

Fokus ali diverzifikacija?

Andreja Jaklič
CMO, FDV, UL

2. izvozni fokus
Ljubljana, 21. maj, 2015

ZAKAJ...?

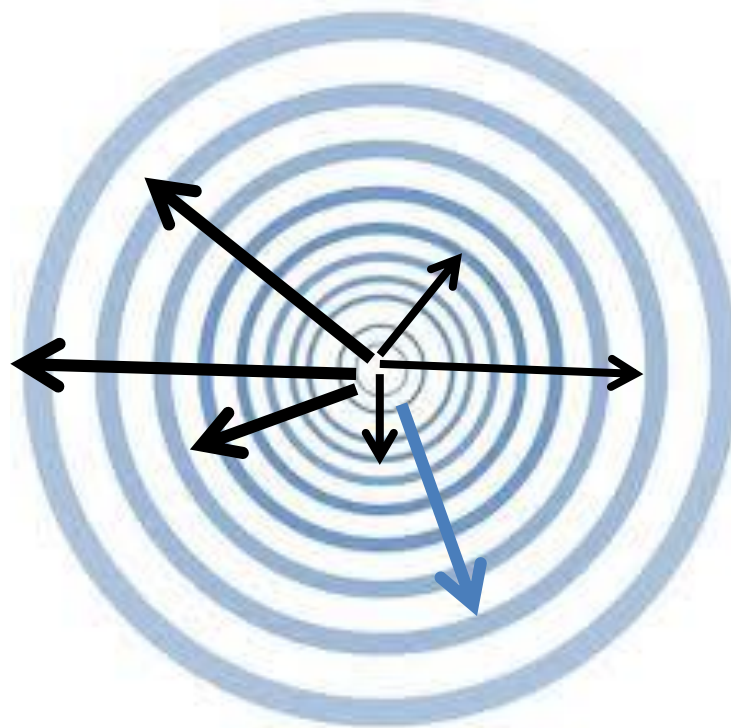
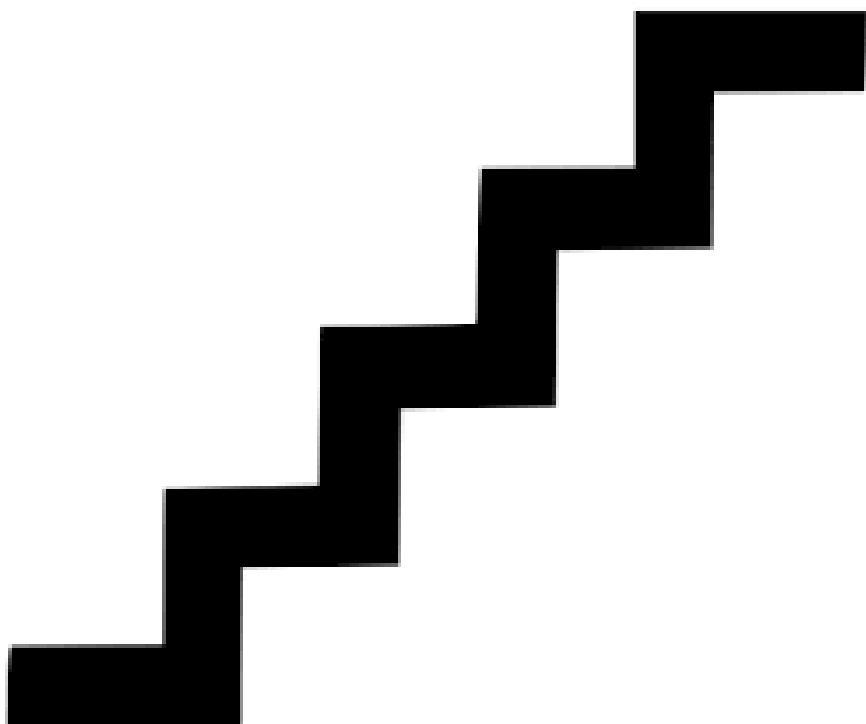
- ... večini podjetij izvoz zelo niha?
- Kako rastejo novi izvozniki?
- ... mnogi novi izvozniki ne uspejo s stalnim/rastočim izvozom?
- ... je stopnja neuspeha (tako) velika?
- **V ČEM SE USPEŠNI RAZLIKUJEJO OD NEUSPEŠNIH?**

DOSEDANJI „RECEPTI“

- Ni jasnega odnosa med uspešnostjo poslovanja in diverzifikacijo (Piercy, 1981)
- Fokus pospešuje uspešnost (Brouthers, et.al. 2009)
- Diverzifikacija prinaša prednosti (Pangarkar, 2008)



Postopnost v. hitrost



Fokus v. Diverzifikacija



Verjetnost uspeha

- določa strategija v prvih letih

Verjetnost uspeha povečuje

- Več trgov
- Več produktov
- Več načinov vstopa
- Sočasna diverzifikacija v več dimenzijah
 - Več produktov na več trgov hkrati
 - Več različnih načinov vstopa med trgi
 - Več načinov na istem trgu
 - Nelastniško povezana podjetja (strateške povezave)
 - “Hg enterprise”
- MSP kljub omejitvam posnemajo velika MNP

Pojemajoč donos

Bolj oddaljeni trgi

- Še večji nabor trgov
- Še večji nabor proizvodov
- Boljše izkoriščanje ekonomij obsega in nabora

Primeri ne/uspehov

**Diverzifikacija in kompleksne strategije
internationalizacije povečajo verjetnost dolgoročnega
ustvarjanja vrednosti in mednarodne rasti ...**
VENDAR

so zahtevne in stopnje neuspeha velike

Potrebne VEČJE PSP

- **Odvisne sposobnosti in naravnosti managementa**
- **Potrebno:**
 - **Več znanja, E- poslovanje**
 - **Znanje različnih področij funkcij**
 - **Operativno znanje, Veščine**
 - **Hitrejše odločanje, več odločitev**
 - **Prevzemanje in upravljanje tveganj**
 - **Sposobnost hitrega učenja**
 - **Sposobnost gradnje odnosov in partnerstev**
 - **Pravočasen prenos znanja, mehanizmi prenosa znanja med trgi**

In komplementarne LSP

- **Industrijske politike/politike spodbujanja konkurenčnosti**
- **Institucionalna učinkovitost**
- **Systematičen razvoj virov, ČV**
- **Dostop do finančnih virov**

Izzivi zaradi spremenjenih vzorcev internacionalizacije

- **Management?**
 - Raziskovanje?
 - Izobraževanje?
 - Oblikovanje politik?

- **Si MSP lahko privoščijo, da ne razmišljajo o diverzifikaciji?**

- **Se MSP lahko obnašajo drugače kot velika MNP?**

UVODNA LETA in ZAZNAVE ODLOČAJO ...

**Rast ne izvira iz krčenja stroškov,
temveč iz uresničevanja sinergij,
ki izvirajo iz diverzifikacije.**