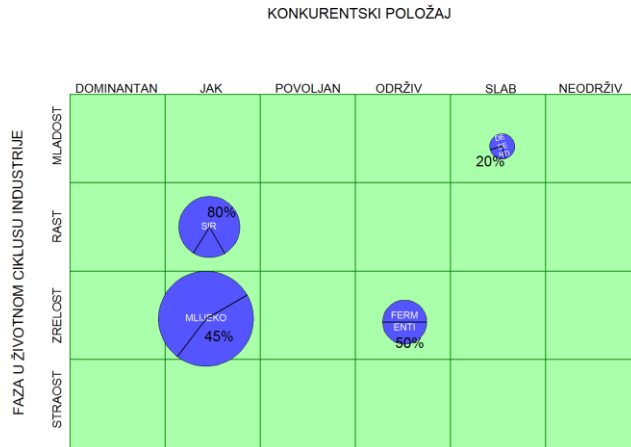
- Određivanje strateških centara poduzeća
- Identifikacija faza u industrijskoj evoluciji za svaki centar
- Ocjena konkurentskog položaja strateškog centra
- Prikazivanje položaja strateških centara na ADL matrici

Strateški centar je poslovno područje s eksternim tržištem za robe ili usluge, čiji se ciljevi mogu postaviti i čije se strategije mogu provoditi **neovisno** o ostalim poslovnim područjima. Organizacijska je jedinica koja bi mogla biti samostalna u slučaju dezinvesticije iz korporacije.

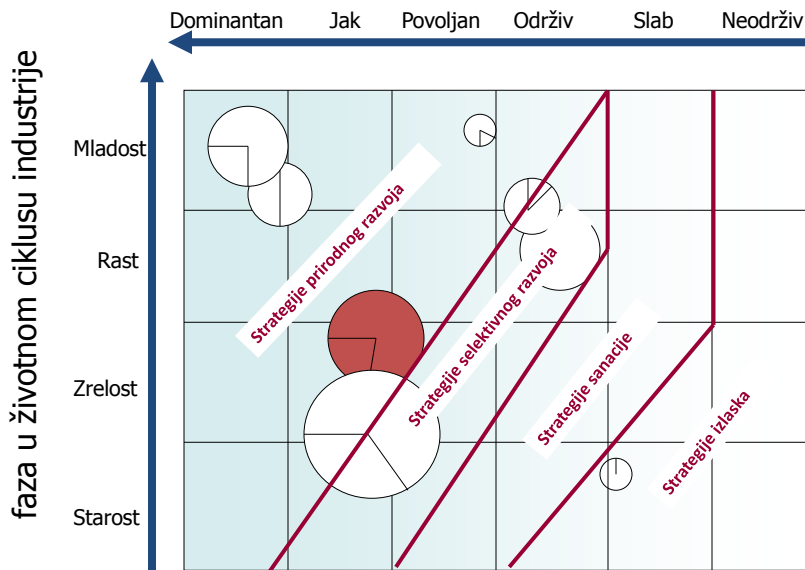
ADL – primjer FedEx



ADL – primjer Vindije

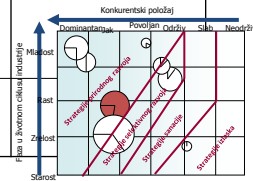


konkurentski položaj



Posebni strateški pomaci

prirodan razvoj	selektivan razvoj	sanacija	izlazak
Brzi rast	Pronalazak strateškog segmenta	Pristizanje konkurencije	Povlačenje
Rast s industrijom	Iskorišavanje strateškog segmenta	Obnova i restrukturiranje	Dezinvestiranje
Postupno poboljšavanje položaja	Čuvanje položaja u segmentu	Preobrazba	Gašenje
Agresivno poboljšavanje položaja		Produljenje egzistencije	
Obrana dostignutog položaja			
Strategija žetve			



Posebni strateški pomaci na ADL matrici

KONKURENTSKI POLOŽAJ

Dominantan Jak Povoljan Održiv Slab Neodrživ

FAZA U ŽIVOTNOM CIKLUSU INDUSTRIJE



Mladost	Brzi rast Obrana dostignutog položaja	Brzi rast Poboljšanje položaja	Brzi rast ili selektivan razvoj Poboljšanje položaja	Selektivan razvoj	Agresivno poboljšanje položaja ili povlačenje	Brzo napuštanje ili gašenje
Rast	Rast s industrijom Obrana dostignutog položaja	Poboljšanje položaja Rast brže od industrije	Poboljšanje položaja ili pronalazak strateškog segmenta	Pronalazak i zaštita strateškog segmenta	Preobrazba ili napuštanje	Brzo napuštanje ili gašenje
Zrelost	Rast s industrijom Obrana dostignutog položaja	Obrana dostignutog položaja Rast s industrijom	Poboljšanje položaja ili pronalazak strateškog segmenta	Oslonac na zaštićenom segmentu ili fazno povlačenje	Preobrazba, restrukturiranje ili fazno povlačenje	Brzo napuštanje ili gašenje
Starost	Obrana dostignutog položaja	Obrana dostignutog položaja ili "žetva"	"Žetva"	Fazno povlačenje ili gašenje	Fazno povlačenje ili gašenje	Brzo napuštanje ili gašenje

**Strateško pozicioniranje
na ADL matrici u
skladu s investicijskim
zahtjevima**

KONKURENTSKI POLOŽAJ

**FAZA U ŽIVOTNOM
CIKLUSU
INDUSTRIJE**



	Dominantan	Jak	Povoljan	Održiv	Slab	Neodrživ
Mladost	Investirati nešto brže nego to tržište diktira	Investirati u skladu s tržišnim rastom	Investirati selektivno	Investirati vrlo selektivno	Investirati ili dez-investirati	Dez-investirati
Rast	Investirati radi održanja stope rasta i sprječavanja konkurencije	Investirati radi veće stope rasta i boljeg položaja	Selektivno investirati radi poboljšanja položaja	Selektivno investirati	Investirati ili dez-investirati	Dez-investirati
Zrelost	Reinvestirati po potrebi	Reinvestirati po potrebi	Minimalno i/ili selektivno investirati	Minimalno reinvestirati ili dez-investirati	Selektivno investirati ili dez-investirati	Dez-investirati
Starost	Reinvestirati po potrebi	Minimum reinvestiranja ili održavanje	Minimum investicija u održavanje ili dez-investirati	Dez-investirati ili napustiti	Dez-investirati	Dez-investirati

**Strateško pozicioniranje
na ADL matrici u skladu s
profitabilnošću
i cash flowom**

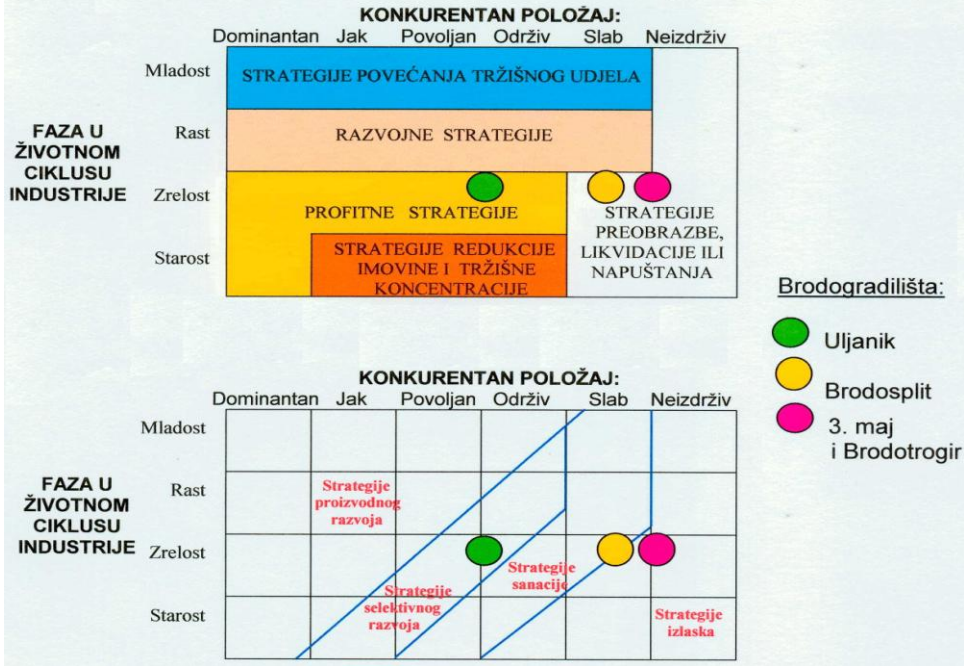
KONKURENTSKI POLOŽAJ

**FAZA U ŽIVOTNOM
CIKLUSU
INDUSTRIJE**



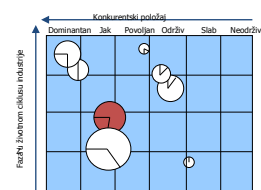
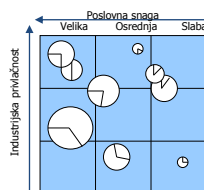
	Dominantan	Jak	Povoljan	Održiv	Slab	Neodrživ
Mladost	Vjerojatno profitan ali ne nužno Posuđivač novca	Moguće neprofitan Posuđivač novca	Vjerojatno neprofitan Posuđivač novca	Neprofitan Posuđivač novca	Neprofitan Posuđivač novca	Jako neprofitan Posuđivač novca (otpis)
Rast	Profitan Vjerojatno proizvođač novca (ali ne nužno)	Vjerojatno profitan Vjerojatno posuđivač novca	Marginalno profitan Posuđivač novca	Neprofitan Posuđivač novca ili uravnotežen cash flow	Neprofitan Posuđivač novca ili uravnotežen cash flow	Jako neprofitan Posuđivač novca (otpis)
Zrelost	Profitan Proizvođač novca	Profitan Proizvođač novca	Umjereno profitan Posuđivač novca	Minimalna profitnost Uravnotežen cash flow	Neprofitan Posuđivač ili mali proizvođač novca	Jako neprofitan Posuđivač novca (otpis)
Starost	Profitan Proizvođač novca	Profitan Proizvođač novca	Umjereno profitan Uravnotežen cash flow	Minimalno profitan Uravnotežen cash flow	Neprofitan (otpis)	Jako neprofitan Posuđivač novca (otpis)

Prikaz strateških alternativa za hrvatska brodogradilišta

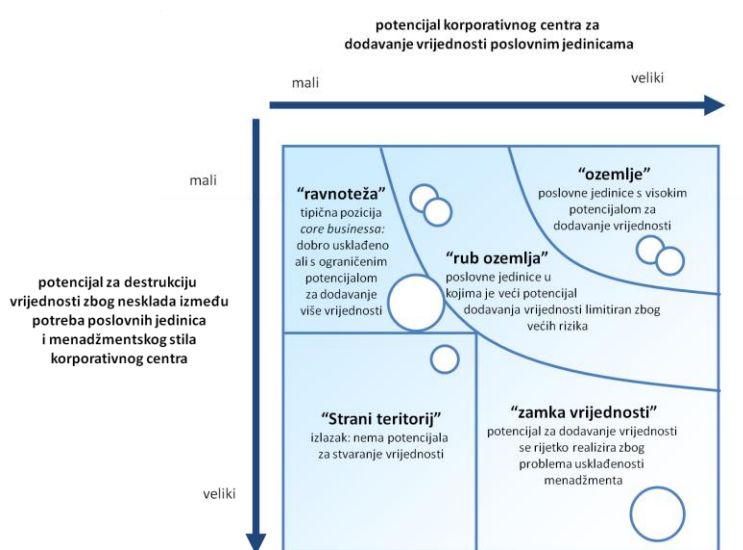


Primjer hrvatske brodogradnje - definiranje strategija i strateških opcija prema:

Velika hrvatska brodogradilišta:	Matrici privlačnosti brodograđevne industrije i poslovne snage brodogradilišta	Matrici životnog ciklusa brodograđevne industrije i konkurentnog položaja brodogradilišta
Brodosplit	Probir poslovanja i tržišta	Strategija preobrazbe, likvidacije ili napuštanja / Strategije sanacije
3. maj Brodotrogir	Probir ili napuštanje	Strategija preobrazbe, likvidacije ili napuštanja / Strategije izlaska
Uljanik	Selektivni razvoj i zaštita položaja	Profitne strategije / Selektivni razvoj



Ashridge portfolio matrica



Ključni pojmovi i koncepti

- Korporativni centar
- Strateške poslovne jedinice
- Integracijski mehanizmi složenog poduzeća
- BCG portfolio matrica
- Krivulja iskustva
- GE/McKinsey portfolio matrica
- DPM portfolio matrica
- Matrica rizika
- ADL portfolio matrica
- Strateški centar
- Ashridge portfolio matrica