

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA
GALENSKEGA LABORATORIJA GORENJSKIH LEKARN
KOT IZHODIŠČE ZA OPREDELJEVANJE NJEGOVIH
PRIHODNJIH RAZVOJNIH USMERITEV**

LJUBLJANA, SEPTEMBER 2010

BOŠTJAN BAHAR

IZJAVA

Študent Boštjan Bahar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. september 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE STRATEŠKEGA POSLOVODENJA	3
1.1 Razvoj strateškega poslovođenja	4
1.2 Proces in modeli strateškega poslovođenja.....	5
1.2.1 Hunger – Wheelenov model.....	6
1.2.2 Davidov model	7
1.2.3 Thompson – Stricklandov model	8
1.2.4 Pearce – Robinsonov model	9
1.2.5 Model po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu	9
1.2.6 Pučkov model	10
1.2.7 Skupne značilnosti prikazanih modelov.....	12
1.3 Razlage zunanjega in notranjega okolja pri avtorjih	13
1.3.1 Zunanje in notranje okolje po Hungerju in Wheelnu.....	13
1.3.2 Ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja po Davidu.....	15
1.3.3 Zunanji in notranji dejavniki po Thompsonu in Stricklandu	16
1.3.4 Zunanje in notranje okolje po Pearceu in Robinsonu	17
1.3.5 Zunanja analiza in notranji pregled po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu	17
1.3.6 Ocenjevanje okolja in celovito ocenjevanje podjetja po Pučku.....	20
1.3.7 Povzetek razlag zunanjega okolja pri izbranih avtorjih	21
1.4 Izhodišča strateškega poslovođenja.....	22
1.4.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja.....	22
1.4.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge	23
1.4.3 Analiza prodajnega trga	28
1.4.4 Povzemanje ugotovitev v preteklosti izdelanih analiz poslovanja.....	31
1.4.5 Vizija in poslanstvo	32
1.5 Načini celovitega ocenjevanja podjetja	33
1.5.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	33
1.5.2 Portfeljska analiza	36
1.5.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.....	41
1.5.4 Izbor ustrezne metode za celovito ocenjevanje podjetja.....	43
2 PREDSTAVITEV GALENSKEGA LABORATORIJA.....	44
2.1 Predstavitev Gorenjskih lekarn	44
2.2 Razvoj galenskih laboratorijev	45
2.3 Razvoj Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn.....	47
3 STRATEŠKA ANALIZA GALENSKEGA LABORATORIJA.....	49
3.1 Ocenjevanje širšega okolja Gorenjskih lekarn.....	49
3.1.1 Politično – pravno podokolje	49
3.1.2 Gospodarsko podokolje.....	52
3.1.3 Tehnično – tehnološko podokolje	55
3.1.4 Kulturno podokolje	56
3.1.5 Ekološko podokolje.....	58
3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge	59
3.2.1 Porterjevih pet silnic.....	59
3.3 Analiza prodajnega trga	65
3.4 Pomembnejše ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja.....	66
3.5 Vizija in poslanstvo Galenskega laboratorija.....	68

3.6	Ocena uspešnosti poslovanja Gorenjskih lekarn	70
3.7	Analiza prednosti in slabosti po podstrukturah Galenskega laboratorija	72
3.7.1	Podstruktura proizvoda	72
3.7.2	Tehnološka podstruktura	74
3.7.3	Tržna podstruktura	77
3.7.4	Finančna podstruktura	80
3.7.5	Kadrovska podstruktura	83
3.7.6	Organizacijska podstruktura	87
3.8	Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah Galenskega laboratorija	89
3.8.1	Podstruktura proizvoda	89
3.8.2	Tehnološka podstruktura	92
3.8.3	Tržna podstruktura	94
3.8.4	Finančna podstruktura	95
3.8.5	Kadrovska podstruktura	95
3.8.6	Organizacijska podstruktura	97
3.9	Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	97
3.10	Izdelava SWOT matrike z razlago identificiranih možnih strateških usmeritev	99
SKLEP		103
LITERATURA IN VIRI		104

KAZALO SLIK

Slika 1: Hunger & Wheelenov model strateškega poslovođenja	7
Slika 2: Splošen model strateškega poslovođenja po Davidu	8
Slika 3: Pet nalog strateškega poslovođenja po Thompsonu in Stricklandu	9
Slika 4: Pearce & Robinsonov model procesa strateškega poslovođenja	10
Slika 5: Model po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kenneyu	11
Slika 6: Pučkov model strateškega upravljanja in poslovođenja	12
Slika 7: Spremenljivke v zunanjem okolju po Hungerju in Wheelnu	14
Slika 8: Razmerje med ključnimi zunanjimi silnicami in podjetjem	15
Slika 9: Dejavniki, ki sodelujejo v oblikovanju izbora strategije podjetja	16
Slika 10: Zunanje okolje podjetja	18
Slika 11: Podjetje in njegova okolja	18
Slika 12: Okolje podjetja	21
Slika 13: Osnovni dejavniki konkuriranja	24
Slika 14: Vstopne in izstopne ovire ter profitabilnost	26
Slika 15: Diagram SWOT analize	35
Slika 16: Prikaz krivulje izkušenj	37
Slika 17: Matrika Boston Consulting Group	38
Slika 18: Matrika General Electric	39
Slika 19: Matrika Hofer – Schendel	40
Slika 20: Vrednostni sistem po Porterju (sistem verig vrednosti)	42
Slika 21: Veriga vrednosti po Porterju	43
Slika 22: Organizacijska struktura Gorenjskih lekarn	45
Slika 23: Ervin Burdych na magistralni recepturi po letu 1904	46
Slika 24: Glavni hodnik v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn	48
Slika 25: Strategije Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn na podlagi SWOT analize	100

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poimenovanja zunanjega in notranjega okolja.....	12
Tabela 2: Primeri meril, ki temeljijo na učinkovitosti	50
Tabela 3: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov s primerjavo	53
Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v Gorenjskih lekarnah konec avgusta 2010.....	58
Tabela 5: Skupna ocena privlačnosti panoge	65
Tabela 6: Elementi za izračun kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v evrih	70
Tabela 7: Temeljni kazalniki uspešnosti poslovanja Gorenjskih lekarn	71
Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda	74
Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture	77
Tabela 10: Realizacija programa lekarništvo po območnih enotah ZZZS za leti 2008 in 2009 ...	79
Tabela 11: Realizacija programa lekarništvo v Območni enoti Kranj za leti 2008 in 2009	80
Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture	81
Tabela 13: Temeljni kazalniki stanja financiranja	81
Tabela 14: Temeljni kazalniki stanja investiranja.....	82
Tabela 15: Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja.....	82
Tabela 16: Temeljni kazalniki obračanja	84
Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture	85
Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	87
Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture	90
Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda.....	90
Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture	92
Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....	94
Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture.....	95
Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture	96
Tabela 25: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture	97
Tabela 26: Profil prednosti in slabosti Galenskega laboratorija	98
Tabela 27: Profil priložnosti in nevarnosti Galenskega laboratorija.....	99

UVOD

Strategija je termin, za katerega praktično vsak poslovni človek verjame, da ga pozna in razume. Kljub mnogim študijam ni neke splošno priznane in univerzalne opredelitve. Pravzaprav se termin strategija pogosto uporablja na protislovne načine. Dandanes opredelitve strateškega planiranja vsebujejo tako termine, kot so »strateški trust«, »korporativno osredotočenje« ali »strateški namen«. Skupen vidik večine opredelitev strategije je dolgoročna usmeritev podjetja, v kateri branži naj podjetje posluje, primerjava aktivnosti podjetja z okoljem v smislu zmanjšanja nevarnosti in zvečanja priložnosti kakor tudi vzporejanje aktivnosti podjetja z razpoložljivimi viri. Kakor se okolje nenehno spreminja, tako se mora tudi strateško planiranje nenehno spreminjati zato, da bi ohranilo ravnotežje oziroma prilagoditev zunanjemu okolju (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 418).

Dandanes poslovodje morajo strateško voditi podjetja. Ne morejo se več odločati na podlagi preteklih pravil, zgodovinskih politik ali enostavnih ekstrapolacij sedanjih trendov. Namesto tega morajo gledati v prihodnost, ko določajo cilje podjetja, formulirajo strategije ali postavljajo politike. Dvigniti se morajo nad funkcijski nivo podjetja in zaobjeti celotno sliko. Pripravljeni morajo biti na tri ključna strateška vprašanja: Kje je podjetje sedaj? Če ne naredimo nobene spremembe, kje bo podjetje v naslednjem letu? Čez dve leti? Čez 5 let? Čez 10 let? Ali so odgovori sprejemljivi? Če odgovori niso sprejemljivi, katerih nalog naj bi se poslovodje lotili? Kakšna so vključena tveganja in koristi?

Drucker meni: »Nobeno podjetje ne more narediti vsega. Četudi bi imelo denar ne bi nikoli imelo dovolj ljudi. Mora si postaviti prioritete. Najslabše je delati vse po malem. Tak način dela zagotavlja, da nič ne bo narejeno do konca. Bolje je izbrati napačno prioriteto kot nobene (David, 2001, str. 3). Torej, kje je skrit potencial za dolgoročno konkurenčno prednost? Skrit je v hitrejši, bistroumnejši in bolj slučajni uporabi dinamičnih sposobnosti kot pri konkurenci, da bi ustvarili vire, ki imajo potrebne prednosti (Eisenhardt & Martin, 2000, str. 1117).

Negotovost v okolju je grožnja strateškim poslovodjem, saj ovira njihovo sposobnost za razvijanje dolgoročnih načrtov in sprejemanje strateških odločitev, ki so pomembne za ohranjanje podjetja v ravnotežju z zunanjim okoljem (Hunger & Wheelen, 1996, str. 83)

Strategija je *game plan*, načrt igre, podjetja. Čeprav načrt ne predvideva vseh prihodnjih dogodkov v podrobnostih, vseeno predstavlja okvir za sprejemanje poslovnih odločitev.

Spremembe v zunanjem okolju imajo enega večjih vplivov na učinkovitost podjetij in hkrati niso pod nadzorom poslovodstva v podjetjih. Ni naključje, da poslovodje uporabljajo izraz »turbulentno okolje«, v katerem morajo poslovati (Luffman, Lea, Sanderson & Kenny, 1996, str. 34). Sedanje strateške filozofije, ki vodijo do razvoja strateških sposobnosti zajemajo poslovanje časa, tehnologij, poslovnih odnosov in znanja (Dimitriades, 2005, str. 316). Praksa v poslovanju ima slabo povezavo z dejanskimi problemi poslovanja in z najboljšimi teorijami strateškega poslovanja (Drejer, 2004, str. 508).

Opredelitev problema

Leta 1934 je profesor Gause na moskovski univerzi objavil rezultate niza poizkusov, v katerih je dve zelo majhni živali istega gena (protozoe) postavil v posodo z zadostno količino hrane. Če so bile živali različne vrste, so lahko preživele in obstale skupaj. Če so bile živali iste vrste, niso preživele. To spoznanje je vodilo do Gausovega principa konkurenčne izločitve: nobeni dve

vrsti ne moreta preživeti, če poteka njuno življenje na popolnoma enak način (Henderson, 1989, str. 139). V svetu, kakršnega poznamo, v istem času in prostoru res ne morata sobivati dva enaka: izdelka, storitvi, podjetji, funkciji...

Gorenjske lekarne se kot vodilni javni lekarniški zavod v gorenjski regiji in kot tretji največji javni lekarniški zavod na področju Slovenije srečujejo s stalnimi izzivi, kako izboljšati svoje poslovanje ter ostati korak pred konkurenco. Prihajajoče spremembe v okolju so v Gorenjskih lekarnah povečale zavedanje o zaostritvi konkurenčnih razmer in posledično spodbudile težnjo po izboljšavah poslovanja. Eden izmed ukrepov v smeri izboljšanja poslovanja je bila izdelava Ocene tveganj (Gorenjske lekarne, 2009a). Glavna ugotovitev te ocene je bila, da predstavlja slabo poslovanje Galenskega laboratorija največjo nevarnost za Gorenjske lekarne.

Proizvodni program Galenskega laboratorija obsega 200 izdelkov, ki se proizvajajo pretežno v eni farmacevtski obliki. Na podlagi tehnološkega postopka delimo izdelke v 5 skupin: trdne farmacevtske oblike, poltrdne farmacevtske oblike, tekoče farmacevtske oblike, sirupe in čaje. Tako širok spekter tehnoloških postopkov povzroča relativno visoke stalne stroške. Nabava vhodnih materialov za potrebe tako obsežne proizvodnje je kompleksna in zahteva ogromno časa. Proizvodnja poteka v majhnih serijah, pretežno ročno. V preteklosti ni bilo večjih in usmerjenih vlaganj v prodajo, promocijo in oglaševanje. Iz preteklosti se vlečejo neskladnosti pri finančnem in računovodskem spremljanju proizvodnje, zato je oteženo spreminjanje proizvodnje in prodaje na podlagi ekonomskih kazalnikov. Nekateri izmed zaposlenih v Galenskem laboratoriju ne čutijo posebne pripadnosti podjetju kot celoti, določeni ne razumejo poslanstva Galenskega laboratorija in redki so osebno zavzeti. Razvoj zaposlenih in delo z mladimi je prepuščeno trenutnemu navdihu in ni v naprej načrtano. To so izzivi, s katerimi se ukvarja Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn.

Namen in cilji dela

Namen magistrskega dela je pregledati modele strateškega poslovanja pri različnih avtorjih v tuji in domači strokovni literaturi, izluščiti značilnosti ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja in izbrati enega izmed modelov za izvedbo analize. Z uporabo izbranega modela pripraviti poglobljeno analizo zunanjega in notranjega okolja, trga in poslovanja. Rezultati poglobljene analize so lahko osnova za pripravo usmeritev Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn.

Cilj magistrskega dela je pripraviti analitična izhodišča za odločanje o obliki prihodnje strategije Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Poizkušamo najti nevarnosti v okolju in slabosti v enoti. Prav tako iščemo aktivnosti in procese, ki bi lahko predstavljali prednosti enote pri posameznih priložnostih v okolju.

Uporabljene metode in zasnova dela

Predstavljeno vsebino smo raziskovali na podlagi teorije s področja strateškega poslovanja, predvsem tiste, na osnovi katere podjetja ocenjujejo svoje poslovanje. Teorijo poizkušamo uporabiti za oceno zunanjega in notranjega okolja Galenskega laboratorija. Pri izdelavi magistrskega dela uporabljamo znanje, pridobljeno na dodiplomskem študiju farmacije in podiplomskem študiju poslovanja in organizacije, kakor tudi znanja, pridobljena na strokovnih izobraževanjih in izpopolnjevanjih na različnih področjih. Avtor magistrskega dela je zaposlen v Gorenjskih lekarnah kot vodja Galenskega laboratorija.

Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij, ki so razdeljena na več podpoglavij. V prvem poglavju je predstavljen problem pomanjkanja ustrezne strateške usmeritve za uspešno poslovanje in načrt, kako priti do izhodišč za izdelavo strateških usmeritev.

Drugi, teoretični del, je razdeljen na štiri podpoglavja. V prvem podpoglavju je predstavljenih pet modelov strateškega poslovanja, ki z opisom slik modelov prikazujejo, kako avtorji členijo proces strateškega poslovanja. Na koncu prvega podpoglavja poizkušamo v povzetku predstaviti modele strateškega poslovanja poiskati skupne točke predstavljenih modelov na nivoju ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja. V drugem podpoglavju podrobneje prikazujemo, kako posamezni avtorji členijo ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja. Na koncu drugega podpoglavja sledi krajši povzetek ocenjevanja zunanjega in notranjega okolja ter odločitev, katerega od predstavljenih modelov uporabljamo v nadaljevanju magistrskega dela. V tretjem podpoglavju predstavljamo prijeme ocenjevanja širšega okolja, privlačnosti panoge, analize prodajnega trga in uspešnosti poslovanja ter koncept vizije in poslanstva. V četrtem podpoglavju pa predstavljamo tri možne načine za celovito oceno podjetja. Na koncu tega podpoglavja sled odločitev, katerega izmed navedenih načinov uporabljamo pri celoviti oceni Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn.

V začetku tretjega dela na podlagi monografije Zgodovina in razvoj lekarništva na Gorenjskem predstavljamo razvoj galenskih laboratorijev s posebnim poudarkom na razvoju Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Predstavitev v četrtem poglavju sledi ocenjevanje širšega okolja Gorenjskih lekarn ob upoštevanju različnih podokolij (ekonomskega, socialnega, političnega, tehnološkega in ekološkega). Z uporabo Porterjevih petih silnic in Freemanovega šestega, dodatnega, dejavnika konkuriranja ocenjujemo privlačnost panoge. Pridobljene izkušnje v času dela v dveh podjetjih na področju zdravstva in podatke s spletnih strani uporabljamo pri analizi prodajnega trga. Povzetek ugotovitev že izdelanih analiz poslovanja je narejen na podlagi obdobjnih poročil o analizah, pripravljenih v Galenskem laboratoriju in na upravi Gorenjskih lekarn.

Celovito oceno Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn izvedemo z analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analizo) po posameznih podstrukturah izbrane enote Gorenjskih lekarn. Pri tem ocenjujemo, katere podstrukture navedene enote in njihove sestavine so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti enote. Prispevek podstruktur enote k poslovni uspešnosti ovrednotimo z analitičnim načinom ocenjevanja.

Na koncu pridobljene ugotovitve poizkušamo izkoristiti za izdelavo SWOT matrike za identifikacijo nekaterih koherentnih usmeritev, ki bodo lahko podlaga za vse nadaljnje strateške odločitve o razvoju Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn.

1 TEORETIČNE OSNOVE STRATEŠKEGA POSLOVOĐENJA

Strateško poslovanje lahko definiramo kot umetnost in znanost oblikovanja, uvajanja in vrednotenja medfunkcijskih odločitev, ki omogočajo podjetju doseči zastavljene cilje, ob tem, da se strateško planiranje uporablja bolj za samo oblikovanje strategije (David, 2001, str. 5).

Pearce in Robinson definirata strateško poslovanje kot niz odločitev in dejanj, ki se združijo v oblikovanju in uvajanju načrtov sestavljenih za doseg ciljev podjetja. Ker vključuje dolgoročne, bodoče, zapletene odločitve in zahteva znatne vire, je nujna polna vključenost

najvišjega vodstva (Pearce & Robinson, 1991, str. 18).

Osnova oblikovanja konkurenčne strategije je vzpostavljanje povezave med podjetjem in njegovim okoljem (Porter, 1985, str. 3). Izgleda, da je strateško poslovanje izrazita nova faza v razvoju procesa poslovanja. Najbolj očitna značilnost je združevanje strateškega planiranja in dejanskega procesa sprejemanja odločitev v poslovanju (Gluck, Kaufman & Walleck, 1982, str. 20). Oblikovanje strategije se še vedno enači s planiranjem – s sistemskim formuliranjem in artikuliranjem preudarnih in premišljenih strategij, ki gredo nato v izvedbo (Mintzberg & McHugh, 1985, 160).

Strategija ali strategija podjetja je eden najpogostejše rabljenih in zlorabljenih izrazov v sodobnem poslovanju. Bolj ko je postal priljubljen, bolj je bil njegov pomen popačen, kot se rado zgodi s priljubljenimi koncepti. Danes lahko v literaturi najdemo izraze, kot so strategija podjetja, strategija trženja, funkcionalna strategija in strateški nadzor (Hamermesh, 1996, str. 332).

Oddelki strateškega poslovanja ne opravijo vsega dela, ampak pospešijo proces izvajanja integrirane strategije v celotnem podjetju (Kaplan & Norton, 2005, str. 74). Najboljši način, da je podjetje srečno je, da si ustvari svojo lastno srečo. To zahteva, da podjetje ve, kaj je potrebno za uspešno poslovanje (Levitt, 2004, str. 143). Nova ekonomija je označena s tremi razločevalnimi lastnostmi: globalnostjo, neopredmetenimi sredstvi in povezanostjo (Dimitriades, 2005, str. 314).

1.1 Razvoj strateškega poslovanja

Proces strateškega poslovanja se je po drugi svetovni vojni dramatično razvijal predvsem zaradi povečanja velikosti in števila podjetij, razširjene vloge države (kot kupec, prodajalec, urejevalec in konkurent na prostem trgu) ter večanja mednarodnih trgov (Pearce & Robinson, 1991, str. 2).

Strateško planiranje izvira iz **petdesetih let** in je bilo zelo priljubljeno od sredine šestdesetih do sredine sedemdesetih let dvajsetega stoletja. V tem času je bilo splošno prepričanje, da je strateško planiranje rešitev za vse probleme (David, 2001, str. 5).

V **sedemdesetih letih** dvajsetega stoletja je nastal morda največji napredek na področju strateškega poslovanja, ko so se začeli uporabljati strateško planiranje, različne oblike skupnih vlaganj, planiranje – programiranje – predračunavanje ter poslovne politike (Pearce & Robinson, 1991, str. 2). Strateško planiranje, kot se ga je uporabljalo, je bilo v resnici strateško programiranje, artikulacija in obdelovanje strategij, ali vizij, ki so že obstajale (Mintzberg, 1994, str. 107).

V **osemdesetih letih** dvajsetega stoletja je prišlo do zastoja, saj več podjetij kljub uporabi strateških modelov ni doseglo višje donosnosti. V devetdesetih letih dvajsetega stoletja je prišlo do ponovne oživitve strateškega planiranja, ki je še danes široko uporabljano v poslovnem svetu (David, 2001, str. 5). Pozicioniranje – nekdanje srce vsake strategije – se zavrača, kot preveč statično za današnje hitro spreminjajoče se trge in tehnologije. Konkurenti naj bi lahko prehitro posnemali katerikoli položaj na trgu in konkurenčna prednost podjetja je v najboljšem primeru kratkotrajna (Porter, 1996, str. 61).

V akademskih krogih so zgodovinske študije Alfreda D. Chandlerja o razvoju sodobnih podjetij

razkrile pomembne vezi med strategijo podjetja in organizacijsko strukturo. Chandlerjevo delo je spodbudilo pomembne nadaljnje raziskave, hkrati pa je poudarilo pomen medsebojnega razmerja med oblikovanjem in izvedbo strategije. Danes na strateško poslovanje gledamo kot na način vodenja podjetja, strategija in interesi podjetja pa odločilno vplivajo na odločanje na vseh ravneh in funkcijah podjetja. Danes ni več dovolj, da ima le generalni direktor jasno sliko o prihodnosti podjetja. O strategiji morajo biti jasno poučeni vsi v podjetju in strategija odločilno vpliva na dogajanje v celotni organizaciji (Hamermesh, 1996, str. 318).

Strateško poslovanje je niz poslovodskih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost podjetja. Vključuje analizo zunanjega okolja, oblikovanje strategije, izvedbo strategije ter vrednotenje in kontrolo. Proučevanje strateškega poslovanja poudarja monitoring in vrednotenje priložnosti in nevarnosti v okolju v luči prednosti in slabosti podjetja. Strateško poslovanje, ki se je prvotno imenovalo poslovna politika, obsega dolgoročno planiranje in strategijo. Po obsežnih raziskavah je Henderson (1989) zaključil, da se strategije na podlagi intuicije posameznika ne morejo nadaljevati uspešno, če:

- postane podjetje preveliko,
- naraste število nivojev znotraj podjetja ali
- se znatno spreminja zunanje okolje.

Raziskave kažejo, da v smislu ohranitve konkurenčnosti podjetja v vse bolj spremenljivem okolju, poklicni poslovodje resno jemljejo strateško poslovanje zaradi večjega tveganja pomot, dragih napak ali celo ekonomskega propada podjetja. Strateško poslovanje se v podjetju razvija skozi štiri zaporedne stopnje:

- osnovno finančno planiranje (z boljšim nadzorom ohraniti izvedbo aktivnosti v okviru danega letnega predračuna),
- planiranje s predvidevanjem (bolj učinkovito planiranje za rast s poskusom napovedovanja prihodnosti več kot eno leto naprej),
- strateško planiranje (povečana dovzetnost za trge in konkurenco s poskusi strateškega razmišljanja),
- strateško poslovanje (razvoj konkurenčne prednosti z uporabo vseh virov za uspeh v prihodnosti).

Poslovodje si poslovno strategijo načrtajo zaradi dveh pomembnih potreb. Prva potreba je, da proaktivno oblikujejo način poslovanja podjetja. Druga potreba je, da združujejo neodvisne odločitve in aktivnosti v koordiniran »game plan«, načrt igre, ki zajema celotno podjetje.

Raziskovalni intervjuji z vodilnimi v inženirskih podjetjih in podjetjih, ki se ukvarjajo z elektroniko so potrdili obstoj osmih glavnih ovir za razvoj strateškega planiranja. Lahko jih označimo kot notranje (občevanje ni bilo zadostno, izvedba je bila daljša od pričakovane, pomanjkljive sposobnosti zaposlenih, zaposleni niso dobro razumeli skupnih ciljev strategije, izvajanje strategije ni bilo ustrezno usklajeno) in zunanje (odvrnitev pozornosti od izvedbe zaradi krize, pojav nepričakovanih problemov, vpliv zunanjih dejavnikov na izvedbo) (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 419).

1.2 Proces in modeli strateškega poslovanja

Vsak model poenostavlja stvarnost. Pri osredotočenju na model ostajajo na strani določene spremenljivke stvarnega življenja. Od spretnosti in znanja raziskovalca in graditelja modela je

odvisno, koliko bo model stvaren in koliko bo uporaben. Danes so raziskovalni rezultati na tem področju še takšni, da ni mogoče govoriti o že razvitem enotnem celovitem modelu podjetja, ki bi ustrezal namenom upravljanja in poslovanja. Vendar gredo raziskovalci vse bolj v tej smeri. Vse več je delnih modelov za notranja področja podjetja in čedalje več je poskusov povezovanja enosektorskih modelov. Zato je mogoče pričakovati, da bo šel razvoj k bolj izdelanim modelom, ki bodo upoštevali več relevantnih spremenljivk in bodo razjasnjevali povezave številnih delov kompleksnega sistema podjetja (Pučko, 1999, str. 111).

Vsak poslovodja v podjetju ima vlogo oblikovalca in izvajalca strategije za svoje področje odgovornosti, to ni nekaj, s čimer se ukvarja samo najvišje poslovodstvo ali strateški planerji. Predstava o tem, da so strategiji podjetja najvišji poslovodje in da so izvajalci v nivojih pod njimi, je napačna: zelo pogosto ključni deli strategij izvirajo iz srednjih ali nižjih ravni v podjetju, s tem da najvišji poslovodje odobrijo, kar priplava na površje, in zagotovijo sredstva za izvedbo. Oblikovanje strategije je delo za linijske poslovodje, pri zbiranju podatkov pa jim lahko pomagajo strateški planerji. Tisti, ki strategijo izvaja, mora biti tudi tisti, ki strategijo oblikuje.

Razumljivo je, da imajo podjetja z več izdelčnimi linijami, različnimi trgi in tehnologijami bolj zapleten sistem strateškega poslovanja. Vendar so osnovni sestavni deli modelov strateškega poslovanja zelo podobni, ne glede na razlike v posameznih podrobnostih in stopnjo formalnosti procesa (Pearce & Robinson, 1991, str. 11).

Odločitve strateškega poslovanja izhajajo iz poznavanja podjetniškega okolja in samega sebe. Tudi iskanje strateških priložnosti in možnih strategij podjetja temelji na raziskovanju. Teorija in praksa sodobnega poslovanja je razvila za izvedbo potrebnih raziskovalno–prognostičnih postopkov številne metode. Večina avtorjev deli te metode namensko v dve skupini (Belak, 2002, str. 174):

- v skupino za proučevanje okolja in prognoziranja s tem povezanih priložnosti podjetja in nevarnosti za podjetje in
- v skupino za proučevanje podjetja z opredelitvijo njegovih prednosti in slabosti.

Za proučevanje okolja so zelo uporabljane različne analize konkurence, panoge, življenjskega cikla proizvodov in storitev, odjemalcev... Znane in uporabljane so portfolio tehnike v različnih izvedbah, kot so na primer portfolio Boston Consulting Group, Hoferjev portfolio model, General Electric – McKinsey portfolio in drugi (Belak, 2002, str. 175).

Pri proučevanju podjetja lahko uporabljamo različne metodološke prijeme analize poslovanja ter materialnih, človeških in drugih virov podjetja, njihove razporeditve po funkcijah in dejavnostih podjetja, izkoriščanja in organiziranosti. Sem sodijo tudi različne izvedbe strateške stroškovne analize, različne izvedenke analiz na osnovi verige vrednosti in podobno.

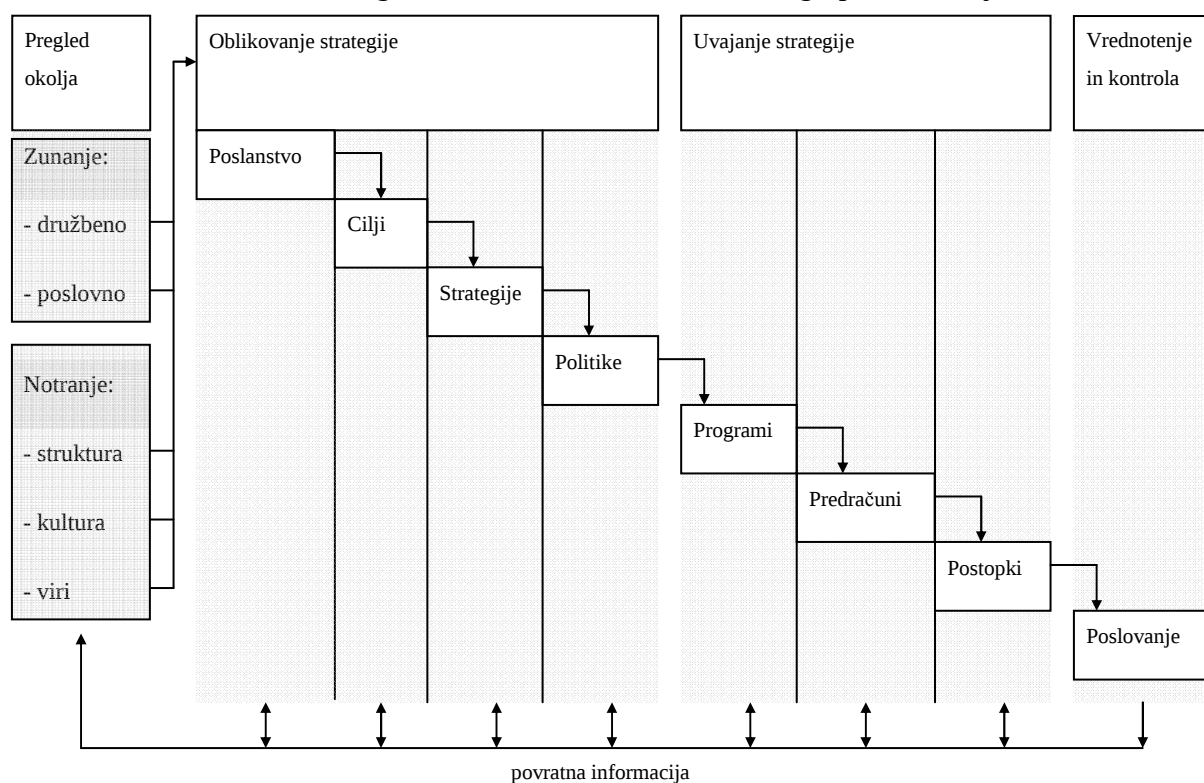
1.2.1 Hunger – Wheelenov model

Proces strateškega poslovanja po Hungerju in Wheelnu vključuje štiri osnovne elemente: pregled okolja, oblikovanje strategije, izvedbo strategije ter vrednotenje in kontrolo. Slika 1 prikazuje, kako ti štirje elementi vzajemno delujejo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

Strateško poslovanje na korporacijski ravni podjetja vključuje aktivnosti, ki potekajo od pregleda okolja do vrednotenja ekonomske uspešnosti podjetja. Poslovodstvo pozorno **motri**

tako zunanje okolje glede priložnosti in nevarnosti kakor tudi **notranje okolje** glede prednosti in slabosti. Najpomembnejši faktorji, ki jih poimenujemo tudi strateški faktorji, so združeni pod akronimom SWOT. Po določitvi teh strateških faktorjev poslovodstvo ovrednoti njihov medsebojni vpliv in določi primernost (obstoječega) poslanstva podjetja. Prvi korak **oblikovanja strategije** je oblikovanje poslanstva podjetja, kar vodi v določitev ciljev, strategij in politik podjetja. Podjetja **uvajajo postavljene strategije** in politike skozi programe, predračune in postopke. **Vrednotenje ekonomske uspešnosti** podjetja in povratne informacije zagotovijo primerno kontrolo nad izvajanjem aktivnosti v podjetju. Kot normativni model prikazuje bolj, kako naj bi strateško poslovodenje v podjetju potekalo, kot pa, kako dejansko poteka v podjetjih (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

Slika 1: Hunger – Wheelenov model strateškega poslovodenja



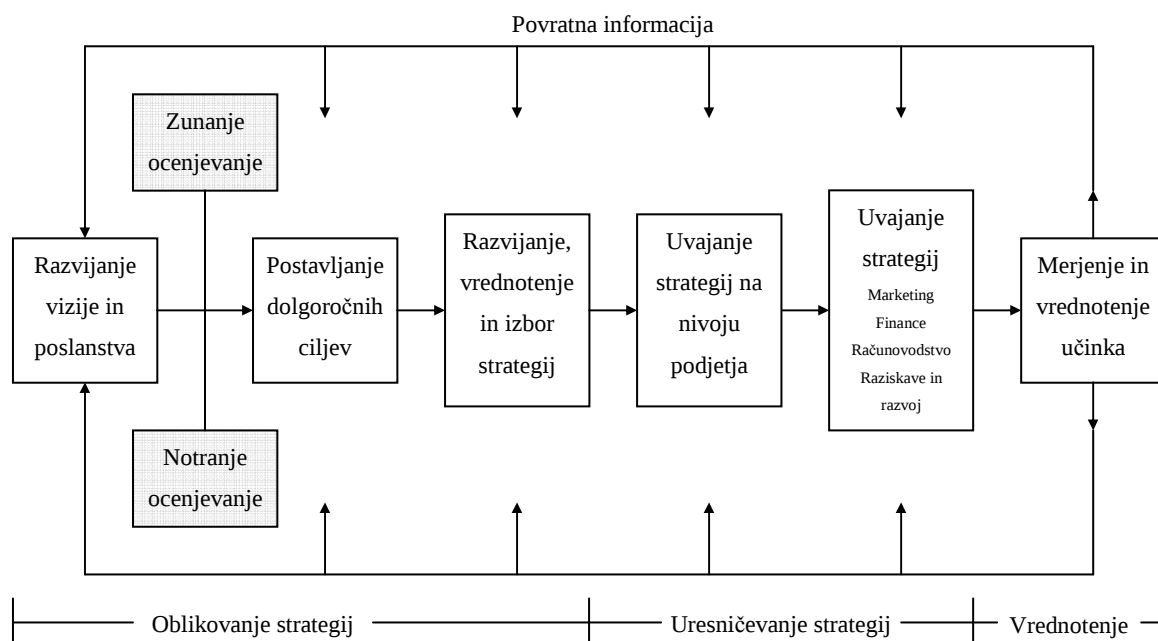
Vir: J. D.Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management* (5th ed.), 1996, str. 10.

1.2.2 Davidov model

Proces strateškega poslovodenja najlažje proučujemo z uporabo modela. Vsak model predstavlja neke vrste proces. Na Sliki 2 je prikazan široko sprejet, splošen model procesa strateškega poslovodenja. Model predstavlja jasen in praktičen pristop za oblikovanje, uvajanje in vrednotenje strategij (David, 2001, str. 12). Po Davidu je proces strateškega poslovodenja sestavljen iz treh faz: oblikovanja, uvajanja in vrednotenja strategije. **Oblikovanje strategije** vključuje razvoj vizije in poslanstva, identifikacijo priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja, določanje prednosti in slabosti v notranjem okolju podjetja, snovanje dolgoročnih ciljev, proizvajanje alternativnih strategij in izbiranje posamezne strategije, ki ji bo podjetje sledilo. **Uvajanje strategije** zahteva od podjetja, da si zada letne cilje, ustvari politike, motivira zaposlene in razporedi vire. **Vrednotenje strategije** je sestavljeno iz ponovnega pregleda zunanjih in notranjih faktorjev, ki so osnova trenutni strategiji, merjenja učinka in sprejemanja korektivnih ukrepov (David, 2001, str. 5). David opisuje proces strateškega poslovodenja kot

objektiven, logičen in sistematičen pristop za sprejemanje odločitev v podjetju. Proces skuša organizirati kvalitativne in kvantitativne informacije na tak način, ki omogoča učinkovito odločanje pod pritiskom negotovosti v okolju (David, 2001, str. 7). Proces strateškega poslovanja naj bi bil dinamičen in nepretrgan, predvsem pa v praksi ni tako lepo razdeljen in ne poteka tako urejeno. Večja formalnost procesa je po navadi združena z večjimi stroški, obsežnostjo, natančnostjo in uspešnostjo planiranja ne glede na obliko in velikost podjetja (David, 2001, str. 13), s čimer se strinjata tudi Pearce in Robinson (Pearce & Robinson, 1991, str. 7).

Slika 2: Splošen model strateškega poslovanja po Davidu



Vir: F.R. David, *Strategic management: concepts & cases (8th ed.)*, 2001, str. 13.

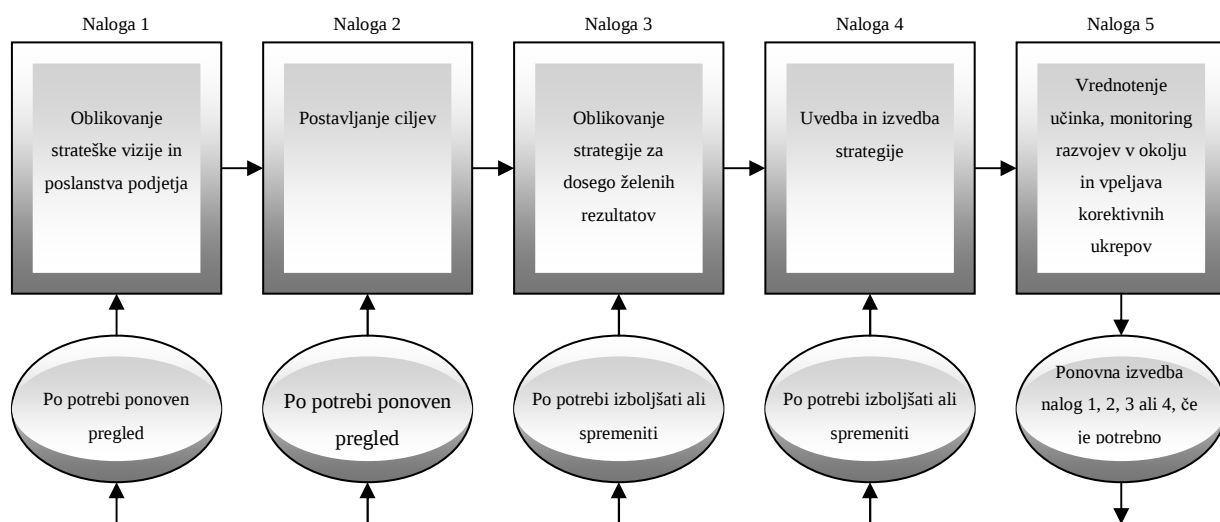
1.2.3 Thompson – Stricklandov model

Thompson – Stricklandov proces sprejemanja in izvedbe strategije sestoji iz petih medsebojno povezanih nalog: **oblikovanja strateške vizije** o tem, kakšna bo struktura poslovanja podjetja v prihodnje in kam je podjetje namenjeno, **postavljanja ciljev**, **oblikovanja strategije** za doseg želenih rezultatov, uspešne in učinkovite **uvedbe in izvedbe izbrane strategije**, **vrednotenja poslovnega uspeha** in vpeljava korektivnih prilagoditev v vizijo, dolgoročno usmeritev, cilje, strategije ali vpeljave strategije na podlagi dejanskih izkušenj. Slika 3 ponazarja, kako si Thompson in Strickland zamišljata proces strateškega poslovanja (Thompson & Strickland, 1999, str. 3).

Spremembe zunanjih in notranjih dejavnikov povzročajo, da je potrebno vizijo podjetja, cilje in načine uvajanja vedno znova pregledovati, ponovno o njih razmišljati in na koncu tudi revidirati. Zato je naloga vrednotenja poslovnega uspeha in vpeljava korektivnih prilagoditev tako konec kakor tudi začetek strateškega poslovanja. Strateško poslovanje je tako potekajoč, nikoli zaključen proces. Strateško poslovanje ni dogodek, ki se začne in konča, in ki ga lahko odložimo na stran za nekaj časa. Poslovodje imajo nenehno odgovornost za ugotavljanje, kdaj novi dogodki zahtevajo strateški odgovor in kdaj ne. Njihova naloga je, da zasledujejo razvoj, zgodaj odkrijejo probleme, motrijo informacije o spremembah na trgu in pri

odjemalcih in začnejo s prilagoditvami. Jasno je, da morajo biti naloge razvoja vizije, postavljanja ciljev in oblikovanja strategije narejeni v paketu, ne individualno. Čeprav je pet nalog strateškega poslovođenja najpomembnejših, morajo biti narejene tudi ostale operativne naloge, za katere so poslovodje odgovorni. Zaradi velikega časovnega vložka poslovodij v izvajanje petih nalog strateškega poslovođenja je enako pomembno vprašanje kot kaj delati tudi kdaj delati strateške spremembe. V večini primerov pridobimo največ, če izboljšujemo izvedbo odstoječe strategije. Prizadevanja za to, da dobra strategija prinese boljši rezultat, je pogosto ključ do uspeha pri vodenju strategije (Thompson & Strickland, 1999, str. 16).

Slika 3: Pet nalog strateškega poslovođenja po Thompsonu in Stricklandu



Vir: A. A. Thompson & A. J. III. Strickland, *Strategic management: Concepts and Cases* (11th ed.), 1999, str. 4.

1.2.4 Pearce – Robinsonov model

Zaradi podobnosti med glavnimi modeli procesa strateškega poslovođenja sta Pearce in Robinson lahko razvila izbran model na podlagi najboljših idej s področja strateškega poslovođenja (Pearce & Robinson, 1991, str. 12). Model procesa strateškega poslovođenja po Pearceu in Robinsonu predstavlja Slika 4.

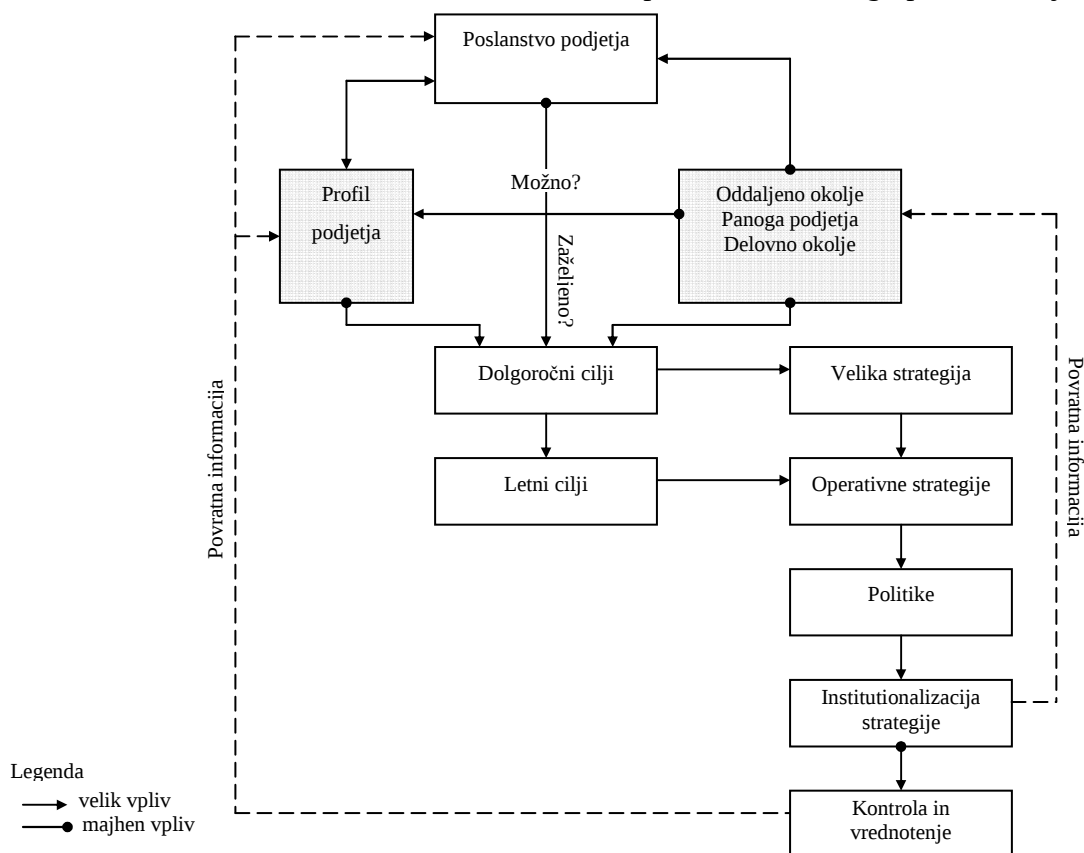
Proces se prične z razvojem ali s presojo ustreznosti poslanstva podjetja. Ta korak je lahko združen z naslednjim korakom, v katerem sledi pregled profila podjetja in analiza zunanjega okolja, pri čemer avtorja delita zunanje okolje na panogo in oddaljeno okolje. S tem je končan prvi del in se začne drugi del. Iz opredeljenih dolgoročnih ciljev se oblikujeta velika strategija in letni cilji, iz obeh pa nato operativne strategije. Preko politik se začno operativne strategije izvajati v rednem poslovanju. Poslovodje morajo podrobno spremljati odzive iz okolja na uveljavljene strategije, zato je kontrola in vrednotenje zelo pomemben del procesa strateškega poslovođenja (Pearce & Robinson, 1991, str. 16). Tudi Pearce in Robinson gledata na posledice razumevanja strateškega poslovođenja kot procesa: sprememba na kateremkoli nivoju povzroči spremembe tudi drugod, proces poteka zaporedno, vendar so hkrati potrebne tudi povratne informacije, proces je dinamičen (Pearce & Robinson, 1991, str. 16).

1.2.5 Model po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu

Model na Sliki 5 predstavlja racionalni analitični model po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu.

Malo podjetij posluje v tako stabilnih pogojih, da jim ni potrebno razmišljati o prihodnosti in da je uspeh v prihodnje zagotovljen že s tem, da se ohrani obseg trenutne proizvodnje in prodaje. Iz tega sledi, da je za poslovanje v nestabilnih pogojih potreben nek način vrednotenja sprememb. Ne glede na velikost podjetja si mora le to razviti strateško perspektivo. Lahko jo razvije preko formalnega sistema planiranja ali preko sposobnih posameznikov, čeprav podatki kažejo, da je na dolgi rok drugi način slabši (Lufmann in ostali, 1996, str. 15). Model se najpogosteje uporablja pri učenju v poslovnih šolah in v oddelkih podjetij, ki se ukvarjajo z razvojem strateške perspektive. Mnogi izvajalci imajo svoje lastne prilagoditve, vendar se le redke oddaljijo od osnovnega modela, ki ponazarja stopnje v reševanju problemov: **zavedanje problema, iskanje rešitev, odločitev za eno izmed rešitev, izvedba izbrane rešitve, pregled izvedbe izbrane rešitve** (Lufmann in ostali, 1996, str. 16)

Slika 4: Pearce – Robinsonov model procesa strateškega poslovanja



Vir: J. A. Pearce & R. B. Robinson, *Strategic management: formulation, implementation, and control* (4th ed.), 1991, str. 12.

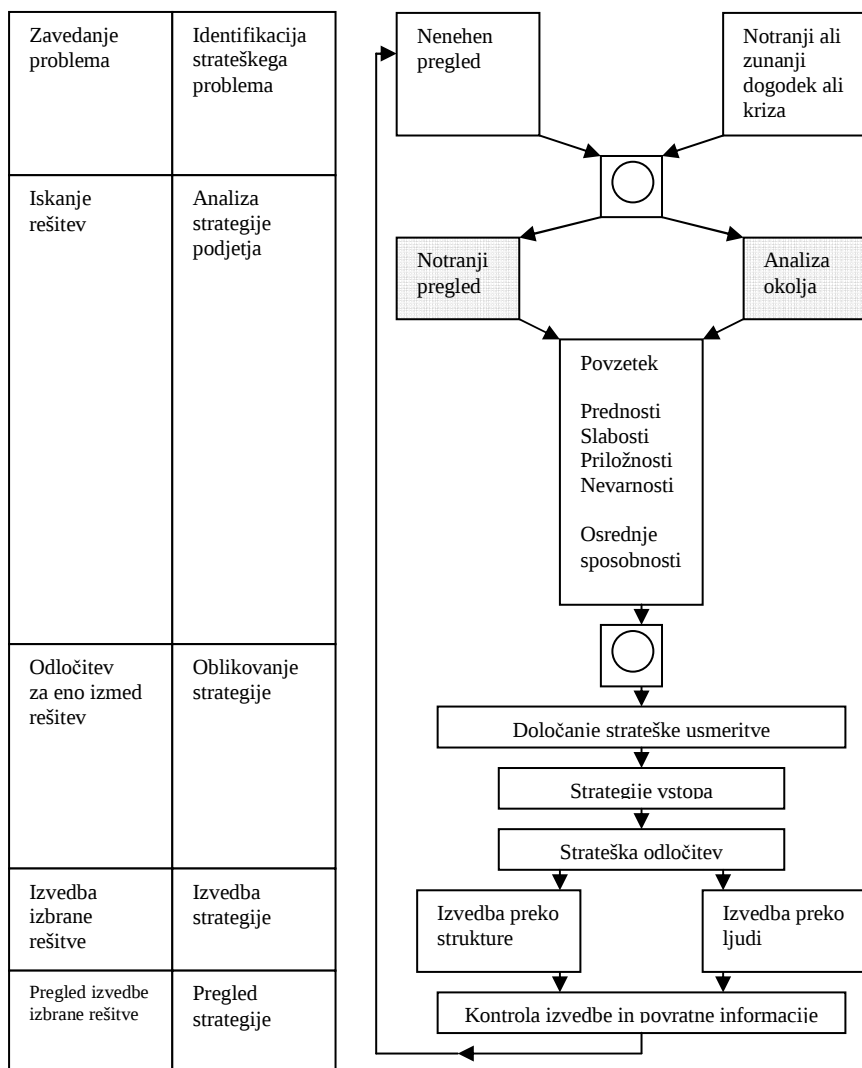
1.2.6 Pučkov model

Pučkov model ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju pa tudi pri izvajanju procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Iz Slike 6 je razvidno, da je ta proces razumeti kot **izdelovanje predpostavk** za strateško planiranje, samo **planiranje** v ožjem pomenu besede in fazo **uresničevanja ter kontrole** uresničevanja strategij (Pučko, 1999, str. 119).

Med predpostavkami strateškega planiranja je potrebno omeniti: 1) izdelana predvidevanja relevantnih razvojev v širšem in ožjem (ciljnem) **okolju podjetja**; 2) ugotovitve vseh preteklih

izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in zgodovinskih trendov, kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih, ter 3) opredeljeno vizijo in poslanstvo podjetja. Strateško planiranje v ožjem pomenu besede lahko razdelimo na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov podjetja in na fazo delanja samih strateških planov, ki vključuje plansko reševanje problemov s planskim odločanjem vred (Pučko, 1999, str. 119).

Slika 5: Model po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu



Vir: G. Luffman, E. Lea, S. Sanderson & B. Kenny, *Strategic management: an analytical introduction* (3rd ed.), 1996, str. 17.

V fazi iskanja in zaznavanja poslovnih problemov je treba napraviti celovito **oceno prednosti in slabosti podjetja** v sedanjosti. Na njeni podlagi in na podlagi rezultatov podjetniškega predvidevanja je smiselno **oceniti poslovne priložnosti** (možnosti) **in nevarnosti**, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Fazo delanja (sestavljanja) strateških planov je treba smiselno razčleniti na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in na podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov. Faza uresničevanja strateških ciljev in strategij se začneja že s taktičnim planiranjem, programiranjem, predračunavanjem in vrsto

drugih dejavnosti. Kot zadnja faza sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij. V praksi se te podfaze največkrat prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo (Pučko, 1999, str. 120).

Slika 6: Pučkov model strateškega upravljanja in poslovanja

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
	Celovito ocenjevanje podjetja	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij	Ocenjevanje strategij in izbira	
Ocenjevanje okolja					
Izsledki kratkoročnih analiz poslovanja	prednosti	ugotavljanje planskih vrzeli	celovitih		Taktično planiranje
Vizija in poslanstvo	slabosti		poslovnih		programiranje
	priložnosti		funkcijskih		predračunavanje
	nevarnosti				kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 1999, str. 120.

1.2.7 Skupne značilnosti prikazanih modelov

V literaturi je mogoče najti številne poskuse opredelitve procesa strateškega upravljanja in poslovanja. Med njimi še ni popolnega soglasja in enotnosti, lahko pa iz njih izluščimo glavno vsebino te znanstvene discipline (Pučko, 1999, str. 105). Če se opremo na kritično primerjalno analizo prikazanih modelov, ni težko ugotoviti, da so si zelo podobni. V svojem bistvu se ne razlikujejo. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliziranja in v drugačnem načinu sistemiziranja sestavin, ki so objektivno sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovanja (Pučko, 1999, str. 119). Vendar lahko ugotovimo, da imajo vsi modeli tri osnovne dele: pridobivanje podatkov, proces oblikovanja strategij, uresničevanje in kontrola (Verčič, 2001, str. 7). Večina avtorjev fazo pridobivanja podatkov členi na dva dela: na ocenjevanje zunanjega okolja in ocenjevanje notranjega okolja. V Tabeli 1 so navedena poimenovanja za zunanje in notranje okolje, kot jih najdemo pri obravnavanih modelih ali procesih strateškega poslovanja.

Tabela 1: Poimenovanja zunanjega in notranjega okolja

Avtor	Zunanje okolje	Notranje okolje
Hunger, Wheelen	Zunanje okolje	Notranje okolje
David	Zunanje ocenjevanje	Notranje ocenjevanje
Thompson, Strickland	Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki
Pearce, Robinson	Zunanje okolje podjetja	Notranje okolje podjetja
Luffman, Lea, Sanderson, Kenny	Zunanja analiza	Notranji pregled
Pučko	Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja

S tabelo poimenovanja zunanjega in notranjega okolja zaključujemo pregled modelov in procesov strateškega poslovanja. Ugotovimo lahko, da avtorji zelo podobno poimenujejo obe okolji. V naslednjem poglavju bomo bolj podrobno predstavili, kako avtorji strukturirajo pregled zunanjega in notranjega okolja podjetja.

1.3 Razlage zunanjega in notranjega okolja pri avtorjih

Preden lahko v podjetju začnejo z oblikovanjem strategije mora poslovodstvo pozorno pregledati zunanje okolje, da bi identificiralo možne priložnosti in nevarnosti. Pregled zunanjega okolja sestavlja monitoring, vrednotenje in sejanje informacij iz zunanjega okolja za ključne ljudi v podjetju. Predstavlja strateško orodje za izogibanje strateškim presenečenjem in zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85). Čeprav je ta informacija pomembna za uspeh podjetja, pa ni zadostna sama po sebi za doseg uspeha. Strateški poslovodje morajo pogledati tudi znotraj podjetja, da bi določili notranje strateške faktorje, torej prednosti in slabosti, ki lahko vplivajo na to, ali bo podjetje sposobno izkoristiti priložnosti in se hkrati izogniti nevarnostim (Hunger & Wheelen, 1996, str. 115).

1.3.1 Zunanje in notranje okolje po Hungerju in Wheelnu

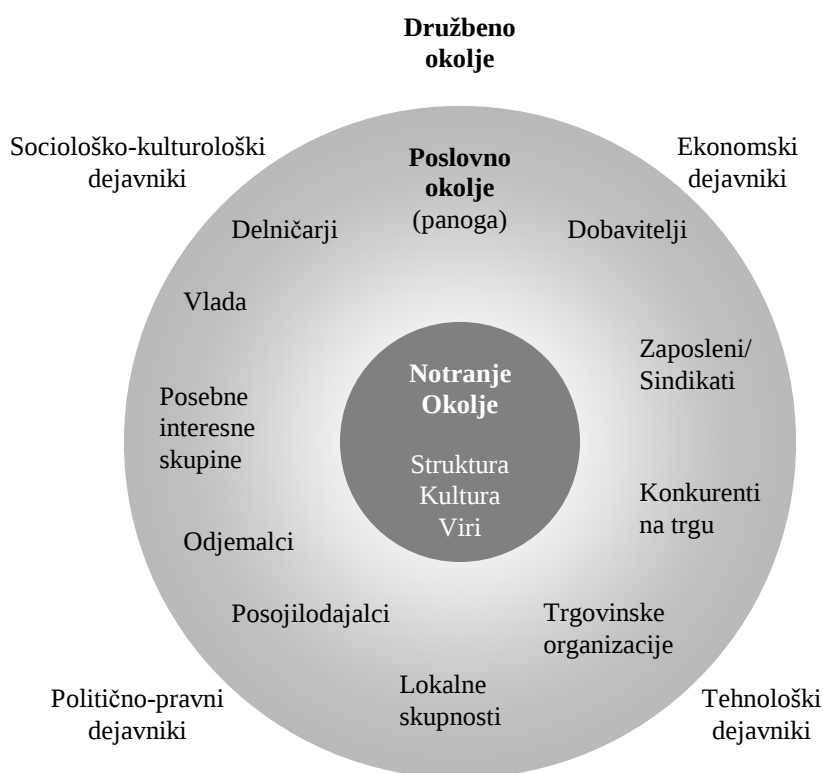
Zunanje okolje sestavljajo spremenljivke, ki so zunaj podjetja in po navadi izven kratkoročnega nadzora poslovodstva. Te spremenljivke tvorijo kontekst, znotraj katerega podjetje obstaja. Zunanje okolje ima dva dela: poslovno okolje in družbeno okolje. **Poslovno okolje** podjetja vsebuje elemente ali skupine, ki vplivajo na podjetje ali podjetje s svojimi aktivnostmi vpliva na njih. Med njimi so delničarji, vlada, dobavitelji, lokalne skupnosti, konkurenti na trgu, odjemalci, posojilodajalci, sindikati, posebne interesne skupine in trgovinske organizacije. Poslovno okolje podjetja pogosto poimenujemo panoga, v kateri podjetje deluje (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7).

Družbeno okolje podjetja kot del zunanjega okolja podjetja sestavljajo splošni dejavniki, ki ne vplivajo direktno na kratkoročne aktivnosti podjetja, pogosto pa imajo vpliv na dolgoročne odločitve podjetja. Število možnih strateških dejavnikov v družbenem okolju je ogromno. Na splošno rečeno ima lahko vsaka država na svetu svojevrsten niz družbenih dejavnikov, od katerih so nekateri podobni dejavnikom v sosednjih državah, nekateri pa so različni (Hunger & Wheelen, 1996, str. 86).

Kot je prikazano na Sliki 7, **družbeno okolje** sestavljajo ekonomski (uravnavajo izmenjavo materiala, denarja, energije in informacij), tehnološki (proizvajajo rešitve problemov), politično–pravni (razporejajo moč in zagotavljajo omejitvene in zaščitne zakone in predpise) in sociološko – kulturološki dejavniki (uravnavajo vrednote, običaje in navade v družbi). Za razumevanje **poslovnega okolja** podjetja mora poslovodstvo redno spremljati in razumeti, kaj vsaka interesna skupina želi ali zahteva od podjetja. Vsaka interesna skupina uporablja svoje lastno merilo za določanje, kako dobro posluje podjetje in nenehno presoja aktivnosti poslovodstva v smislu njihovega vpliva na interesno skupino. Če skupina zazna, da ni bila pri poslovanju podjetja upoštevana v zadostni meri, bo izvajala pritisk na poslovodstvo toliko časa, da bo le to spremenilo svoj način poslovanja. Iz tega izhaja, da se morajo vse ravni poslovodstva zavedati ne samo glavnih interesnih skupin v zunanjem okolju podjetja, ampak tudi meril vsake interesne skupine za presojanje ravnanja poslovodstva. Strateški poslovodje imajo dolžnost za spremljanje zanimanja interesnih skupin in upoštevanje njihovih želja pri sprejemanju strateških odločitev. Hunger in Wheelen predlagata za konkurenčno analizo

uporabo Porterjevih pet silnic, nadaljujeta z razvojem panoge (življenjski cikel panoge), uporabo strateških skupin in strateškega kartiranja, opozarjata na prepreke mobilnosti in svetujeta karakteriziranje različnih konkurentov po strateških tipih. **Notranje okolje** sestavljajo spremenljivke, ki so znotraj podjetja in po navadi pod kratkoročnim nadzorom posloводства. Te spremenljivke tvorijo kontekst, znotraj katerega se izvajajo aktivnosti v podjetju. Med spremenljivke štejemo strukturo, kulturo in vire podjetja. **Struktura** pojasni, kako je podjetje organizirano v smislu komunikacije, pooblastil in razporeditve dela. Pogosto jo imenujejo tudi veriga ukazovanja, grafično pa je predstavljena z organizacijskim diagramom. **Kultura** je vzorec prepričanj, pričakovanj in vrednot in je skupen zaposlenim v podjetju. Norme v podjetju določajo sprejemljivo vedenje zaposlenih od najvišjega posloводства do najnižjih izvajalcev. **Viri** so vsa sredstva, ki prihajajo v poslovni proces. Sredstva so veščine in zmožnosti ljudi, poslovodne sposobnosti, finance in poslopja na funkcionalni površini. Prvenstvena naloga strateškega posloводства je, da interne spremenljivke v podjetju združi na tak način, da zagotovi posebne sposobnosti, ki omogočijo podjetju pridobiti ubranljivo konkurenčno prednost – in s tem tudi dobiček (Hunger & Wheelen, 1996, str. 9).

Slika 7: Spremenljivke v zunanjem okolju po Hungerju in Wheelnu



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, Strategic management (5th ed.), 1996, str. 11.

Strateški poslovodje naj bi določili spremenljivke znotraj svojega podjetja, ki predstavljajo pomembne prednosti in slabosti. Spremenljivka je prednost, če zagotavlja konkurenčno prednost. Prednost je nekaj, kar podjetje dela ali ima možnost, da bi delalo še posebej dobro v primerjavi s sposobnostmi konkurentov. Spremenljivka je slabost, če nekaj podjetje ne dela v redu, ali nima možnosti, da bi delalo v redu, čeprav imajo njegovi konkurenti to možnost. Pri ocenjevanju pomembnosti teh spremenljivk mora posloводство potrditi, da gre za notranje strateške faktorje – prednosti in slabosti podjetja, ki mu bodo pomagale določiti prihodnost. Eden izmed načinov za določitev notranjih strateških faktorjev je, da podjetje primerja

spremenljivke s:

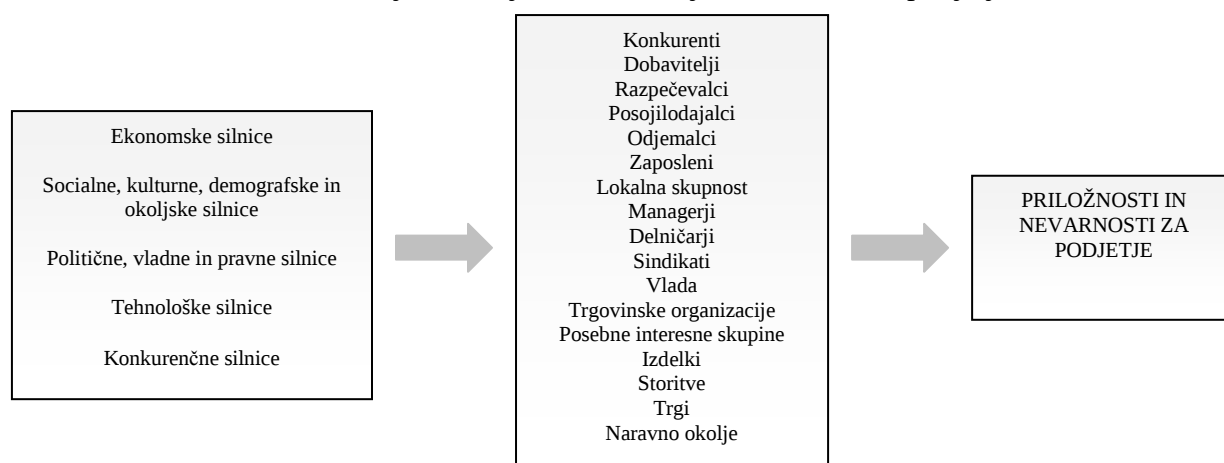
- prejšnjo učinkovitostjo podjetja,
- ključnimi konkurenti podjetja ali
- panogo kot celoto.

Če se spremenljivka močno razlikuje od prej naštetih primerjav, potem zelo verjetno predstavlja strateški faktor in ga je potrebno upoštevati pri strateških odločitvah. Hunger in Wheelen predlagata, da strateški poslovodje analizirajo interne spremenljivke po enem ali kombinaciji treh različnih pristopov: vplivu strategije trženja na dobiček (PIMS analiza), analizi na podlagi verige vrednosti in funkcionalni analizi (Hunger & Wheelen, 1996, str. 118).

1.3.2 Ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja po Davidu

Namen **zunanjega ocenjevanja** je sestaviti zaključen seznam priložnosti, ki lahko podjetju koristijo ter nevarnosti, katerim naj bi se podjetje raje ognilo. Termin zaključen nakazuje, da zunanje ocenjevanje ni namenjeno sestavljanju obširnega seznama vseh mogočih faktorjev, ki bi lahko imeli vpliv na poslovanje. Namenjeno je bolj določevanju ključnih dejavnikov, na katere podjetje lahko vpliva (David, 2001, str. 76). Zunanje silnice lahko razdelimo v pet širših kategorij: (1) ekonomske silnice, (2) socialne, kulturne, demografske in okoljske silnice, (3) politične, vladne in pravne silnice, (4) tehnološke silnice in (5) konkurenčne silnice. Razmerje med temi silnicami je prikazano na Sliki 8.

Slika 8: Razmerje med ključnimi zunanji silnicami in podjetjem



Vir: F.R. David, Strategic management: concepts & cases (8th ed.), 2001, str. 77.

Podjetje mora najprej zbrati podatke in informacije o socialnih, kulturnih, demografskih, okoljskih, ekonomskih, političnih, pravnih, upravnih in tehnoloških trendih. Posamezniki spremljajo različne vire informacij, kot so magazini, poslovni dnevnik in časopisi. Pripravljajo obdobjna poročila, ki jih posredujejo skupini za pripravo zunanjega ocenjevanja. Iz zbranih informacij skupina za pripravo zunanjega ocenjevanja določi seznam najbolj pomembnih priložnosti in nevarnosti za podjetje ter jih posreduje vsem zaposlenim v podjetju (David, 2001, str. 78).

Trendi v zunanjem okolju močno vplivajo na vse izdelke, storitve, trge in podjetja na svetu. Za izvedbo konkurenčne analize avtor predlaga uporabo Porterjevih pet silnic, za določanje glavnih konkurentov podjetja in njihovih prednosti ter slabosti pa matriko profila konkurentov

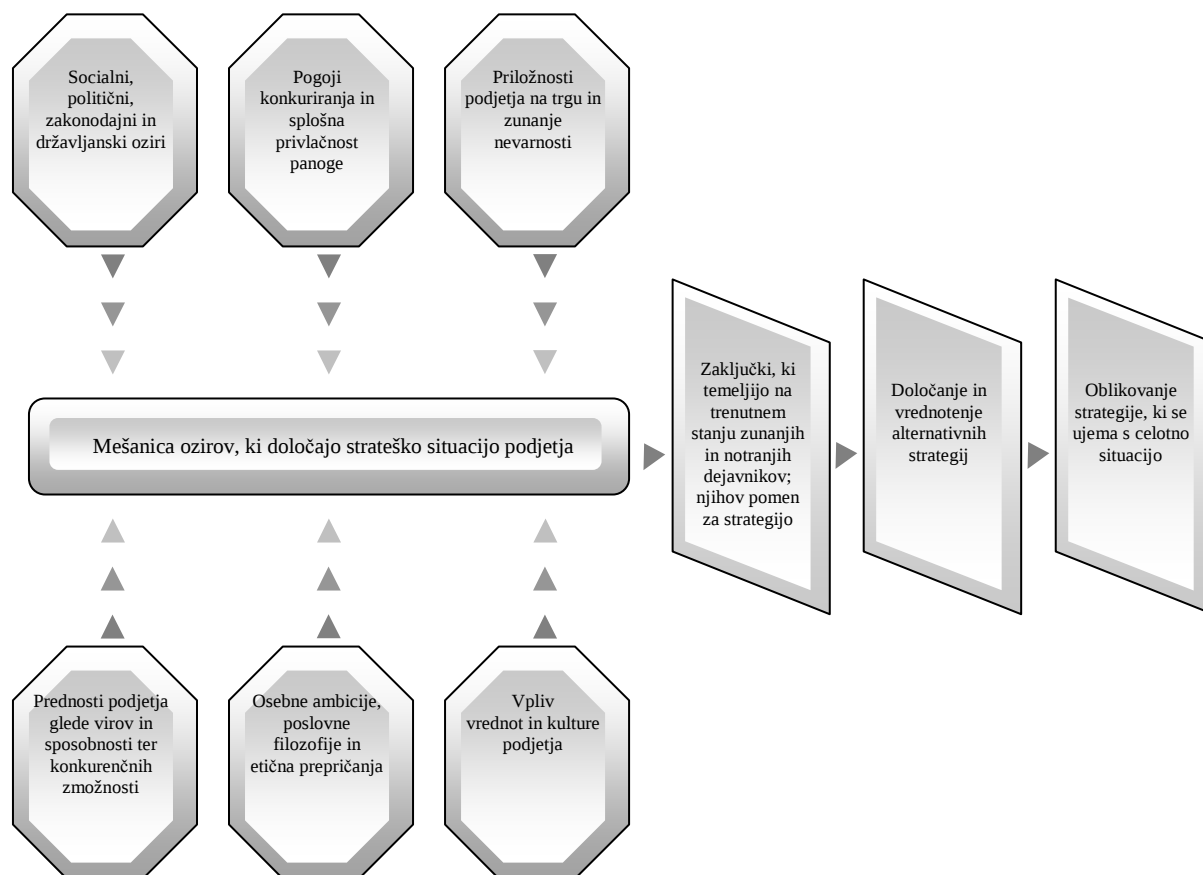
(Competitive Profile Matrix). Proces **notranjega ocenjevanja** je močno podoben procesu zunanjega ocenjevanja. Zaposleni v celotnem podjetju določajo njegove prednosti in slabosti. Notranje ocenjevanje zahteva zbiranje in prilagajanje informacij o funkcijah v podjetju: vodstvu, marketingu, finančah in računovodstvu, proizvodnji, razvoju in raziskavah in informacijski tehnologiji. Ključne prednosti in slabosti se določijo podobno kot v primeru zunanjega ocenjevanja. Avtor predlaga, da v podjetju pripravijo kot povzetek notranjega ocenjevanja matriko notranjih faktorjev (Internal Factor Evaluation Matrix).

1.3.3 Zunanji in notranji dejavniki po Thompsonu in Stricklandu

Thompson in Strickland med tri **zunanje dejavnike** prištevata: (1) socialne, politične, zakonodajne in državljanske okoliščine, (2) pogoje konkuriranja in splošno privlačnost panoge ter (3) priložnosti podjetja na trgu in zunanje nevarnosti, med tri **notranje dejavnike** pa: (1) prednosti podjetja glede virov in sposobnosti ter konkurenčnih zmoglosti, (2) osebne ambicije, poslovne filozofije in etična prepričanja, (3) vpliv vrednot in kulture podjetja (Thompson & Strickland, 1999, str. 54). Na Sliki 9 so upodobljeni osnovni dejavniki, ki oblikujejo pristop pri oblikovanju strategije podjetja. Medsebojno delovanje teh faktorjev ter vpliv, ki ga ima vsak od njih na proces oblikovanja strategije, se razlikuje od situacije do situacije.

Slika 9: Dejavniki, ki sodelujejo v oblikovanju izbora strategije podjetja

ZUNANJI DEJAVNIKI; KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA



NOTRANJI DEJAVNIKI; KI VPLIVAJO NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PODJETJA

Vir: A. A. Thompson & A. J. III. Strickland, *Strategic management: Concepts and Cases* (11th ed.), 1999, str. 55.

Thompson in Strickland dajeta poleg drugega poseben poudarek na etiko. Pravita: strategija bi

morala biti etična. Vsebovati mora poštena dejanja, ne nepravilna; drugače ne bo ustrezala načelom moralnih vrednot. To pomeni več kot samo prilagajanje tistemu, kar je zakonito. Etični in moralni standardi gredo preko zakonskih prepovedi in stavkov »Prepovedano je« do vprašanj dolžnosti in besednjaka »kaj se sme narediti in česa se ne sme«. Etika se ukvarja z dolžnostmi človeka ter principi, na katerih ta dolžnost počiva (Thompson & Strickland, 1999, str. 59). Za zelo malo strateških odločitev velja enak kontekst – tudi v isti panogi so situacijski dejavniki različni od enega podjetja do drugega tako, da so strategije konkurentov med seboj precej različne. Zato je potrebno pred začetkom oblikovanja strategije natančno preučiti vse dejavnike, tako zunanje kakor tudi notranje.

1.3.4 Zunanje in notranje okolje po Pearceu in Robinsonu

Množica zunanjih dejavnikov vpliva na usmeritev, dejavnosti, strukturo in notranje procese podjetja. Te dejavnike, ki tvorijo **zunanje okolje podjetja**, lahko razdelimo v tri podskupine: dejavnike v oddaljenem okolju, dejavnike v panogi, v kateri deluje podjetje, ter dejavnike v delovnem okolju podjetja. Ti dejavniki, predstavljeni na Sliki 10, v kombinaciji sestavljajo osnovo priložnosti in nevarnosti, ki jih podjetje srečuje v svojem konkurenčnem okolju (Pearce & Robinson, 1991, str. 76).

Oddaljeno okolje vključuje dejavnike, ki so izven dosega in neodvisni od katerekoli aktivnosti v podjetju. Oddaljeno okolje izkazuje priložnosti, nevarnosti in prepreke za podjetja, vendar ima posamezno podjetje na njih zelo majhen vpliv. Avtorja navajata ekonomske, socialne, politične, tehnološke in ekološke dejavnike.

Za opisovanje **panoge podjetja** in analizo panoge glede na meje in strukturo uporabljata Porterjevih pet silnic ter konkurenčno analizo. V **delovnem okolju** podjetja upoštevata njegov konkurenčni položaj, vpliv posojilodajalcev in dobaviteljev, profil odjemalcev ter naravo trga delovne sile.

Izkušnje v velikih in majhnih podjetjih kažejo, da je temeljita analiza **notranjega okolja podjetja** odločilnega pomena pri oblikovanju strategije. Podjetje mora natančno vzeti v obzir svoje prednosti in slabosti in na podlagi tega osnovati strategijo, ki bo kar najbolj izkoristila dane priložnosti v zunanjem okolju podjetja. V ta namen avtorja navajata SWOT analizo, ki se jo lahko izvede po ključnih notranjih dejavnikih (funkcijah): marketingu, financah in računovodstvu, proizvodnji, kadrovske službi in vodstvu podjetja ali se uporabi pristop na podlagi analize vrednosti.

1.3.5 Zunanja analiza in notranji pregled po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu

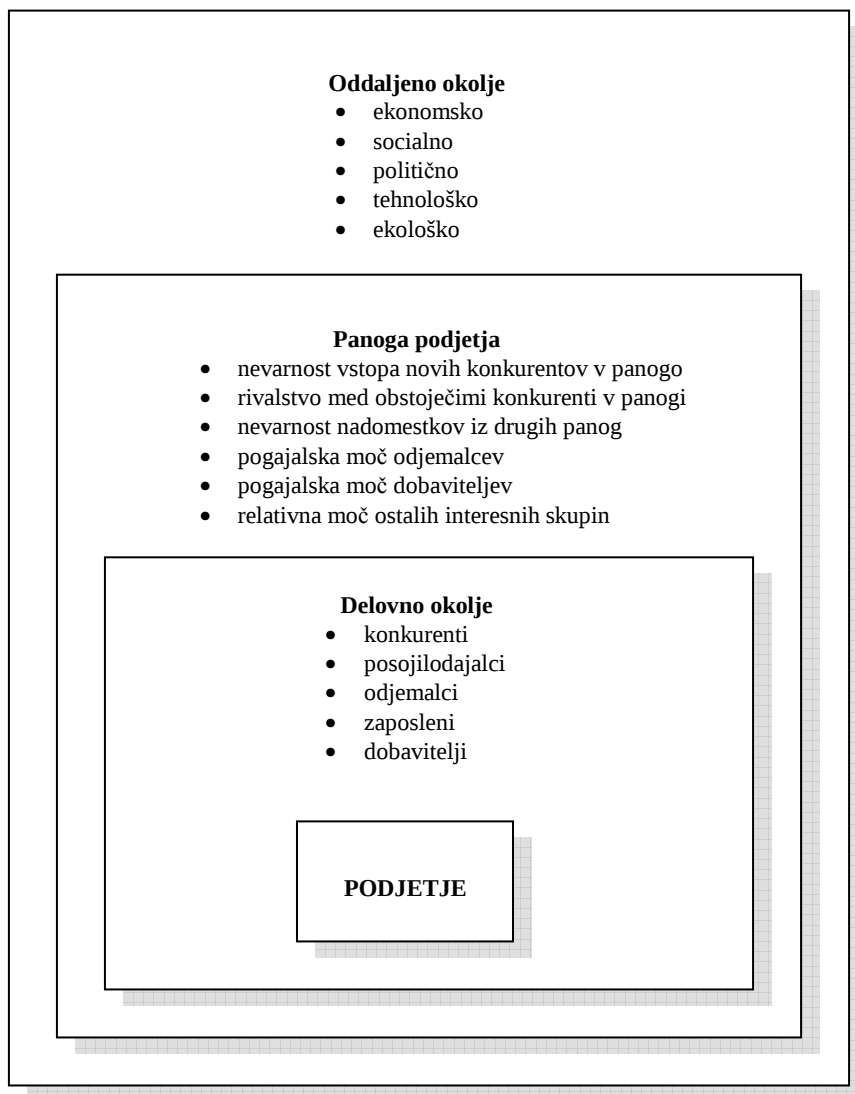
Po Luffmanu, Leau, Sandersonu in Kennyu je zunanja analiza sestavljena iz analize okolja, analize odjemalcev in konkurentov ter razumevanja panoge in trga.

Pri **analizi okolja** je pomembno, da podjetja najdejo način za spremljanje zunanjega okolja, zaznavanje sprememb, ki se dogajajo in iz tega izhajajoče priložnosti in nevarnosti za podjetje. Na Sliki 11 je prikazano ogrodje, ki se lahko uporablja za pregled faktorjev, ki trenutno vplivajo na podjetje, ter trendov, ki imajo potencialen vpliv na poslovanje v prihodnosti (Luffman in ostali, 1996, str. 34).

Podjetja redno trdijo, da imajo odjemalci in konkurenti največji vpliv na njihovo rentabilnost, vendar se le redka lotijo sistemске analize njihovih aktivnosti. Informacije so posledično v

anekdotah in so redko dokumentirane. Avtorji predlagajo, da pri **analizi odjemalcev in konkurentov** podjetja izvedejo naslednje aktivnosti: identifikacija konkurentov, analiza konkurentov, analiza odjemalcev in ugotavljanje obnašanja odjemalcev (Luffman in ostali, 1996, str. 43).

Slika 10: Zunanje okolje podjetja



Vir: J. A. Pearce & R. B. Robinson, *Strategic management: formulation, implementation, and control* (4th ed.), 1991, str. 77.

Ker je **razumevanje panoge in trga** pomembno, avtorji izpostavljajo konkurenčno okolje podjetja zaradi treh razlogov:

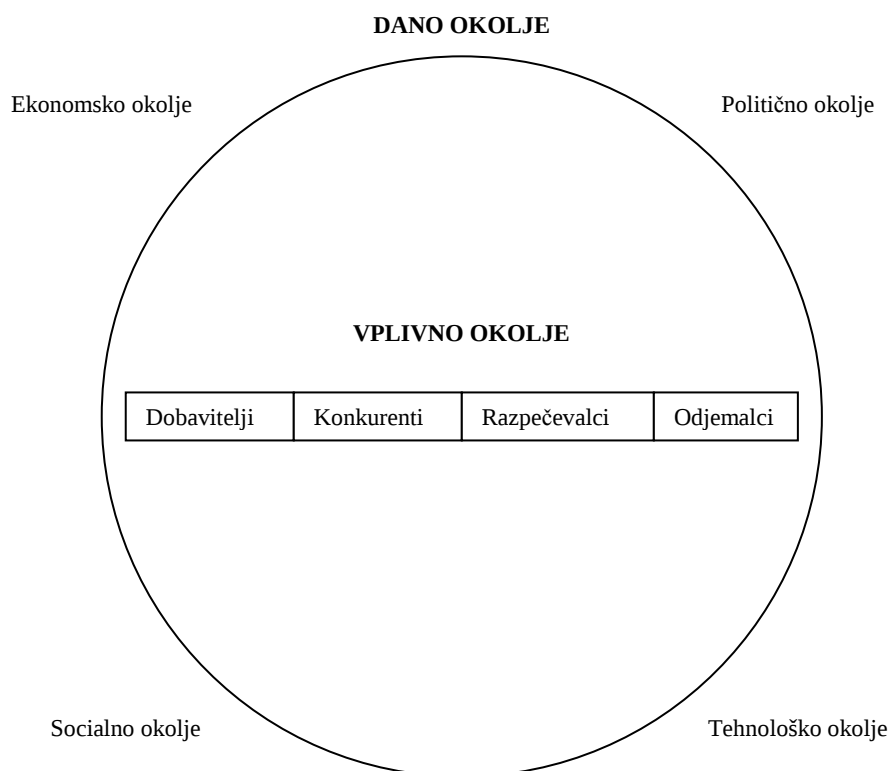
- vidi ga večina v podjetju kot najpomembnejšega, s katerim se je potrebno ukvarjati,
- mnoga podjetja porabijo precejšen delež svojih sredstev v konkurenčnem okolju, predvsem na področju marketinga,
- to je najbližje okolje v smislu, da so učinki na podjetje stalni in neposredni.

Panoge se med seboj močno razlikujejo v naravi in obsegu konkuriranja. Kar potrebujemo je okvir za analiziranje odnosa med spremenljivkami, ki vplivajo na konkurenčnost in ki imajo splošen vpliv na rentabilnost. Avtorji poudarjajo, da je največji problem pri analizi konkurence

še vedno določitev panoge (Luffman in ostali, 1996, str. 49).

Avtorji navajajo kot ustrezen model za analizo panoge in trgov Porterjev model petih silnic, poleg tega pa še življenjski cikel izdelka, ekonomijo obsega ter krivuljo učenja. Analiza virov in sposobnosti je sestavljena iz notranjega pregleda, finančne ocene ter analize učinkovitosti. Pri **notranjem pregledu** mora podjetje pogledati samo vase, da bi ugotovilo svoj strateški položaj. Enostavneje povedano mora podjetje preko analize potrditi svoje prednosti in slabosti. Taka analiza ni enostavna, saj mora biti nepristranska, kar pa je v večini podjetij težko doseči. Poleg tega moramo upoštevati, da je lahko prednost podjetja vrednotena samo po svoji strateški pomembnosti – ni pomembno, da si dober v nečem, kar ne prispeva k uspehu podjetja. Ko je analiza enkrat narejena, ima podjetje prednost, da razpolaga s podatki, s katerimi lahko primerja prednosti podjetja in bodoče priložnosti v okolju, iz česar izvirajo ideje za nove strategije (Luffman in ostali, 1996, str. 62). Avtorji priporočajo notranji pregled na naslednjih področjih: cilji, strategije, struktura, finance, trženje, proizvodnja, raziskave in razvoj, ravnanje s človekovimi viri ter sistemi in postopki.

Slika 11: Podjetje in njegova okolja



Vir: G. Luffman in ostali, Strategic management: an analytical introduction (3rd ed.), 1996, str. 34.

Finančna ocena uspešnosti podjetja preko finančnih poročil je osnova za razumevanje strateškega poslovanja. Taka ocena ima dva sestavna dela:

- zagotavlja pomemben dokaz splošne uspešnosti podjetja v primerjavi s predhodnim stanjem ali nasproti podobnim podjetjem in
- določa uspešnost in učinkovitost finančne funkcije v podjetju glede pridobitve in obvladovanja finančnih virov.

Finančna ocena daje vpogled v finančno zdravje podjetja in je namenjena dajanju odgovorov na ključna strateška vprašanja. Z **analizo uspešnosti** podjetje ugotavlja, od kje izhaja

dodana vrednost podjetja in od kod konkurentom njihova prednost. To daje spodbudo za analiziranje učinkovitosti v primerjavi z ostalimi konkurenti in za boljše razumevanje delovanja stroškov, ki so povezani s strategijami na izbranih trgih (Luffman in ostali, 1996, str. 94).

1.3.6 Ocenjevanje okolja in celovito ocenjevanje podjetja po Pučku

Planske predpostavke so izhodišče za strateško planiranje v podjetju. Zajemajo izdelane ocene ključnih razvojev v okolju prihodnosti, pregled ugotovitev že v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter izdelano vizijo in poslanstvo podjetja. Pri ocenjevanju okolja kaže poskusiti izluščiti ključne razvoje v **najširšem okolju podjetja** v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje ali **ciljno okolje podjetja**. Ocenjevanje ciljnega okolja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo trga podjetja (Pučko, 1999, str. 123).

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti ne neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot: naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično – tehnološko okolje, politično – pravno okolje in kulturno okolje. Okolja na Sliki 12 dajejo podjetju določene priložnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa ga okvirno določajo in omejujejo. Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, kajti po teh vezeh vpliva okolje na podjetje, mu postavlja vedenjske okvire, po drugi strani pa poskuša tudi podjetje vplivati na okolje. Te medsebojne vplive je možno razdeliti vsaj v dve večji skupini: neobvladljive spremenljivke in obvladljive spremenljivke (Pučko, 1999, str. 9).

V skupini **neobvladljivih spremenljivk** bi bili vplivi okolja na podjetje, medtem ko do vplivov v nasprotni smeri ne prihaja. To so torej vplivi, ki so za podjetje objektivno dani, na katere podjetje ne more vplivati. Označujemo jih tudi zunanje spremenljivke, ker jih mora podjetje pri svojem poslovnem odločanju upoštevati. V skupini **obvladljivih spremenljivk** so tisti vplivi okolja, pri katerih je pomemben predvsem tok od podjetja v okolje, manj pa v nasprotni smeri. To so vplivi podjetja na neke vplive okolja ali pa samostojni vplivi podjetja na okolje. Imenujemo jih lahko tudi na pol obvladljive spremenljivke podjetja. Mogoče jih je imenovati tudi notranje spremenljivke, ker pač niso za podjetje dane, ampak lahko nanje vpliva. Zato tudi niso del okolja (Pučko, 1999, str. 9).

Pri ocenjevanju **ciljnega okolja podjetja** je primerno najprej izdelati oceno privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje. Poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetja, ki v neki panogi poslujejo. To določajo po Porterju pravila konkuriranja v panogi (Pučko, 1999, str. 126). Ocenjevanje ciljnega okolja je hudo pomanjkljivo če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti je nujno glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. S tem v zvezi se kaže še posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljevanih potreb, saj le te praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetja (Pučko, 1999, str. 128).

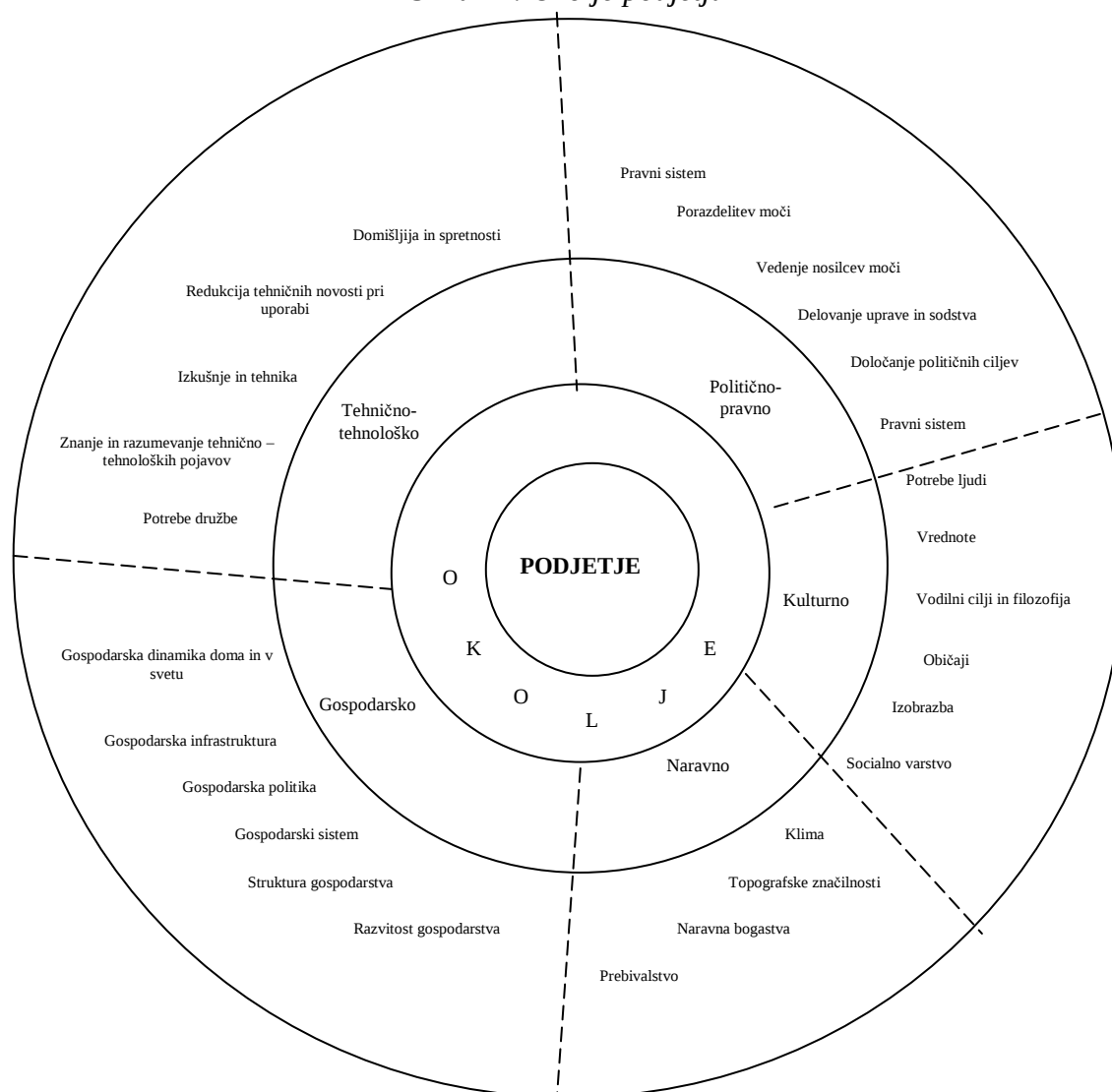
Celovito ocenjevanje podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij ter tistih, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ocena daje temelj za proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvega kaže imenovati klasičnega (to je tako imenovana SWOT analiza), drugi način je portfeljska

analiza, tretji način pa je analiza na podlagi verige vrednosti (Pučko, 1999, str. 133).

1.3.7 Povzetek razlag zunanjega okolja pri izbranih avtorjih

Avtorji zelo podobno opisujejo zunanje okolje. Nekateri dajo poudarek na določenih postavkah, spet drugi na drugih. Lahko ugotovimo, da zunanje okolje ločijo na okolje, na katerega podjetje nima nobenega vpliva ter na okolje, na katerega lahko podjetje vsaj delno vpliva. Medtem, ko avtorji prvega imenujejo z različnimi imeni (družbeno, zunanje, oddaljeno, najširše...), je za drugega skoraj pri vseh avtorjih skupen izraz panoga podjetja.

Slika 12: Okolje podjetja



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 1999, str. 10.

Za lažjo analizo avtorji najširše zunanje okolje največkrat členijo na štiri ali pet podokolij, za analizo panožnega okolja pa avtorji predlagajo analizo privlačnosti panoge in analizo trga.

V nadaljevanju bomo predstavili določljivke v politično – pravnem, gospodarskem, tehnično – tehnološkem, kulturnem in naravnem podokolju, Porterjevih pet in Freemanovo eno silnico za analizo panoge ter način za izvedbo analize panoge.

1.4 Izhodišča strateškega poslovođenja

Pri reševanju katerega koli izziva je potrebno najprej opraviti poglobljeno analizo. Analiza v strateškem poslovođenju zajema oceno ključnih dejavnikov v širšem okolju in v panogi v prihodnje, pregled v preteklosti opravljenih analiz poslovanja ter pregled obstoječe ali izdelava nove vizije in poslanstva podjetja.

Razumevanje, kaj je konkuriranje, je prvi pogoj za približevanje ostalim konkurentom. Razumevanje, zakaj gre za konkuriranje, je prvi pogoj za prehitevanje konkurentov. Zakaj nekatera podjetja stalno razvijajo nove oblike konkurenčnih prednosti, medtem ko ostala samo gledajo in sledijo? Zakaj nekatera podjetja ponovno definirajo panogo, medtem ko ostala podjetja panogo jemljejo kot nekaj danega (Hamel & Prahalad, 1993, str. 76)?

1.4.1 Ocenjevanje širšega okolja podjetja

Avtorji obsežno širše okolje podjetja členijo na več podokolij, saj je tem olajšano osredotočanje na izzive, ki čakajo podjetje. Členitev je največkrat štiri ali petstopenjska. Odločili smo se, da upoštevamo petstopenjsko členitev, pri tem pa smo po različnih virih povzeli, na katere določljivke moramo biti pozorni, ko ocenjujemo posamezno podokolje:

- v **politično – pravnem podokolju** ocenjujemo posebne spodbude, reguliranost s strani vlade, spremembe v davčni zakonodaji, spremembe v patentni zakonodaji, stopnjo izdatkov za izobraževanje, število patentov, zakonodajo na področju varovanja okolja, zakonodajo proti diskriminaciji pri zaposlovanju, protitrustovsko zakonodajo...;
- v **gospodarskem podokolju** ocenjujemo cenovna nihanja, davčne stopnje, možnosti za devalvacijo/ revalvacijo, fiskalno politiko, monetarno politiko, nadzor nad plačami/ cenami, nagnjenost ljudi k trošenju, obrestne mere, obrestne mere na trgih kapitala, premike v smeri storitvenih dejavnosti, raven nezaposlenosti, razlike v dohodkih po regijah in potrošniških skupinah, razpoložljivost energetskih virov in stroške uporabe, razpoložljivost kreditov, selitev povpraševanja k drugim skupinam izdelkov in storitev, stanje ekonomije v drugih državah, stopnjo dohodka za potrošnjo, stopnjo inflacije, stopnjo produktivnosti zaposlenih, trend bruto domačega proizvoda, trende na delniških trgih, uvozno izvozne dejavnike, vladni deficit, vrednost dolarja na svetovnih trgih, vzorce porabe...;
- v **tehnično – tehnološkem podokolju** ocenjujemo izboljšanje produktivnosti preko avtomatizacije, nove razvoje pri prenosu tehnologij iz laboratorija na trg, nove proizvode, obseg raziskav in razvoja na nivoju države, obseg raziskav in razvoja na nivoju panoge, osredotočenost tehnoloških naporov, patentno zaščito...;
- v **kulturnem podokolju** ocenjujemo družbeno odgovornost, porazdelitev prebivalstva po starostnih skupinah, regionalne premike med prebivalstvom, stopnjo rasti prebivalstva, število porok, število rojstev, število ločitev, število smrti, kontrolo rojstev, karierna pričakovanja, nakupovalne navade, odnos do dela, odnos do investiranja, odnos do upokojevanja, odnos do varčevanja, povprečen dohodek na prebivalca, povprečno stopnjo izobraženosti, pričakovano življenjsko dobo, programe socialnega varstva, število posebnih interesnih skupin, varčevanje z energijo, vloge spolov, zaupanje v vlado, življenjski stil...;
- v **naravnem podokolju** ocenjujemo onesnaževanje vode, onesnaževanje zraka, nadzor onesnaževanja, ravnanje z odpadki, recikliranje...

Med splošne trende v zunanjem okolju lahko prištejemo: povečano zavedanje potrebe po varovanju okolja, staranje populacije, večanje števila rojstev, zmanjšanje množičnih trgov,

spremembe v življenjskem okolju zaradi boljših telekomunikacijskih povezav, spremembe gospodinjstev (Hunger & Wheelen, 1996, str. 89).

Seveda je praviloma za podjetje najpomembnejše gospodarsko podokolje. Zato kaže še posebej skrbno narediti ocene ključnih razvojev v tem podokolju. To največkrat pomeni, da je potrebno sistematično zbrati napovedi razvoja ključnih narodnogospodarskih agregatov, ki so za podjetje posebej pomembni (Pučko, 1999, str. 125).

1.4.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Poslovno okolje podjetja vsebuje elemente ali skupine, ki vplivajo na podjetje ali podjetje s svojimi aktivnostmi vpliva na njih. Med njimi so delničarji, vlada, dobavitelji, lokalne skupnosti, konkurenti na trgu, odjemalci, posojilodajalci, sindikati, posebne interesne skupine in trgovinske organizacije. Poslovodje morajo spremljati poslovno okolje tudi za določitev strateških dejavnikov, za katere obstaja verjetnost, da bodo imeli velik vpliv na uspeh podjetja. Poslovno okolje podjetja pogosto poimenujemo panoga, v kateri podjetje deluje. Panoga je skupina podjetij, ki izdelujejo podoben izdelek ali ponujajo podobno storitev. Pučko povezuje ožje zunanje okolje s panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga naj bi bila po njegovem v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Thompson in Strickland razumeta termin panoga kot skupino podjetij, katerih izdelki imajo tako veliko podobnih lastnosti, da konkurirajo pri istih odjemalcih.

Konkurenčni boj znotraj panoge temelji na njeni ekonomski strukturi in gre daleč preko obnašanja trenutnih konkurentov. Osnovni dejavniki konkuriranja, ki so prikazani na Sliki 13, določajo stopnjo intenzivnosti konkurenčnega boja. Skupni vpliv dejavnikov konkuriranja določa končni potencial dobičkonosnosti panoge. Porter omenja pet dejavnikov konkuriranja:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo (threat of entry),
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (rivalry among current competitors),
- nevarnost nadomestkov iz drugih panog (threat of substitution),
- pogajalska moč odjemalcev (bargaining power of buyers),
- pogajalska moč dobaviteljev (bargaining power of suppliers).

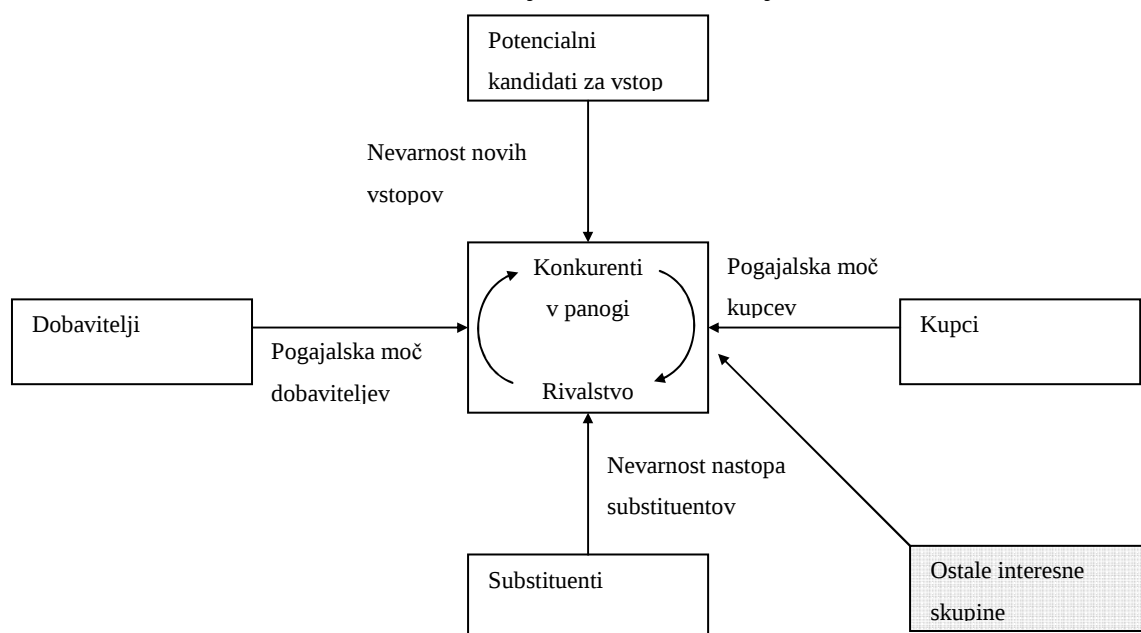
Hunger in Wheelen sledita priporočilu R.E. Freemana in dodajata še šesti dejavnik konkuriranja: relativno moč ostalih interesnih skupin (other stakeholders). Šesti dejavnik odraža moč sindikatov, vlade in ostalih interesnih skupin iz poslovnega okolja podjetja, ki imajo nadzor nad poslovanjem znotraj panoge.

Močan dejavnik konkuriranja lahko ocenjujemo kot nevarnost, ker ima verjeten vpliv na zmanjševanje dobička. V nasprotju pa lahko šibek dejavnik konkuriranja vidimo kot priložnost, ker lahko omogoča podjetju pridobiti večji dobiček. Na kratki rok predstavljajo močni dejavniki konkuriranja oviro poslovanju podjetja. Na dolgi rok pa lahko podjetje preko izbire prave strategije spremeni moč enega ali več dejavnikov konkuriranja tako, da le ta predstavlja prednost.

Večina avtorjev pri ocenjevanju privlačnosti panoge povzema delo M. E. Porterja Competitive strategy, zato sledi v nadaljevanju poglavja pregled strukturne analize panoge po Porterju (Porter, 1985, str. 7 – 29). Porterjev model zagotavlja sistematičen način razmišljanja, na kakšen način delujejo dejavniki konkuriranja na nivoju panoge in kako ti dejavniki vplivajo na donosnost različnih panog ali posameznih segmentov. Dejavniki konkuriranja prav tako

vsebujejo številne predpostavke o izvoru konkurenčnih prednosti in naravi strateškega procesa (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 511).

Slika 13: Osnovni dejavniki konkuriranja



Vir: M. E. Porter, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1985, str. 4.

Nevarnost vstopa novih konkurentov panogo

Novi konkurenti v panogi ponavadi prinesejo v panogo nove zmogljivosti, željo po osvojitvi tržnega deleža in pogosto znatne vire. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od vstopnih ovir in odpora, ki ga lahko pričakujejo novi konkurenti s strani uveljavljenih podjetij. V primeru, da so vstopne ovire visoke in je možno pričakovati oster odpor, potem je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo majhna. Porter navaja sedem glavnih izvorov vstopnih ovir:

- **Ekonomija obsega** se nanaša na zmanjšanje stroškov na enoto izdelka, ko se povečuje obseg proizvodnje. Nove konkurente odvrča od vstopa s tem, ko zahteva za vstop velik obseg poslovanja, ki je povezan z velikimi stroški, možni pa so tudi povračilni ukrepi uveljavljenih podjetij. Možen je vstop v majhnem merilu ob hkratnem sprejetju stroškovne neugodnosti. Ekonomija obsega so stroškovne prednosti, ki so posledica poslovanja v velikem merilu.
- **Diferenciacija izdelkov** pomeni, da imajo uveljavljena podjetja blagovne znamke in lojalne odjemalce, ki izvirajo iz oglaševanja v preteklosti, poprodajnih aktivnosti, razlik v izdelkih ali da so bila podjetja z izdelkom prva na trgu. Diferenciacija ustvari vstopne ovire za nove konkurente, ki morajo veliko investirati, če želijo prevzeti lojalne odjemalce uveljavljenih konkurentov. Investicije v nove blagovne znamke so še posebej tvegane, saj nimajo nobene preostale vrednosti v primeru, da vstop novega konkurenta ni uspešen.
- **Potreba po ogromnih finančnih virih** za potrebe konkurenčnega boja predstavlja značilno vstopno oviro, še posebej če gre za tvegane ali nepovratne vnaprejšnje stroške, kot so na primer stroški raziskav in razvoja.
- **Stroški preklopa** so enkratni stroški, ki jih ima odjemalec, če zamenja enega dobavitelja

izdelka za drugega. Če so ti stroški preklopa visoki, mora nov konkurent v panogi ponuditi bistveno nižjo ceno ali bistveno boljši izdelek, če želi privabiti potencialne odjemalce, da prenehajo uporabljati izdelke obstoječih ponudnikov.

- **Dostop do distribucijskih kanalov:** Vstopna ovira je lahko potreba novega konkurenta v panogi, da zagotovi distribucijske kanale za svoje izdelke. Če so primerni distribucijski kanali do določene mere že zasedeni z uveljavljenimi podjetji v panogi, mora nov konkurent v panogi vložiti veliko energije za zasedbo določenega dela distribucijskega kanala.
- **Stroškovna neugodnost, ki ni odvisna od obsega:** Uveljavljena podjetja imajo lahko stroškovne prednosti, ki jih novi konkurenti v panogi ne morejo posnemati ne glede na njihovo velikost in doseženo ekonomijo obsega. Te prednosti so lahko nakopičeno znanje pri izdelkih, ki so zaščiteni s patenti, ugoden dostop do vhodnih materialov, ugodne lokacije, vladne podpore ali stroškovne prednosti zaradi lastnosti krivulje učenja.
- **Vladna politika** lahko omeji vstop v panogo s podeljevanjem licenc ali z omejitvijo dostopa do nujnih vhodnih materialov.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi

Rivalstvo se pojavi v primeru, če eden ali več konkurentov v panogi občuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje svojega položaja. V večini panog so podjetja med seboj soodvisna. Zaradi konkurenčnega premika enega podjetja lahko pričakujemo tudi od drugih podjetij podobne ali nasprotne premike. Po Porterju je intenzivno rivalstvo povezano z več strukturnimi faktorji:

- **Število konkurentov** je lahko ali veliko ali pa so enakovredni po obsegu in moči. Če je konkurentov veliko, potem ima podjetje dovolj prostora za preizkušanje strategij in/ali posnemanje uspešnih strategij. Če pa so podjetja približno enaka po velikosti, se natančno medsebojno spremljajo, da lahko nemudoma odgovorijo na konkurenčni premik kateregakoli drugega podjetja.
- **Stopnja rasti panoge:** V hitro rastoči panogi je po navadi veliko priložnosti za rast mnogih podjetij. Če se rast panoge ustavi, potem podjetja ne morejo rasti drugače, kot z odvzemom dela trga drugim konkurentom.
- **Obseg stalnih in skladiščnih stroškov** sili podjetja v zniževanje prodajne cene pod raven skupnih stroškov, da bi na ta način pokrilo vsaj stalne stroške, ki jih ima zaradi potrebe po zapolnitvi razpoložljivih proizvodnih kapacitet. Podobna situacija nastane, ko je izdelke iz take proizvodnje potrebno skladiščiti. Skladiščenje večjih količin je težavno in drago. S tem so podjetja prisiljena znižati cene, da bi zagotovila ustrezen obseg prodaje. V odvisnosti od minljivosti blaga je podjetje pripravljeno blago prodati za vsako ceno, ki jo lahko doseže na trgu.
- **Majhna diferenciacija izdelkov ali majhni stroški preklopa:** V primeru, da je izdelek ali storitev enaka, ne glede na to, kdo je ponudnik na trgu, imenujemo izdelek bazični izdelek ali storitev. Bazični izdelki ali storitve so po navadi urejeni po stopnjah, pri čemer posamezna stopnja konkurira le s ceno in storitvijo. Če so stroški preklopa nizki, potem bodo odjemalci zamenjevali dobavitelje toliko časa, da bodo kar najbolj zmanjšali stroške. To povzroči intenzivno rivalstvo med dobavitelji.
- **Obseg proizvodnih zmogljivosti:** Če lahko podjetje poveča proizvodnjo samo s postavitvijo nove tovarne, potem si bo prizadevalo proizvajati pri polni zmogljivosti, da bi tako ohranjalo stroške na enoto izdelka na najnižji možni ravni. To velja še posebej, če je

prisotna tudi ekonomija obsega pri proizvodnji tega izdelka. Na kratki rok je možno, da bo povpraševanje po proizvodu z določeno ceno manjše od možne proizvodnje. Podjetje lahko v takem primeru zniža ceno in upa na večjo prodajo, ki bi pokrila vse stroške.

- **Različnost konkurentov:** Konkurenti imajo pogosto različen izvor, različne strategije in kulturo. Poleg tega imajo lahko močno različne predstave o tem, kako konkurirati v panogi. Tako se lahko njihovi interesi križajo in nevede eno podjetje drugemu ruši pozicije.
- **Velik strateški interes:** V panogi, kjer sodeluje več podjetij, ki imajo velik strateški interes doseči uspeh, bo rivalstvo večje. V takih primerih so določena podjetja tudi pripravljena žrtvovati svoj dobiček za dosego cilja.
- **Višina izstopnih ovir:** Višina izstopnih ovir brani podjetju, da bi zapustilo panogo, čeprav ima lahko le-to majhno ali celo negativno dobičkonosnost na investicijo. Ovine lahko predstavljajo specializirana sredstva, stalni stroški izstopa (dogovori z zaposlenimi, prezaposlitev, ohranjanje proizvodnje za rezervne dele), strateške povezave znotraj podjetja, emocionalne ovire in vladne ter socialne omejitve. V odvisnosti od težavnosti izstopa iz panoge se podjetja odločajo za nadaljevanje konkurenčnega boja v panogi toliko časa, dokler se lahko izogibajo večjim izgubam, medtem ko poslovodstvo upa na boljše čase.

Čeprav so izstopne in vstopne ovire konceptualno različne, je njihova skupna raven pomemben vidik pri ocenjevanju privlačnosti panoge. Porter navaja štiri vrste panog (Slika 14), kjer so vstopne in izstopne ovire lahko nizke ali visoke (Porter, 1985, str. 22).

S stališča dobička, ki ga lahko pričakujejo podjetja znotraj panoge, je najboljša možnost tista, pri kateri so vstopne ovire visoke in izstopne nizke. V takem primeru se bodo novi konkurenti prej odvrnili od vstopa, neuspešni konkurenti v panogi, pa jo bodo prej zapustili. Podoben primer je, ko so visoke tako vstopne kot izstopne ovire. V takem primeru se bodo konkurenti v panogi močneje borili za obstanek. Precej nezanimiv primer panoge je tisti, pri kateri so vstopne in izstopne ovire nizke, najslabši primer pa je tisti, pri katerem so vstopne ovire nizke, izstopne pa visoke.

Slika 14: Vstopne in izstopne ovire ter profitabilnost

		Izstopne ovire	
		Nizke	Visoke
Vstopne ovire	Nizke	Nizka, stabilna dobičkonosnost	Nizka, tvegana dobičkonosnost
	Visoke	Visoka, stabilna dobičkonosnost	Visoka, tvegana dobičkonosnost

Vir: M.E. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 1985, str. 22.

Nevarnost nadomestkov iz drugih panog

Podjetja ene panoge v širšem smislu tekmujejo s podjetji iz drugih panog, ki proizvajajo nadomestne izdelke. Nadomestni izdelki predstavljajo omejitev potencialnih dobičkov v panogi

s tem, ko postavljajo zgornjo mejo cenam, ki jih lahko podjetja v panogi še dobičkonosno dosegajo. Nižji kot so stroški preklopa, večji vpliv imajo nadomestni izdelki na panogo. Nadomestni izdelki se zdijo drugačni, lahko pa zadovoljijo enako potrebo kot prvotni izdelki. Nadomestne izdelke moramo iskati predvsem v tistih panogah, kjer je trend povečevanja ugodnega razmerja med ceno in kvaliteto nadomestnega izdelka v primerjavi s prvotnim izdelkom oziroma v panogah, v katerih je dobičkonosnost visoka.

Pogajalska moč odjemalcev

Odjemalci lahko vplivajo na panogo preko zniževanja cen, z zahtevami po boljši kakovosti ali večjem obsegu storitev, lahko pa tudi izigravajo ponudnike in hkrati konkurente v panogi – vse na račun donosnosti panoge. Moč enega ali več pomembnih odjemalcev je odvisna od značilnosti trenutnega stanja na trgu in od relativne pomembnosti nabave v panogi v primerjavi s celotnim poslovanjem. Eden ali več odjemalcev je močnih, če:

- odjemalec nabavi večji del dobaviteljevih izdelkov,
- predstavlja dobaviteljev izdelek za odjemalca velik del nabavnega stroška,
- je dobaviteljev izdelek standardiziran ali nediferenciran,
- je strošek zamenjave dobavitelja majhen,
- odjemalec zasluži malo in je zaradi tega občutljiv na stroškovne ali storitvene razlike,
- ima odjemalec možnost za integracijo nazaj,
- dobaviteljev izdelek ne vpliva na končno kakovost ali ceno odjemalčevih izdelkov,
- ima odjemalec popolne informacije.

Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko vplivajo na panogo preko poviševanja cen ali zmanjševanja kvalitete in obsega storitev. Močni dobavitelji lahko na ta način iztisnejo donosnost iz panoge, ki ne more višjih stroškov pokriti z višjimi cenami svojih izdelkov. Eden ali več dobaviteljev je močnih, če:

- v panogi prevladuje nekaj večjih dobaviteljev, ki oskrbujejo veliko odjemalcev,
- dobaviteljem ni potrebno tekMOVATI z nadomestnimi izdelki za prodajo v panogi,
- panoga ni pomemben odjemalec skupine dobaviteljev,
- je dobaviteljev izdelek pomemben vir odjemalčevega poslovanja,
- sta dobaviteljev izdelek ali storitev diferencirana in so prisotni visoki stroški preklopa,
- imajo dobavitelji možnost integracije naprej.

Relativna moč ostalih interesnih skupin (dodatni, šesti dejavnik)

Freemanov dodatek šestega dejavnika konkuriranja k Porterjevemu seznamu vključuje niz interesnih skupin iz poslovnega okolja. Te interesne skupine vključujejo vlado, sindikate, lokalne skupnosti, upnike, trgovinske organizacije, posebne interesne skupine in delničarji. Vpliv teh interesnih skupin je različen med panogami. Čeprav Porter trdi, da vlada vpliva na stopnjo konkurenčne aktivnosti preko prej omenjenih petih dejavnikov konkuriranja, pa Hunger in Wheelen verjameta, da vlada zasluži posebno obravnavo zaradi njenega možnega vpliva na vsako izmed panog.

Thompson in Strickland poizkušata preveriti strateško razmišljanje o panogi z odgovori na sedem zastavljenih vprašanj (Thompson & Strickland, 1999, str. 99):

- Katere so dominantne ekonomske značilnosti panoge?
- Kakšna je konkurenca in kako močan je vsak izmed dejavnikov konkuriranja?
- Kaj povzroča spremembe v panogi in kakšen vpliv na panogo ima?
- Katera podjetja so v najboljšem/najslabšem konkurenčnem položaju?
- Katere bodo verjetne prihodnje strateške poteze konkurentov v panogi?
- Kateri ključni dejavniki bodo odločali o uspehu/neuspehu?
- Kako privlačna je panoga in kakšni so obeti za nadpovprečno dobičkonosnost?

Porter opozarja na napake, ki jih po navadi naredimo pri ocenjevanju privlačnosti panoge (Porter, 2008, str. 92):

- panogo omejimo bodisi preširoko bodisi preozko
- pripravljamo sezname namesto da bi izvedli natančno analizo
- vsem dejavnikom namenimo enako pozornost namesto da bi najpomembnejše raziskali v globino
- mešamo učinek (občutljivost na cene) z vzrokom (ekonomika odjemalcev)
- uporabljamo statistične metode, ki ne upoštevajo teženj in razvojev v okolju
- mešamo ciklične ali prehodne spremembe z pravimi strukturnimi spremembami
- raje uporabljamo metodologijo za napovedovanje privlačnosti panoge kot za usmerjanje strateških alternativ

1.4.3 Analiza prodajnega trga

Po navadi se analiza konkurenčnosti osredotoča na obstoječe vire (človekovi, tehnični, finančni) neposrednih konkurentov. Za nevarna so prepoznana le tista podjetja, ki bi s svojimi viri lahko vplivala na zmanjšanje dobička ali tržnega deleža v naslednjem planskem obdobju. Redko se v analizi konkurenčnosti upošteva iznajdljivost in hitrost uvajanja konkurenčnih prednosti neposrednih konkurentov. Tradicionalna analiza konkurenčnosti je kot fotografski posnetek premikajočega se vozila. Le-ta ne pove dosti o hitrosti vozila in smeri vožnje. Podjetja, ki so zrasla v globalna v zadnjih dvajsetih letih, so vsa začela z željami, ki niso bila skladna z njihovimi viri in zmožnostmi. Vendar so postala obsedena s potrebo po zmagovanju na vseh nivojih in so tudi uspela obdržati to obsedenost v deset do dvajset letnem obdobju osvajanja globalnega vodstva. Temu pravimo »strateški namen«: zajema povzetek zmagovanja, je stanovitven skozi čas, postavlja cilje, ki zahtevajo osebni napor in zavezanost. »Strateški namen« daje zaposlenim edini cilj, za katerega se je vredno zavezati: postati najboljši ali ostati najboljši, na svetu! Mnoga podjetja so bolj seznanjena s strateškim planiranjem kot s strateškim namenom. Proces strateškega planiranja deluje navadno kot »sito izvedljivosti«. Cilj strateškega namena je ukriviti prihodnost nazaj v sedanost. Medtem, ko se tradicionalni pogled na strategijo usmerja v stopnjo ujemanja med obstoječimi viri in sedanjimi priložnostmi, pa strateški namen ustvarja ekstremno neujemanje med viri in željami. Najvišje vodstvo nato izzove podjetje, da zmanjša neujemanje s sistematično gradnjo novih prednosti. Za vključitev celotnega podjetja mora najvišje vodstvo storiti naslednje: ustvariti občutek nujnosti, razviti osredotočenost vsakega nivoja v podjetju na konkurente, zaposliti ljudi z veščinami za bolj učinkovito delo, dati podjetju čas za sprejetje izziva pred uvajanjem novega, osnovati jasne mejnike v poslovanju in mehanizme za ocenjevanje. Cilj je, da nobeden od zaposlenih ne more pobegniti izzivu (Hamel & Prahalad, 2005, str. 150).

Raziskava trga

Tržne podatke in informacije mora podjetje zbirati stalno in sistematično. Zato si mora postopno zgraditi poseben **tržnoinformacijski sistem**, za katerega je značilno zbiranje, proučevanje, obdelovanje in shranjevanje tržnih informacij ter njihovo posredovanje vodstvu podjetja in tržnikom zaradi sprejemanja tržnih odločitev. Tržnoinformacijski sistem sestavljajo štirje med seboj tesno povezani podsistemi (Potočnik, 2000, str. 23):

- podsystem **internih poročil**, ki zagotavlja tekoče podatke o naročilih, prodaji, zalogi, pritoku in odtoku denarja ter dospelih in izdanih računih,
- podsystem **tržnega obveščanja**, ki se ukvarja s pridobivanjem vsakodnevnih informacij o spremembah v okolju podjetja,
- podsystem **raziskave trga**, to je sistematično zbiranje podatkov in informacij o konkretnih tržnih pojavih,
- podsystem **statističnih postopkov in modelov**, s katerimi prikazujemo rezultate analiziranih podatkov in informacij.

Raziskavo trga pojmuje kot temeljni vsebinski del tržnoinformacijskega sistema. Ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo, in predstavitvijo podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih. Informacije, ki jih daje raziskava trga, se razlikuje od finančno – računovodskih podatkov in tržnega obveščanja po tem, da jih dobimo s pomočjo posebnih metod in tehnik raziskave: anketiranja, testiranja izdelkov, predvidevanja prodaje na določenem trgu, ocenjevanja uspešnosti oglaševanja ipd. Raziskava trga, ki je bila predhodnik tržnoinformacijskega sistema, je postala njegov najpomembnejši sestavni del, ki pripravlja tržne informacije in proučuje tržne pojave. Podjetja poizkušajo z raziskavo trga **dobiti odgovore** predvsem na naslednja vprašanja (Potočnik, 2000, str. 26):

- kakšne so značilnosti določenega trga?
- koliko izdelkov je mogoče prodati na določenem trgu?
- kakšen je vpliv konkurence na trgu?
- kakšen je učinek oglaševanja in prodajno pospeševalnih akcij?
- kaj kupci pričakujejo od novega izdelka?
- kakšno je gibanje cen?
- prek katerih posrednikov poteka prodaja?
- kako visoki so prodajni stroški pri organiziranju neposredne prodaje?

Praviloma poteka raziskava trga v dveh fazah: pripravljalni in izvajalni. V pripravljalni fazi moramo najprej **natančno določiti tržni problem**, ki ga nameravamo raziskati. Po opredelitvi tržnega problema pripravimo **načrt raziskave trga**, s katerim določimo, podrobnosti nameravanega raziskovanja. Izvajalna faza raziskave trga poteka v naslednjih stopnjah (Potočnik, 2000, str. 28):

- **zbiranje podatkov** je prva stopnja; od kakovosti zbranih podatkov je odvisno nadaljnje proučevanje problema, zato moramo paziti na njihovo natančnost, pomembnost, povezanost s proučevanim tržnim pojavom. Z vidika stroškov in hitrosti zbiranja podatkov imajo sekundarni viri prednost pred primarnimi, saj je hitro zbiranje primarnih podatkov v tržnem okolju pogosto predrago in časovno težko izvedljivo;
- **urejanje in obdelava podatkov** sta odvisna od namena in cilja raziskave trga, zato se

razlikujeta za vsak posamezen primer raziskave;

- za **proučevanje in analizo podatkov** uporabljamo največkrat matematično – statistične metode, s katerimi ugotavljamo medsebojna razmerja med različnimi podatki, soodvisnost tržnih pojavov, pretekle in pričakovane spremembe ter gibanja;
- cilj raziskave dosežemo z **oblikovanjem poročil in sklepov** o načinu reševanja proučevanega tržnega problema.

Raziskava **potreb** se nanaša na ugotavljanje, kje nastajajo potrebe in kateri dejavniki so pomembni za oblikovanje potreb. Za raziskavo so pomembne tiste potrebe, ki jih nameravajo odjemalci dejansko zadovoljiti (efektivne potrebe). Druge potrebe, ki jih odjemalci ne morejo zadovoljiti, ker nimajo kupne moči, obstajajo latentno (potencialne potrebe). Nekatere potrebe so nujne (omogočajo preživetje), druge potrebe so dodatne (se jim lahko za nekaj časa odrečemo). Nekatere potrebe so vezane (obstaja ozka povezanost med potrebami), izdelke, ki zadovoljujejo take potrebe, imenujemo komplementarni izdelki (Potočnik, 2000, str. 32).

Z raziskavo **ponudbe in konkurence** poizkušamo ugotoviti, kakšna je ponudba izdelka, ki je predmet raziskave (količinsko in vrednostno). To lahko ugotovimo le posredno s pomočjo števila ponudnikov in ocene, kakšno količino lahko vsak ponudnik ponudi glede na svoje proizvodne zmogljivosti. Po številu ponudnikov ločimo monopolno, oligopolno in konkurenčno ponudbo. Med ponudniki in odjemalci nastaja določen tržni položaj na katerega vplivajo cene in dejavniki, ki so opredeljeni pri ocenjevanju privlačnosti panoge.

Raziskava **tržnih poti** poteka stopenjsko od snemanja sedanjih tržnih poti do obdelave in analize podatkov ter izdelave študije s predlogi za izbiro ustrežnejše tržne poti. Celovita raziskava tržnih poti za izdelek ali skupino izdelkov obsega praviloma:

- grafični prikaz tržnih poti,
- udeležbo posamezne tržne poti v skupni prodaji,
- analizo vsake tržne poti glede števila členov, organizacijo in zmogljivost,
- stroške pri posameznih členih tržne poti,
- način oblikovanja cen pri posameznih členih tržne poti,
- prevozna sredstva in skladišča na tržni poti,
- čas gibanja izdelka na tržni poti,
- število končnih odjemalcev,
- razmerje med ponudbo in povpraševanjem pri posameznih členih na tržni poti.

Pri raziskavi **ustreznosti izdelkov** moramo ugotoviti, kateri vrsti potreb je namenjen posamezni izdelek in kakšne so njegove tehnične in tržne značilnosti: kakovost, velikost, namen uporabe, embaliranje, velikost posamezne prodajne enote, cena ipd (Potočnik, 2000, str. 35).

Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Trg opisujejo z definicijo, ki ga opredeljuje kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in dostopnost le-teh (Kotler, 1996, str. 245). Opisi zgoraj navedenih trgov so naslednji (Kotler, 1996, str. 246):

- potencialni trg sestavljajo porabniki, ki jih družijo zadostno zanimanje za določeno ponudbo

na trgu,

- razpoložljivi trg sestavljajo porabniki, ki se zanimajo za neki izdelek, imajo dohodek ter tudi dostop do določene ponudbe na trgu; omejeno razpoložljivi trg sestavljajo porabniki, ki se zanimajo za neki izdelek, imajo dohodek in lahko vstopajo na določen trg,
- ciljni trg je del omejeno razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- dejanski trg sestavljajo kupci, ki so določen izdelek že kupili.

Tržno povpraševanje po določenem izdelku je celotna količina, ki bi jo lahko kupila (Potočnik, 2000, str. 43):

- določena skupina odjemalcev,
- na določenem geografskem območju,
- v določenem časovnem obdobju,
- v določenem trženjskem okolju,
- pod vplivom določenega trženjskega programa.

Celotno povpraševanje na trgu ni stalno, ampak se neprestano spreminja. Do določene vrednosti prodaje (**tržnega minimuma**) bi prišlo brez kakršnihkoli trženjskih izdatkov. Večja raven izdatkov ustvari večjo raven povpraševanja. Ko dosežemo zgornjo mejo tržnega povpraševanja (**tržni potencial**), ne moremo z nadaljnjimi izdatki povečevati povpraševanja. Razponu med tržnim minimumom in tržnim potencialom pravimo splošna občutljivost povpraševanja za določene izdelke panoge.

Napoved prodaje lahko izrazimo kot pričakovano raven prodaje, ki temelji na izbranem trženjskem programu, v predvidenem obdobju in določenem tržnem okolju. Z napovedjo prodaje ne določamo stroškov za trženje, ampak obratno, napoved prodaje je rezultat načrtovanih izdatkov za trženje. **Prodajni potencial** podjetja je obseg tržnega povpraševanja, ki ga lahko zadovolji podjetje. Absolutna raven, ki jo lahko podjetje doseže je 100 odstotkov tržnega povpraševanja, to je tržni potencial.

Glavna naloga tržnikov je **ocenitev sedanjega povpraševanja**. Tržni potencial ocenimo z metodo vrste razmerij, tržno povpraševanje na določenem območju pa z metodo postopnega opredeljevanja trga in večfaktorsko indeksno metodo. Poleg ocene tržnega potenciala in potenciala območja, morajo tržniki poznati tudi sedanjo vrednost prodaje v panogi. To pomeni, da morajo ugotoviti, kdo so njihovi konkurenti in oceniti njihovo prodajo. Ocenjevanje bodočega povpraševanja je možno na lahek način le za nekaj izdelkov, katerih raven prodaje je precej stalna, konkurenca pa stabilna ali pa je skorajda ni. Na večini trgov je povpraševanje po izdelkih podjetja zelo spremenljivo, zato obstaja dobro napovedovanje bodočega povpraševanja bistveni dejavnik za uspeh podjetja (Potočnik, 2000, str. 46).

1.4.4 Povzemanje ugotovitev v preteklosti izdelanih analiz poslovanja

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovanja seveda ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja. Pomembno je, da naslonimo proces strateškega poslovanja na spoznanja in ugotovitve vseh izvedenih analiz poslovanja v podjetju v ne preveč oddaljeni preteklosti. Praviloma ocenjujemo vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Zbrani podatki lahko veliko povedo o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem

uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. Te informacije so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja. Bolj kot so analize tekočega poslovanja kakovostne, lažje poteka proces strateškega planiranja (Pučko, 1999, str. 129).

1.4.5 Vizija in poslanstvo

Za vizijo velja načelo gradnje od strehe proti temeljem, kar je na videz skregano z zdravo pametjo, a je v skladu z logiko motivacijskih procesov. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja življenja in doživljanje zadovoljstva. Najprej so vedno cilji, ki izhajajo iz potreb, in šele nato njihova uresničitev. Krovna vizija ima vlogo uskladitve in uglasitve ciljev posameznih podsistemov v podjetju, začrta najosnovnejše smernike in vodilne motive. Brez osnovne vizije so razvojne namere podjetja nejasne, neurejene, neuskklajene in zaradi tega neučinkovite. V podjetju brez vizije vlada kaos, ki požira veliko energije že za sam obstoj sistema. Ne gre za to, da bi z vizijo uredili kaos, ki se ne da urediti, marveč bi se mu strateško prilagodili. Skrivnost prilagajanja kaosu je v učinkovitosti organizacije sistema in ustvarjalnosti posameznikov v njem (Mayer, 1994, str. 19).

Vizija je podoba boljše prihodnosti, kakorkoli že je opredeljena; je stanje, ki si ga podjetje prizadeva doseči, ki je vsaj logično dosegljivo. Jasna vizija opredeljuje pravila za postopno in pravočasno delovanje. Odgovor na vprašanje »Ali bo določena odločitev podpirala v podjetju sprejeto vizijo ali ne?« lahko pomaga pri odločanju v podjetju, ko se le-to sooči z nepričakovanimi situacijami. Vizija podjetja pogosto uteleša temeljne vrednote ustanoviteljev podjetja in predstavi filozofijo podjetja, ki ni razvidna iz poslovnih planov podjetja. Dobra vizija pogosto zveni zelo enostavno, kar ni značilno za vizijo v tistih podjetjih, kjer ni jasna. To pomeni, da vizije ni mogoče ustvariti le tako, da se oblikuje nekaj stavkov. Vizijo se mora živeti in priti mora iz podjetja samega. Poleg tega jo morajo zaposleni sprejeti kot svojo. Z njo bodo prek podjetja dosegli tudi lastne cilje (Bowman & Faulkner, 1997, str. 181).

Potreba po oblikovanju vizije lahko izvira iz potrebe po nadzorovanem razvoju jutrišnjega podjetja. Zaznava potrebe po nekih resnično novih ustvarjalnih strategijah pogosto vodi do oblikovanja neke vizije podjetja jutri, kar navadno pomeni ustvarjanje pogleda na to, kaj bodo resnično jutri želeli imeti odjemalci in uporabniki proizvodov podjetja. Pa tudi potreba po radikalni spremembi kulture podjetja, ki naj odpre pot potrebnim spremembam v podjetju v smislu vzpostavljanja novih vzorcev obnašanja, ki bodo omogočili mobilizacijo zaposlenih na novih temeljih, je pogosto osnova za oblikovanje vizije podjetja (Pučko, 1999, str. 130).

Opredeljeno poslanstvo podjetja je navadno povezano z manj prvinami poslovne domišljije. Poslanstvo podjetja se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo (Pučko, 1999, str. 131). Poslanstvo podjetja utemlji smisel ali razlog za obstoj podjetja. Dobro zamišljeno poslanstvo določa temeljni in edinstven namen, ki podjetje loči od ostalih podobnih podjetij. Hkrati določa okvir poslovanja v smislu proizvodnje izdelkov in nudenja storitev. Pomaga ustvariti občutek skupnih pričakovanj med zaposlenimi in ustvarja javno podobo pomembnim interesnim skupinam v poslovnem okolju podjetja. Poslanstvo podjetja pove, kdo smo in kaj delamo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 9). Poslanstvo lahko definiramo kot »trajno izjavo namena, ki razlikuje podjetje od podobnih podjetij«. Poslanstvo odgovarja na vprašanje "S katerim poslom se ukvarjamo?". In odgovarja na vprašanje za vse v podjetju (David & David, 2003, str. 11).

Pearce in David predlagata, da mora poslanstvo vsebovati naslednjih devet področij:

- odjemalce (ciljne trge),
- izdelke in storitve (ponudba in vrednost pripravljena za odjemalce),
- lega trgov (kje podjetje išče svoje odjemalce),
- tehnologija (katero tehnologijo uporablja podjetje za proizvodnjo in prodajo izdelkov),
- skrb za preživetje/rast/dobiček (skrb podjetja za finančno ustreznost poslovanja),
- filozofijo (vrednote, etična načela in prepričanja v podjetju),
- podoba podjetja (prispevki, ki jih podjetje namenja širši družbi),
- zaposleni (pomembnost poslovodij in zaposlenih),
- razločevalne sposobnosti (v čem je podjetje drugačno ali boljše od konkurentov).

1.5 Načini celovitega ocenjevanja podjetja

V ekonomski stroki je precej razširjena teza, da je opredeljevanje problema v problemski situaciji najtežja faza procesa odločanja. Na tej osnovi bo lažje dojeti pomen celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja, če vemo, da s to fazo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih, sedanjih in podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede (Pučko, 1999, str. 133). Thompson in Strickland uporabljata pet vprašanj pri analizi podjetja (Thompson & Strickland, 1999, str. 130):

- Kako dobro deluje trenutna strategija?
- Katere so notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti podjetja?
- Kako konkurenčne so cene in stroški podjetja?
- Kako močan je konkurenčni položaj podjetja?
- Katera strateška vprašanja mora podjetja razrešiti?

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine. Prvi način je analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Drugi način je portfeljska analiza. Tretji način je analiza na osnovi verige vrednosti. V nadaljevanju si bomo natančneje ogledali vsakega izmed treh načinov in se na koncu poglavja odločili za najustrežnejšega.

1.5.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

SWOT je akronim za notranje **prednosti** in **slabosti** podjetja ter **priložnosti** in **nevarnosti**, s katerimi se srečuje podjetje zaradi delovanja v okolju. SWOT analiza je sistematična identifikacija navedenih faktorjev in strategije, ki predstavlja najboljše ujemanje med identificiranimi faktorji. Temelji na predpostavki, da učinkovita strategija maksimira prednosti in priložnosti podjetja ob hkratni minimizaciji slabosti in nevarnosti.

Prednost je vir, večšina ali druga prednost, ki jo ima podjetje v primerjavi s konkurenti in z njo zadovoljuje ali upa, da zadovoljuje potrebe na trgu. To je razločevalna sposobnost, ki daje podjetju primerjalno prednost na trgu. Prednosti lahko najdemo v povezavi s finančnimi viri, celostno podobo podjetja, vodilnim položajem na trgu, odnosih z dobavitelji in odjemalci in drugimi dejavniki.

Slabost je omejena količina ali pomanjkanje virov, veščin in sposobnosti, ki resno ovira učinek podjetja. Zmožljivosti, finančni viri, sposobnosti vodstva, veščine trženja in podoba blagovne znamke so lahko vzrok za slabosti podjetja.

Priložnost je važnejši ugoden položaj v zunanjem okolju podjetja. Ključni razvoji so eden izmed virov priložnosti. Ugotavljanje predhodno prezrtih segmentov na trgu, spremembe v konkurenčnih ali zakonodajnih okoliščinah, spremembe v tehnologiji in izboljšanje odnosov med podjetjem in odjemalci ter podjetjem in dobavitelji lahko predstavlja priložnosti za podjetje.

Nevarnost je važnejši neugoden položaj v zunanjem okolju podjetja. Nevarnosti so znane ovire na poti podjetja do trenutnega ali bodočega položaja. Vstop novih konkurentov na trg, počasna rast trga, povečana pogajalska moč ključnih odjemalcev ali dobaviteljev, spremembe v tehnologiji in nove ali revidirane zakonske zahteve lahko predstavljajo nevarnost uspešnosti podjetja.

Celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanja (Pučko, 1999, str. 133):

- kateri poslovni rezultati so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti?
- kateri poslovni rezultati so boljši ali slabši od konkurence?
- katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na vprašanja iščemo z ocenjevanjem podstruktur glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti. Ocenjevanje je mogoče izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva (Pučko, 1999, str. 137):

- subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in
- točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin.

Ne glede na izbran način ocenjevanja mora ocene narediti poslovodstvo v podjetju. Prednosti in slabosti podjetja lahko identificiramo po poslovnih funkcijah ali po najpomembnejših vprašanjih. Analizo prednosti in slabosti podjetja lahko opremo tudi na takšna najpomembnejša vprašanja (Morden, 1999, str. 13):

- Sredstva, premoženjsko stanje, sposobnosti, ki so podjetju na voljo, ali si jih lahko pridobi. Ali lahko podjetje v resnici dela kar želi?
- Lastniška struktura in proces oblikovanja strategije. Kdo je lastnik podjetja? Kdo odloča? Kaj želijo lastniki od podjetja?
- Obvladanje posebnih veščin, razločevalne sposobnosti ali središčne sposobnosti poslovanja.
- Značaj osnovnega znanja. Kaj podjetje zna?
- Kakovost notranjega podjetništva. Ali so zaposleni spodbujani k iskanju novih vrst izdelkov ali delanju novih stvari? Ali mogoče najvišje vodstvo ne odobrava, da razmišljajo s svojo glavo?
- Kakovost in značilnosti obvladovanja tveganja. Ali lahko podjetje obvladuje tveganja, ki so povezana s poslovanjem? Ali sprejema samo tvegane posle ali se jim želi izogniti?
- Ali ima podjetje edinstveno prodajno prednost ali izdelke z edinstveno prodajno prednostjo?
- Ponudba kakovosti, zanesljivosti, storitev in cenovne primernosti.
- Odnos podjetja do potrebe po inovacijah in spremembah, sposobnost vodenja dinamičnih področij, kot sta znanje in tehnologija. Ali vodstvo podjetja sprejema potrebo po inovacijah

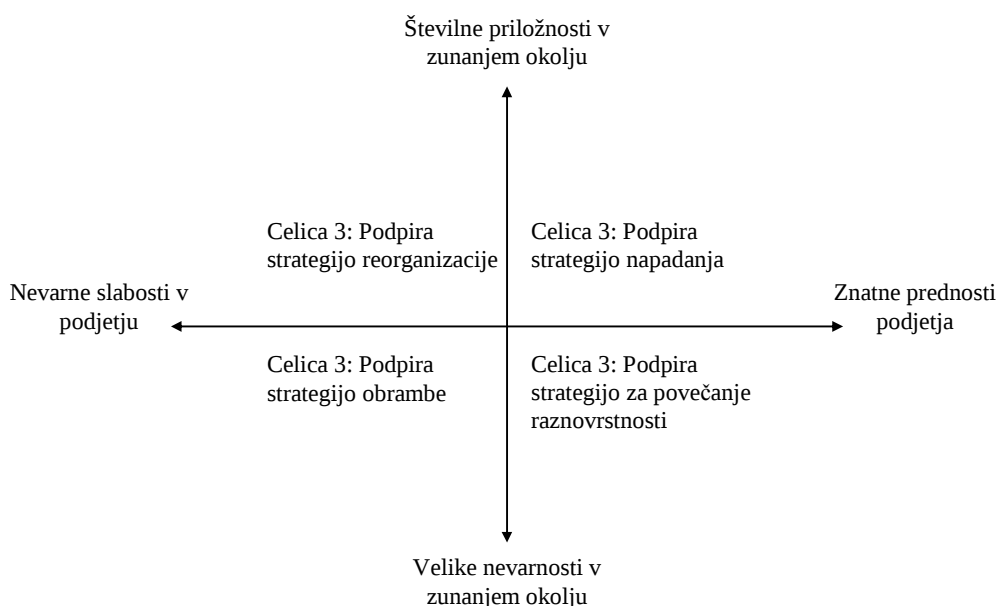
in razvoju novih izdelkov? Ali podjetje razume, kako se bo tehnologija predvidoma razvijala?

- Obseg proizvodnje ali »kritična masa«.
- Sposobnost razvijanja in vodenja mednarodnih in globalnih aktivnosti. Ali ima podjetje vire in veščine za poslovanje v tolikšnem obsegu? Ali ima sposobnost sodelovanja med različnimi kulturami (ali lahko ljudje iz različnih kulturnih območij sodelujejo in uresničujejo zastavljene cilje podjetja)?

SWOT analizo lahko uporabljamo na različne načine za podporo strateški analizi. Najpogosteje jo uporabljamo kot dosledno ogrodje za usmerjanje smotrne razprave o položaju podjetja in o drugih možnostih, ki jih lahko podjetje vzame v obzir. Kar nekdo od zaposlenih vidi kot priložnost, lahko drugi vidi kot možno nevarnost. Različne ugotovitve lahko kažejo na zakulisne igre ali na dejansko ločena stališča. Ključno pri smotni SWOT analizi je, da se razteza preko vseh vidikov, ki so možni v določenem položaju podjetja (Pearce & Robinson, 1991, str. 182).

Druga možnost, pri kateri se uporablja SWOT analiza, je podpora strateški analizi, kot jo predstavlja Slika 15. Ključne zunanje priložnosti in nevarnosti sistematično primerjamo z notranjimi prednostmi in slabostmi v strukturiranem pristopu. Cilj primerjave je ugotavljanje enega izmed štirih izrazitih vzorcev v procesu prilagajanja med položajem podjetja v zunanjem in notranjem okolju.

Slika 15: Diagram SWOT analize



Vir: J. A. Pearce & R. B. Robinson, Strategic management: formulation, implementation, and control (4th ed.), 1991, str. 184.

Ti vzorci predstavljajo štiri celice. **Prva celica** je najbolj ugodno stanje. Podjetje je soočeno s številnimi priložnostmi v zunanjem okolju in ima številne prednosti, ki spodbujajo izkoriščanje teh priložnosti. Opisano stanje daje pobudo za izvedbo strategij, ki so usmerjene v rast in izkoriščajo ugodno ujemanje priložnosti in prednosti podjetja.

Četrta celica je najbolj neugodno stanje, v katerem podjetju grozijo številne nevarnosti iz okolja in ima podjetje na določenih področjih tudi sorazmerne slabosti. Tako stanje kliče po

strategijah, pri katerih podjetje zmanjša ali preusmeri udejstvovanje na trgih ali pri izdelkih, ki so preverjeni s postopkom SWOT analize.

V **drugi celici** je podjetje z bistvenimi prednostmi soočeno z neugodnim zunanjim okoljem. V takem stanju naj bi strategije uporabljale obstoječe prednosti za izgradnjo dolgoročnih priložnosti na drugih trgih ali izdelkih.

Podjetje v **celici tri** je soočeno s prepričljivimi priložnostmi na trgu, ki pa jih ne more izkoristiti zaradi notranjih slabosti. Pri izbiri strategije za tako podjetje se je potrebno osredotočiti na odpravo notranjih slabosti tako, da bi lahko podjetje bolj učinkovito izkoristilo ponujene priložnosti v zunanjem okolju.

1.5.2 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza je analitični pripomoček, ki se uporablja pri strateškem planiranju v podjetjih z raznovrstnimi področji delovanja, za katera skrbijo posamezne strateške poslovne enote. Vsaka strateška poslovna enota deluje v svojem okolju in pri tem dosega svojevrstno uspešnost. S portfeljsko analizo postavimo uspešnosti posameznih strateških poslovnih enot na skupni imenovalec. Tako lahko ugotovimo, katere strateške poslovne enote bolj ali manj prispevajo k trenutni uspešnosti podjetja, hkrati pa dobimo tudi informacijo, v katere strateške poslovne enote je smiselno vložiti večji delež omejenih virov. Prav odločitev o razporeditvi omejenih virov daje slutiti, na katerem področju delovanja podjetje pričakuje največjo uspešnost v prihodnje.

Portfeljska analiza temelji na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj. Ta ponazarja zakonitost, da podjetje nabira s proizvodnjem izdelka izkušnje in da zaradi tega uspeva zniževati relativne stroške proizvodnje in prodaje izdelka. Posledica tega je, da večja podjetja kopičijo izkušnje hitreje kot njihovi manjši konkurenti, s čimer si pridobivajo znatne stroškovne prednosti. Medtem ko se poznana krivulja učenja nanaša le na neposredne stroške dela, se krivulja izkušenj nanaša na vse stroške. Zaradi učinka krivulje izkušenj lahko tisti konkurent, ki ima večji tržni delež kot konkurenca, praviloma dosega najnižje stroške in zato tudi najvišje in najbolj stabilne dobičke (Pučko, 1999, str. 148).

Krivulja izkušenj (Slika 16) pomeni odnos med relativnimi stroški in količino proizvedenih izdelkov za razliko od krivulje učenja, ki pomeni odnos med številom ur delavca in količino proizvedenih izdelkov. S ponavljanjem proizvodnje se ne zmanjšuje le potrebno število ur, marveč tudi potrošek vhodnih materialov, delovnih sredstev, celo strošek nabavljenih sestavnih delov (Rozman & Rusjan, 1995, str. 218).

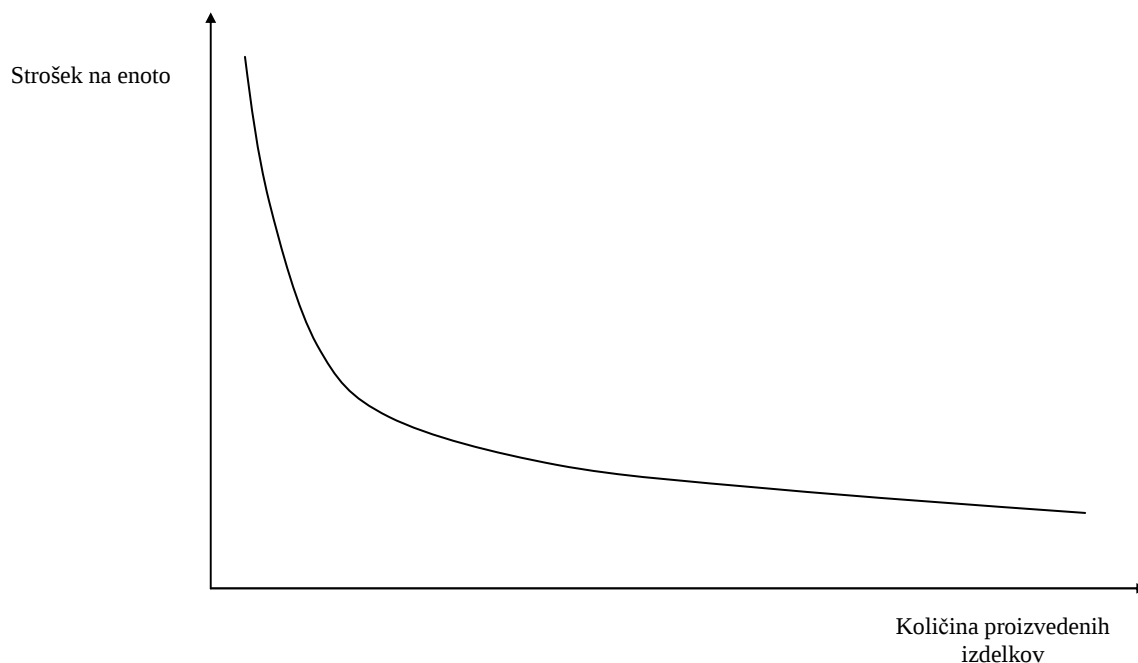
Štiri celični model Boston Consulting Group

Model Boston Consulting Group (BCG) se je začel razvijati leta 1963, prvi nosilec projekta je bil Bruce Henderson, ki je zagovarjal, da je krivulja izkušenj izhodišče portfeljske analize. Njegovo delo je nadaljeval Alan Zakon, ki je leta 1970 podal idejo o uravnoteženosti med tistimi strateškimi poslovnimi enotami, ki denar »proizvajajo« in tistimi, ki denar »porabljajo«. Njegovo stališče je bilo, da so za rast podjetja potrebna dolgoročna vlaganja, pri katerih je v začetku negativen denarni tok, sčasoma pa se le ta prelevi v pozitivni denarni tok. Pozitivni denarni tok omogoča, da se višek denarnih sredstev lahko vlaga v druga obetajoča strateška poslovna področja. Ob preučevanju dogajanja v podjetjih se je oblikovala štiricelična matrika, ki jo poimenujemo po podjetju, v katerem sta bila Henderson in Zakon zaposlena kot

svetovalca. Uspešnost strateških poslovnih enot je odvisna od dveh spremenljivk, zato se matrika Boston Consulting Group včasih poimenuje tudi matrika »rast – delež«, v kateri (Protner, 2004, str. 24):

- stopnje rasti trga odražajo privlačnost trga strateške poslovne enote in
- relativni tržni delež pa odraža konkurenčni položaj enote.

Slika 16: Prikaz krivulje izkušenj



Vir: R. Rozman & B. Rusjan, Organizacija (ravnanje) proizvodnje, 2. del (gradivo za učbenik), 1995, str. 218.

Matrika »rast – delež« je logično nadaljevanje razmerja iz izkustvene krivulje. Njen poglavitni prispevek je doumevanje podjetja kot portfelja dejavnosti, ki jih je mogoče razporediti glede na njihovo zmožnost za ustvarjanje ali porabo denarja. Matrika »rast – delež« namesto kumulativnih izkušenj uporablja na abscisni osi tržni delež. Kadar imajo konkurenčna podjetja podobne krivulje izkušenj, bi teoretično gledano tisto z največjim tržnim deležem imelo največ kumulativnih izkušenj in najmanjše relativne stroške. Zaradi manjših relativnih stroškov bi morala biti podjetja z velikimi tržnimi deleži donosnejša in bi morala ustvarjati več denarja kot tista z majhnimi tržnimi deleži. Torej je tržni delež ena od osi matrike »rast – delež« in predstavlja možnost za ustvarjanje denarja podjetja. Druga os matrike »rast – delež« pa je tržna rast, ki napoveduje izrabo denarja podjetja. V tem primeru domnevamo, da bo hitro rastoče podjetje, ki potrebuje nove obrate, opremo in obratna sredstva, potrebovalo denar za financiranje svoje rasti. Kombinacija tržnega deleža in tržne rasti je pripeljala do razvoja matrike »rast – delež«, ki jo prikazuje (Slika 17). Matrika je razdeljena v štiri kvadrante, od katerih ima že vsak dokaj dobro poznane značilnosti (Hamermesh, 1996, str. 324).

Potem, ko vodstvo podjetja določi strateške poslovne enote in njihove položaje v matriki »rast – delež«, mora prav tako oceniti, ali portfelj strateških poslovnih področij omogoča podjetju nadaljnjo rast in razvoj. Če ima podjetje uravnotežen portfolio, ta prinaša zadosten denarni tok v sedanosti, ki omogoča konkurenčno rentabilnost podjetja in zadostna vlaganja v vprašaje in zvezde kot za podjetje perspektivna strateška področja (Kotler, 1984, str. 53). Vseeno je matrika »rast – delež« grajana zaradi več razlogov:

- Uporaba izrazov visok in nizek, ki ustvari samo štiri celice, je preveč poenostavljena.
- Sorazmernost med tržnim deležem in donosnostjo ni posebej močna. Tudi podjetja z nizkim tržnim deležem lahko poslujejo donosno, velja tudi obratno.
- Rast trga je samo del podobe o privlačnosti panoge. Niso vsi hitro rastoči trgi primerni za vse strateške poslovne enote ali izdelčne linije.
- Strateško poslovno enoto ali izdelčno linijo se primerja le z enim konkurentom, to je, vodilnim podjetjem na trgu. Izpušča male konkurente s hitro rastočimi tržnimi deleži.
- Tržni delež je edino merilo od celotnega konkurenčnega položaja podjetja.

Slika 17: Matrika Boston Consulting Group

		Tržni delež	
		VISOK	NIZEK
Rast trga	VISOKA	ZVEZDE	VPRAŠAJI
	NIZKA	KRAVE	PSI

Vir: Prirejeno po C. Collins & M. Devanna, *Temelji MBA: vrhunska dognanja najboljših ameriških univerzitetnih programov: celoten pregled od vodenja ljudi do razumevanja števil in priprave strategije* (1. natis), 1996, str. 325.

Devet celični model General Electric

General Electric je razvil bolj zapleteno matriko v sodelovanju s svetovalnim podjetjem McKinsey and Company. Devet celic temelji na dolgoročni privlačnosti panoge in skupku poslovnih prednosti in konkurenčnega položaja podjetja (Slika 18). Model General Electric je skoraj popolnoma isti kot model, ki so ga razvili v podjetju Shell Oil (matrika usmeritvene politike) in ga znatno uporabljajo podjetja v Evropi. V primerjavi z matriko »rast – delež« vključuje matrika General Electric mnogo več podatkov. Faktor dolgoročne privlačnosti panoge vključuje med drugim stopnjo rasti trga, donosnost panoge, velikost, običajne postopke določanja cen upošteva možne priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja. Prednosti podjetja ali ocena konkurenčnega položaja podjetja izhaja iz podatkov o tržnem deležu, obvladovanja tehnologije, donosnosti, velikosti z upoštevanjem prednosti in slabosti podjetja (Hunger & Wheelen, 1996, str. 170).

Vsemu navkljub lahko uporaba matrike General Electric postane precej zamotana in okorna. Numerične ocene privlačnosti panoge in poslovnih prednosti ter konkurenčnega položaja podjetja dajejo občutek objektivnosti, a so v resnici osebna mnenja, ki lahko variirajo od osebe

do osebe. Druga pomanjkljivost je, da matrika ne more učinkovito prikazati položaja novih izdelkov ali strateških poslovnih enot v razvijajočih se panogah (Hunger & Wheelen, 1996, str. 171).

Slika 18: Matrika General Electric

		Poslovne prednosti / Konkurenčni položaj podjetja		
		MOČAN	POVPREČEN	ŠIBAK
Privlačnost panoge	VISOKA	ZMAGOVALCI	ZMAGOVALCI	VPRAŠAJI
	SREDNJA	ZMAGOVALCI	POVPREČNO POSLOVANJE	IZGUBARJI
	NIZKA	USTVARJALCI DOBIČKA	IZGUBARJI	IZGUBARJI

Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen, *Strategic management* (5th ed.), 1996, str. 169.

Šestnajst celični model Hofer – Schendel

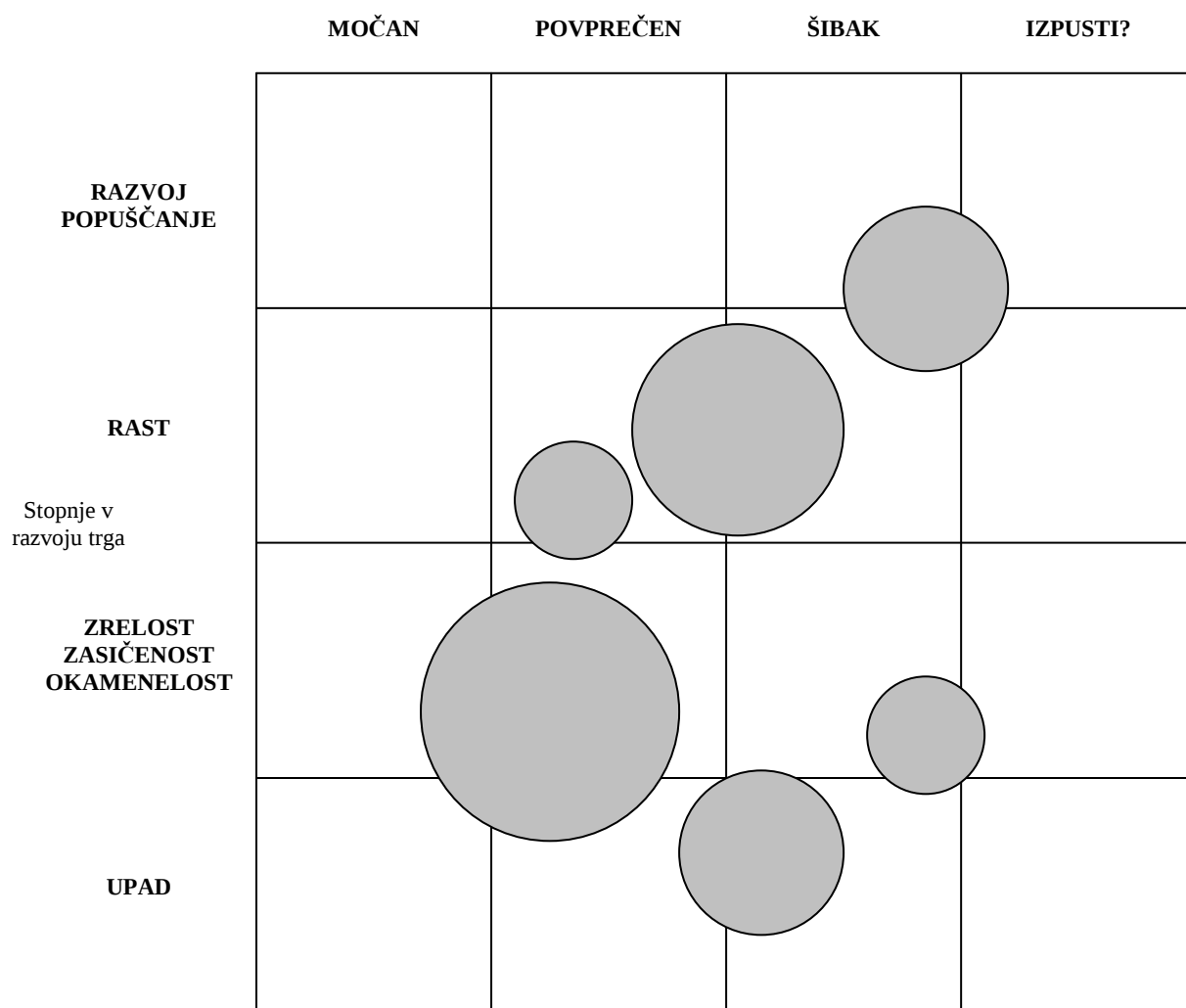
Hofer in Schendel sta menila, da je glavna pomanjkljivost devet celičnega modela General Electric neustrezno prikazovanje položaja novih strateških poslovnih enot ali izdelčnih linij, ki so šele začele rasti v novih panogah.

Hofer – Schendelova matrika upošteva predstavo, da je mogoče spremembe glede konkurenčnega položaja lažje doseči v določenih fazah v razvoju panoge kot v drugih. Obseg in vrste priložnosti in nevarnosti, ki jih srečujejo podjetja, se razlikujejo glede na stopnjo razvoja panoge, kot tudi konkurenčni položaj podjetja v tej panogi. Model se osredotoča na določanje položaja obstoječih strateških poslovnih enot v Hofer – Schendelovi matriki in s tem na vzpostavitev obetavnega portfelja za prihodnost. Štirje koraki določajo osnoven strateški položaj in s tem posledično določajo strategijo vlaganja v določeno strateško poslovno enoto. V prvem koraku preverimo kratkoročni finančni položaj, v drugem ocenimo relativen konkurenčni položaj, v tretjem koraku določimo stopnjo razvoja trga, na katerem konkurira podjetje ter na koncu napravimo načrt strateškega položaja podjetja z obzirom na konkurenčni položaj in stopnjo razvoja panoge. Avtorja sta opisala sedem stopenj življenjskega cikla (Slika 19), vsako z nekaterimi značilnostmi, s katerimi je mogoče dognati položaj na trgu: razvoj, rast, popuščanje, zrelost, zasičenost, okamenelost, in upad (Cipher, 2010).

Večje spremembe v konkurenčnega položaja se pojavljajo v fazah razvoj, popuščanje in upad, saj v teh fazah spreminja osnovna narava konkuriranja. Težje je spreminjati konkurenčni položaj v fazah rast, zrelost, zasičenost in okamenelost, ker so osnove za konkuriranje ponavadi dobro uveljavljene. Od položaja strateške poslovne enote na matriki je odvisno, katera je najprimernejša generična strategija. Položaj strateške poslovne enote lahko sodi v eno od 16 celic.

Slika 19: Matrika Hofer – Schendel

Relativni konkurenčni položaj podjetja



Vir: Ciper, Hofer – Schendel Matrix, 2010.

Hofer in Schendel sta oblikovala šest možnih strategij (Hofer – Schendel Matrix, Ciper):

- strategija povečevanja tržnega deleža,
- strategija rasti,
- strategija donosa,
- strategija koncentracije na trgu in zmanjšanja sredstev,
- strategija reorganizacije,
- strategija ukinjanja in odprodaje.

V primeru, da podjetje želi vedeti, kakšen bi lahko bil možen donos vlaganj v posamezno

strateško poslovno enoto, potem da Hofer – Schendelov model dober namig. To se lahko koristno uporabi za uravnoteženje portfelja in oblikovanje strategij za vsako strateško poslovno enoto z uporabo generičnih strategij. Kritike modela vključujejo trditev, da se faze razvoja panoge lahko zelo razlikujejo od panoge do panoge, krivulje življenjskega cikla nimajo tipične oblike v vseh panogah, podjetja lahko spremenijo obliko življenjskega cikla in način konkuriranja se razlikuje od panoge do panoge. Včasih je težko ugotoviti, v kateri fazi razvoja je izdelek ali trg (Cipher, 2010).

Koristi in omejitve portfeljske analize

Strateški poslovodje pogosto uporabljajo portfeljsko analizo pri oblikovanju strategije, ker ponuja določene koristi (Hunger & Wheelen, 1996, str. 171):

- spodbuja najvišje vodstvo, da vsako strateško poslovno področje ovrednoti posebej ter določi cilje in jim dodeli potrebna sredstva,
- spodbuja uporabo podatkov iz zunanjega okolja kot dopolnitev pri odločanju vodstva,
- postavlja vprašanje prostega denarnega toka, ki ga je mogoče porabiti za rast in širitev,
- slikovit prikaz olajša razlago in sporočanje.

Kakorkoli že, določena podjetja so zmanjšala uporabo portfeljske analize zaradi njenih omejitev, ki se kažejo v naslednjem:

- določanje izdelčnih in tržnih segmentov ni enostavno,
- pri uporabi splošno veljavnih strategij lahko izpustimo kakšno priložnost ali pa so strategije neuporabne za podjetje,
- zagotavljanje videza, da gre za znanstven postopek prikrije dejstvo, da je položaj določen na podlagi osebnega mnenja,
- odločanje na podlagi subjektivnih ocen (kot sta krave ali psi) lahko izpostavi napačne prednosti in slabosti,
- odločitev, kaj dela panogo privlačno in na kateri stopnji je izdelek v svojem življenjskem ciklu, ni vedno mogoča,
- naivno sledenje navodilom posamezne metode lahko v resnici zmanjša donos podjetja, če metodo nepravilno uporabimo.

1.5.3 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Veriga vrednosti razdruži podjetje na njegove strateško pomembne aktivnosti, da bi razumeli obnašanje stroškov ter obstoječih in možnih virov razlikovanja. Podjetje pridobi konkurenčno prednost z opravljanjem strateško pomembnih aktivnosti ceneje ali bolje kot njegovi konkurenti.

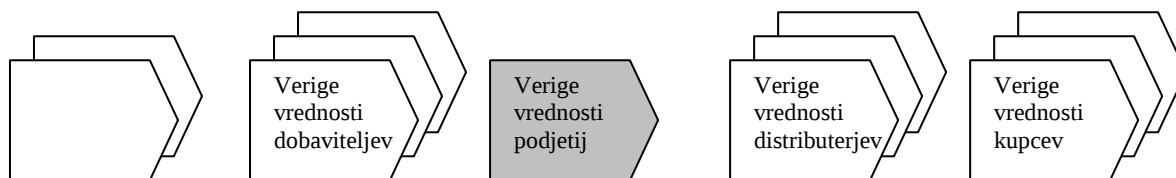
Veriga vrednosti podjetja je vpeta v večji tok aktivnosti, ki ga Porter imenuje vrednostni sistem in je predstavljen na Sliki 20. Dobavitelji imajo verige vrednosti, ki ustvarjajo in dobavljajo nabavljeno blago, ki vstopa v verigo vrednosti podjetja. Dobavitelji vplivajo na učinek podjetja na mnoge načine, ne samo z dobavo vhodnih materialov podjetju. Izdelki podjetja navsezadnje postanejo del verige vrednosti odjemalcev. Vloga podjetja in njegovih izdelkov v verigi vrednosti odjemalca določa zadnjo podlago za razlikovanje. Pridobitev in vzdrževanje trajne konkurenčne prednosti podjetja ni odvisna samo od poznavanja verige vrednosti podjetja, ampak tudi od tega, kako se podjetje vklaplja v celoten vrednostni sistem. Verige vrednosti

podjetij se v posamezni panogi razlikujejo med seboj.

Vsako podjetje je zbirka aktivnosti, ki jih podjetje izvaja za oblikovanje, izdelavo, trženje, dostavo in podporo svojim izdelkom. Vse te aktivnosti lahko predstavimo z uporabo verige vrednosti, predstavljene na Sliki 21. Veriga vrednosti podjetja in način, kako izvaja posamezne aktivnosti, so odraz njegove zgodovine, strategij, pristopa pri izvajanju teh strategij in ekonomskega vidika samih aktivnosti (Porter, 1998, str. 36).

Veriga vrednosti posameznega podjetja prikazuje nastajanje celotne vrednosti in je sestavljena iz vrednostnih aktivnosti in iz dobička. Vrednostne aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, so fizično in tehnološko ločene. To so gradniki, s katerimi podjetje gradi vrednost za svoje odjemalce. Marža je razlika med polno vrednostjo in skupnimi stroški izvajanja vrednostnih aktivnosti. Vrednostne aktivnosti lahko razdelimo na dve večji področji: temeljne aktivnosti in pomožne aktivnosti. Temeljne aktivnosti so aktivnosti, potrebne za fizično obdelavo izdelka, njegovo prodajo in predajo odjemalcem ter poprodajne storitve. Pomožne aktivnosti nudijo temeljnim podporo s preskrbo virov, tehnologije, človekovih virov in različnih funkcij, ki zadevajo celotno podjetje.

Slika 20: Vrednostni sistem po Porterju (sistem verig vrednosti)



Vir: M. E. Porter, Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction, 1998, str. 35.

Črtna črta na Sliki 21 kaže na to, da so pomožne aktivnosti nabava, razvoj tehnologije in ravnanja s človekovimi viri povezane s temeljnimi aktivnostmi, obenem pa podpirajo celotno verigo vrednosti. Infrastruktura podjetja ni povezana s posameznimi aktivnostmi, temveč podpira celotno verigo vrednosti. Obstaja pet generičnih kategorij temeljnih aktivnosti, vsaka se lahko razdeli na manjše aktivnosti. Primarne aktivnosti so (Porter, 1998, str. 39):

- vhodna logistika,
- operacije (proizvodnja),
- izhodna logistika,
- trženje,
- poprodajne storitve.

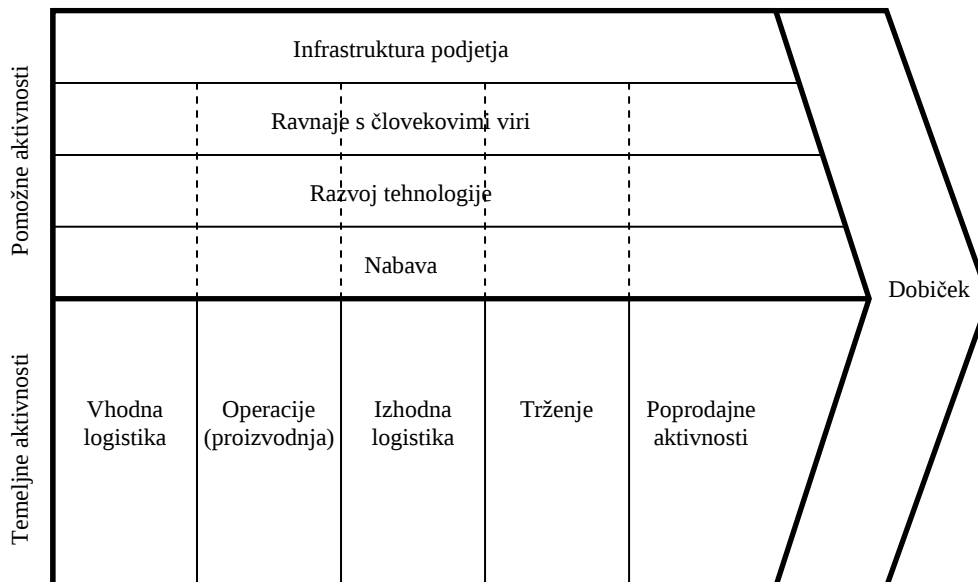
Pomožne aktivnosti so razdeljene v štiri generične skupine (Porter, 1998, str. 40):

- nabava,
- razvoj tehnologije,
- ravnanje s človekovimi viri,
- infrastruktura podjetja.

S proučevanjem posameznih aktivnosti in njihove medsebojne povezave ugotavljamo, od kod izvirajo konkurenčne prednosti podjetja. Na tej osnovi lahko izdelamo profil prednosti in slabosti podjetja. Drugi del analize moramo usmeriti v priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju

kažejo v prihodnosti. V ta namen moramo poleg verige vrednosti proučevanega podjetja pregledati tudi verige vrednosti konkurenčnih podjetij in verige vrednosti dobaviteljev, distributerjev in odjemalcev. Verigo vrednosti podjetja moramo torej preučevati v celotnem vrednostnem sistemu. Poleg tega moramo analizirati privlačnost panoge, ki jo po Porterju definirajo pravila konkuriranja v panogi.

Slika 21: Veriga vrednosti po Porterju



Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction*, 1998, str. 37.

Omejitve analize na podlagi verige vrednosti so (Pučko, 1999, str. 163):

- pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno na voljo v naših podjetjih, kar otežuje njegovo učinkovito uporabo,
- pristop temelji na strateških poslovnih enotah podjetja, ki jih oblikujemo na podlagi dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst izdelkov ali storitev. Ta vidik lahko na drugačen način usmerja razčlenjevanje podjetja na strateške poslovne enote,
- ključne aktivnosti strateške poslovne enote se največkrat ne pokrivajo z organizacijskimi rešitvami v podjetju, zato je potrebna reorganizacija podjetja, ki bo omogočila zbiranje stroškov, naložb in prihodkov za posamezno aktivnost,
- analiza zahteva natančno opredelitev izdelka (storitve), ki kupcu dejansko ustvarja korist, nato sledi problem razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode,
- za vsako opredeljeno aktivnost moramo ugotoviti njene stroške in koristi v očeh kupca.

1.5.4 Izbor ustrezne metode za celovito ocenjevanje podjetja

V predhodnih treh podpoglavjih smo pregledali tri metode celovitega ocenjevanja podjetja. Vsaka od metod ima svoje prednosti in slabosti, avtorji pa vseskozi poudarjajo, da je potrebno pri izdelavi ocen obilo zdrave pameti, da niso analize narejene zaradi njih samih, ali še huje, da bi začelo zaradi izdelanih analiz podjetje slabše poslovati. Poleg tega smo mnenja, da je na voljo ogromno izdelkov in storitev, ki se ne podrejajo ekonomskim zakonitostim trga ali zakonitostim življenjskih ciklov izdelkov in storitev.

Prvo predstavljeno metodo z ocenjevanjem prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja bomo uporabili za celovito ocenjevanje Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Za to metodo smo se odločili na podlagi teoretične obravnave in z upoštevanjem značilnosti Galenskega laboratorija in okolja, v katerem deluje. Pri določanju prednosti in slabosti kakor tudi priložnosti in nevarnosti s SWOT analizo postopno analiziramo vse relevantne podstrukture, ki vplivajo na poslovanje.

Portfeljsko analizo kot drugo predstavljeno metodo bi v danem primeru lahko uporabili za celovito oceno Gorenjskih lekarn, za oceno Galenskega laboratorija, ki je ena izmed enot Gorenjskih lekarn, pa taka ocena ni mogoča. Prvič zato, ker v Galenskem laboratoriju niso razmejena strateška področja delovanja, po katerih bi lahko izdelali portfeljsko analizo in drugič magistrska naloga obsega le ocenjevanje Galenskega laboratorija. Mogoče bi bilo kdaj v prihodnje vredno oceniti s portfeljsko analizo Gorenjske lekarne kot podjetje z več strateškimi poslovnimi enotami.

Za celovito ocenjevanje podjetja na osnovi Porterjeve verige vrednosti (tretja predstavljena metoda) nimamo na voljo primerno zbranih podatkov. Zahtevane podatke bi se morali najprej naučiti zbirati in jih nekaj časa zbirati, da bi lahko ustrezno pripravili oceno. Poleg tega je Porter teoretično razdelil aktivnosti na temeljne in pomožne, s čimer bi imeli pri ocenjevanju Galenskega laboratorija velike težave. Kot primer naj navedemo samo pomožno aktivnost nabavo, za izvajanje katere v Galenskem laboratoriju kljub zakonsko predpisanim zahtevam za vhodne materiale in zakonsko določenim nabavnim potem porabimo skoraj polovico razpoložljivih virov. To pomeni, da je pol dela opravljenega v trenutku, ko so v Galenskem laboratoriju na zalogi vhodni materiali, ki se jih lahko brez omejitev uporablja v nadaljnjih temeljnih aktivnostih.

2. PREDSTAVITEV GALENSKEGA LABORATORIJA

2.1 Predstavitev Gorenjskih lekarn

Gorenjske lekarne so javni lekarniški zavod, katerega poslanstvo je preskrba prebivalcev Gorenjske z zdravili. Ustanoviteljice Gorenjskih lekarn so nekdanje občine Kranj, Škofja Loka, Tržič, Radovljica in Jesenice. Druge občine na Gorenjskem, ki so nastale po sprejetju Zakona o lokalni samoupravi, so z medsebojnim sporazumom med novimi in starimi občinami, postale soustanoviteljice Gorenjskih lekarn. Delitev premoženja Gorenjskih lekarn med občinami še ni dokončano. Soglasje k ustanovitvi je zavod dobil 2.8.1993 pod številko Srg 909/93 (Kosirnik, 2008, str. 210).

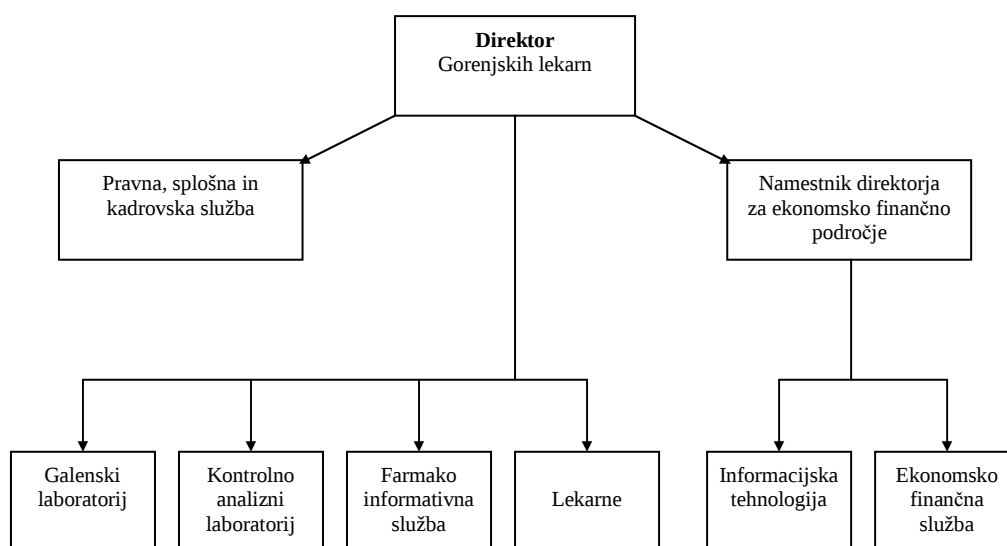
Lekarniška dejavnost je del zdravstvene dejavnosti, ki zagotavlja preskrbo prebivalstva ter ostalih zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili. Preskrba z zdravili iz prejšnjega odstavka obsega izdajo zdravil na recept in brez recepta ter magistralno pripravo zdravil. Lekarniška dejavnost je javna služba, ki jo opravljajo javni zavodi in na podlagi koncesije zasebniki. Lekarniška dejavnost se opravlja v lekarnah in njihovih podružnicah. Lekarne lahko poleg lekarniške dejavnosti opravljajo še naslednje dejavnosti: (1) preskrbo s pomožnimi zdravilnimi sredstvi, ortopedskimi pripomočki, sredstvi za nego in drugimi sredstvi za varovanje zdravja; (2) izdajanje veterinarskih zdravil; (3) izdelovanje in preverjanje kakovosti zdravil in pomožnih zdravilnih sredstev; (4) svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil. Podružnica lekarne opravlja lekarniško dejavnost najmanj v obsegu, ki zagotavlja preskrbo prebivalstva z gotovimi zdravili. Poleg osnovne dejavnosti vrši še: (1) mentorsko dejavnost, (2)

farmakoinformativno dejavnost ter (3) zdravstveno – vzgojno in zdravstveno – prosvetljevalno dejavnost (Kosirnik, 2008, str. 210).

Gorenjske lekarne sestavlja 22 lekarniških enot, od tega je 20 lekarn in 2 lekarniški podružnici. Poleg lekarniških enot so enote Gorenjskih lekarn še Galenski laboratorij, Kontrolno analizni laboratorij ter Farmakoinformativna služba (Gorenjske lekarne, 2010b).

Gorenjske lekarne zaposlujejo okoli 150 ljudi, od tega jih ima več kot polovica visoko izobrazbo farmacevtske smeri (Gorenjske lekarne, 2010a).

Slika 22: Organizacijska struktura Gorenjskih lekarn



Vir: Gorenjske lekarne, Poslovnik integriranega sistema vodenja, 2009b, str. 4.

Dohodek pridobivajo iz naslova izvajanja javne službe, prodaje gotovih in magistralnih zdravil v breme obveznega in dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja (84 odstotkov) in prodaje proizvodov in storitev na trgu (16 odstotkov). Gorenjske lekarne so drugi največji javni zavod lekarniške dejavnosti v Republiki Sloveniji po velikosti, številu zaposlenih in številu lekarniških enot (Kosirnik, 2008, str. 212). Celotni prihodki Gorenjskih lekarn v letu 2009 znašajo dobrih 41 milijonov evrov, kar je za 6 odstotnih točk več kot v letu 2008, delež poslovnih prihodkov v celotnih prihodkih pa znaša 99,8 odstotka. Presežek prihodkov nad odhodki znaša v letu 2009 dobrih 452 tisoč evrov in je zaradi razmer v gospodarstvu in panogi nižji kot v letu 2008.

2.2 Razvoj galenskih laboratorijev

Začetki galenskega dela v Sloveniji segajo v čas delovanja zasebnih lekarn. Znano je, da je farmacevt, ki je pridobil koncesijo moral imeti v svoji lekarni tudi laboratorij (Slika 23).

Izdelovanje galenskih izdelkov je bila dolžnost vsakega zasebnega lekarnarja, saj so tedaj, ko so se pri nas pojavljale prve lekarne, zdravniki predpisovali le magistralne ali galenske izdelke, gotovih izdelkov ni bilo. Magistralna receptura je bila običajno umeščena v oficini na izdajnem pultu, v ozadju lekarne, takoj za officino, je bil umeščen laboratorij. V njem je lekarnar izdeloval zdravila na zalogo. Izbor teh zdravil je bil prilagojen povpraševanju in zahtevam pristojnih zdravnikov. Izdelovali so največ mazil, tinktur, sirupov, svečk, čajev, aromatičnih

vod, mil, linimentov, tekočih in gostih ekstraktov, praškov – enostavnih in sestavljenih, globul, pilul, raznih oblog, emplastrov in drugo. Pri izgotavljanju galenskega izdelka je lekarnarju pomagal priučen delavec. Tak način dela se je nadaljeval po vseh lekarnah do nacionalizacije konec leta 1949 (Kosirnik, 2008, str. 194).

V državnih lekarnah se je taka organizacija nadaljevala, pomočniki pri izdelavi galenskih izdelkov so bili laboranti. Lekarniške postaje, ki so nastajale po letu 1950 niso imele laboratorija, z galenskimi izdelki jih je oskrbovala matična lekarna. **Lekarniški laboratorij je lahko izdeloval galenske izdelke samo za svojo lekarno in njene lekarniške postaje.** Posamezne večje lekarne, ki so imele velik promet in veliko potrebo po galenskih izdelkih, so organizirale večje galenske laboratorije, ki pa so izdelovali galenske izdelke izključno za potrebe te lekarne in njenih lekarniških postaj. Organizacija dela v laboratoriju je bila v vseh lekarnah enaka. Upravnik lekarne ali farmacevt, ki je bil imenovan za vodenje izmene, je usmerjal delo in strokovno odgovarjal za delo v laboratoriju. Kakovost izdelkov se tedaj ni ugotavljala.

Slika 23: Ervin Burdych na magistralni recepturi po letu 1904



Vir: Š. B. Kosirnik, Zgodovina in razvoj lekarništva na Gorenjske, 2008, str. 121.

V Sloveniji je bilo tedaj nekaj večjih lekarn, ki so organizirale galenske laboratorije kot delovne enote in so zaradi večjih potreb po galenskih izdelkih v lastni lekarni laboratorije opremljale z opremo, ki je omogočala izdelavo večjih količin. Količina izdelanih galenskih izdelkov je počasi začela presegati potrebe lekarne. Čeprav zakonska določila niso dovoljevala prodajo galenskih izdelkov izven matične lekarne, so **posamezni laboratoriji v drugi polovici šestdesetih let pričeli prodajati svoje izdelke tudi drugim lekarnam.** Ker nadzorni organi niso ukrepali, so tako začeli širiti svoje izdelke tudi nekateri drugi laboratoriji. Leta 1968 je potekala prva integracija lekarn. Nastalo je nekaj večjih lekarniških zavodov, ki so imeli tudi galenske laboratorije, in prav ti laboratoriji so se začeli intenzivno razvijati.

Z združitvijo več lekarn v en zavod so zakonito pridobili tudi velik trg. V sedemdesetih letih so laboratoriji prevzemali proizvodnjo tistih industrijsko izdelanih zdravil, ki jih je industrija zaradi nerentabilnosti opuščala. To je pripomoglo k silnemu razvoju galenskih

laboratorijev, ki so opuščene proizvode uvrstili v svoje proizvodne programe. Leta 1978 je sledila druga integracija lekarn, ki je zopet pripomogla razvoju galenskih laboratorijev. Z večanjem lekarniških zavodov se je večal tudi trg galenskih laboratorijev.

Galenski laboratoriji se v začetku niso držali strogih predpisov industrijske proizvodnje, ampak so prilagodili predpise za galensko proizvodnjo. Kasneje je industrija, ki je zaradi izvozne naravnosti morala pri svojem delu uporabljati zahteve evropske farmakopeje, **opozorila na diskriminacijo na domačem trgu** in se začela boriti proti galenskim laboratorijem. Nekateri laboratoriji so se med tem razvili v manjše proizvodne industrijske obrate. Po letu 1991, ko je Republika Slovenija pristopila h Konvenciji za Evropsko farmakopejo, so se razmere zaostriale in zahteve evropske farmakopeje ter dobre proizvodne prakse so se začele brez omejitev uporabljati tudi v galenskih laboratorijih.

2.3 Razvoj Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn

Tako kot drugod so bili tudi na Gorenjskem začetki galenskega dela v zasebnih lekarnah. Po letu 1950, ko so bile vse lekarne že nacionalizirane, se je enak način dela nadaljeval. V lekarni Kranj, ki je bila na Gorenjskem največja in je pokrivala potrebe po zdravilih največjemu številu prebivalcev, se je pokazala potreba po **boljši organiziranosti galenske proizvodnje**. Smiljan Vranjek, mag. farm., ki je bil tedaj upravnik Lekarne Kranj, je leta 1953 pripravil pravilnik o organizaciji, v katerem se galenski laboratorij pojavi kot samostojna delovna enota. S tem pravilnikom je bila predpisana organiziranost in odgovornost. Pravilnik je začel veljati leta 1954, zato lahko to leto štejemo tudi za začetek organizirane proizvodnje galenskih izdelkov (Kosirnik, 2008, str. 197).

Proizvodnja v galenskem laboratoriju je bila organizirana še po starih pravilih delovanja. Odgovorni za delo in organizacijo so bili vodje grup v lekarni. Takšna organizacija se za razvoj in širjenje proizvodnje ni pokazala za uspešno, saj ni bilo osebne odgovornosti za razvoj galenskega dela. Galenski laboratorij je zadostil potrebam Lekarne Kranj in njenih lekarniških postaj (Žiri, Železniki, Stražišče, depo Cerklje in depo Preddvor), ni pa bilo nobenega razvoja, ne v širjenju asortimana in ne v spremembi tehnologije ali opremljenosti.

Po prvi integraciji lekarn na Gorenjskem leta 1968 je z združitvijo lekarn v Škofji Loki, Tržiču in Kranju nastala potreba po boljši organiziranosti galenskega laboratorija, zato je **vodstvo zavoda izločilo galenski laboratorij iz Lekarne Kranj** in oblikovalo svojo organizacijsko enoto (ne pa obračunske). Za vodjo laboratorijske službe je bila s 1. januarja 1972 imenovana Breda Kosirnik, mag. farm., ki je od leta 1964 vodila tudi analizni laboratorij, hkrati je bila imenovana tudi za strokovno vodjo Gorenjske lekarne Kranj, kar je bilo za razvoj galenskega laboratorija pomembno. Obseg dela se je počasi povečeval, tehnološki postopki so se spreminjali in dopolnjevali, laboratorij je dobil dodatno strojno opremo.

Po združitvi lekarn se je v del prostorov galenskega laboratorija vselila uprava novega zavoda, kar je posledično onemogočalo večjo, predvsem pa pravočasno izdelavo galenskih izdelkov. To je bil razlog, da so enote še naprej izdelovale galenske izdelke. Ko se je leta 1981 izselila uprava zavoda, je laboratorij pridobil dodatne prostore in se pričel intenzivneje razvijati. Lekarni Škofja Loka in Tržič sta izdelavo galenskih izdelkov povsem opustili, lekarne na zgornjem delu Gorenjske pa so še naprej izdelovale galenske izdelke. Napredek v tem pogledu je bil opazen šele z **uvvedbo zahtev Dobre lekarniške prakse**, ki je postavila zahtevo po uvedbi kontrole kakovosti vseh izdelkov izdelanih v lekarniških galenskih laboratorijih, ne glede na to

ali so bili izdelani v galenskem laboratoriju ali v priročnem galenskem laboratoriju, kot so se imenovali galenski laboratoriji, ki so izdelovali izdelke samo za svojo lekarno. Sprejeta je bila prepoved izdelovanja galenskih izdelkov po lekarnah, ki pa se ni dosledno izvajala.

Leta 1994 je galenski laboratorij postal samostojna poslovna enota Gorenjskih lekarn. Po letu 1994, ko je bila na podlagi Dobre lekarniške prakse sprejeta in uvedena obvezna dokumentacija, so lekarne na zgornjem delu Gorenjske počasi opuščale izdelovanje galenskih pripravkov. Dokončno so lekarniške enote opustile izdelovanje galenskih pripravkov po celoviti prenovi v letih 1997 in 1998, ko so bile vse večje lekarne prenovljene tako, da niso imele več laboratorijev. Galenski laboratorij je prevzel vso proizvodnjo galenskih izdelkov, med katere so se uvrstili tudi najbolj pogosto predpisovani magistralni pripravki, predpisovani po standardnih recepturah.

Leta 1995 se je pričela prenavljati zgradba Lekarne Kranj, v kateri je imel prostore galenski laboratorij. Pritlična zgradba se je nadzidala za eno nadstropje. V novo zgrajene prostore sta se spomladi leta 1996 preselila galenski in analizni laboratorij. **Galenski laboratorij je dobil petsto kvadratnih metrov sodobnih prostorov** (Slika 24), v katerih je organiziral proizvodnjo v skladu z zahtevami dobrih proizvodnih praks vseh galenskih oblik, ki jih ima v programu proizvodnje. Ekipa se je kadrovsko okrepila.

Slika 24: Glavni hodnik v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn



Vir: Gorenjske lekarne, Poročilo o generalnem čiščenju 2010, 2010c.

Danes Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn kot proizvodna enota izdeluje: (1) zdravila, katerih osnovne sestavine so naravnega izvora, (2) izdelke za nego in ohranjanje zdravja ter (3) izdelke, katerih serije so zaradi relativno majhne porabe ali kratkega roka uporabnosti premajhne za industrijsko proizvodnjo, poraba pa presega zmogljivosti magistralne recepture lekarne.

V proizvodnji je 200 različnih farmacevtskih izdelkov. Najpogostejše farmacevtske oblike, ki jih izdeluje galenski laboratorij so sirupi, mazila, praški, čaji, svečke in kapljice. Poleg tega izdeluje pripravke za nego obraza in telesa, izdelke za nego in zaščito dojenčkov, posebno

pozornost pa namenja izdelavi varovalnih pripravkov za sončenje. Galenski laboratorij ima razvojni oddelek, ki načrtuje in uvaja v proizvodnjo nove izdelke, pri tem pa upošteva želje uporabnikov in lekarniških enot, kot končne ponudnike porabniku. Z izdelki galenski laboratorij oskrbuje lekarniške enote Gorenjskih lekarn, pogodbeno pa tudi zasebne lekarne in ostale ponudnike na trgu.

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn danes zaposluje 10 ljudi, poleg teh pa lahko prištejemo še polovico zaposlenih iz enote Kontrolno analizni laboratorij (2 zaposlena), katere stroške delovanja v višini 50 odstotkov pokriva Galenski laboratorij. V povprečju dela v Galenskem laboratoriju 7 odstotkov zaposlenih v celotnih Gorenjskih lekarnah. K prihodkom Gorenjskih lekarn, ki znašajo dobrih 41 milijonov evrov, prispeva Galenski laboratorij s svojimi dobrimi 777 tisoč evri okoli 2 odstotka, zato lahko rečemo, da spada med manjše organizacijske enote (Gorenjske lekarne, 2009a).

3. STRATEŠKA ANALIZA GALENSKEGA LABORATORIJA

3.1 Ocenjevanje širšega okolja Gorenjskih lekarn

Mnogo različnih avtorjev se strinja, da se je v zadnjem desetletju povečala dinamika v zunanem okolju industrijskih podjetij. Medtem, ko nekateri govorijo o povečani konkurenci in potrebi po podjetjih, ki bi bila bolj tržno usmerjena, drugi razpravljajo o tehnološkem pritisku na podjetja. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja in pred tem so se lahko podjetja zanašala na stalne razmere na trgu (obdobje širitve), s poudarkom samo na cenah. Danes se podjetja srečujejo s trgi, ki so manj stabilni in je poudarek poleg cen še na kakovosti, dobavi, inovacijah itd (Drejer, 2004, str. 509). Teoretiki, ki se ukvarjajo z organizacijami, poudarjajo, da morajo organizacije okolje sprejeti za svoje, če želijo preživeti (Duncan, 1972, str. 313).

Današnje poslovno okolje je dinamično, kompleksno in se nenehno spreminja. Z željo pridobitve, ohranitve ali ponovne pridobitve vzdržljive konkurenčne prednosti so mnoga majhna podjetja upoštevala pobude za večjo učinkovitost ali izpopolnitev. Čeprav je bila temelj teh pobud potreba po tehnološki učinkovitosti se je sedaj razvila tako, da vključuje poslovanje poslovnih procesov (Tabela 2) (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 416).

Iz Tabele 2 je viden jasan vzorec: podjetja so najprej začela s tehnikami dolgoročnega planiranja, ki sovpadajo z obdobjem širitve in nato nadaljevala s tehnikami korporativnega planiranja v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Osemdeseta predstavljajo desetletje pozicioniranja podjetij, čemur je v začetku devetdesetih sledilo obdobje osredotočanja na osrednje sposobnosti, ki je temeljilo na maksimiranju notranjih prednosti. Ravnotežje se je kasneje premaknilo iz meril, ki temeljijo na učinkovitosti, naprej proti merilom, ki temeljijo na izpolnjevanju potreb strank in zagotavljanju zadovoljstva strank (O'Regan & Ghobadian, 2002, str. 416).

3.1.1 Politično – pravno podokolje

V Zakonu o zdravilih (Ur. l. RS, št. 31/2006, 45/2008) lahko najdemo termin galenski v 6. členu pod definicijami drugih izrazov z besedilom:

- »Galenski izdelek za uporabo v humani medicini je zdravilo, ki ga pripravijo v galenskem laboratoriju lekarne v skladu z veljavnimi farmakopejami in je namenjen za izdajo na drobno v zadevni lekarni, «

- »Galenski izdelek za uporabo v veterinarski medicini je zdravilo, ki ga pripravijo v galenskem laboratoriju lekarne v skladu z veljavnimi farmakopejami in je namenjen za izdajo na drobno, «

in v 10. členu, kjer so navedene izjeme glede uporabe tega Zakona o zdravilih:

- »Določbe tega zakona se ne uporabljajo za galenske izdelke, ki jih urejajo predpisi o lekarniški dejavnosti. «

Zakon o lekarniški dejavnosti (Ur. l. RS, št. 36/2004) pa navaja termin galenski samo v 10. členu, ki govori o javnih zavodih:

- »Javni zavod organizira lekarne in podružnice lekarn kot svoje organizacijske enote za opravljanje lekarniške dejavnosti na določenem območju, lahko pa tudi galenski in analizni laboratorij za izdelavo in preizkušanje magistralno in galensko izdelanih zdravil in pomožnih zdravilnih sredstev.«

Tabela 2: Primeri meril, ki temeljijo na učinkovitosti

Obdobje	Strateške usmeritve	Strateške aktivnosti	
Prvo obdobje pred letom 1960	Predračunsko planiranje in kontrola	Dolgoročno planiranje	Predračunsko planiranje in kontrola
Drugo obdobje med letoma 1960 in 1970	Tehnike korporativnega planiranja	Drevesa odločanja Planiranje s scenariji Diverzifikacija izdelka Teorija X in Y Viharjenje možganov	Modeli investicijskega planiranja Poslovanje s pomočjo ciljev Ničelno predračunavanje Konkurenčna analiza
Tretje obdobje osemdeseta leta prejšnjega stoletja	Pozicioniranje podjetij	Opolnomočenje Kultura podjetja Krogi kakovosti Porterjevih pet silnic Ravno ob pravem času Diverzifikacija	Veriga vrednosti Krivulja izkušenosti Modeli portfeljskega planiranja Decentralizacija Strateške poslovne enote Poslovanje s hojo okoli
Četrto obdobje začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja	Maksimiranje notranjih prednosti	Osrednje sposobnosti Poslovanje kakovosti Sistem ustvarjanja vrednosti Primerjalna analiza	Poslovanje sprememb in inovacij Dodana vrednost partnerstva Dodeljevanje sredstev Na znanju temelječa podjetja
Peto obdobje konec devetdesetih let prejšnjega stoletja/2000	Tehnike zmanjševanja stroškov	Vitka proizvodnja Zunanje izvajanje Znanje in učenje	Zmanjševanje nivojev hierarhije/Odpuščanje zaposlenih Prenova poslovnih procesov
Šesto obdobje novo tisočletje	Pretiravanje	Izčrpavanje podjetij Slabe prakse	Zadovoljevanje virtualnih želja

Opomba: Zadnja alineja dodana s strani avtorja magistrske naloge

Vir: N. O'Regan & A. Ghobadian, *Formal strategic planning: The key to effective business process management?* 2002, str. 417.

Pod omenjenima zakonoma obstajata še dva podzakonska predpisa, in sicer:

- Pravilnik o natančnejših pogojih za opravljanje dejavnosti izdelave zdravil in ugotavljanju izpolnjevanja teh pogojev ter o postopku izdajanja ali odvzema potrdila o izvajanju dobre proizvodne prakse ter
- Pravilnik o natančnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati izdelovalec oziroma proizvajalec zdravil za uporabo v humani medicini in o postopku njegove verifikacije,

v katerih pa se termin galenski sploh ne pojavlja.

Ker pa so galenski izdelki zdravila, in vsi naštetih dokumenti veljajo za zdravila, predstavljajo navedeni štirje dokumenti zakonsko osnovo delovanja galenskih laboratorijev v Sloveniji.

Leta 2009 se je začel v Sloveniji velik pretres na področju oskrbe prebivalstva z zdravili. Največji javni lekarniški zavod je od začetka leta 2008 pod vodstvom ekonomista, ki se je lotil preskrbe prebivalstva z zdravili na dobičkovni osnovi. Uvedeni so bili najrazličnejši tržni prijemi, ki jih dobro poznamo iz ostalih panog. Zaradi nepopolne zakonodaje in ker so se finančna sredstva nabirala neposredno od odjemalcev, nadzorne inštitucije niso mogle novih prijemov prepovedati. Posegle so le po opozorilih in sklicevanju na etične norme, ki naj bi veljale v širši panogi zdravstva.

Po uspešno vpeljanih tržnih prijemih so se v največjem javnem lekarniškem zavodu odločili, da bodo poizkusili spraviti skozi zakonsko luknjo galenskih izdelkov industrijsko izdelana zdravila. Ta zgodba se je močno zapletla, ker so se nad takim ravnanjem pritožili uveljavljeni farmacevtski proizvajalci, češ, da v Sloveniji, članici Evropske unije, ne veljajo za vse enaki zakoni. Glavni problem spora je bil, da so uveljavljeni proizvajalci očitali Sloveniji, da za enake izdelke velja na področju Republike Slovenije različna zakonodaja. V tem primeru so se začela finančna sredstva preusmerjati od enega podjetja k drugemu, kar je popolnoma nekaj drugega kot prej opisani primer, ko so se finančna sredstva nabirala direktno od odjemalcev.

Slovenija je od Evropske komisije prejela ostra opozorila, da je potrebno področje galenske izdelave zdravil nemudoma urediti. Ministrstvo za zdravje je takoj pristopilo k reševanju problema in pripravilo predlog novega dokumenta, ki bi natančneje urejal galensko izdelavo zdravil.

Dejstvo je, da po trenutni zakonodaji lahko galenski laboratoriji izdelujejo prav vse, če le to prodajajo znotraj zadevnih lekarn (lastnih in tistih s katerimi imajo sklenjeno pogodbo). Nad tem, kaj bodo galenski laboratoriji izdelovali in v kolikšnem obsegu, je do nedavnega bdela le farmacevtska stroka. Dejstvo je tudi, da v preteklosti ni bilo direktnih poizkusov, da bi kateri od galenskih laboratorijev poizkušal prevzeti trg uveljavljenemu farmacevtskemu proizvajalcu. V večini primerov so proizvajalci sami ponudili v odkup ali celo prepustili njim nerentabilne izdelke v izdelavo galenskim laboratorijem. Prav tako je dejstvo, da v preteklosti galenski laboratoriji v Sloveniji niso bili povezani in je vsak skrbel za svoje področje, poleg tega pa se je v vsakem izoblikoval drugačen pogled na zakonske omejitve, vendar v skupnem seštevku nobeden izmed njih ni prekoračil meje (predvsem etične, deloma tudi ekonomske). Še posebej pa moramo izpostaviti dejstvo, da je galenska izdelava zdravil v Sloveniji posebnost v evropskem merilu. Take oblike proizvodnje ne pozna nobena od članic, v nekaterih je organiziranih samo nekaj velikih državnih laboratorijev, kjer izdelujejo artikole med velikoserijsko industrijsko proizvodnjo in individualno magistralno pripravo.

Predlog novega dokumenta o ureditvi galenske proizvodnje zdravil je dosegel široko razpravo, saj je uspelo Lekarniški zbornici Slovenije prvič za skupno mizo zbrati predstavnike vseh galenskih laboratorijev, ki delujejo na področju Slovenije. Izražena je bila želja vseh predstavnikov, da se področje galenske izdelave zdravil zakonsko uredi. O tem, kako naj se uredi, so mnenja različna. Dejstvo je, da niti dva laboratorija nista statusno enaka in da je težko opredeliti, katera dela bi lahko opravljal v galenskem laboratoriju strokovno usposobljen farmacevt brez dodatne zakonodaje.

Postopek sprejemanja novega dokumenta o ureditvi galenske proizvodnje trenutno miruje,

predvidevamo pa, da ga bo potrebno prej ali slej sprejeti. Če bo potrebna ponovna intervencija s strani Evropske komisije, to ne bo dobro ne za Republiko Slovenijo ne za galenske laboratorije v Sloveniji.

3.1.2 Gospodarsko podokolje

Drejer navaja konkuriranje z nizkimi stroški (med vzhodom in zahodom) kot naravno posledico odločitve zahodnih držav, na kakšen način bodo uredili družbo (Drejer, 2004, str. 510). V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so podjetja poizkušala obvladovati nemirno stanje z močnimi širitvenimi strategijami pod sloganom »nova ekonomija«, ki je temeljil na zaupanju v pomembnost informacijskih tehnologij. Podjetja niso poskušala vpeljati novih notranjih razvojnih aktivnosti, da bi izkoristila ugodne zunanje razmere, ampak so raje vlagala v razvoj poslovnih aktivnosti pri zunanjih podjetnikih in podjetjih. Posledica tega pristopa je bila, da je konkurenčna prednost podjetij postala odvisna od tradicionalnih trgov za izdelke kakor tudi od trgov kapitala, na katerih se je presežek kapitala vlagal po potencialno mnogo višjih stopnjah donosnosti, kot je bilo moč pričakovati pri osredotočanju samo na razvoj notranjih poslovnih aktivnosti. Verjetno je, da so podjetja z vlaganji sama tlakovala pot do krize, saj je bil v podjetjih večji poudarek na zanimivih trgih kapitala kot pa na trgih proizvodov in storitev, kar je še vedno hrbtenica podjetja. Napihneni balon nove ekonomije je počil, ko je bilo končno potrebno unovčiti razvojne aktivnosti »nove ekonomije« na trgih proizvodov in storitev in je postalo jasno, da noben trg ali podjetje ne more zagotoviti pričakovane rasti in dobička. Sledila je ekonomska katastrofa neslutene razsežnosti, ker pa ni zajemala trgov proizvodov in storitev in ker se je vlagalo presežke kapitala in ne izposojen denar, jo posamezni potrošnik ni posebej občutil (čeprav se bodo določeni učinki pokazali šele, ko bodo posamezni potrošniki dosegli upokojensko dobo).

Dodamo lahko, da ni bilo potrebno čakati tako dolgo, ker je kmalu za balonom »nove ekonomije« počil še nepremičninski balon, v katerega so posamezni potrošniki vlagali predvsem izposojen denar.

Podjetij se je katastrofa močno dotaknila, saj so morali vodilni preusmeriti vso pozornost na operativne aktivnosti vezane na trge proizvodov in storitev zato, da bi pridobili denar za preživetje tukaj in zdaj. Za dolgo časa se je ustavilo vse v zvezi z razvojem obstoječih aktivnosti ali z uvajanjem novih poslovnih aktivnosti. Izziv je, da gledamo na strategijo kot ravnotežje med razvojem poslovanja in učinkovitim izvajanjem standardnih poslovnih procesov (Drejer, 2004, str. 513).

V nadaljevanju bomo povzeli ugotovitve Pomladanske napovedi gospodarskih gibanj za leto 2010, ki jo pripravlja Urad za makroekonomske analize in razvoj. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj temelji na ekspertnih ocenah Urada za makroekonomske analize in razvoj, katerih ključna izhodišča so:

- podatki o bruto domačem proizvodu, temeljnih agregatih nacionalnih računov in zaposlenosti, objavljenih 4. marca 2010 (Statistični urad Republike Slovenije), in plačilna bilanca po podatkih do 12. marca letos,
- razpoložljivi statistični podatki o tekočih gospodarskih gibanjih,
- podatki o gospodarski rasti v mednarodnem okolju v letu 2009,
- pomladanske napovedi mednarodnih institucij o gospodarskih gibanjih v najpomembnejših trgovinskih partnericah,

- prevladujoča pričakovanja mednarodnih institucij glede gibanja cen nafte,
- rezultati dinamičnega faktorskega modela in drugih ekonometričnih modelov, razvitih za podporo napovedovanju,
- posvetovanje z drugimi ustanovami, ki pripravljajo napovedi za Slovenijo.

Pomladanska napoved gospodarskih gibanj izhaja iz uveljavljenih oziroma sprejetih ukrepov ekonomskih politik (Tabela 3). Upošteva učinke doslej sprejetih ukrepov za blažitev posledic finančne in gospodarske krize. Na področju trošarinske politike napoved upošteva s sprejetimi proračuni predvidena povišanja trošarin. Podlaga za napoved tekoče in investicijske potrošnje države v letih 2010 in 2011 sta sprejeta državna proračuna in finančni načrti ostalih javnofinančnih blagajn ter usmeritve Programa stabilnosti – dopolnitev 2009. Pri plačah javnega sektorja napoved za leta 2010 – 2012 upošteva sprejete plačne dogovore.

V nadaljevanju sledi povzetek Pomladanske napovedi gospodarskih gibanj 2010, v katerem so naslednji poudarki:

- bruto domači proizvod se je v letu 2009, predvsem pod vplivom gospodarske in finančne krize, realno zmanjšal za 7,8 odstotka,
- za leto 2010 predvidevamo gospodarsko rast v višini 0,6 odstotka, kar je nekoliko pod jesensko napovedjo (0,9 odstotka),
- ob omenjenih predpostavkah bo gospodarska rast 2010 izhajala predvsem iz večjega tujega povpraševanja, spodbude iz domačega okolja pa bodo bistveno šibkejša,
- upadanju gospodarske aktivnosti je z zamikom sledilo zaostrovanje razmer na trgu dela, ki se bo nadaljevalo tudi v letu 2010,
- skupna rast plač, ki je bila 2009 še vedno relativno visoka zaradi visoke rasti plač v javnem sektorju, bo 2010 predvidoma nekoliko nižja,
- cenovna gibanja so bila 2009 precej umirjena, podobna so tudi pričakovanja za 2010,
- po močnem znižanju v letu 2009 se bo primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance v letu 2010 ponovno rahlo povečal,
- zaradi vpliva gospodarske in finančne krize se je stanje javnih financ v letu 2009 močno poslabšalo,
- slovensko gospodarstvo bo ob predpostavki nadaljnjega oživljanja svetovne trgovine in domačega investicijskega in zasebnega povpraševanja v letih 2011 in 2012 postopoma okrevalo,
- napoved gospodarske rasti, zlasti v letu 2010, je izpostavljena tveganjem glede okrevanja v mednarodnem okolju in razmer na finančnih trgih.

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn je kot del mreže javnega zdravstva soočen s posledicami sprememb v javnem sektorju. Gorenjske lekarne ustvarijo okoli 84 odstotkov prometa z opravljanjem javne službe, 16 odstotkov pa s poslovanjem direktno na trgu. Vključujoč redne stroške iz poslovanja, investicije v nove prostore in opremo, izobraževanja in strokovna izpopolnjevanja ter stroške vseh aktivnosti na področju zdravstveno – prosvetljalne dejavnosti Gorenjske lekarne iz opravljanja javne službe ne pridobijo dovolj finančnih virov, da bi pokrile vse prej našteje stroške. Zato se presežki iz tržnega dela poslovanja prelivajo v pokrivanje razlike na javnem delu. Obseg na tržnem delu pa je tudi pomemben za višino plač zaposlenim, saj je del plače odvisen od uspešnosti na tržnem delu poslovanja. Prav ta del poslovanja pa je pogosto kamen spotike pri razumevanju situacije v lekarništvu, saj je

razumljeno, da, če lahko javni zavod opravlja dejavnosti na trgu, potem situacija ne more biti preveč huda.

Tabela 3: Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov s primerjavo

	2009	2010		2011		2012
		Jesenska napoved (sept.2009)	Pomladanska napoved (mar.2010)	Jesenska napoved (sept.2009)	Pomladanska napoved (mar.2010)	Pomladanska napoved (mar.2010)
BRUTO DOMAČI PROIZVOD (rast v odstotkih)	-7,8	0,9	0,6	2,5	2,4	3,1
BDP v mio EUR (tekoče cene)	34.894	36.386	34.934	38.058	36.286	38.202
INFLACIJA (XII/XII predhodnega leta, v odstotkih)	1,8	2,0	1,3	2,7	2,0	2,5
INFLACIJA (I–XII/I–XII povprečje leta, v odstotkih)	0,9	1,5	1,3	2,5	1,6	2,3
deflator BDP, v odstotkih	1,9	0,6	-0,5	2,0	1,5	2,2
razmerje USD/EUR	1,393	1,430	1,364	1,430	1,358	1,358
ZAPOSLENOST po SNA, rast v odstotkih	-2,2	-1,6	-2,3	-0,9	-0,6	0,0
STOPNJA REGISTRIRANE BREZPOSELNOSTI (odstotki)	9,1	10,6	11,1	10,9	11,6	11,2
STOPNJA BREZPOSELNOSTI - ILO (odstotki)	5,9	6,7	7,2	7,3	7,6	7,3
PRODUKTIVNOST (BDP na zaposlenega), rast v odstotkih	-5,8	2,5	3,0	3,4	3,0	3,0
BRUTO PLAČA NA ZAPOSLENEGA (rast v odstotkih)	2,5	0,6	1,4	1,4	2,2	2,2
IZVOZ PROIZVODOV IN STORITEV (rast v odstotkih)	-15,6	4,1	4,3	6,8	6,3	7,4
- izvoz proizvodov (rast v odstotkih)	-15,2	3,6	4,7	6,5	6,4	7,4
- izvoz storitev (rast v odstotkih)	-16,9	6,1	2,9	7,8	6,1	7,6
UVOZ PROIZVODOV IN STORITEV (rast v odstotkih)	-17,9	1,8	4,1	4,9	6,0	6,7
- uvoz proizvodov (rast v odstotkih)	-19,1	1,3	3,9	4,8	6,0	6,7
- uvoz storitev (rast v odstotkih)	-10,2	4,4	4,9	5,6	6,0	6,6
SALDO tekočega računa plačilne bilance (v mio EUR)	-340	10	-638	29	-1.095	-1.249
- delež v BDP v odstotkih	-1,0	0,0	-1,8	0,1	-3,0	-3,3
INVESTICIJE V OSNOVNA SREDSTVA (rast v odstotkih)	-21,6	-2,0	0,5	3,0	3,5	4,5
- delež v BDP v odstotkih	24,0	23,2	24,0	23,3	24,2	24,5
ZASEBNA POTROŠNJA (rast v odstotkih)	-1,4	0,0	-0,5	1,0	1,7	2,3
- delež v BDP v odstotkih	54,8	53,8	54,9	53,2	54,4	53,9
DRŽAVNA POTROŠNJA (rast v odstotkih)	3,1	-1,5	0,6	0,0	0,2	0,8
- delež v BDP v odstotkih	20,2	19,7	20,6	19,4	20,6	20,6

Vir: Urad za makroekonomske analize in razvoj, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2010, 2010.

3.1.3 Tehnično – tehnološko podokolje

Farmacevtska panoga spada med bolj regulirane panoge, saj je od kakovosti, varnosti in učinkovitosti izdelkov in storitev odvisno, ali se bodo določeni simptomi bolezni pojavili v večji ali manjši obliki. Poleg vseh zakonskih dokumentov je v farmacevtski panogi najbolj razširjena dobra proizvodna praksa (Good Manufacturing Practice). Poleg dobre proizvodne prakse obstajajo še druge: dobra skladiščna praksa, dobra distribucijska praksa, dobra analizna praksa...

Osnovna poglavja v dobri proizvodni praksi opisujejo (Anžič, 1993, str. 5):

- vodenje kakovosti,
- osebje,
- delovne prostore in opremo,
- dokumentacijo,
- proizvodnjo,
- kontrolo kakovosti,
- pogodbeno proizvodnjo in analize,
- reklamacije in odpoklic izdelka in
- interni nadzor.

Vsako poglavje je razdeljeno na več podpoglavij, ki opredeljujejo lastnosti, ki jih mora izpolnjevati proizvajalec. Večina zahtev v dobrih proizvodnih praksah je navedene v nedoločni obliki: osebje naj bo, oprema naj se, prostori morajo biti, dokumentacija se mora... V določenih primerih je jasno, da je dobra proizvodna praksa napisana tako splošno zaradi tega, ker obstaja več možnosti, osnoven princip pa je, da so postopki opisani, odgovornosti dodeljene in kritične točke nadzorovane. Konkretna rešitev določene zahteve po dobri proizvodni praksi je presojana s strani presojevalcev. Le ti na podlagi svojega znanja in izkušenj potrdijo ustreznost rešitve ali predlagajo izboljšavo. Ena izmed pomembnih dodanih vrednosti presojevalcev in presojanja na splošno je, da se dobre prakse prenašajo iz enega podjetja v drugega.

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn je dobil sodobne prostore za proizvodnjo galenskih izdelkov leta 1996. Prostori so opremljeni po takrat veljavnih standardih, ki zagotavljajo ustrezne klimatske pogoje, ločene čiste in nečiste poti, ločene proizvodne prostore za posamezne skupine izdelkov. Prostori se redno vzdržujejo, da je v njih možna proizvodnja ob vsakem času. Oprema je prilagojena za hitro menjavanje izdelkov, saj se večina izdelkov izdelava v roku osmih delovnih ur (priprava na proizvodnjo, proizvodnja, čiščenje po proizvodnji). Zaradi hitrega menjavanja izdelkov in posledično slabše možnosti avtomatizacije proizvodnje je večina dela ročnega. V preteklosti smo že testirali opremo, ki bi zagotovila večjo hitrost, na primer lepljenja nalepk, a smo ugotovili, da je v primeru standardnih serij v Galenskem laboratoriju ročno delo bolj učinkovito in stroškovno bolj sprejemljivo.

V Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn se redno udeležujemo mednarodnih sejmov s področja opreme, vhodnih materialov in gotovih izdelkov. Na sejmih farmacevtske opreme se čuti velik poudarek popolni avtomatizaciji proizvodnje, ki skoraj v celoti izključuje človekov faktor pri proizvodnji. Kot smo že omenili, se v proizvodnji Galenskega laboratorija izdelki hitro menjavajo, zato obsežne avtomatske linije niso primerne. Majhni namizni stroji, ki so vključeni v eno od faz pakiranja pa ne prinašajo toliko več koristi pred morebitnimi tveganji, na

katere pa nihče od ponudnikov ne opozarja. Izpostavili bi še vpliv povečevanja proizvodnih zmogljivosti (scale up in prenos iz pol-industrijske proizvodnje v industrijsko). Pri tem povečevanju je potrebno natančno proučiti, kako bo nova oprema vplivala predvsem na dejavnike kakovosti končnega izdelka. Nova oprema na trgu je narejena po zadnjih dognanjih s področja farmacije, strojništva in informatike. Poleg tega je lahko načrtovana za drugačen način proizvodnje (kontinuirana), kot poteka v Galenskem laboratoriju (serijska). Tako predstavlja nabava nove (ali rabljene) opreme:

- velik finančni zalogaj, saj je farmacevtska oprema izdelana iz najboljših materialov, pa tudi stopnja končne obdelave je na zelo visoki ravni,
- tveganje pri prenosu proizvodnje, ker se izdelek v različnih velikostnih serijah in različnih oblikah opreme različno obnaša.

Na podlagi povpraševanja odjemalcev ali predlogov zaposlenih se v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn odločimo za začetek razvojnega projekta. Razvoj novih izdelkov je omejen, saj je potrebno za vsak nov izdelek pred sproščanjem v promet opraviti številne preizkuse, ki naj bi potrdili kakovost, varnost in učinkovitost novega izdelka. Raziskave so pokazale, da patenti ustrezno ščitijo tehnološka odkritja le v kemični in farmacevtski panogi, v ostalih panogah pa so patenti relativno neučinkoviti (Bettis & Hitt, 1995, str. 9).

Izdelki galenskih laboratorijev se, ne glede na farmacevtsko panogo, patentno niso ščitili, saj se po navadi izdelujejo na podlagi starih preverjenih lekarniških receptur. Ker je bila prodaja izdelkov iz posameznih galenskih laboratorijev tudi teritorialno ločena, ni prihajalo do direktnega konkuriranja za iste odjemalce. Leta 2009 je Lekarniška zbornica izdala Kodeks galenskih izdelkov, ki vsebuje preko 100 različnih receptur za standardne galenske izdelke (Obreza & Gašperlin, 2009, str. 121). Med pogovori o novi zakonodaji na področju galenskih izdelkov je bila omenjena možnost, da bi postal Kodeks galenskih izdelkov nacionalni standard, ki bi imel dve pomembni funkciji:

- vsi galenski laboratoriji bi morali posamezen galenski izdelek izdelovati po enaki recepturi, če bi bila receptura za galenski izdelek objavljena v Kodeksu galenskih izdelkov. Za galenske izdelke, izdelane po recepturah iz Kodeksa galenskih izdelkov, bi veljale tudi manj stroge zahteve v primeru nacionalnega potrjevanja ustreznosti galenskih izdelkov;
- recepture, objavljene v Kodeksu galenskih izdelkov, bi predstavljale intelektualno lastnino vseh galenskih laboratorijev, s tem, da bi bila izdelava dovoljena samo nacionalno potrjenim galenskim laboratorijem. Na ta način bi se zakonsko zagotovil določen obseg dela za galenske laboratorije, ki bi jim omogočal minimalno preživetje.

3.1.4 Kulturno podokolje

V tem podpoglavju so v začetku predstavljene informacije povzete po publikaciji, ki jo je pripravil Statistični urad Republike Slovenije z naslovom: Prebivalstvo Slovenije danes in jutri, 2008–2060 – Projekcije prebivalstva EUROPOP2008 za Slovenijo (Statistični urad Republike Slovenije, 2008):

- Slovenija sodi med države z eno najnižjih stopenj rodnosti v Evropi. Evropske primerjave kažejo, da je demografska slika prihodnje rodnosti neobetavna tudi v večini drugih držav, a so v večini držav članic EU–27 vrednosti celotne rodnosti vseeno višje kot pri nas.
- Med državami članicami Evropske unije so v rodnostnem vedenju bistvene razlike. Nizka

rodnost je značilna za vse v letih 2004 in 2006 na novo pridružene države članice EU–27, najvišje stopnje celotne rodnosti pa so značilne za države na severu in zahodu EU–27.

- Analize demografskih gibanj Slovenije zadnjih petdeset let kažejo, da je bilo leta 2003 v Sloveniji doseženo t. i. »demografsko dno«. Po tem letu, posebej v letu 2007, so podatki demografskih gibanj tudi pri nas nekoliko ugodnejši, čeprav je težko reči, da so to napovedovalci ugodnejšega prebivalstvenega razvoja v prihodnosti.
- Analiza celotne stopnje rodnosti za Slovenijo za preteklih 50 let pokaže, da se prebivalstvo Slovenije po naravni poti ne obnavlja več že vse od leta 1981.
- Ženske v Sloveniji so ob rojstvu prvega otroka v povprečju stare že več kot 28 let. Na povišanje te starosti vpliva odlaganje rojstev na poznejša leta. Odlaganje materinstva v kasnejša leta se vsaj do leta 2007 še ni ustavilo. Sredi sedemdesetih let prejšnjega stoletja so bile ženske v Sloveniji, ki so prvič rodile, v povprečju stare manj kot 23 let. Potem se je njihova povprečna starost začela zviševati, ker je veliko žensk odložilo materinstvo v kasnejša leta. Ženske so se šolale dlje kot nekoč, povečal se je njihov delež v višjem in visokem izobraževanju, vedno več žensk se je zaposlovalo.
- Za Slovenijo je značilno tudi upadanje umrljivosti in podaljševanje pričakovanega trajanja življenja ob rojstvu.
- V Sloveniji se je v letu 2007 število umrlih v primerjavi s številom umrlih v letu 2006, ko je bilo to po letu 1979 najnižje, ponovno dvignilo na raven umrljivosti pred letom 2006. V letu 2007 umrli moški so bili stari povprečno 69,1 leta oz. v povprečju za 9,1 leta mlajši od žensk, umrlih v tem letu; te so bile stare povprečno 78,2 leta.
- Pričakovano trajanje življenja otroka ob rojstvu se podaljšuje v vseh državah članicah EU, a z različno stopnjo intenzivnosti.
- Staranje prebivalstva je že opazen demografski pojav v vseh državah članicah EU–27 in bo postal še opaznejši, čeprav se bosta njegova dinamika in obseg v posameznih državah različno spreminjala.
- Prebivalstvo držav članic EU–27 se bo po predvidevanjih močno postaralo: mediana starosti prebivalstva EU–27 se bo po napovedih dvignila s 40,4 leta v letu 2008 na 47,9 leta v letu 2060.
- V Sloveniji pa naj bi se po srednji varianti projekcije prebivalstva EUROPOP2008 delež ljudi v starosti 65+ med skupnim prebivalstvom povečal za 16,1 odstotka (na 33,4 odstotka) oziroma naj bi se število toliko starih prebivalcev predvidoma povečalo od leta 2008 do leta 2060 s 325.300 na 589.900.
- V Sloveniji pa naj bi se po srednji varianti projekcije prebivalstva EUROPOP2008 delež ljudi v starosti 80+ med skupnim prebivalstvom povečal s 3,5 odstotka na 14,1 odstotka oziroma z 71.200 na 249.500 prebivalcev.
- V Sloveniji se bodo povečale vrednosti dveh koeficientov: »koeficienta starostne odvisnosti mladih« z 19,8 odstotka na 23,8 odstotka, »koeficienta starostne odvisnosti starih« pa s 23 odstotkov na 62,2 odstotka v letu 2060.
- V Sloveniji bo število prebivalcev nekaj časa še naraščalo, potem pa bo začelo nazadovati.
- Osnovno »opozorilo« projekcij prebivalstva EUROPOP2008 za Slovenijo je, da naj bi se delež prebivalstva, starejšega od 60 let, v obdobju od 2008 do 2060 po pričakovanjih podvojil, vendar pa naj bi se skoraj štirikrat povečal delež prebivalstva, starega več kot 80 let. Spremembe bodo še večje v starostnih skupinah 65+ in 85+. Temu primerno pa se bo seveda zmanjšal delež prebivalstva, starega od 15 let do 64 let.

- Procesu staranja prebivalstva se tudi v Sloveniji ne bo mogoče izogniti. Z upadanjem števila rojenih in upočasnjevanjem umrljivosti se spreminja tudi starostna sestava prebivalstva. Konec junija 2008 je bil prebivalec Slovenije povprečno star že 41,1 leta.

Staranje prebivalstva bo posledično prineslo večjo porabo zdravil, čemur se zdravstvena zavarovalnica že sedaj izogiba. Vendar ni nujno, da bi večja poraba zdravil imela za posledico boljše zdravstveno stanje prebivalstva.

Upokojevanje je moderni industrijski proizvod, za katerega so, kot je zapisal gerontolog Robert Atchley, potrebni sledeči dejavniki: dolga življenjska doba, ekonomski presežek, pokojninski sistem in socialna varnost ter družbeno sprejetje ideje o upokojevanju in pozitiven odnos do starih ljudi. Delež delovno aktivne stare populacije je v 20. stoletju znatno upadel. K temu so prispevali zdravstveni položaj starih ljudi, pokojninska reforma, spremenjena socialna politika, ekonomske spremembe in diskriminacija starih ljudi v službah. V sodobni družbi je zgodnje upokojevanje vse bolj sprejemljivo. Vendar pa je prilagajanje na upokojitev le redko preprosto. Pomembno vlogo igrajo ustrezne finančne razmere, dobro zdravje in družbena aktivnost. Nekateri gerontologi menijo, da upokojitev neizogibno vodi v »krizo identitete«. Drugi pa temu oporekajo in poudarjajo, da se samospoštovanje dobi tudi preko priložnostnih aktivnosti (Hvalič, 2002). V bližnji prihodnosti se bo v Sloveniji povečalo upokojevanje zaposlenih zaradi napovedi sprejetja nove zakonodaje na tem področju, kar bo v določeni meri vplivalo tudi na kadrovske politike Gorenjskih lekarn.

Splošna stopnja izobraženosti v Sloveniji je precej nad povprečjem EU, pri čemer se Slovenija skupaj s Slovaško ponaša z najnižjim deležem mladih, ki prezgodaj prekinejo šolanje (Evropska komisija, 2010) smo že zapisali v predstavitvi Gorenjskih lekarn le-te zaposlujejo pretežno magistre farmacije in farmacevtske tehnike (skoraj 94 odstotkov zaposlenih ima farmacevtsko izobrazbo), visoka izobrazbena struktura (skoraj 60 odstotkov zaposlenih ima višjo ali visoko izobrazbo) pa je razvidna iz Tabele 4.

Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v Gorenjskih lekarnah konec avgusta 2010

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih v Gorenjskih lekarnah	Od tega s farmacevtsko izobrazbo	Število zaposlenih v Galenskem in Kontrolno analiznem laboratoriju	Od tega s farmacevtsko izobrazbo
VIII	2	1	0	0
VII	89	85	4	4
VI	2	0	0	0
V	55	53	6	6
IV	1	0	0	0
III	8	8	2	0
SKUPAJ	157	147	12	10

3.1.5 Ekološko podokolje

Ne glede na današnje napore za ohranjanje čistega okolja bodo tudi v prihodnje iz okolja prihajale zahteve po ekološki osveščenosti podjetij. Na ta način bodo aktivnosti v zvezi z okoljem ostale med strateškimi prioritetami (Pearce & Robinson, 1991, str. 84).

V Gorenjskih lekarnah smo leta 2003 skupaj s standardoma ISO 9001 ter OHSAS 18001 vpeljali tudi standard ISO 14001. Ne glede na vpeljavo tega standarda so se Gorenjske lekarne vseskozi zavzemale za primeren odnos do okolja. Bistvenega pomena pri varovanju okolja preko lekarniške dejavnosti je ustrezno sprejemanje neporabljenih zdravil od odjemalcev. Ne

glede na zakonska določila so se aktivnosti na tem področju vedno izvajale. Trenutno je vračanje zdravil od odjemalcev na področju Slovenije ustrezno opredeljeno.

Poleg zdravil, vrnjenih od odjemalcev pa nevarnost za okolje predstavljajo nevarne snovi, s katerimi rokujemo tako v lekarnah, v večjih količinah pa predvsem v Galenskem laboratoriju. Obdobno pooblaščen zbiralec odpadkov prevzame po enotah Gorenjskih lekarn zbrane nevarne odpadke, ki so nastali zaradi opravljanja dejavnosti ter izda Evidenčni list ravnanja z odpadkom, s katerim dokazujemo, da so bili predani odpadki ustrezno uničeni (Gorenjske lekarne, 2009c).

3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

V nadaljevanju bomo poizkusili oceniti privlačnost panoge na podlagi Porterjevih petih dejavnikov ter Freemanovega šestega dejavnika konkuriranja.

3.2.1 Porterjevih pet silnic

Najširši pojem, ki ga lahko uporabljamo za opisovanje panoge, v kateri posluje Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn, je farmacevtska panoga. Proizvodnja gotovih izdelkov je del farmacevtske panoge, v okviru proizvodnje gotovih izdelkov pa sta področji proizvodnje zdravil in proizvodnje galenskih izdelkov.

Na področju proizvodnje gotovih izdelkov v farmacevtski panogi je v Sloveniji več proizvajalcev, ki jih lahko razvrstimo na podlagi ocenjenega obsega proizvodnje na:

- proizvajalce z majhnim obsegom proizvodnje, ki proizvajajo izdelke v serijah do 1000 kosov (galenski laboratoriji javnih lekarniških zavodov v Celju, Novem mestu, Gorici in Kopru),
- proizvajalce s srednjim obsegom proizvodnje, ki proizvajajo izdelke v serijah do 100.000 kosov (galenski laboratoriji javnih lekarniških zavodov v Murski Soboti, Mariboru, Ljubljani in Kranju),
- proizvajalce z velikim obsegom proizvodnje, ki proizvajajo izdelke v serijah in nad 100.000 kosov (velika farmacevtska proizvajalca Lek in Krka).

Proizvajalca z velikim obsegom proizvodnje proizvajata samo zdravila, nekaj proizvajalcev s srednjim obsegom proizvodnje proizvaja poleg galenskih izdelkov tudi zdravila, proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje, laboratoriji pa proizvajajo samo galenske izdelke.

Pri ocenjevanju privlačnosti panoge se bomo osredotočili na razmere, ki veljajo za proizvajalce z majhnim oziroma srednjim obsegom proizvodnje, za katere smo že v podpoglavju o politično – pravnem podokolju ugotovili, da imajo popolnoma različne statute.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Pri proizvajalcih s srednjim obsegom proizvodnje so z vlaganji v preteklosti že presegli prvo mejo ekonomije obsega in so začeli opuščati maloserijske izdelke in programe. Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje niso vlagali v širitev, tako da nimajo zmogljivosti za proizvodnjo večjih serij. Proizvodnja v farmacevtski panogi je sestavljena iz štirih osnovnih področij: prostorov, opreme, osebja in dokumentacije. Prav v tem vrstnem redu narašča težavnost vzpostavljanja in vzdrževanja navedenih štirih področij. Tako marsikdo ob ogledu farmacevtske proizvodnje dobi vtis, da je farmacevtska proizvodnja enostavna, saj so ogledi po navadi po prostorih, kjer je nameščena oprema. Obiskovalci vidijo osebje le, če proizvodnja

poteka. Zaradi preprečevanja navzkrižnega onesnaženja in zmanjšanja možnosti zamenjave je proizvodnja posameznih izdelkov ali programov prostorsko med seboj ločena, tako da v večini prostorov proizvodnja ne poteka nepretrgoma, ampak izmenično v posameznih prostorih. Proizvodna dokumentacija po navadi ni nikoli predstavljena (ker gre v večini primerov za poslovno skrivnost). Vstop konkurentov se mogoče zdi enostaven, ker obstajajo predpisi za ureditev proizvodnje, vzdrževanje proizvodnje na tem nivoju pa ni tako enostavno.

Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje načrtno razvijajo določene programe in jih poizkušajo razlikovati od konkurentov. Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje imajo praktično enak proizvodni program. Standarden proizvodni program temelji na preizkušanih lekarniških recepturah, ki so objavljene v Kodeksu galenskih izdelkov in bi jih potencialen nov konkurent z lahkoto povzel in uporabljal.

Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje razvijajo ločene blagovne znamke za posamezne izdelke ali programe. Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje tržijo proizvode predvsem pod "blagovno znamko" javnega zavoda. Konkurent, ki bi posebno pozornost namenil blagovni znamki svojih izdelkov, bi imel dokaj prosto pot.

Z vstopom v Evropsko unijo lahko dobavitelji neovirano nabavljajo pri vseh proizvajalcih vhodnih materialov na skupnem trgu. To pomeni, da dobavitelji med seboj konkurirajo s ceno celotne storitve naročanja in dostave do uporabnika (osnovna cena se od države do države razlikuje, tako da večji transportni stroški niso vedno omejitveni faktor). Stroški spremembe dobavitelja se tako nanašajo predvsem na kakovost blaga in hitrost dostave.

Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje prodajajo izdelke predvsem v okviru prodajnih mest (lekarn) javnega zavoda, kateremu pripadajo. Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje so v preteklosti organizirali poleg javnega dela (oskrba prebivalstva z zdravili) tudi tržni del (prodaja tržnega blaga in dejavnost veledrogerije). Preko lastnih veledrogerij, ki imajo dobro organizirano distribucijo, lahko ponudijo galenske izdelke pogodbeno tudi na druga prodajna mesta v sklopu lekarniške mreže. V Sloveniji je trenutno 58 podjetij, ki so v Poslovnem imeniku Republike Slovenije razvrščena pod oznako G 46.460 002 Farmacevtski izdelki, trgovina na debelo (Poslovni imenik Republike Slovenije, 2010).

Glede na zakonodajne ovire obstajajo zelo visoki vstopni stroški, predvsem na račun zakonsko zahtevanih prostorov, opreme, osebja in dokumentacije. V primeru proizvodnje registriranih zdravil nastanejo stroški zaradi postopka registracije zdravila, česar v primeru proizvodnje galenskih izdelkov zaenkrat še ni.

Za nove konkurente nabava najmodernejših tehnologij ni problem, v kolikor lahko zagotovijo zadosten kapital za nabavo le-te. Večji problem pri najmodernejši tehnologiji je osebje, ki bi bilo usposobljeno za uporabo in vzdrževanje take opreme. Zaradi odliva že usposobljenih kadrov iz proizvodnje v druge sektorje ali panoge, se proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje težko odločajo za posodobitev tehnologije. Usposabljanje lastnih kadrov (specializacija iz oblikovanja zdravil) pa predstavlja precejšen strošek.

Zaradi velikega števila ponudnikov lahko proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje relativno enostavno nabavljajo potrebne vhodne materiale. Največji problem nabave vhodnih materialov je kakovost le-teh. Kakovost je močno odvisna od proizvajalca, pogosto pa kakovost niha tudi med posameznimi serijami istega proizvajalca. Tako mora nov

konkurent vzpostaviti dobro vhodno kontrolo (precejšen vstopni strošek), ker zaradi premajhne porabe določenih vhodnih materialov ni smiselno sklepati pogodbe neposredno z velikimi proizvajalci vhodnih materialov.

Proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje lahko galenske izdelke prodajajo zgolj v zadevnih lekarnah (lekarne javnega zavoda, katerega del je galenski laboratorij, in lekarne, s katerimi ima javni zavod sklenjeno pogodbo o poslovnem sodelovanju). Če želijo proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje prodajati v vseh lekarnah ali drugih državah, morajo galenski izdelek (ki tako postane zdravilo) registrirati pri pristojni inštituciji v posamezni državi. Standardna registracijska dokumentacija za nezahtevno zdravilo stane na prostem trgu od pet do deset tisoč evrov, registracijski postopek približno dva tisoč evrov. Pomembno je, da je registracijska dokumentacija napisana točno za izdelek, ki se dejansko proizvaja. Vsako najmanjše odstopanje pri kateremkoli parametru pomeni zavrnitev vloge pri pristojni inštituciji. V primeru razlike med potencialno registracijsko dokumentacijo na trgu in izdelkom v redni proizvodnji, lahko vodstvo sprejme odločitev, da podjetje pripravi registracijsko dokumentacijo z lastnimi viri. Po navadi se ob izdelavi registracijske dokumentacije ne upoštevajo vsi stroški za pripravo, običajno pa presežejo vrednost kupljene registracijske dokumentacije. Tu moramo vzeti v obzir znanje, ki ga podjetje pridobi z izdelavo registracijske dokumentacije.

Eden izmed najpomembnejših dokumentov v prvem delu registracijske dokumentacije je certifikat Dobre proizvodne prakse (Pravilnik o postopkih glede dovoljenja za promet z zdravilom). Certifikat Dobre proizvodne prakse je potrdilo s strani pooblaščenice institucije (v Sloveniji je to Agencija za zdravila in medicinske pripomočke), da ima proizvajalec ustrezne prostore, opremo, osebje in dokumentacijo za izdelavo predvidenih farmacevtskih oblik – skupin.

Inšpekcije Dobre proizvodne prakse so bile pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo bistveno strožje za proizvajalce z velikim obsegom proizvodnje iz Slovenije, kot za proizvajalce iz Evropske unije. Po vstopu v Evropsko unijo veljajo za vse proizvajalce enaka merila, seveda pa je veliko odvisno tudi od samih inšpektorjev. Glede na to, da je večina inšpekcij v preteklosti zahtevala od slovenskih proizvajalcev izredno visoke standarde, lahko v preteklosti opremljeni prostori še vedno služijo svojemu namenu.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi

V Sloveniji je štiriindvajset javnih lekarniških zavodov, katerih sedeži so v naslednjih krajih: Ajdovščina, Brežice, Celje, Ilirska Bistrica, Kamnik, Kočevje, Koper, Kranj, Krško, Ljubljana, Maribor, Mozirje, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, Ormož, Ptuj, Ravne na Koroškem, Ribnica, Sevnica, Slovenska Bistrica, Trbovlje, Velenje in Žalec. Štirje javni lekarniški zavodi so proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje: Gorenjske lekarne, Javni zavod Lekarna Ljubljana, JZZ Mariborske lekarne Maribor in Pomurske lekarne Murska Sobota. Ostali javni zavodi so proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje. Nekateri javni zavodi nimajo proizvodnje galenskih izdelkov, ampak jih kupujejo pri tistih javnih zavodih, ki proizvodnjo imajo.

Nekateri proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje težijo k povezovanju, pri čemer bi definirali proizvodne programe na posamezni lokaciji, trženje pa bi potekalo skupno prek vseh lastnih in tudi pogodbenih lekarn. Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje so trenutno

zadovoljni z obstoječim obsegom, zato se med njimi samimi in tudi nasproti proizvajalcem s srednjim obsegom proizvodnje ne pojavlja rivalstvo.

Zaradi zakonodajnih ovir so stalni stroški izjemno visoki, zato konkurenti poizkušajo obdržati ali povečati svoj tržni delež. Stroški skladiščenja so visoki, saj so zakonsko predpisani okviri, znotraj katerih je dovoljeno shranjevati proizvode. Zdravila se lahko izdelujejo v skladu z Zakonom o zdravilih, pri proizvodnji prehranskih dopolnil veljajo zahteve mednarodnega standarda HACCP, za proizvodnjo kozmetičnih izdelkov pa velja evropska zakonodaja.

V primeru, da proizvajalec z majhnim ali srednjim obsegom proizvodnje razpolaga s potrebnim kapitalom za nabavo večjih zmogljivosti in usposabljanje potrebnega osebja, potem je povečanje zmogljivosti moč izvesti v roku od pol do enega leta. Kot že omenjeno, je kratkoročno težje zagotoviti ustrezno osebje kot opremo.

Proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje so slabo diverzificirani, saj jim je zagotovljen tržni monopol zaradi lastništva prodajnih enot. Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje, ki želijo prodajati širše, se diverzificirajo predvsem zaradi doseganja ekonomije obsega.

Nevarnost nadomestkov iz drugih panog

Dobri nadomestki se pojavijo v primeru, ko je izdelek iz druge panoge uporaben za zadovoljevanje potreb odjemalcev. V primeru zdravil, ki jih je potrebno izdelovati v skladu s strogo zakonodajo, lahko med nadomestke štejemo zdravila, ki jih ljudje pridobijo iz okolja (predvsem narave), bodisi sami, bodisi preko neuradnih posrednikov. V to skupino sodijo predvsem čaji, smole, mlečki, tinkture, macerati, soli, olja, maščobe, rudnine...Ti nadomestki resda lahko vplivajo na donosnost panoge, vendar je potrebno tu vzeti v obzir etična vprašanja.

Na splošno lahko rečemo, da so zdravila, ki si jih odjemalci sami pripravijo, mnogo učinkovitejša in varnejša od industrijsko izdelanih zdravil. Učinkovitejša so zaradi tega, ker si odjemalci vzamejo svoj čas za pridobivanje, predelavo in uporabo, varnejša pa zato, ker so koncentracije zdravilnih učinkovin v tako pripravljenih zdravilih običajno nižje kot v primerljivih industrijsko izdelanih zdravilih.

Posebno področje nadomestkov predstavljajo alternativne metode zdravljenja. Z uporabo alternativnih metod zdravljenja (predvsem tehnik sproščanja) se zmanjšuje potreba po uporabi zdravil iz industrijske proizvodnje. Uporaba teh tehnik prav tako kakor uporaba neindustrijsko izdelanih zdravil lahko predstavlja vpliv na donosnost panoge, vendar spet naletimo na vprašanje etike. Ali lahko z gotovostjo trdimo, da je nekaj modernega boljše kot nekaj tradicionalnega? Nekaj industrijsko izdelanega boljše od izdelanega ročno?

Vse metode zdravljenja, tako moderne kakor tudi tradicionalne so usmerjene v pravilno uporabo znanja. Za znanje pa lahko rečemo, da nima predznaka. Predznak mu da šele njegova uporaba. Torej se za panogo proizvodnje zdravil odpirajo nova področja, ki temeljijo na drugačnih znanjih.

Pogajalska moč odjemalcev

Odjemalci proizvajalcev s srednjim obsegom proizvodnje so poleg lastnih lekarn tudi drugi javni zavodi in veletrgovnice, medtem ko imajo proizvajalci z majhnim obsegom proizvodnje predvsem individualne kupce. Število pomembnih kupcev niha, predvsem zaradi sistema povračil iz naslova obveznega in prostovoljnega zavarovanja. Ko se vrednost določenega izdelka v absolutnem znesku približa določeni meji, začno plačniki pogajanja o znižanju cene

za svoje zavarovance.

Na področju oskrbe prebivalstva z zdravili so proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje odvisni od dejavnikov, ki vplivajo na obseg predpisovanja zdravil. Na tem področju ne moremo pričakovati večjega dodatnega števila kupcev. Na področju prodaje tržnega blaga pa je vse odvisno od promocije, oglaševanja in osebnega stika na mestu prodaje.

V primeru, da je veledrogerija glavni kupec izdelkov, obstaja verjetnost, da se bo kot kupec integrirala nazaj. Na ta način bi postala dobavitelj in kupec farmacevtskemu proizvajalcu, kar pomeni, da bi farmacevtski proizvajalec delal vrsto dodelavnega posla.

Pogajalska moč dobaviteljev

V Sloveniji zakonodaja dovoljuje, da proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje nabavljajo vhodne materiale pri veledrogerijah. Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje so v preteklosti organizirali svojo nabavno službo v okviru svojih veledrogerij z namenom, da pridobivajo vhodne materiale direktno od proizvajalcev. Na ta način so zaobšli člen v verigi, kar pomeni zmanjšanje nabavnih stroškov za vhodne materiale.

Z vstopom v Evropsko unijo so zaradi schengenske meje pridobili na veljavi dobavitelji z zahoda, medtem ko so tradicionalni dobavitelji z vzhoda ostali bolj praznih rok. Skupno število potencialnih dobaviteljev se je po vstopu v Evropsko unijo povečalo.

Stroški spremembe dobavitelja vhodnih materialov so povezani predvsem s stroški, povezanimi z možnostjo vpliva novih vhodnih materialov na tehnološke postopke. Zato se nemalokrat zgodi, da je na trgu več različnih kakovosti istega vhodnega materiala, vendar uporabljena tehnologija v proizvodnji dopušča uporabo le ene kakovosti (v primeru farmacevtske proizvodnje je po navadi to višja kakovost). Torej je tudi diferenciacija proizvodov dobavitelja odvisna od kakovosti ponujenih vhodnih surovin.

V zadnjem času opazamo, da se tudi pri uveljavljenih proizvajalcih niža kakovost vhodnih surovin. To pomeni, da je pri dobaviteljih še vedno moč dobiti vhodne materiale istih proizvajalcev kot v preteklosti, vendar je vse več težav pri uporabi vhodnih materialov v proizvodnji. Seveda imajo vsi navedeni vhodni materiali popolnoma ustrezne certifikate kakovosti, kar je eden izmed pogojev za uporabo vhodnih materialov pri proizvajalcih z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje. Zmanjševanje kakovosti vhodnih materialov se najbolj pozna pri vhodnih materialih naravnega izvora.

Kot primer spreminjanja kakovosti lahko navedemo lanolin, ki se v farmacevtski panogi veliko uporablja pri izdelavi mazil. V Evropski farmakopeji je v monografiji za lanolin (*Adeps lanae*) predpisan test ustreznosti, po katerem naj bi bil lanolin ustrezen, če 100 gramov lanolina sprejme več kot 20 gramov vode (EDQM, 2007, str. 3222). Proizvajalci vhodnih materialov vsaki seriji, poslani na trg, priložijo certifikat skladnosti (Conformity certificate). Na certifikatih je po navadi navedeno, da testiran parameter ustreza, ni pa navedeno, kakšen je dejanski rezultat testiranja. Že dolgo je znano, da je v Evropski farmakopeji predpisana spodnja meja in da so v preteklosti proizvajalci vhodnih materialov pošiljali na trg serije lanolina, ki so sprejele precej več vode, kot je bilo navedeno v monografiji (na podlagi internih podatkov 30 gramov in več na 100 gramov lanolina). Tehnološki postopki pri proizvajalcih končnih izdelkov so bili oblikovani na podlagi uporabe lanolinov, ki so lahko sprejeli veliko vode. V zadnjem času pa se na trgu pojavljajo lanolini, ki sprejemajo manj vode, še vedno pa ustrezajo testom iz

monografij. S standardnimi tehnološkimi postopki proizvajalci končnih izdelkov ne morejo več doseči ustrezne stabilnosti izdelka. Slej ko prej se morajo proizvajalci končnih izdelkov zateči k uporabi umetnih stabilizatorjev, ki popolnoma spremenijo vrednost izdelka za končnega uporabnika.

Dobavitelj lahko prispeva h kakovosti izdelka predvsem z nabavo vhodnih materialov pri preverjenih proizvajalcih. Vendar se vse večkrat dogaja, da zaradi cenovne politike dobaviteljev ni moč dobiti ustreznih vhodnih materialov, saj so na voljo le vhodni materiali nižje kakovosti. Dobavitelj povzroča proizvajalcem z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje predvsem stroške zaradi nujne obsežne vhodne kontrole. Tu je priložnost za pogodbeno sodelovanje, ki pa v praksi ni pogosto.

V zadnjem času je vse več namigov, da so veledrogerije pripravljene na skupna vlaganja v proizvodne zmogljivosti s katerim od proizvajalcev s srednjim obsegom proizvodnje. To je deloma posledica vstopa Slovenije v Evropsko unijo, saj so v skladu z zakonodajo veledrogerije do vstopa Slovenije v Evropsko unijo izvajale analizo vsake serije v prometu. Z vstopom so te zahteve odpadle, za delo usposobljeno osebje je ostalo.

Proizvajalci s srednjim obsegom proizvodnje so se integrirali nazaj pred približno petnajstimi leti, ko so večji javni zavodi ustanovili lastne veledrogerije. S tem so se izognili enemu členu v dobavni verigi, kar je pozitivno vplivalo na donosnost proizvajalcev s srednjim obsegom proizvodnje.

Relativna moč ostalih interesnih skupin

Kot smo opisali pri politično – pravnem podokolju si Gorenjske lekarne prizadevajo za razrešitev situacije, ki je nastala z izkoriščanjem pravnih vrzeli v obstoječi zakonodaji. Prav tako bi ureditev zakonodaje na področju proizvodnje pomenila bolj predvidljivo okolje za poslovanje Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Zaposleni v Gorenjskih lekarnah in posledično tudi v Galenskem laboratoriju so včlanjeni v več različnih stanovskih sindikatov. Z nekaterimi je sodelovanje bolj uspešno, pri nekaterih pa se zaradi osebnostnih lastnosti njihovih predstavnikov pojavljajo težave. Največji problem je podpihovanje nezadovoljstva med ostalimi zaposlenimi za doseg lastnih ciljev. Večkrat je bilo tudi ugotovljeno, da sta zakonodaji na področju delovnih razmerij in na področju sindikalnega gibanja zastavljeni tako, da imajo delodajalci v javnem sektorju malo možnosti za uveljavitev svojih odločitev glede zaposlovanja sindikalistov.

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn oskrbuje s svojimi izdelki 22 lastnih lekarn in 7 pogodbenih lekarn na Gorenjskem, pri čemer prihaja v stik tudi z lokalnimi skupnostmi, s katerimi sodeluje predvsem pri izvedbi različnih projektov. Največkrat je lokalna skupnost udeležena pri odpiranju novih ali prenovljenih lekarn.

Gorenjske lekarne tekoče poravnavajo svoje obveznosti iz poslovanja, kar jim prinese določene ugodnosti, tako kot v ostalih panogah pa se povečuje plačilna nedisciplina na stani odjemalcev.

Skupna ocena privlačnosti panoge

V Tabeli 5 bomo predstavili oceno privlačnosti panoge po šestih dejavnikih.

Tabela 5: Skupna ocena privlačnosti panoge

Dejavnik	Nizka privlačnost	Srednja privlačnost	Visoka privlačnost
nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	X		
rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi		X	
nevarnost nadomestkov iz drugih panog		X	
pogajalska moč odjemalcev			X
pogajalska moč dobaviteljev	X		
relativna moč ostalih interesnih skupin			X
Skupna ocena privlačnosti panoge		X	

Ocenjujemo, da je področje farmacevtske panoge proizvodnje z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje srednje privlačno.

3.3 Analiza prodajnega trga

Na Gorenjskem (občine Bled, Bohinj, Cerklje na Gorenjskem, Gorenja vas – Poljane, Gorje, Jesenice, Jezersko, Kranj, Kranjska Gora, Naklo, Preddvor, Radovljica, Šenčur, Škofja Loka, Tržič, Železniki, Žiri, Žirovnica) je bilo 01.01.2010 statistično evidentiranih 202.903 prebivalcev, od tega 100.247 moških in 102.656 žensk (Statistični urad Republike Slovenije, 2010a). Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn je usmerjen predvsem v zadovoljevanje potreb prebivalcev na Gorenjskem. Glede na to, da so proizvajalci z majhnim in srednjim obsegom proizvodnje teritorialno ločeni in da v preteklosti ni bilo večjih prizadevanj po prevzemanju trga s strani konkurentov, lahko rečemo, da predstavlja potencialni trg Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn kar celotno prebivalstvo na Gorenjskem. Trg lahko tudi bolj omejimo z upoštevanjem števila gospodinjstev na Gorenjskem, teh je po Popisu 2002 67.332 (Statistični urad Republike Slovenije, 2010c). Po navadi je v družinskem krogu eden izmed članov, ki se bolj posveča zdravstveni oskrbi in je po navadi zadolžen za obiske lekarne, kadar se kupujejo zdravila, za katera ni potreben zdravniški recept. Ocenimo lahko, da je na Gorenjskem, primarnem trgu Gorenjskih lekarn okoli 70.000 potencialnih odjemalcev, ki pridejo po nakupih v lekarno.

Izdelki Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn spadajo po zakonodaji sicer v skupino zdravil, izdajajo pa se v lekarnah večinoma brez recepta predvsem za lajšanje blažjih obolenj. Podatki o porabi zdravil (z receptom ali brez) so enostavno dosegljivi, saj se zaradi njihovega pomena za javno zdravje zbirajo na več krajih. Podatkov o porabi galenskih izdelkov (ki so tudi zdravila), prehranskih dopolnil in kozmetičnih proizvodov pa se ne da pridobiti tako preprosto, saj se zaenkrat ne zbirajo na nivoju države. Zaradi aktivnejšega trženja galenskih izdelkov pri nekaterih javnih zavodih so prišle v zadnjem času predvsem s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije pobude, da bi se spremljala tudi poraba galenskih izdelkov. Prvi korak je bil storjen pri galenskih izdelkih, katerih uporaba pri odjemalcih se krije iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Takih izdelkov je bilo v preteklosti okoli 15, posamezni pa so imeli pri vseh proizvajalcih enako šestmestno identifikacijsko šifro. V letu 2010 je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije objavil nov seznam galenskih izdelkov, katerih uporaba bo krita iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Število izdelkov so zmanjšali iz 15 na 10, pri čemer je vsak proizvajalec dobil za vsak galenski izdelek, krit iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, svojo šestmestno identifikacijsko šifro. Na ta način se uvaja nadzor tudi nad porabo galenskih izdelkov.

V zadnjem času smo priča pogostejšim poročilom o nepravilnostih pri plačevanju socialnih prispevkov s strani delodajalcev. V času gospodarskega razcveta, ko je bilo na voljo dovolj različnih virov, ljudje niso tako natančno preverjali ustreznosti svojih zdravstvenih zavarovanj. Obstaja tudi povezava med obolevnostjo in uspešnostjo posameznika (uspešnostjo gospodarstva). Dokler je vsega v izobilju je tudi zdravstveno stanje posameznika in družbe dobro. Zaradi tega je povpraševanje po zdravilih manjše, večje pa po izdelkih za dobro počutje. Za obe skupini izdelkov pa je na voljo dovolj finančnih sredstev. V času krize se poslabša tudi zdravstveno stanje posameznika in posledično družbe. Ker je na voljo manj finančnih sredstev, se ljudje pogosteje poslužujejo izdelkov in storitev, ki so kriti iz socialnih zavarovanj. Trg nadstandardnih dobrin, kar trg izdelkov za dobro počutje vsekakor je, se v času pomanjkanja zelo skrči. Problem nastane, ko posamezniki ugotovijo, da se dogovorjene stvari na področju socialnih transferjev v času izobilja niso izvajale. Postanejo samoplačniki, ki večkrat pretehtajo vsak evro, namenjen za zdravje. Nova zdravila so praviloma draga, težko jih dobiti za gotovino brez recepta, torej jim ostane uporaba zdravil, ki so na voljo brez recepta. Med te sodijo tudi galenski izdelki. Lahko rečemo, da je z obzirom na razpoložljive finančne vire povpraševanje po galenskih izdelkih stanovitno.

Poleg povpraševanja po galenskih izdelkih z obzirom na razpoložljive finančne vire je povpraševanje po galenskih izdelkih stanovitno tudi zaradi same narave teh izdelkov. Večina galenskih izdelkov je narejenih na podlagi preizkušenih lekarniških receptur, ki so se ohranile skozi rodove najprej zasebnih lekarnarjev, preko nacionaliziranih lekarn in zavodov pa vse do danes. Tudi odjemalci so skozi rodove ohranili vedenje o učinkovitih izdelkih, ki so jih pripravljali v lekarnah. Še danes pridejo v lekarno ljudje, ki iščejo galenske izdelke, katerih proizvodnja se je zaradi tega ali onega vzroka v preteklosti opustila. Veliko ljudi ima domačo lekarno založeno predvsem z galenskimi izdelki.

V ostalih regijah so galenski izdelki Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn prisotni predvsem zaradi dejavnosti posameznih vodij lekarn. Prav od vodij lekarn je odvisno, ali bo nek izdelek na voljo v lekarni in ali ga bodo ponujali kot prvo izbiro. Na podlagi tega bi lahko z osebno promocijo neposredno do vodij lekarn dosegli boljše prodajne uspehe. Vendar se s takim načinom poslovanja v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn ne strinjamo. Zaposleni v lekarnah in tudi ljudje znajo ceniti kakovost izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn in naš pristop do odjemalcev. To se je pokazalo ob spremembah pri načinu trženja v največjem lekarniškem javnem zavodu, ko so se nekatere zasebne lekarne dobesečno čez noč odločile, da bodo galenske izdelke raje kupovale pri drugih galenskih laboratorijih. Pri vzpostavljanju stikov s temi lekarnami so bile vodje lekarn presenečene nad izbiro izdelkov, ki jih ponuja Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn. Na ta način smo najlepše potrdili ustreznost naše zavezanosti, ki je zapisana v usmeritvah, da bodo odjemalci z Galenskim laboratorijem Gorenjskih lekarn dobili zanesljivega partnerja, lekarniški pristop in prijateljski odnos.

3.4 Pomembnejše ugotovitve v preteklosti izdelanih analiz poslovanja

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn je proizvodna enota Gorenjskih lekarn. Poročila o poslovanju pripravlja Ekonomsko finančna služba Gorenjskih lekarn za celotni javni zavod. Za posamezne enote pripravlja posamezne podatke in ne celotnih poročil o poslovanju. Zaradi navedenega bomo v tem podpoglavju predstavili Poročila o poslovanju Gorenjskih lekarn, ki so pripravljena za letna poročila. Podrobneje bomo opredelili tiste podatke, ki obstajajo posebej za Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn.

Slovenski trg zdravil v letu 2009 je znašal 546,4 milijona evrov po veleprodajnih cenah in je bil za 4,6 odstotka višji kot v letu 2008. Za razliko od leta 2008 je leta 2009 k rasti bolj prispevala rast v lekarniškem segmentu, ki je imel indeks rasti 105 (bolnišnični segment indeks rasti 103). Velikost lekarniškega segmenta v letu 2009 je bila 441,5 milijona evrov kar predstavlja 80,8 odstotka celotnega trga zdravil v Sloveniji. Delež zdravil, ki se izdajajo brez recepta znaša v letu 2009 8,3 odstotka in beleži skoraj 15 odstotno rast glede na leto 2008 (Gorenjske lekarne, 2009a).

V letu 2009 beležijo Gorenjske lekarne skupno rast prihodkov iz poslovanja za 6 odstotkov glede na leto 2008, načrtovan obseg prodaje pa je malenkost presežen, glede na rebalans poslovnega načrta. V letu 2009 smo za 15 odstotkov povečali prihodke od prodaje zdravil brez recepta in za 18 odstotkov prodajo drugega trgovskega blaga. Prav tako beležimo rast na področju medicinsko tehničnih pripomočkov in prodaje galenskih izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn (Gorenjske lekarne, 2009a).

Finančni prihodki so za četrtno nižji od lanskoletnih, saj so obrestne mere v letu 2009 občutno padle. Nabavna vrednost prodanega blaga v letu 2009 ni zaostajala za gibanjem prihodkov od prodaje (indeks 106 glede na predhodno leto) in predstavlja kar 84 odstotkov vseh poslovnih odhodkov, stroški poslovanja pa predstavljajo preostalih 16 odstotkov (Gorenjske lekarne, 2009a).

Stroške poslovanja Gorenjskih lekarn predstavljajo stroški materiala in storitev, stroški dela, stroški amortizacije in drugi stroški, katerih skupen delež v poslovnih odhodkih tako znaša 16 odstotkov in so skupaj za 5 odstotkov večji od leta 2008. Stroški materiala in storitev so v skladu z načrtovanimi. V letu 2008 izvedena plačna reforma se zaradi delne odprave plačnih nesorazmerjih z januarjem 2009 in rednih napredovanj zaposlenih z aprilom 2009 odraža tudi na višjih stroških dela, ki so skupaj za 4 odstotke višji od lanskoletnih. Amortizacija je zaradi načrtovanega zamika investicij v leto 2010 pod načrtovano. Zaradi spremembe zakonodaje je za leto 2009 nižji davek od dobička, kar izboljšuje rezultat poslovanja za več kot 50 tisoč evrov. Glede na zaostrene pogoje poslovanja v letu 2009 ugotavljamo, da smo s sprejetimi ukrepi in na račun izjemno močne prodaje zdravil brez recepta v mesecu novembru 2009 ter nadpovprečne prodaje drugega trgovskega blaga v decembru 2009 uspeli nadomestiti izpad plačil pri izdaji zdravil na recept. Ustvarjeni presežek prihodkov na dohodki je v višini 1,1 odstotka od celotnih prihodkov, od tega je 88 odstotkov presežka ustvarjenega s prodajo na trgu. Na osnovi navedenega ocenjujemo poslovanje v letu 2009 za uspešno (Gorenjske lekarne, 2009a).

V letu 2009 je bilo namenjenih za investicije dobrih 385 tisoč evrov, kar je za dobrih 88 tisoč evrov več kot je znašala amortizacija. Vir sredstev za investicije je presežek prihodkov nad odhodki oziroma dobiček. Gibljiva sredstva (denarna sredstva, terjatve in zaloge) so bila konec leta 2009 višja za 2 odstotka; v strukturi sredstev predstavljajo 75 odstotkov. Premoženje zavoda je v 81 odstotnem deležu financirano z lastnimi viri zavoda oziroma s skupnim presežkom prihodkov iz preteklih let. Preostalih 19 odstotkov kratkoročnih sredstev oziroma zalog je financiranih s strani kratkoročnih obveznosti – predvsem do dobaviteljev. Povzamemo lahko, da je bilo poslovanje v letu 2009 stabilno, kar se odraža tudi v kazalnikih gospodarnosti in finančnega položaja, dohodkovnosti in produktivnosti (Gorenjske lekarne, 2009a).

Promet Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn je v letu 2009 znašal dobrih 777 tisoč evrov, kar predstavlja 11 odstotno povečanje glede na leto 2008 ter skupno povečanje za 34 odstotke

glede na leto 2007. Leto 2007 je za Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn prelomno, saj je z januarjem 2007 dobil novega vodjo ter nov proizvodni in izdajni program. Skladno z rastjo prometa seveda rastejo tudi stroški nabavne vrednosti prodanega blaga, ki so se povečali glede na leto 2008 za 1 odstotek, glede na leto 2007 pa za 11 odstotkov. Najpomembnejši podatek za Galenski laboratorij je, da je uspel uresničiti povečan obseg prometa ob stalnih stroških dela, ki so največja postavka med stroški, poleg že omenjenega stroška nabavne vrednosti prodanega blaga. Stroški dela so se glede na leto 2008 celo zmanjšali za 1 odstotek, glede na leto 2007 pa povečali za 4 odstotke. Ob primerjavi stroškov dela in celotnega prometa je razveseljivo, da predstavljajo stroški dela v letu 2009 31 odstotkov vrednosti prometa, kar je 1 strukturni odstotek manj kot leta 2007.

Povečan promet galenskih izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn gre tudi na račun večjih zalog tako vhodnih materialov kakor tudi končnih izdelkov. Predvsem večje zaloge končnih izdelkov zagotavljajo manj izpadov pri izdaji blaga odjemalcem, ki lahko z večjo gotovostjo poslujejo z Galenskim laboratorijem. To je pomembno v zadnjem četrtletju leta, še posebej v decembru, ki predstavlja glavni prodajni mesec tako zaradi bližine novega leta kakor tudi zaradi povečanega števila prehladnih obolenj, ki se v večji meri zdravijo z galenskimi izdelki. Tako je v preteklosti zaradi večjega povpraševanja zaloga nekaterih gotovih izdelkov v skladišču Galenskega laboratorija pošla že v začetku decembra, stanje pa se je proti koncu meseca le slabšalo. December 2008 je bilo prvič, da so prvi gotovi izdelki zmanjkali na skladišču šele 27. decembra, ko se prodaja za najmanj en teden praktično ustavi.

Velika vrednost zalog vhodnih materialov gre predvsem na račun embalaže, saj predstavlja približno polovico vrednosti vse zaloge vhodnih materialov. Polovica vrednosti zalog embalaže (četrtnina celotne vrednosti zaloge vhodnih materialov) pa je skrita v embalaži za tri izdelke, za katere je embalaža potiskana. Vrednost zaloge vhodnih materialov je na koncu leta 2009 znašala dobrih 138 tisoč evrov, kar je 24 odstotkov več kot leta 2008 in 68 odstotkov več kot leta 2007. Vrednost končnih izdelkov v skladišču Galenskega laboratorija je ob koncu leta 2009 znašala dobrih 132 tisoč evrov, kar je 21 odstotkov več kot leta 2008 in kar 131 odstotkov več kot leta 2007. Tu je potrebno izpostaviti, da so bila skladišča januarja 2007 praktično izpraznjena, prvič zaradi slabe organizacije proizvodnje v preteklosti in drugič zaradi zelo močne prodaje v decembru 2006.

Prodaja galenskih izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn je precej večja v jesenskih in zimskih mesecih, zato je potrebno v zatišnih poletnih mesecih pripraviti zalogo za jesenske mesece. Proizvodnja na zalogo je potrebna zaradi tega, ker je na voljo omejeno število zaposlenih, ki delajo v Galenskem laboratoriju.

Leta 2009 je bila sprejeta odločitev, da se izvede projekt prenove celotne grafične podobe Galenskega laboratorija, katerega namen je povečati prepoznavnost. Projekt je precej obsežen, iz tega razloga so se tudi povečali stroški storitev za 72 odstotkov glede na leto 2008.

3.5 Vizija in poslanstvo Galenskega laboratorija

Prva vizija in poslanstvo v sodobnem pomenu teh besed sta bili napisani leta 2003, ko so se v Gorenjske lekarne uvajali standardi ISO 9001, ISO 14001 ter OHSAS 18001. Ena izmed zahtev standarda pod točko 4.2.1 je opredelitev vizije (Gorenjske lekarne, 2009b, str. 16). Od leta 2003 sta se vizija in poslanstvo v določeni meri spreminjali predvsem zaradi novih zahtev na področju varstva okolja, nekaj pa tudi zaradi zamenjave direktorja Gorenjskih lekarn. Vizija

Gorenjskih lekarn je objavljena na spletni strani: »**Z znanjem, ki ga bomo ves čas nadgrajevali, z odgovornim svetovanjem, z lastnimi izdelki, z razvijanjem čim boljših odnosov s poslovnimi partnerji in z zadovoljnimi zaposlenimi bomo ohranjali našo konkurenčno prednost na trgu.**« prav tako tudi poslanstvo (Gorenjske lekarne 2010d): »Gorenjske lekarne so javni lekarniški zavod, osnovno poslanstvo zaposlenih pa je opravljanje javne službe, ki zajema preskrbo prebivalstva Gorenjske z zdravili. Poleg prebivalstva oskrbujemo še zdravstvene in druge organizacije. Preskrba z zdravili obsega izdajanje zdravil na recept in brez recepta s svetovanjem o pravilni, racionalni in varni uporabi zdravil ter izdelovanje magistralnih zdravil. Poleg osnovne dejavnosti vršimo še:

- preskrbo prebivalstva z medicinsko tehničnimi pripomočki, z izdelki za nego in ohranjanje dobrega počutja, z izdelki za varovanje zdravja ter s predmeti splošne rabe,
- izdelovanje farmacevtskih izdelkov ter preverjanje njihove kakovosti,
- mentorsko dejavnost,
- farmakoinformativno dejavnost,
- svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil ostalim zdravstvenim delavcem,
- zdravstveno–vzgojno in zdravstveno prosvetljevalno dejavnost.

Vizija, kateri ljudje zlahka sledijo, pogosto uteleša temeljne vrednote ustanoviteljev. Kako pa je z vizijo v podjetjih, ki nimajo pravih ustanoviteljev? Ali vizije nimajo, ali pa je to neka nadvizija, ki je v primeru lekarništva zavezanost k pomoči potrebnim ne glede na okoliščine. Zavedamo se, da navedena vizija Gorenjskih lekarn ni dovolj statična, saj ne določa nekega merljivega cilja, ki bi olajšal usmerjanje zaposlenih in okolja. V prihodnje kaže razmisliti o preureditvi ali mogoče celo novi zasnovi vizije Gorenjskih lekarn.

Če se mora po Bowmanu vizijo živeti, je popolnoma jasno, da imajo uspešni ljudje jasno vizijo svojega življenja. Taki ljudje ne živijo za delo, ampak delajo za življenje. Pri njih se zvok in slika skladata, okolica to opazi, postanejo karizmatični voditelji. Takrat prihaja vizija iz podjetja samega. Pri karizmatičnih ljudeh delajo samo tisti, ki močno verjamejo v vizijo. Vsaka zgodba pa se enkrat zaključi. Ko pride na vodilni položaj oseba, ki ima drugačno vizijo, kot jo je imel njegov predhodnik, se novi voditelj znajde v nelepem položaju: ima podjetje, ki diha kakor eno, sam pa bi ga rad spravil drugam. Upira se kulturi, ustvarjeni v podjetju, kulturo podjetja pa se lahko po teoriji uniči le, če podjetje fizično preneha obstajati.

Enote Gorenjskih lekarn v preteklosti niso imele zapisanih svojih vizij in poslanstev, kar je razumljivo, saj so Gorenjske lekarne v prvi vrsti združba lekarniških enot. Galenski laboratorij pa je proizvodna enota in je potrebno zaradi tega njegovo vizijo in poslanstvo prilagoditi. Tako je od leta 2007 obstajala želja, da v Galenskem laboratoriju oblikujemo vizijo in poslanstvo, ki bosta začrtala pot nadaljnjega razvoja, hkrati pa bosta komplementarna viziji in poslanstvu Gorenjskih lekarn. S tem namenom so bile konec leta 2008 s metodo viharjenja možganov oblikovane usmeritve Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Te usmeritve so močno olajšale odločanje pri vsakdanjem delu, hkrati pa čakajo na trenutek, ko jih bomo lahko pretvorili v pravo vizijo in poslanstvo. Usmeritve Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn (Gorenjske lekarne, 2008b) so:

- Ohranitev **nivoja proizvodnje** na zahtevah Dobre proizvodne prakse.
- Osredotočenje na **lekarniški pristop**, pri čemer se ohrani status galenskih izdelkov. V primeru spremembe zakonodaje na področju galenskih izdelkov, sprememba statusa v nižje

stopnje (medicinski pripomočki, prehranska dopolnila, blago splošne rabe).

- **Čiščenje receptur** galenskih izdelkov vseh sestavin, ki v recepturah niso potrebne. Poudarek predvsem na konzervansih, ki jih ohranimo samo tam kjer je to nujno potrebno.
- Razvoj novih izdelkov s poudarkom na **preizkušenih recepturah** in **blagodejnih učinkih**.
- Proizvodnja po recepturah poteka samo z **najboljšimi vhodnimi materiali**, pri čemer je poudarek na vsebini pred obliko.
- Posodobitev proizvodnje predvsem v kakovostnem smislu (**ohranjanje proizvodnih kapacitet** na sedanji ravni ter uvajanje ali izboljševanje nadzora nad potekom tehnoloških procesov).
- Priprava projekta izdelave celostne **grafične podobe** za Galenski laboratorij ter izdelke v proizvodnji ter izvedba.
- Priprava **načrta promocije** po ugotovitvah iz projekta izdelave celostne grafične podobe ter izvedba.

Proizvodnja Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn bo:

- strokovna (etična, neagresivna, konvencionalna),
- lokalna (lokalne stvari so učinkovitejše od univerzalnih),
- prilagodljiva.

Z Galenskim laboratorijem Gorenjskih lekarn bodo stranke imele:

- zanesljivega partnerja (osredotočenje na Gorenjsko ter pogodbene partnerje),
- lekarniški pristop in
- prijateljski odnos (želimo vam dobro, ne želimo vam prodati za vsako ceno).

3.6 Ocena uspešnosti poslovanja Gorenjskih lekarn

V Tabeli 6 so zbrani podatki iz Letnega poročila Gorenjskih lekarn, ki jih bomo uporabili za oceno uspešnosti poslovanja Gorenjskih lekarn.

Tabela 6: Elementi za izračun kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v evrih

Elementi	Oznaka	Realizirano 2008	Rebalans finančnega načrta 2009	Realizirano 2009	Indeks
		1	2	3	3/2
Prihodki	P	38.734.082	40.903.073	41.003.530	100
Prihodki iz poslovanja	Pp	38.647.268	40.824.099	40.927.587	100
Odhodki	O	38.238.732	40.518.162	40.551.022	100
Poslovni odhodki	Op	38.203.564	40.517.762	40.506.836	100
Čisti dobiček	ND	495.350	384.911	452.508	118
Finančni odhodki	Oo	0	0	10	
Povprečna sredstva	pS	8.301.876	8.857.443	8.635.080	97
Povprečni kapital	pK	6.572.660	7.151.784	7.076.699	99
Povprečno število zaposlenih	pZAP	139	139	146	105

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2009, 2010, str. 38.

V Tabeli 7 so predstavljeni temeljni kazalniki uspešnosti poslovanja. Koeficient gospodarnosti poslovanja kaže intenzivnost odmikanja prihodkov iz poslovanja od odhodkov iz poslovanja. Ne zajema prihodkov in odhodkov iz financiranja ter izrednih prihodkov in odhodkov. Podjetje

je uspešnejše, čim večja je vrednost tega kazalnika. Koeficient celotne gospodarnosti najbolj sintetično izraža odmik prihodkov od odhodkov, upoštevajoč vse vplive nanje. Ker je razlika med odhodki in prihodki poslovni izid v obdobju, kaže tudi na velikost dobička ali izgube. Oba koeficienta sta v Gorenjskih lekarnah večja od 1, kar pomeni, da so zaposleni ustvarili več prihodkov v primerjavi z ustvarjenimi odhodki. Iz velikosti koeficienta lahko vsaj deloma razberemo tudi, da gre za neprofitno organizacijo, ki ustvarjanja dobička nima za temeljni cilj. Prav tako ni razlike med koeficientom gospodarnosti poslovanja in koeficientom celotne gospodarnosti, ker predstavljajo prihodki in odhodki iz poslovanja 99,8 odstotka celotnih prihodkov in odhodkov in je vpliv prihodkov in odhodkov iz financiranja in izrednih prihodkov in odhodkov zanemarljiv.

Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov izraža razmerje med čistim dobičkom in celotnimi prihodki (poslovni prihodki, finančni prihodki, izredni prihodki). V primeru izgube so vse stopnje dobičkovnosti negativne. Kazalnik je v letu 2009 precej dober, upošteva gospodarsko situacijo, vendar je slabši v primerjavi z letom 2008.

V literaturi ni enotne opredelitve koeficienta čiste dobičkonosnosti sredstev. Koeficient nam pove, kako uspešno je bilo poslovanje pri gospodarjenju s sredstvi podjetja. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom oziroma izgubo in povprečnim kapitalom. Oba koeficienta sta bila slabša v primerjavi z letom 2008, vendar oba nad planirano vrednostjo, določeno z rebalansom finančnega načrta za leto 2009.

Prihodki na zaposlenega so bili v letu 2009 sicer večji kot v letu 2008, vendar so bili manjši od planiranih prihodkov po rebalansu finančnega načrta za leto 2009.

Tabela 7: Temeljni kazalniki uspešnosti poslovanja Gorenjskih lekarn

Kazalniki	Izračun	Realizirano 2008	Rebalans finančnega načrta 2009	Realizirano 2009	Indeks
		1	2	3	3/2
I. Kazalniki gospodarnosti					
1. Koeficient gospodarnosti poslovanja	P/O	1,01	1,01	1,01	100
2. Koeficient celotne gospodarnosti	Pp/Op	1,01	1,01	1,01	100
3. Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov (v odstotkih)	ND/P*100	1,28	0,94	1,10	117
II. Kazalniki donosnosti					
1. Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev (v odstotkih)	(ND+Oo)/pS*100	6,00	4,30	5,20	121
2. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (v odstotkih)	ND/pK*100	7,50	5,40	6,40	119
III. Kazalnik produktivnosti dela					
1. Prihodki na zaposlenega (v evrih)	P/Pzap.	278.038	294.267	280.846	95

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2009, 2010, str. 38.

V Tabeli 7 naveden kazalnik »Prihodki na zaposlenega« ne izraža korektno gibanja produktivnosti dela, ker prihodki po letih niso izraženi v stalnih cenah. Upošteva inflacijo v letu 2009, indeks življenjskih stroškov je v tem letu znašal 101,9 (Statistični urad Republike Slovenije, 2010b), je treba ugotoviti, da je raven produktivnosti dela celo nekaj malega upadla v letu 2009 glede na leto 2008.

Gorenjske lekarne so javni zavod, zato njene uspešnosti ni mogoče oceniti v prvi vrsti s kazalniki donosnosti poslovanja. Kljub temu pa v Tabeli 7 izračunani kazalniki kažejo, da je javni zavod z gospodarskega vidika posluje uspešno in da v tem pogledu ni mogoče govoriti o

prisotnosti nekaj negativnih tendenc, prej o ugodnih tendencah (res pa to velja na osnovi primerjave uspešnosti poslovanja le v letu 2009 z letom 2008).

3.7 Analiza prednosti in slabosti po podstrukturah Galenskega laboratorija

Kakor je potrebno pregledati zaloge v shrambi, preden se odpravimo po nakupih, prav tako je podjetju še toliko bolj potrebno ugotoviti, katere so njegove edinstvene in nedosegljive konkurenčne prednosti, preden se odloči, da jih bo uporabilo na trgu. Torej je določitev prave narave konkurenčnih prednosti podjetja prvi korak pri pripravljanju odgovora na vprašanje: »Kaj lahko naredi podjetje bolje kot katerikoli drug konkurent na obstoječem trgu?« Kako pa se določi prava narava konkurenčnih prednosti? Problem, s katerim se srečuje večina podjetij je, da pomešajo konkurenčne prednosti podjetja s področjem poslovanja. Z eno besedo je določanje konkurenčnih prednosti podjetja tržno naravnani pristop za razmejitev področja poslovanja (Markides, 1997, str. 94).

3.7.1 Podstruktura proizvoda

V Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn proizvodimo okoli 200 različnih izdelkov. Glede na status jih lahko razdelimo v naslednje skupine:

- zdravila (registrirano zdravilo Medicinsko oglje je edini predstavnik te skupine),
- galenski izdelki (najobsežnejša skupina izdelkov),
- kozmetični proizvodi,
- prehranska dopolnila (prehransko dopolnilo Hidrasal je edini predstavnik te skupine).

V farmacevtski proizvodnji je eno izmed pomembnih načel preprečevanje navzkrižnega onesnaženja in zamenjave izdelkov. Za proizvodnjo vsake tehnološke skupine so v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn ustrezno opremljeni prostori, ki se uporabljajo izključno za izdelavo določene tehnološke skupine. Izdelke lahko na podlagi tega razvrstimo v skupine:

- trdne farmacevtske oblike (praški, kapsule),
- poltrdne farmacevtske oblike (mazila, kreme, svečke, globule),
- tekoče farmacevtske oblike (vodne raztopine, etanolne raztopine, tinkture, macerati),
- sirupi,
- čaji,
- ostalo (raztehtavanje substanc za farmacevtsko uporabo v manjša pakiranja).

Proizvodni program Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn je nastal s prevzemom proizvodnje iz priročnih galenskih laboratorijev, ki so bili v preteklosti organizirani v večjih lekarnah javnega zavoda. Po zaostritvi zahtev za izdelavo galenskih izdelkov je postalo jasno, da bo tem zahtevam lahko ugodila le posebna enota znotraj javnega zavoda, ki bo poskrbela za izpolnitev vseh zahtev s proizvodnjo na eni lokaciji. Tako obsega danes proizvodni program izdelke, pri katerih število kosov v seriji sega od 10 kosov pa vse do 8.000 kosov. Tak razpon velikosti serij pomeni, da mora biti proizvodnja nadvse prilagodljiva, kar po eni strani pomeni tudi, da je relativno draga. Velik razpon lahko pokrivamo predvsem z ustrezno usposobljenim osebjem, ki lahko na podlagi plana proizvodnje izdeluje tako majhne kot tudi velike serije.

Na podlagi testiranj in skrbnega pregleda ponudb smo ugotovili, da je delna ali popolna avtomatizacija proizvodnje nesmiselna. Tako kot pravi Hammer običajne metode povečanja

učinkovitosti (racionalizacija procesov in avtomatizacija) niso prinesle dramatičnih izboljšanj stanja, ki so ga podjetja pričakovala. Tudi močna vlaganja v informacijske tehnologije so prinesla razočaranja, predvsem zato, ker so podjetja uporabljala tehnologijo za mehanizacijo starih načinov dela (Hammer 1990, str. 104). Večina proizvajalcev ponuja avtomatizirane linije, ki prinesejo neko pomembno razliko pri serijah, ki so večje od 20.000 kosov. Tako velikih serij pa v Galenskem laboratoriju trenutno ne proizvajamo in jih, glede na predstavljene usmeritve, tudi ne bomo. Povedano potrjuje podatke, predstavljene v pregledu pomembnejših ugotovitev v preteklosti izdelanih analiz, da predstavljajo poleg nabavne vrednosti prodanega blaga stroški dela drugo največjo postavko med odhodki.

Prednost trenutne proizvodnje galenskega laboratorija je širok proizvodni program in velika prilagodljivost, slabost pa so posledično relativno visoki stroški proizvodnje.

V farmacevtski panogi se stabilnost izdelkov dokazuje ali z izvedenimi stabilnostnimi študijami ali pa z navajanjem relevantnih literaturnih podatkov. Med procesom razvoja novih izdelkov potekajo stabilnostne študije, ki dajo ob zaključku razvojnega procesa podatke o stabilnosti izdelka za določeno obdobje. Med redno proizvodnjo izdelka se od vsake proizvedene serije izdelka odvzame kontrolni vzorec, ki se shranjuje še eno leto po preteku roka uporabnosti. Kontrolni vzorec je namenjen ugotavljanju kakovosti izdelane serije v primeru reklamacij. V primeru, da kontrolni vzorec ne ustreza predpisom iz Analiznega postopka, lahko sumimo na sistemsko napako v proizvodnji. V primeru, da kontrolni vzorec ustreza predpisom iz Analiznega postopka, lahko sumimo, da gre za naključno napako. Kje se je ta napaka zgodila, v proizvodnji ali pri odjemalcu pa je težko natančno ugotoviti. Z nižanjem kakovosti surovin se pojavlja vse več reklamacij, za katere nimamo pravega odgovora.

Med aktivno uporabo zgodovinskih podatkov o prodaji izdelkov Galenskega laboratorija smo ugotovili, da obstajajo pri določenih izdelkih sezonska nihanja. Načrtovanje proizvodnje za te izdelke je še posebej zapleteno in je brez uporabe informacijskih tehnologij za obseg proizvodnega programa, kot ga ima Galenski laboratorij, praktično nemogoče. To velja predvsem zato, ker je standardni okvir za proizvodnjo ene serije od načrtovanja proizvodnje do sprostitve serije v promet najmanj tri tedne. V trenutku, ko ugotovimo, da bomo morali začeti s proizvodnjo izdelka, je potrebno najprej oddati naročilo za vhodne materiale. Dobavitelji dobavijo blago v roku enega tedna. Dobavi sledi prevzem, vhodna kontrola in skladiščenje v skladišču vhodnih materialov, kar po navadi traja en teden. Ko so na zalogi vsi vhodni materiali se lahko razpiše proizvodnja, čemur sledi končna kontrola izdelka in skladiščenje v skladišču gotovih izdelkov. Zadnji del traja tudi en teden. Seveda se lahko v nujnih primerih časi bistveno skrajšajo, vendar z nujnimi primeri proizvodnja ne teče gladko. Za vse izdelke, katerih prodaja sezonsko niha, je potrebno določiti obseg proizvodnje znotraj sezone, saj je ekonomsko zelo neučinkovito, če se na koncu sezone izdela velika serija, ki bi bila potem skladiščena do začetka naslednje sezone.

Kot smo že napisali v podpoglavju o ekološkem podokolju, predstavljajo nevarne snovi, s katerimi rokujemo v Galenskem laboratoriju, nevarnost za okolje. Ob tem upoštevamo trostopenjsko lestvico varstva zaposlenih in okolja pred nevarnimi snovmi:

- nevarno snov povsem odstraniti iz tehnološkega procesa,
- nevarno snov zamenjati z drugo, manj nevarno v tehnološkem procesu,
- priskrbeti in uporabljati ustrezna zaščitna sredstva pri rokovanju.

Ugotovitve in ocene posameznih elementov podstrukture proizvoda smo v Tabeli 8 združili in izračunali skupno oceno podstrukture proizvoda, ki jo lahko opredelimo kot dobro (3,75).

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Diverzificiranost programa	X				
Kakovost izdelkov	X				
Obseg proizvodnje – količinsko			X		
Velikost serij				X	
Prilagodljivost proizvodnje		X			
Stabilnost izdelkov		X			
Sezonska nihanja			X		
Varovanje okolja		X			
SKUPNA OCENA: 3.75	2	3	2	1	0

Za izračun skupne ocene smo najprej ugotovili, kolikokrat se posamezna ocena pojavi pri ocenjevanju. Nato smo skupno število posameznih ocen pomnožili s faktorjem (ocena zelo dobro faktor 5, ocena dobro faktor 4, ocena srednje faktor 3, ocena slabo faktor 2 in ocena zelo slabo faktor 1). Seštevek vseh tako dobljenih produktov smo delili s številom danih ocen in dobili skupno oceno. Izračun skupne ocene za podstrukturo proizvoda se glasi:

$$(5 \times 2 + 4 \times 3 + 3 \times 2 + 2 \times 1 + 1 \times 0) / (2 + 3 + 2 + 1 + 0) = 30 / 8 = 3.75 \quad (1)$$

Opisan način smo uporabili tudi pri izračunu skupne ocene pri ostalih podstrukturah.

3.7.2 Tehnološka podstruktura

Vsi mislimo, da je bil Ford sposoben znižati prodajno ceno in tako prodati na milijone avtomobilov, ker je njegov izum tekočega traku znižal stroške. Dejansko je Ford izumil tekoči trak zato, ker je sklepal, da bi lahko z nizko ceno prodal na milijone avtomobilov. Masovna proizvodnja je bila rezultat, ne vzrok, nizkih cen njegovih avtomobilov (Levitt, 2004, str. 144).

V farmacevtski industriji so zahteve za prostore, opremo, osebje in dokumentacijo natančno določene. Pri iskanju ponudb je potrebno nedvoumno pojasniti, kakšno vrsto prostorov opremljamo ali kakšno opremo nabavljamo. Po določenem času se izkristalizira, kateri ponudniki opreme ali storitve so primerni. Taki ponudniki natančno vedo, kakšne materiale morajo uporabiti, kakšne so zahteve za končno obdelavo, kako mora oprema delovati, kakšen je postopek čiščenja... Za vse zahtevane parametre morajo biti ponudniki sposobni dati ustrezne izjave, v določenih primerih pa moramo zahtevati tudi izvedbo validacijskih postopkov. Zbrali smo nekaj definicij termina validacije, ki jih lahko najdemo na farmacevtskem področju:

- validacija je postopek dokazovanja, ki v skladu z načeli dobre proizvodne prakse preverja katerikoli postopek, proces, opremo, snov, dejavnost in sistem, ali dejansko vodi do pričakovanih rezultatov (Anžič, 1993, str. 13),
- validacija – priprava dokumentiranih dokazov, ki zagotavljajo z visoko stopnjo zanesljivosti, da bo specifični proces vedno proizvajal izdelek, ki ustreza vnaprej določenim specifikacijam in zahtevam po kakovosti (Food and Drug Administration, 2010),
- validacija pomeni dokazovanje, da je vsaka bistvena faza v razvoju, proizvodnji in kontroli zdravil zanesljiva in ponovljiva ter sposobna zagotoviti izdelek želene kakovosti

(International Pharmaceutical Federation, 2010).

Pri razvoju novih izdelkov, storitev ali procesov, je glavni cilj merljiv rezultat (proizvod, storitev ali proces) s svojimi značilnostmi, ki so tudi merljive. Tudi rezultat razvoja ima značilnost, to je, da ima funkcionalnost oziroma da zadovoljuje neko potrebo odjemalcev na zadani način. Ta dva segmenta sta podlagi verifikacije (preverjanja) in validacije (potrjevanja) (V čeljustih kakovosti, 2010):

- S stališča kompleksnosti je verifikacija enostavnejša. Obstajajo pisne zahteve, ki jih mora razvoj izpolnjevati, obstajajo načini, s katerimi se zahteve preizkušajo in preizkušanja se izvedejo. Rezultati preizkušanj pokažejo, ali je rezultat razvoja zadovoljil iskane zahteve.
- Validacija je bolj kompleksna. Validacija je preizkušanje funkcionalnosti rezultatov razvoja pri dejanskih pogojih uporabe. Tu že pridemo do problema verodostojnosti izvajanja validacije. Ali poznamo dejanske pogoje uporabe in ali jih lahko posnemamo. Včasih je potrebno izvajati validacijo v sodelovanju z naročnikom, da bi dosegli dejanske pogoje uporabe. Validacijo je težko izvesti v laboratoriju prav zaradi dejanskih pogojev uporabe. V laboratoriju lahko posnemamo standardne pogoje (laboratorijski pogoji), ki so predpisani s standardi, postopki in predpisi. Dejanski pogoji uporabe v mnogočem odstopajo od standardnih pogojev.

Na farmacevtskem področju sta termina validacija in verifikacija po pomenu ravno zamenjana, kot je to običajno pri ostalih panogah. To nemalokrat privede do nesporazumov, če sogovorniki niso seznanjeni s to posebnostjo. V farmaciji z validacijo potrjujemo ali rezultat zadovolji iskane zahteve, z verifikacijo pa delujoč sistem preverimo na dejanskih pogojih pri uporabnikih. V Sloveniji je nekaj močnih podjetij, ki se ukvarjajo s postavljanjem in opremljanjem prostorov za potrebe farmacevtske proizvodnje. Podjetja so nastala zaradi potreb dveh velikih farmacevtskih proizvajalcev. Tako je bil tudi Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn postavljen v sodelovanju s temi podjetji.

Del opreme v Galenskem laboratoriju ima že zgodovinsko vrednost. Za opremo za farmacevtsko proizvodnjo velja, da je ob rednem vzdrževanju praktično neuničljiva. Nekaj njene neuničljivosti gre na račun uporabe najboljših materialov in vrhunske obdelave, nekaj na račun zelo čistih prostorov, v katerih je ta oprema postavljena, nekaj pa tudi na račun visoko usposobljenega osebja, ki vzdržuje opremo v dobri kondiciji. Ob vsem tem je potrebno poudariti, da je taka oprema astronomsko draga, kjer se cene za najmanjše kose opreme gibljejo od 15.000 evrov navzgor. Drugi del opreme je bil nabavljen po izgradnji novih proizvodnih prostorov v letu 1996, tretji del opreme pa po letu 2007.

V prejšnjem podpoglavju smo omenili, da imajo serije, izdelane v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn velik količinski razpon, kar vpliva na izbiro opreme. V tem podpoglavju smo omenili kakovost uporabljenih materialov in ustreznost končne obdelave pri izbiri opreme. Na tem mestu pa bi radi opozorili na dejstvo, da so lastnosti izdelkov, izdelanih na različnih ali različno velikih napravah, različne. To se pokaže pri prenosu proizvodnje iz poizkusnega obsega v polindustrijski obseg in v nadaljevanju, če so tržne razmere ugodne, v industrijski obseg. Poleg vseh navedenih podrobnosti je potrebno na koncu vedno omeniti še mehke dejavnike, v tem primeru osebje. Tudi odnos osebja do opreme mora biti ustrezen, saj v nasprotnem primeru proizvodnja ne teče lepo. Naš prvi cilj pa je, da proizvodnja teče lepo, brez zatikanja, kot dobro namazan stroj.

V Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn poteka proizvodnja normalno v eni dopoldanski izmeni. Zaposlenih pet farmacevtskih tehnikov s pomočjo dveh laborantov izdelava v povprečju pet serij različnih artiklov. Na letnem nivoju se število izdelanih serij giblje okoli številke 1200. Od leta 2007 smo preizkušali, kje so meje produktivnosti zaposlenih in tudi, kje so tehnološke omejitve opreme. Z večanjem števila dnevno izdelanih serij artiklov se je močno povečevalo tudi število odstopov v proizvodnji. Na podlagi pridobljenih izkušenj lahko rečemo, da je trenutna produktivnost med 80 in 85 odstotki teoretične produktivnosti. Povečevanje produktivnosti preko te meje po pridobljenih izkušnjah privede do prevelikega števila odstopov v proizvodnji.

Seveda je povsem drug pogled na izkoriščenost opreme in prostorov. Vsi prostori so 24 ur na dan pripravljeni in vzdrževani za proizvodnjo. To pomeni, da so izkoriščeni le eno tretjino razpoložljivega časa. V primeru bistveno večje prodaje artiklov bi lahko v kratkem usposobili proizvodnjo za delo v dveh izmenah. Seveda bi morali ob tem računati na najmanj dvakrat hitrejšo obrabo opreme in prostorov, kar bi povzročilo večje stroške vzdrževanja. Prav tako moramo upoštevati, da predstavljajo stroški dela več kot 30 odstotkov vseh stroškov. Sklenemo lahko, da so proizvodne kapacitete v eni izmeni izkoriščene racionalno, obstaja pa možnost uvedbe še druge (tretje) izmene, seveda ob povečanju vseh stroškov.

Dostopnost vhodnih materialov je teoretično popolnoma zadovoljiva, saj se je z vstopom Republike Slovenije v Evropsko unijo odprl širok nabavni trg. Vendar se v praksi stvari niso posebej izboljšale. Zaradi nižanja kakovosti vhodnih materialov smo prisiljeni uvajati vedno strožje kriterije pri vhodni kontroli, kar predstavlja velik strošek. Prav tako ponudniki na evropskem trgu zahtevajo nabavo večjih kontingentov, ki jih srednji in mali farmacevtski proizvajalci niso zmožni ne financirati in tudi ne porabiti. Nabavne poti so po vstopu ostale podobne, kot prej, vendar se v zadnjem času opaža pritisk velikih podjetij iz Evropske unije, ki želijo z dampinško politiko izriniti s trga male dobavitelje in tudi v končni stopnji male proizvajalce.

Glede na vrhunsko kakovost in redno vzdrževanje je za pričakovati, da je oprema dolgo v uporabi. Na to kaže tudi stopnja odpisanosti, ki je bila po podatkih za leto 2009 v Galenskem laboratoriju za zgradbe 42 odstotna ter za opremo 85 odstotna. V drugih panogah tak podatek pomeni, da je proizvodnja zastarela in da bi morali nujno predvideti posodobitev. V primeru opreme za Galenski laboratorij pa ugotavljamo, da bi si z novo opremo poleg prednosti priskrbeli tudi nekaj slabosti, ki bi jih le s težavo odpravili.

Novo programsko opremo za vodenje in nadzor proizvodnje je Galenski laboratorij dobil v začetku leta 2007. Proizvodni program je bil pripravljen v sodelovanju z enim od proizvajalcev z večjim obsegom proizvodnje. V začetku smo želeli program najprej podrobneje spoznati in se mu prilagoditi v tistih točkah, ki strokovno in tehnološko niso bile sporne. Največja pomanjkljivost programa je bila, da ni bilo izdelanega modula za načrtovanje proizvodnje. Omenjeni modul je bil pripravljen in preizkušen šele v začetku leta 2010. Načrtovanje proizvodnje je vsaj v farmacevtski panogi zelo pomembno, saj za proizvodnjo veljajo določena pravila, ki so predstavljala osnovno izhodišče za uporabniške zahteve:

- v končni izdelek se lahko vgradi posamezen vhodni material s samo eno serijsko številko (če sta na zalogi dve enoti vhodnega materiala v pakiranju po 5 kilogramov z različno serijsko številko, zahteva na recepturi pa je 10 kilogramov, se proizvodnja ne sme začeti),

- v končni galenski izdelek ali zdravilo se lahko vgradi le vhodni material, katerega rok uporabnosti presega rok uporabnosti končnega galenskega izdelka ali zdravila,
- naenkrat se v posameznem prostoru lahko izdeluje le en končni izdelek,
- naenkrat se lahko na posamezni delovni opremi izdeluje le en končni izdelek.

Eden izmed večjih problemov je pomanjkanje skladiščnih prostorov. Galenski laboratorij od leta 1996 razpolaga s prostori na Bleiweisovi 8 v Kranju, kjer je okoli petsto kvadratnih metrov prostora namenjenih proizvodnji in skladiščenju. Največje pomanjkanje skladiščnega prostora je za skladiščenje vhodnih materialov – ovojnine, vhodnih materialov – drog ter končnih izdelkov – čajev. Delno rešujemo situacijo z dislociranim skladiščnim prostorom v lekarni Tržič.

Ugotovitve in ocene posameznih elementov tehnološke podstrukture smo v Tabeli 9 združili in izračunali skupno oceno tehnološke podstrukture, ki jo lahko opredelimo kot dobro (3,28).

3.7.3 Tržna podstruktura

Razlika med marketingom in prodajo je več kot semantična. Prodaja se osredotoča na potrebe prodajalca, medtem ko se marketing osredotoča na potrebe kupca. Prodaja je preokupirana s potrebo prodajalca, da produkt pretvori v denar, marketing pa z idejo o zadovoljevanju potreb kupca s produktom in vsemi stvarmi, ki so s tem povezane (ustvarjanje, izmenjava, uporaba) (Levitt, 2004, str. 143).

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Prostori		X			
Oprema	X				
Število in produktivnost zaposlenih			X		
Izkoriščenost kapacitet			X		
Nabava vhodnih materialov				X	
Informacijska podpora		X			
Prostor za skladiščenje				X	
SKUPNA OCENA: 3.28	1	2	2	2	0

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn oskrbuje s svojimi izdelki 22 lekarniških enot Gorenjskih lekarn in okoli 50 zunanjih pogodbenih lekarn. V preteklosti je prodaja potekala preko telefonskega naročanja, priprave blaga na podlagi naročila in distribucije do odjemalcev. Distribucijo do odjemalcev je izvajalo in trenutno še izvaja zunanje podjetje s transportnim vozilom, ki je v lasti Gorenjskih lekarn.

Velika prednost telefonskega naročanja je v živem stiku prodajalca z odjemalcem. Vešč prodajalec lahko ob naročilu ugotovi ali povpraša po marsikateri podrobnosti, ki bi sicer ostala skrita, predstavlja pa lahko pomembno informacijo za usmerjanje proizvodnje. Pomanjkljivost telefonskega naročanja je v tem, da se ne zapišejo vsi preneseni podatki, Nekaj od nezapisanega ostane v glavah ljudi, nekaj pa je izgubljenega za vedno. Prav tako je bila velika pomanjkljivost pri prodaji blaga v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn, da sta se na mestu prodaje izmenjavali dve osebi in da svojega dela nista opravljali z navdušenjem. Zaradi tega je bila dana pobuda, da bi se s sprejemanjem naročil po faksu izognili neposrednemu stiku nezainteresiranega osebja z odjemalci in zajeli tisti del povpraševanja, ki ga v trenutku

povpraševanja nismo bili zmožni izpolniti (izpad pri prodaji).

Z vzpostavitvijo novega prodajnega programa in poenotenjem šifrantov na nivoju Gorenjskih lekarn se je odprla možnost elektronskega naročanja izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Trenutno obstaja ta možnost le za notranje lekarniške enote, ki imajo za naročanje ustrezen nabavno – prodajni program. Natančnost naročanja se je s tem močno povečala, prav tako se avtomatsko zapisujejo vsi odstopi pri izpolnjevanju naročil. Ti podatki nam pomagajo pri boljšem načrtovanju proizvodnje. Zunanje pogodbene lekarne še vedno naročajo telefonsko in bo tako tudi v bodoče. Prvič dobimo na ta način veliko koristnih informacij, drugič pa je dejstvo, da lekarne nimajo ustreznih programov za elektronsko naročanje. Nekatere od zunanjih lekarn pošiljajo naročila tudi po faksu, predvsem tiste, ki naročajo izven delovnega časa Galenskega laboratorija. Na tem mestu omenimo še raziskavo Marisa, s katero je pokazal, da internet in elektronske povezave ne spremenijo vsega. Pravzaprav so principi on–line poslovanja v osnovi enaki kot principi pri poslovanju na tradicionalni način (Maris, 2006, str. 73). Prav neposreden odnos je tisti, ki dolgoročno nekaj šteje.

Konec leta 2009 je bila na področju prodaje in trženja izvedene še ena velika sprememba. Dosedanji način izmenjav na prodajnem mestu je bil spremenjen tako, da je sedaj za prodajo izdelkov Galenskega laboratorija zadolžen le en človek. V primeru njegove odsotnosti ga nadomešča vodja Galenskega laboratorija ali vodja proizvodnje. Prednosti so bile takoj opazne. Na prodajnem mestu je sedaj zaposleni, ki zelo rad komunicira in je tudi drugače tržno naravnan. Poleg sprejemanja in obdelave naročil posreduje tudi veliko predlogov od odjemalcev. S skupnimi močmi jih nato poizkusimo uresničiti. Tudi v mnogo večjih sistemih poteka naročanje tako, da je možno naročilo oddati samo pri določeni osebi, saj tista oseba pozna zgodovini in lahko lažje svetuje pri izbiri blaga.

Ker izdelki v prodajnem programu Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn izhajajo iz nekdanjih priročnih galenskih laboratorijev, bi lahko pričakovali, da zaposleni v lekarnah dobro poznajo izdelke in jim jih ni potrebno posebej predstavljati. Tako v preteklosti ni bilo notranjega trženja, saj se je domnevalo, da zaposleni po lekarnah vedo za prednosti galenskih izdelkov in jih bodo zaradi teh prednosti in zaradi tega, ker pač vse enote sodijo pod isto streho, z navdušenjem ponudili odjemalcem. Prodajni podatki in vprašanja iz enot pa so nas postavili na realna tla. Ugotavljamo, da obstaja na področju notranjega trženja velika vrzel, ki jo bomo morali učinkovito zapolniti. Na kakšen način je težko vprašanje. Po eni strani imamo izdelke, ki se proizvajajo že več kot 100 let, po drugi strani pa te izdelke ponuja odjemalcem visoko izobraženo osebje. Na predstavitvah izdelkov ljudje pričakujejo, da bodo slišali kaj novega, ko pa so predstavljeni stari izdelki, začne večina prisotnih vihati nos. Seveda je to ena izmed karakternih značilnosti naroda, da je bolje biti tiho, kot pa koga pohvaliti. Zunanji izvajalci, s katerimi v zadnjem času sodelujemo pri izvedbi različnih projektov, se ne morejo načuditi, da lahko taka podjetja ekonomsko obstanejo. Vsi skupaj pa se zavedamo, da je nujno najti način, kako z učinkovitim notranjim trženjem povečati prepoznavnost izdelkov Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn najprej v očeh zaposlenih in posledično v očeh odjemalcev.

Zaradi monopolističnega tričetrtinskega tržnega deleža Gorenjskih lekarn na področju Gorenjske se v preteklosti v Galenskem laboratoriju nismo veliko ukvarjali s trženjem. Za prodajo galenskih izdelkov ne obstajajo ločeni podatki o tržnih deležih za področje Slovenije. Pri oceni pa si lahko pomagamo s podatki, ki so dosegljivi za prodajo zdravil, izdanih v breme

Obveznega zdravstvenega zavarovanja, ki jih pripravlja Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. V Tabeli 10 so predstavljeni tržni deleži glede na realizacijo programa lekarniška dejavnost po območnih enotah Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. V Tabeli 11 pa so predstavljeni tržni deleži posameznih lekarniških enot ali zavodov glede na realizacijo programa lekarniška dejavnost v območni enoti Kranj.

Kot je razvidno iz Tabele 10, je bilo v letu 2009 v Republiki Sloveniji pri izdaji zdravil na recept (pozitivna in vmesna lista) opravljenih 12.463.333 storitev oz. za 2,3 odstotka več kot leta 2008. Območna enota Kranj je beležila rast pod slovenskim povprečjem (1,1 odstotka), njen delež se je tako znižal za 0,1 odstotne točke in znaša 9,6 odstotka od celotnih opravljenih storitev v lekarniški dejavnosti. Planirane storitve za Gorenjske lekarne po pogodbi z Zavodom za zdravstveno zavarovanje za leto 2008 znašajo 894.294 storitev. Realizirano število storitev za leto 2009 pa je bilo preseženo in znaša 895.973 storitev (Tabela 11). Rast je nižja kot velja za območno enoto Kranj, tako da je tržni delež malenkost nižji in znaša 76,6 odstotka (Gorenjske lekarne, 2009a).

Na letnem nivoju se sicer že nekaj let pripravlja načrt oglaševanja, ki pa je bolj povezan z oglaševanjem svetovalne dejavnosti, kot pa z oglaševanjem izdelkov. Potrebovali bi natančen načrt medijskih aktivnosti s poudarkom na tem, da bi se pojavljali samo tam, kjer bi se želeli.

Tabela 10: Realizacija programa lekarništvo po območnih enotah ZZZS za leti 2008 in 2009

Območna enote ZZZS	Leto 2009		Leto 2008		Indeks 2009/08
	Število opravljenih storitev	Delež območne enote (v%)	Število opravljenih storitev	Delež območne enote (v%)	
LJUBLJANA	3.547.474	28,9	3.518.261	29,3	100,8
MARIBOR	2.126.390	17,3	2.040.795	17,0	104,2
CELJE	1.211.966	9,9	1.177.573	9,8	102,9
KRANJ	1.179.983	9,6	1.167.132	9,7	101,1
MURSKA SOBOTA	853.395	6,9	835.018	7,0	102,2
KOPER	842.454	6,9	810.475	6,8	103,9
RAVNE	814.247	6,6	781.344	6,5	104,2
NOVO MESTO	655.616	5,3	634.741	5,3	103,3
NOVA GORICA	577.481	4,7	563.748	4,7	102,4
KRŠKO	485.008	3,9	473.445	3,9	102,4
SKUPAJ	12.294.014	100,0	12.002.532	100,0	102,4

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Plan in realizacija programa po posameznih dejavnostih in po tipu izvajalca, 2010.

Na nek način bi morali proaktivno pristopiti k oglaševanju in biti vnaprej pripravljeni tudi na izredne dogodke. Dobro zunanjo podobo, ki izvira iz osebnega prepričanja, moraš graditi kar nekaj časa, v današnjem načinu življenja pa jo izgubiš v trenutku. Z upoštevanjem teh dejstev je logično, da je ena od usmeritev Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn priprava projekta izdelave celostne grafične podobe za Galenski laboratorij ter priprava načrta promocije po

ugotovitev iz projekta izdelave celostne grafične podobe.

Tabela 11: Realizacija programa lekarništvo v Območni enoti Kranj za leti 2008 in 2009

	Leto 2009		Leto 2008		
Organizacijska enota	Število opravljenih storitev	Delež organizacijske enote (v %)	Število opravljenih storitev	Delež organizacijske enote (v %)	Indeks 2009/08
Gorenjske lekarne	895.973	75,9	894.291	76,6	100,2
Lekarna Plavž	99.537	8,4	96.535	8,3	103,1
Lekarna Mlaka	50.929	4,3	48.573	4,2	104,9
Lekarna Deteljica	34.698	2,9	31.646	2,7	109,6
Lekarna Naklo	29.139	2,5	25.504	2,2	114,3
Lekarna Supernova	27.246	2,3	25.636	2,2	106,3
Lekarna pri Kr. orlu	23.914	2,0	22.611	1,9	105,8
Lekarna Mesto	10.809	0,9	11.556	1,0	93,5
Lekarna Bled	7.738	0,7	10.780	0,9	71,8
OE KRANJ	1.179.983	100,0	1.167.132	100,0	101,1

Vir: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Plan in realizacija programa po posameznih dejavnostih in po tipu izvajalca, 2010.

Projekt izdelave celostne grafične podobe že poteka, prav tako tudi priprava načrta promocije. Gorenjske lekarne so registrirale novo blagovno znamko Belin, pod katero se bodo v bodoče tržili vsi izdelki Galenskega laboratorija. Pod blagovno znamko bodo izdelki razvrščeni v skupine (zeleno, modro, oranžno in vijolično), poudarek pa je na prepoznavnosti na mestu prodaje.

Hkrati z vpeljavo nove celostne grafične podobe si želimo še povečati osebno promocijo na terenu. Osebna promocija na terenu je najučinkovitejša metoda informiranja odjemalcev (lekarn) v primeru izdelkov Galenskega laboratorija. Materiali za osebno promocijo so deloma že pripravljeni, več jih bo v zadnjem delu izvedbe projekta celostne grafične podobe. Največja zagata je v pomanjkanju osebja, ki bi imelo čas in navdušenje za opravljanje tega dela.

Kaj prodajajo podjetja ni odvisno od prodajalcev, temveč od kupcev. Prodajalci jemljejo namige od kupcev v taki obliki, da izdelek nastane kot posledica trženja in ne obratno (Levitt, 2004, str. 143).

Ugotovitve in ocene posameznih elementov tržne podstrukture smo v Tabeli 12 združili in izračunali skupno oceno tržne podstrukture, ki jo lahko opredelimo kot dobro (3.12).

3.7.4 Finančna podstruktura

Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn je ena izmed enot Gorenjskih lekarn. Poročila o poslovanju pripravlja Ekonomsko finančna služba Gorenjskih lekarn za celotni javni zavod. Za posamezne enote ne obstajajo posebna poročila, zato se bomo v tem podpoglavju oprli na ugotovitve, ki veljajo za celotne Gorenjske lekarne. Pri tem upoštevamo, da Gorenjske lekarne kot pravna oseba javnega prava vodi poslovne knjige ter izdeluje letna poročila v skladu z

določili Zakona o računovodstvu, Zakona o javnih financah, Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb ter Slovenskimi računovodskimi standardi.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržni delež		X			
Sprejem naročil	X				
Izdaja blaga in distribucija		X			
Komunikacija z odjemalci	X				
Prepoznavnost izdelkov				X	
Notranje trženje					X
Zunanje trženje				X	
Osebna promocija na terenu				X	
SKUPNA OCENA: 3.12	2	2	0	3	1

Računovodski kazalniki so pripravljene na podlagi računovodskih podatkov v naslednjih s standardi določenih skupinah (Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002, str. 211):

- temeljni kazalniki stanja financiranja (vlaganja),
- temeljni kazalniki stanja investiranja (naložbenja),
- temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja,
- temeljni kazalniki obračanja.

Temeljni kazalniki stanja financiranja

V Tabeli 13 je predstavljen eden izmed temeljnih kazalnikov stanja financiranja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in plačila obresti

Tabela 13: Temeljni kazalniki stanja financiranja

Kazalnik	Izračun	Leto 2008	Leto 2009	Ocena
Stopnja dolžniškosti financiranja (v odstotkih)	Dolgovi / obveznosti do virov sredstev	1,0	0,5	Kazalnik nam pokaže, da je dolgovi v skupnih obveznostih do virov sredstev le še za 0,5 odstotka, kar pomeni, da javni zavod praktično vsa vlaganja izvaja z lastnimi sredstvi.

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2008, 2009.

Temeljni kazalniki stanja investiranja

V Tabeli 14 sta predstavljeni dva izmed temeljnih kazalnikov stanja investiranja. Kazalniki investiranja prikazujejo strukturo sredstev podjetja, saj prikazujejo delež posamezne vrste sredstev v vseh sredstvih. Kazalniki sodijo med tako imenovane kazalnike navpičnega finančnega ustroja. Izračunajo se s primerjavo ožjih delov sredstev z njihovimi širšimi deli ali celoto.

Tabela 14: Temeljni kazalniki stanja investiranja

Kazalnik	Izračun	Leto 2008	Leto 2009	Ocena
Stopnja osnovnosti investiranja (v odstotkih)	Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti / sredstva	25,8	25,5	Kazalnik nam kaže delež osnovnih sredstev med vsemi sredstvi. Povečanje vrednosti kazalnika pomeni, da podjetje skrbi za obnovo in rast, medtem ko njegovo zmanjšanje lahko pomeni, da podjetje hitro raste ter da so se relativno povečala gibljiva sredstva (zaloge, terjate) ali pa to pomeni dezinvestiranje osnovnih sredstev. Kazalnik kaže medletno stabilnost z rahlim negativnim trendom zaradi gospodarske situacije.
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev (v odstotkih)	Popravek vrednosti osnovnih sredstev / nabavna vrednost osnovnih sredstev	62,1	62,2	Odpisanost osnovnih sredstev v Gorenjskih lekarnah je precejšnja. Upoštevati je potrebno, da so osnovna sredstva v panogi relativno draga in posledično tudi relativno kakovostna. Zato lahko daljše obdobje služijo svojemu namenu. Odpisanost opreme pa se ne povečuje skozi leta.

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2008, 2009.

Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

V Tabeli 15 sta predstavljena dva izmed temeljnih kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja. Pri teh kazalnikih primerjamo med seboj podatke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Njihova največja izrazna moč je v izkazovanju vpliva višine in strukture obratnih sredstev in tekočih obveznosti ter njihovih sprememb na dolgoročno finančno ravnotežje podjetja. Če se nekateri izmed kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja zmanjšujejo v več zaporednih obdobjih, je to lahko znak poslabšane likvidnosti podjetja.

Tabela 15: Temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kazalnik	Izračun	Leto 2008	Leto 2009	Ocena
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	Likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti	0,54	0,39	Koeficient nam kaže, ali je podjetje sposobno poravnati tekoče obveznosti. Višja je vrednost kazalca, večja je verjetnost, da bo podjetje poravnalo tekoče obveznosti. Denarna sredstva na računih in kratkoročne naložbe pokrivajo kratkoročne obveznosti v letu 2009 s koeficientom 0,39. V predhodnem letu je bil koeficient boljši, torej gre za rahel negativen premik.
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev / kratkoročne obveznosti	2,1	2,5	Koeficient nam kaže sposobnost odplačila kratkoročnega dolga, ne da bi vključeval zaloge. Z upoštevanjem kratkoročnih terjatev je pokritost izboljšana in kaže pozitivni premik.

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2008, 2009.

Temeljni kazalniki obračanja

V Tabeli 16 so predstavljeni temeljni kazalniki obračanja. Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja oziroma čas vezave posameznih vrst sredstev. Na podlagi teh kazalnikov dobimo jasen odgovor, ali je posamezna postavka v bilanci stanja pravšnja, ali je prevelika oziroma premajhna glede na trenutno in predvideno raven poslovanja. Hitrejši obrat sredstev pomeni krajši čas vezave sredstev v podjetju.

Ugotovitve in ocene posameznih elementov finančne podstrukture smo v Tabeli 17 združili in izračunali skupno oceno finančne podstrukture, ki jo lahko opredelimo kot zelo dobro (4,60).

3.7.5 Kadrovska podstruktura

Znanje je eden izmed zanesljivih virov trajnejše konkurenčne prednosti v ekonomiji, kjer je spremenljivost edina stalnica (Nonaka, 1991, str. 96). Osrednja aktivnost podjetja, ki znanje ustvarja, je prenos osebnega znanja na nivo podjetja (Nonaka, 1991, str. 98).

Nonaka zagovarja dve postavki: prvič je potrebno spoznanje, da novega znanja ne moremo ustvariti enostavno samo s predelovanjem objektivnih informacij. Precej bolj je ustvarjanje novega znanja odvisno od zajemanja tihega znanja in pogosto močno subjektivnih razumevanj, intuicije in namigov zaposlenih. V procesu so pomembni osebna zavzetost, pripadnost podjetju in razumevanje poslanstva podjetja. In drugič je prav tako potrebno spoznanje, da podjetje ni stroj, ampak živ organizem. Pomembno je razumevanje, za kaj si podjetje prizadeva, kam je namenjeno, v kakšnem svetu želi živeti in kako si bo ta svet ustvarilo. Obe spoznanji predstavljata pristop, ki postavlja ustvarjanje znanja tja, kamor spada; v središče ravnanja s človekovimi viri v podjetju (Nonaka, 1991, str. 97).

Vprašamo se lahko tudi obratno. Če ni osebne zavzetosti, pripadnosti in razumevanja poslanstva podjetja, kako lahko potem zajamemo tiho znanje, intuicijo in namige zaposlenih. Namigi so lahko napačni, ker zaposleni ne dihaajo s podjetjem. Intuicijo je težko preslepiti, enostavno pa jo je potlačiti in se zanašati na druge.

Če podjetje (enako velja za neprofitno organizacijo) natančno ve, kaj je, kam želi priti in za kaj se zavzema, potem s časoma v njem delajo le taki, ki se s tem strinjajo. Če pa podjetje zaposluje vse zaposeljive ljudi, potem tisti, ki si želijo doseči nekaj več, enostavno odpadejo, ker jih povprečje izloči. Zato bi morale službe, ki se ukvarjajo z razvojem zaposlenih, še posebej paziti na tiste ljudi, ki nekaj hočejo doseči, jih zaščititi pred okolico. Iz podjetij odhajajo predvsem tisti, ki se ne morejo vklopiti v sistem, vseeno pa bi želeli nekaj narediti. Kako pa je s tistimi zaposlenimi, ki se prav tako ne morejo vklopiti v sistem, se pa znajo dobro potuhiniti za razne pravice?

Kot smo že zapisali v opisu kulturnega podokolja Gorenjske lekarne zaposlujejo pretežno magistre farmacije in farmacevtske tehnike (skoraj 94 odstotkov zaposlenih ima farmacevtsko izobrazbo), visoka izobrazbena struktura (skoraj 60 odstotkov zaposlenih ima višjo ali visoko izobrazbo) pa je razvidna iz Tabele 4. Visoka izobrazbena struktura je posledica zakonodajnih zahtev, saj lahko izdajo zdravil odjemalcem opravljajo le magistri farmacije.

Ena izmed značilnosti farmacevtskega poklica je dokaj visoka stopnja konzervativnosti, saj se novosti in napredek le stežka uveljavijo pri vsakodnevnem delu. Po eni strani je to zelo v redu, saj se v današnji poplavi najrazličnejših ponudb nekatere enostavno odbijejo in nimajo vpliva na poslovanje. To je tudi ena izmed prednosti, ljudje zaupajo farmacevtom prav zaradi

njihovega nasveta. Nekateri odjemalci to tudi izkoriščajo in prihajajo v lekarno po nasvet, izdelke pa kupujejo tam, kjer so najcenejši. Po drugi strani pa je relativno visoka stopnja konzervativnosti slabost, saj je proces vpeljave kakršnihkoli novosti dolgotrajen in stresen.

Tabela 16: Temeljni kazalniki obračanja

Kazalnik	Izračun	Leto 2008	Leto 2009	Ocena
Koeficient obračanja obratnih sredstev	Poslovni odhodki brez amortizacije / povprečno stanje obratnih sredstev	5,94	6,19	Koeficient je eden najpomembnejših kazalnikov in kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva) podjetja obrnejo. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejšo obračanje obratnih sredstev in s tem hitrejšo prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva. Tendencia koeficienta je v rahlem porastu.
Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga	Prodano blago v letu dni / povprečno stanje zalog blaga po prodajnih cenah	17,09	16,85	Kazalnik pove, kolikokrat letno se v podjetju obrnejo zaloge trgovskega blaga oziroma, kakšno je razmerje med prihodki in zalogami v podjetju. Poleg tega nam pove, kolikšna količina denarja je vezana v zalogah ter kolikšna količina zalog podpira določeno raven prihodkov. Visoka vrednost kazalnika je posledica dobrega gospodarjenja z zalogami. Kazalnik se je rahlo zmanjšal v letu 2009 v primerjavi z letom 2008.
Dnevi vezave zalog	Število dni v letu / kazalnik obračanja zalog	21,4	21,7	Kazalnik predstavlja razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja zalog. Pokaže nam, koliko časa je denar vezan v zalogah. Podjetje si želi nizko vrednost tega kazalnika, kar pomeni, da je denar vezan v zalogah krajše časovno obdobje. Na nivoju Gorenjskih lekarn je kazalnik relativno nizek, za proizvodno enoto Galenski laboratorij pa je s 50 do 60 dnevi primerljiv ostalim predelovalnim proizvodnjam (Lenarčič, 2003, str. 113 in Protner, 2004, str. 78).
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	Prejemki od kupcev v letu dni / povprečno stanje terjatev do kupcev	13,75	14,25	Kazalnik pove, kolikokrat letno se terjatve do kupcev obrnejo v denar, Z njim analiziramo uspešnost vodstva podjetja pri izterjavi terjatev in tudi plačilno sposobnost kupcev. Na nivoju Gorenjskih lekarn se hitrost obračanja terjatev povečuje.
Dnevi vezave terjatev	Število dni v letu / kazalnik obračanja terjatev	26,5	25,6	Kazalnik predstavlja razmerje med številom dni v letu in koeficientom obračanja terjatev. Pokaže nam, koliko časa je denar vezan v terjativah. Podjetje si želi nizko vrednost tega kazalnika, kar pomeni, da je denar vezan v terjativah krajše časovno obdobje. Na nivoju Gorenjskih lekarn je kazalnik relativno stabilen, saj največji kupec (ZZZS) poravnava terjatve v 30–ih dneh.

Vir: Gorenjske lekarne, Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2008, 2009.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
I. Kazalniki stanja financiranja					
1. Stopnja dolžniškosti financiranja	X				
II. Kazalniki stanja investiranja					
1. Stopnja osnovnosti investiranja		X			
2. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev		X			
III. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja					
1. Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	X				
2. Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	X				
IV. Kazalniki obračanja					
1. Koeficient obračanja obratnih sredstev	X				
2. Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga		X			
3. Dnevi vezave zalog		X			
4. Koeficient obračanja terjatev do kupcev	X				
5. Dnevi vezave terjatev	X				
SKUPNA OCENA: 4,60	6	4	0	0	0

Starostna struktura zaposlenih v Gorenjskih lekarnah je sledeča (Gorenjske lekarne, b.l.):

- število zaposlenih, starih od 20 do 29 let: 33,
- število zaposlenih, starih od 30 do 39 let: 44,
- število zaposlenih, starih od 40 do 49 let: 41,
- število zaposlenih, starih od 50 do 59 let: 38,
- število zaposlenih, starih od 60 do 69 let: 3.

Povprečna starost zaposlenih v Gorenjskih lekarnah je 40,11 let. To kaže na relativno star kolektiv, kar je razumljivo, saj se za poklic farmacevta ljudje odločijo za celo življenje. Večina zaposlenih je ženskega spola. Pred drugo svetovno vojno so bili v lekarnah zaposleni predvsem moški, ki so bili po navadi tudi lastniki lekarn. Po drugi svetovni vojni so se lekarne intenzivno združevale. Nastali javni zavodi so potrebovali več osebja. Povečanje števila prebivalstva v začetku sedemdesetih let in pomanjkanje moških, ki bi študirali farmacijo je pripeljalo do tega, da se je vedno več žensk odločalo za poklic farmacevta. Tako je danes v Gorenjskih lekarnah zaposlenih manj kot 5 odstotkov moških, od tega jih je največ zaposlenih ravno v Galenskem laboratoriju, kjer je delo fizično bolj naporno. Zaradi velikega števila zaposlenih žensk je v Gorenjskih lekarnah veliko odsotnosti zaradi koriščenja porodniškega dopusta in nege otrok (v povprečju je okoli 7 odstotkov zaposlenih je stalno odsotnih zaradi koriščenja porodniškega dopusta in nege otrok). Vendar te odsotnosti ne moremo šteti samo kot slabost. Glede na pretežno žensko populacijo v Gorenjskih lekarnah je potrebno nekaj napora pri uskladitvi odsotnosti in morebitnega nadomeščanja. Vendar se zaposleni v zelo veliki meri zanesljivo držijo dogovorjenega, saj Gorenjske lekarne ne nazadnje štiriindvajset ur na dan zagotavljajo

preskrbo prebivalstva z zdravili. Za tako storitev morajo biti zaposleni ljudje, ki so zanesljivi.

Poklica farmacevt in farmacevtski tehnik zahtevata stalno izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje. V Gorenjskih lekarnah pripravljamo letni načrt izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, na podlagi katerega so zaposleni napoteni na izobraževanja. Izobraževanja so predvsem s področja svetovanja pri izdaji zdravil in ostalih izdelkov, ki jih imajo lekarne v svojem prodajnem programu. Bistveno manj je izobraževanj s področja farmacevtske tehnologije za višje in visoko izobraženo osebje. Izobraževanj s področja farmacevtske tehnologije za srednje izobraženo osebje pa skorajda ni. Položaj rešujemo z internimi izobraževanji, kjer udeležencem izobraževanj kratko predstavijo vsebino izobraževanja.

Več študij je pokazalo, da začetno navdušenje na novem delovnem mestu upade že po nekaj letih. V Gorenjskih lekarnah je večina ljudi zaposlenih že več kot 10 let. Torej o kakšnem močnem navdušenju nad delovnim mestom ne moremo govoriti. Kakšna pa je motivacija zaposlenih? Dejstvo je, da gre v Gorenjskih lekarnah za zaposlitev v javnem sektorju, varnost zaposlitve je zelo dobra, po eni strani zaradi zaščitne zakonodaje, po drugi pa zaradi primerne kulture v podjetju. Pogoji dela niso fizično obremenjujoči. Največja obremenitev je psihična, ki izvira iz narave dela, saj je farmacevt odgovoren za posledice napačno izdanih zdravil. Višina denarnih nadomestil za opravljeno delo po mnenju zaposlenih ni pretirano visoka, ob tem pa pozabljajo na rednost nakazovanja tako denarnih nadomestil kot vseh socialnih prispevkov.

Raziskave nagrajevanja in motiviranja jasno kažejo, da zaposlenim na delovnem mestu ni največji motiv denar. V eni izmed najbolj dodelanih študij o motivaciji zaposlenih, ki je vključevala 31.000 moških in 13.000 žensk, je podjetje Minneapolis Gas Company poizkušalo določiti, kaj si njihov potencialni zaposleni najbolj želi od svojega delovnega mesta. Študija je trajala kar 20 let, od 1945 do 1965, rezultati pa so bili presenetljivi. Ocene posameznih dejavnikov na delovnem mestu so se le malo razlikovale med moškimi in ženskami, obe skupini pa sta razvrstili najpomembnejše faktorje takole:

- varnost,
- napredovanje,
- vrsta dela,
- občutek ponosa, da delajo za dobro podjetje.

Presenetljivo je bilo, da so imeli dejavniki, kot so plača, ugodnosti in delovni pogoji, nizke ocene v obeh skupinah. Različne študije podobnih vprašanj v kasnejših letih so potrdile ugotovitev, da denar ni glavni motivator (Motiviranje zaposlenih: teorija in praksa). Če povzamemo stanje po ugotovitvah iz študije, lahko rečemo, da varnost zaposlitve v Gorenjskih lekarnah vsekakor je. Na področju napredovanja je v primeru lekarništva in proizvodnje zelo malo možnosti. Ko se mlad magister/ra farmacije z opravljenim strokovnim izpitom zaposli v lekarni, predstavlja že to vrh njegove/njene kariere. Največje napredovanje, ki ga lahko doseže znotraj lekarne je, da postane vodja lekarniške enote. Prav tako so tudi zaposleni v Galenskem laboratoriju od začetka zaposlitve na istem delovnem mestu, poleg tega pa je po navadi za zaposlene služba v Gorenjskih lekarnah prva služba in razmer drugod ne poznajo. Rezultati interne raziskave o zadovoljstvu na delovnem mestu kažejo, da so zaposleni najbolj zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, varnostjo pri delu, zanimivostjo dela, delovnimi razmerami ter odnosi s sodelavci, manj zadovoljni pa so z možnostjo soodločanja, plačami in možnostjo napredovanja, s slednjo sploh kader s srednjo izobrazbo, saj praktično nima možnosti nadaljnjega

izobraževanja in s tem napredovanja v svoji stroki (Gorenjske lekarne, 2008c). Ugotovimo lahko, da od prvih štirih najpomembnejših faktorjev pozitivno izstopata faktor varnosti in vrsta dela, faktor napredovanja je ocenjen negativno, medtem ko faktor občutka ponosa v raziskavi ni bil raziskovan.

Nosilci sposobnosti v podjetju bi se morali redno sestajati skupaj, da izmenjajo sporočila in ideje. Na ta način se vzpostavi močan občutek pripadnosti med temi ljudmi (Hamel & Prahalad, 1990, str. 91). Ugotovitve in ocene posameznih elementov kadrovske podstrukture smo v Tabeli 18 združili in izračunali skupno oceno kadrovske podstrukture, ki jo lahko opredelimo s srednjo oceno (2,77). Od vseh opredeljenih podstruktur ima kadrovska podstruktura največ slabosti.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Število zaposlenih		X			
Izobrazbena struktura	X				
Starostna struktura				X	
Ustreznost izobraževanja			X		
Motivacija zaposlenih				X	
Fluktuacija					X
Pripadnost podjetju				X	
Izostanki z dela	X				
Sistem napredovanja					X
SKUPNA OCENA: 2.77	2	1	1	3	2

3.7.6 Organizacijska podstruktura

Nobena organizacija ne more doseči veličine brez energičnega vodje, ki ga žene naprej velika želja po uspehu. Vodja mora imeti veličastno vizijo, vizijo, ki dela mnoge željne posnemovalce. V poslovanju so posnemovalci stranke (Levitt, 2004, str. 149). Na kratko, podjetje se mora naučiti razmišljati o sebi ne kot proizvajalec izdelkov ali storitev, ampak kot kupec strank z dejanji, po katerih si kupci želijo sodelovati s podjetjem. Najvišji vodja ima neizbežno obvezo, da ustvari tako okolje, tako gledišče, tako vedenje in take težnje. Najvišji vodja mora postaviti slog podjetja, njegovo usmeritev in cilje. To pomeni, da natančno ve kam želi priti in ob tem zagotovi, da se celo podjetje navdušeno zaveda, kje to je. To je prvi pogoj vodenja, kajti, če vodja ve kam gre, ga bo tja pripeljala katera koli pot.

Ena od najbolj osnovnih odločitev najvišjega vodstva je, ali ohraniti trenutno strateško usmeritev ali jo spremeniti. Čeprav ohranitev strateške usmeritve pogosto vodi v izboljšanje uspešnosti podjetja, lahko prav tako vodi v poslabšanje, če pride do večjih sprememb v okolju podjetja (Lant & Milliken, 1992, str. 585).

Gorenjske lekarne delujejo v javnem sektorju, to pomeni, da se večji del poslovanja financira iz proračuna Republike Slovenije. Javni zavod upravlja Svet zavoda. Svet zavoda šteje 15 članov, od katerih, po enega imenujejo ustanoviteljice, trije člani so predstavniki uporabnikov lekarniških storitev, ki jih imenuje Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, sedem članov izvolijo delavci zavoda izmed delavcev, ki opravljajo lekarniško dejavnosti, s tajnim glasovanjem (Gorenjske lekarne, 2000). Svet zavoda na funkcijo direktorja javnega zavoda

imenuje kandidata, ki izpolnjuje pogoje, določene v internih aktih, in ki pridobi zadostno podporo ob glasovanju. Direktor neomejeno predstavlja in zastopa javni zavod v okviru pooblastil, ki jih ima javni zavod v pravnem prometu. Zavod ima Strokovni svet, ki ga imenuje direktor izmed delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (Statut). Strokovni svet je posvetovalni organ direktorja. Organizacijska struktura Gorenjskih lekarn je prikazana na Sliki 22. Proizvodno enoto Gorenjskih lekarn vodi vodja Galenskega laboratorija, ki ima namestnika, proizvodnjo pa operativno vodi vodja proizvodnje.

Direktor Gorenjskih lekarn je edini pristojen v Gorenjskih lekarnah za posredovanje informacij v javnost. Na podlagi pooblastila direktorja podajo lahko tudi ostali vodstveni delavci določene informacije. Kot so pokazali rezultati že omenjene interne raziskave o zadovoljstvu na delovnem mestu, so zaposleni zadovoljni z delovnimi razmerami ter odnosi s sodelavci, kar kaže na ustrezno raven komuniciranja znotraj posameznih enot in tudi med enotami (Gorenjske lekarnе, 2008c)

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju je zelo natančen glede prejemkov, ki jih prejmejo javni uslužbenci (Zakon o sistemu plač v javnem sektorju). V tem pogledu ima direktor jasna pravila, ki se jih mora držati. Sistem denarnega nagrajevanja je tako zaprt, koliko pa ostaja možnosti za nederavno nagrajevanje? Prostori v Gorenjskih lekarnah so maksimalno urejeni, delovna oprema je vzdrževana in servisirana, zaposleni dobijo novo osebno varovalno opremo enkrat na leto, sistem izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja je vpeljan in deluje, viri so namenjeni tudi za študijsko izobraževanje in usposabljanje, zaposleni si lahko najamejo počitniške kapacitete v lasti Gorenjskih lekarn, dopuste lahko razen v izjemnih primerih koristijo po svojih željah v skladu s četrletnim načrtom, pri odobritvi kredita je pomembna postavka zaposlitev v javnem zavodu...A zaposleni vseeno niso zadovoljni s sistemom nagrajevanja. To s pridom izkoriščajo predstavniki farmacevtskih proizvajalcev, ki pod raznimi krinkami nagrajujejo določene zaposlene. Toda taki načini nagrajevanja so z zakonodajo prepovedani.

Uprava ima svoje prostore v stavbi Zavoda za zdravstveno varstvo v Kranju in tako z nobeno enoto nima skupnih prostorov. To je pozitivno, saj se lahko zaposleni na upravi posvetijo delu, ki je pomembno za vse lekarnе skupaj, torej za podjetje. Če bi imela uprava Gorenjskih lekarn skupne prostore s katero izmed enot, bi se zaposleni na upravi nehote občasno ukvarjali z operativnimi zadevami. Lekarniške enote so razporejene po vseh večjih mestih na Gorenjskem.

V Galenskem laboratoriju uporabljamo poleg običajnih programov za urejanje besedil in izdelavo tabel še dva posebna programa: program za vodenje proizvodnje in program za vodenje veleprodaje. Programa sta bila nabavljena pri programski hiši, ki v zadnjem času skrbi za informacijsko podporo pretežnega dela zdravstva. Programa sproti posodablja, nekaj zaradi novih zahtev zakonodaje in nekaj zaradi dodatnih zahtev uporabnikov. Programi trenutno zadoščajo za ustrezno vodenje proizvodnje in veleprodaje, manjkajo pa še nekateri moduli, ki bi jih želeli uporabljati.

Podjetje shranjuje znanje v svojih procedurah, normah, pravilih in oblikah. Znanje akumulirajo dalj časa z učenjem od zaposlenih. Hkrati pa se posamezniki v podjetju socializirajo na prepričanja, ki veljajo v podjetju (March, 1991, str. 73).

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki usmerjajo način obnašanja in odzivanja vseh zaposlenih v podjetju. Na podlagi opazovanja lahko rečemo, da je v Gorenjskih lekarnah primerna organizacijska kultura, ki pa bi se lahko

seveda precej izboljšala. Trenutna organizacijska kultura je skupek vseh dejavnikov, ki smo jih našli do sedaj in tudi drugih, ki se jim nismo posvetili. Zavedamo se, da je vsako spreminjanje kulture dolgotrajen proces, ki zahteva znatne napore. Najlažje je spremeniti kulturo z ukinitvijo podjetja, vendar je kaj takega v primeru Gorenjskih lekarn kot organizacije v javnem sektorju praktično nemogoče. Trdoživost organizacijske kulture se kaže v primeru lekarn v zasebni lasti, ki jih vodijo farmacevti, nekdanji zaposleni v Gorenjskih lekarnah. Ker so želeli drugačno kulturo, so se osamosvojili, kar se danes kaže kot drugačen pristop, ki ga zaposleni v teh lekarnah gojijo do vseh interesnih skupin.

Brez dvoma so resnično izjemni poslovodje tisti, ki uspejo učinkovito združiti procese v desni možganski polovici (slutenje, razumevanje, izpeljevanje itd.) s procesi v levi možganski polovici (artikuliranje, logika, analiza itd.) (Mintzberg, 1976, str. 57). Že drugi mandat zelo dobro vodi Gorenjske lekarne direktorica. Za ženske je značilno, da bolj povezujejo desno in levo polovico možganov, kar jim daje precej prednosti pri delu, kakršno je vodenje podjetja.

Vodstvo Gorenjskih lekarn se vseskozi zavzema za pravilno poslovanje na vseh področjih delovanja. To pomeni, da vestno izpolnjuje vse sprejete obveznosti in se drži postavljenih rokov. V primeru novih projektov zastopa stališče, da je potrebno trajno vzdržnost sistema zagotoviti v celotni zdravstveni srenji. Menimo, da bi bila lahko promocija opisanega načina poslovanja aktivnejša predvsem iz razloga, ker organizacije, ki prav in dobro delajo v današnjem času pač niso posebej hvaljene. Ker promocija dobrega dela ni bila posebej predstavljena, se je predvsem pri zaposlenih ustvaril vtis, da se v Gorenjskih lekarnah nič ne dogaja. Seveda ne mislimo, da bi morali na vrat na nos začeti s promocijo samo zato, da se govori o Gorenjskih lekarnah, ampak je potrebno vložiti precej napora, da se v javnosti izoblikuje ustrezna slika javnega zavoda.

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na pripadnost organizaciji, je vključevanje širšega kroga zaposlenih v izvedbo določenih projektov ali stalnih aktivnosti. Delegiranje pristojnosti poteka v Gorenjskih lekarnah po načelu, da se dodeli tistim, ki so določene aktivnosti ali projekte dobro izpeljali, nove pristojnosti. To je posledica dejstva, da se veliko zaposlenih raje umakne, ko bi bilo potrebno narediti nekaj izven rednih delovnih obveznosti. Zato vodstvo raje delegira pristojnosti zaposlenim, ki so se že izkazali. Pomanjkljivost je v tem, da bi bilo potrebno veliko truda za vključitev večjega števila zaposlenih v izvajanje aktivnosti ali udeležanje projektov. Če pa bi se trud vložil, bi bilo v Gorenjskih lekarnah bistveno več ljudi, ki bi se počutili, da pripadajo organizaciji. To pa je četrti na lestvici faktorjev, ki si jih zaposleni želijo na delovnem mestu, kot smo opisali pri kadrovske podstrukturi.

Ugotovitve in ocene posameznih elementov organizacijske podstrukture smo v Tabeli 19 združili in izračunali skupno oceno organizacijske podstrukture, ki jo lahko opredelimo kot dobro (3,78).

3.8 Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah Galenskega laboratorija

Z izvedbo ocene prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah smo pripravili osnovo za oceno priložnosti in nevarnosti. Pri oceni priložnosti in nevarnosti bomo hkrati upoštevali tudi stanje in trende v okolju.

3.8.1 Podstruktura proizvoda

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda je prikazana v Tabeli 20.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture	X				
Sistem komuniciranja			X		
Sistem nagrajevanja				X	
Lokacija uprave	X				
Lokacije enot	X				
Poslovno informacijski sistem		X			
Organizacijska kultura			X		
Način poslovanja		X			
Delegiranje pristojnosti			X		
SKUPNA OCENA: 3.78	3	2	3	1	0

Tabela 20: Ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Širina proizvodnega programa	Ohraniti razvejanost proizvodnega programa tako po izdelkih, kakor tudi po skupinah. Ohranjati in dopolnjevati znanje za ohranitev konkurenčne prednosti širine delovanja. Širok proizvodni program je priložnost za pokritje celotnega spektra potreb odjemalcev med industrijsko proizvodnjo in magistrarno izdelavo.
Prognoza povpraševanja po skupinah proizvodov	Glede na trenutne trende pri industrijski proizvodnji zdravil, ko morajo veliki proizvajalci tako ali drugače upravičiti velikanske stroške razvoja zdravil in posledično umetno spravljajo na trg nova zdravila in upoštevajo povečanje zavedanja odjemalcev v zvezi z uporabo takih zdravil, ne vidimo posebne perspektive za širjenje skupine zdravil. Predvidevamo, da poraba zdravil ne bo rasla več s takim tempom, kot je v preteklosti. Skupina galenskih izdelkov ohranja zgodovinsko ozadje izdelave za določenega odjemalca, kar ljudje vedno bolj cenijo. Ker so ti izdelki povezani s podobnim načinom prodaje kot zdravila, menimo, da se bo vedno več ljudi odločalo za uporabo artiklov, ki bodo imeli tradicijo uporabe in bodo izdelani v bližini njihovega prebivališča. Skupina kozmetičnih proizvodov je trenutno močno zasedena s številnimi konkurenti, ki namenjajo znatna sredstva za promocijo in oglaševanje. Trenutno ljudi tak način še vedno precej pritegne, trenutno je tudi zakonsko dovoljen. Težko bi oglaševali proizvode Galenskega laboratorija rekoč, da so ti posebni zaradi tega, ker ne vsebujejo nobenega novega vhodnega materiala. Ostali proizvajalci nenehno razvijajo nove in nove izdelke z novimi lastnostmi. Povpraševanje po artiklih iz skupine kozmetičnih proizvodov se bo verjetno zelo počasi povečevalo. Povpraševanje po artiklih iz skupine prehranskih dopolnil je zelo veliko, se pa v tem primeru pojavljajo v Galenskem laboratoriju etična vprašanja, ali je prav, da so določeni izdelki res prehranska dopolnila. Predvidevamo, da v prihodnje te skupine izdelkov ne bomo širili. Ker je skupina galenskih izdelkov v proizvodnem programu Galenskega laboratorija najboljše, predstavlja povečano zavedanje odjemalcev priložnost za boljšo pokritost trga z izdelki iz obstoječega proizvodnega programa.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Proгноza razvoja posameznih skupin proizvodov	Skupina zdravil bo Galenskemu laboratoriju tudi v prihodnje služila kot ciljni nivo zagotavljanja kakovosti. Angažirani viri za skupino predstavljajo slabost, ker je v skupini samo en izdelek, predstavljajo pa veliko priložnost za skupino galenskih izdelkov, katerih tržna vrednost je večja zaradi pridobljenega certifikata Dobre proizvodne prakse. Skupina galenskih izdelkov je najperspektivnejša, saj se odjemalci zavedajo pomena lokalno izdelanih proizvodov. Priložnost vidimo v kritičnem preverjanju obstoječih receptur in njihovem spreminjanju v dobro odjemalcev. Skupina kozmetičnih proizvodov se bo razvijala postopno, toliko, kolikor se bodo pojavile dejanske zahteve pri odjemalcih. Skupine prehranskih dopolnil zaradi etičnih razlogov ne bomo širili. Poleg tega je velika priložnost v tendenci zakonodajalca, da podrobneje opredeli proizvodnjo galenskih izdelkov.
Razvoj novih izdelkov in storitev v Galenskem laboratoriju	Odjemalci so že zasičeni s stalnimi spremembami, ki jim jih ponujajo proizvajalci. Življenjski cikli izdelkov so morda orodje za ekonomiste, v primeru galenskih izdelkov pa malokdaj veljajo. Zato je potrebno usmeriti več virov v ohranjanje širokega proizvodnega programa, kot pa v nenehno zamenjavo »starih« izdelkov z »novimi«. Priložnost Galenskega laboratorija je v tem, da ohranja odjemalcem dobro poznano jedro proizvodnje nespremenjeno.
Donosnost posameznih artiklov iz proizvodnega programa	Večkrat so bile v Galenskem laboratoriju narejene analize dobičkonosnosti posameznih artiklov. Vedno je bilo ugotovljeno, da okoli 15 odstotkov artiklov prinese okoli 50 odstotkov vseh prihodkov. Med najbolj dobičkonosnimi je nekaj kozmetičnih proizvodov, nekaj galenskih izdelkov in tudi edini predstavnik skupine zdravil. Iz navedenega lahko ugotovimo, da obstajajo priložnosti za uspešno poslovanje pri treh skupinah artiklov od štirih. Tu moramo pretehtati tudi nevarnost , ki izhaja iz proizvodnega programa preveč odvisnega od majhnega števila posameznih artiklov.
Intenziteta konkurence v prihodnje	Konkurenti bodo v prihodnje vršili predvsem ekonomski pritisk na panogo farmacevtske proizvodnje. Z ekonomijo obsega ter integracijo naprej in nazaj bodo poizkušali zmanjšati stroške visoko regulirane proizvodnje. Predvidevamo, da se ne bo povečevalo število konkurentov, ampak se bo zaostroval boj med obstoječimi konkurenti. Predvidevamo tudi, da bo prišlo do razslojevanja trga na manjše segmente. Tu vidimo priložnost za Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn, da osvoji tak tržni segment.
Zahteve za ohranjanje konkurenčnosti izdelkov na trgu v prihodnje	Ob vpeljavi novih prijemov, predvsem ekonomskih, pri vodenju farmacevtske proizvodnje bodo zakonodajalci gotovo poskrbeli za novo definiranje področja. Ne pričakujemo, da bodo zahteve za vodenje proizvodnje manj stroge, kot so bile v preteklosti, imamo pa dobro izhodišče in priložnost , da zahteve predvidimo in se pravočasno pripravimo nanje. Galenski laboratorij Gorenjskih lekarn ima na voljo dovolj virov, da zadosti strožjim zahtevam zakonodajalcev.

3.8.2 Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je prikazana v Tabeli 21.

Tabela 21: Ocena priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Vzdrževanje prostorov in opreme	Prostori in oprema v Galenskem laboratoriju so visoke kakovosti, vendar nujno potrebujejo redno in natančno vzdrževanje. Z rednim vzdrževanjem usposabljam osebje za samo vzdrževanje, poleg tega pa zmanjšamo potrebo po nabavi nove opreme in s tem povezano porabo denarja in časa za sam proces ustrezne nabave opreme. To sestavino ocenjujemo kot nevarnost , saj je odvisna od zainteresiranih posameznikov in redko od usposobljenih institucij.
Validacije, verifikacije, umeritve, kalibracije, overitve	Preverjanje ustreznosti poslovanja z zunanjimi institucijami se začne s preverjanjem izpolnjevanja zakonskih zahtev. Ustvariti je treba sistem za redno spremljanje, naročanje, izvedbo in preverjanje vseh sistemov in procesov. Na ta način zmanjšati neprijetnosti ob inšpekcijah in porabo virov za odpravljanje neskladnosti. Trenutno predstavlja sestavina nevarnost , saj še niso izpeljani vsi postopki za zagotovitev ustreznega stanja.
Število in produktivnost zaposlenih	Število zaposlenih in s tem povezana produktivnost v povprečju zadoščata za obseg proizvodnje. Ker je del proizvodnje odvisen od sezonskih nihanj, bi potrebovali bolj fleksibilne zaposlene. Nefleksibilnost lahko štejemo kot nevarnost v primeru hitrih sprememb na trgu, katerim se Galenski laboratorij ne bi mogel dovolj hitro prilagoditi. Prav tako moramo opozoriti na trenutno možnost najetja poceni delovne sile v obliki študentskega dela, kar pa se zna v prihodnje spremeniti, kar predstavlja potencialno nevarnost .
Izkoriščenost kapacitet	Trenutno obratovanje proizvodnje samo v eni izmeni je velika priložnost , saj bi lahko v primeru potreb na trgu hitro vpeljali v proizvodnjo novo izmeno.
Nabava vhodnih materialov	Zmanjševanje kakovosti vhodnih materialov in delno njihova nedosegljivost zaradi premajhne letne porabe predstavljata veliko nevarnost za Galenski laboratorij.
Nabava nove opreme in preurejanje prostorov	Pri nabavi nove opreme je potrebno posebno pozornost nameniti prenosljivosti obstoječe proizvodnje na novo opremo. Pri preurejanju prostorov je potrebno zagotoviti, da po preurejanju vsi prostori delujejo enako ali bolje kot pred posegom. Trenutna oprema zadostuje zahtevam, kar predstavlja priložnost , hkrati pa moramo opozoriti na nevarnost v primeru zaostritve zahtev, saj bi morali v kratkem času zamenjati kar nekaj opreme in preurediti dele proizvodnih prostorov.
Programska oprema za vodenje proizvodnje	Nameniti je potrebno več časa za spoznavanje vseh možnosti, ki jih ponuja obstoječa programska oprema. Najbolj potrebno je združiti Tehnološke postopke s Poročili o proizvodnji v skupen dokument, ki bo vseboval vse potrebne parametre za izdelavo posamezne serije izdelka. Pomanjkanje znanja za vzdrževanje programske opreme je nevarnost , ki se lahko pojavi ob prekinitvi stika med uporabnikom in vzdrževalcem.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Ustreznost prostorov, opreme, osebja in dokumentacije	Ohraniti visok nivo opremljenosti prostorov z nenehnim vzdrževanjem in posodabljanjem. Proizvodnjo voditi tako, da bo lahko delovala znotraj obstoječih prostorov. Vzpostavitev novih prostorov bi bil velik problem, saj bi bile vhodne zahteve verjetno zelo visoke (finančno in časovno). Sestavino ocenjujemo kot priložnost , saj predvidevamo, da bomo lahko obstoječe prostore ob ustreznem vzdrževanju še dolgo uporabljali.
Usposobljenost osebja za izdelavo velikega razpona serij v proizvodnji	Ker so galenski laboratoriji vez med industrijsko proizvodnjo velikih serij in magistralno recepturo v lekarnah, morajo biti sposobni proizvajati različno velike serije izdelkov. Vse nove investicije morajo biti usmerjene v doseganje čimbolj vitke proizvodnje. Avtomatizacija v trenutnem obsegu je nesmiselna. Ker je osebje usposobljeno za izdelavo celotnega asortimana, štejemo to sestavino kot priložnost .
Relativno visoki stroški proizvodnje zaradi veliko ročnega dela	V smislu ohranjanja vitke proizvodnje je investiranje v več funkcijsko opremo nujno. To pomeni, da je osebje tisto, ki da opremo veljavo vitke proizvodnje. Privzgojiti osebju zavedanje, da so najpomembnejši člen vitke proizvodnje, kar pomeni, da delovnik ni vedno 8 ur, ampak je zaradi vitke proizvodnje spremenljiv. Odjemalci se vedno bolj zavedajo pomena ročno izdelanih artiklov tako da sestavino štejemo med priložnosti .
Izvajanje stabilnostnih študij tako na vhodnih materialih kakor tudi na končnih izdelkih	Zaradi zmanjševanja kakovosti vhodnih materialov je nujno potrebno povečati količino podatkov o ustreznosti vhodnih materialov. Podatki, zbrani v stabilnostnih študijah so zagotovilo, da lahko v primeru izrednih razmer ravnamo v skladu z ugotovitvami predhodnih študij. Zbrani podatki predstavljajo priložnost , saj omogočajo bolj neodvisno delovanje Galenskega laboratorija.
Načrtovanje proizvodnje na podlagi vseh zahtev za proizvodnjo v farmaciji	Za načrtovanje proizvodnje obstaja modul, ki olajša delo pri rutinskem načrtovanju zadev, ki se le malo spreminjajo. Povečati je treba možnost vnosa izrednih dogodkov v modul in zagotoviti njihovo pravilno uporabo za načrtovanje. Zaradi visokih stroškov zaloge vhodnih materialov maksimalno izboljšati modul za načrtovanje, saj lahko s tem prispevamo k manjšim zalogam. Majhno intenziteto pri uvajanju novih modulov v programsko opremo lahko štejemo kot potencialno nevarnost .
Uporaba nevarnih snovi v proizvodnji Galenskega laboratorija	Trenutno je rokovanje z nevarnimi snovmi v Galenskem laboratoriju ustrezno urejeno. Če je le mogoče zmanjšati uporabo nevarnih snovi ali jih vsaj zamenjati z manj nevarnimi. Namen zmanjšanja uporabe nevarnih snovi smatramo kot priložnost .
Vodenje proizvodnje po štirih principih: eno serijsko številko vhodnega materiala na izdelek z ustreznim rokom uporabnosti, v enem prostoru na eni opremi	Navedene aktivnosti je potrebno pravilno načrtovati. Zaradi obsežnosti proizvodnega programa je potrebno narediti računalniške pripomočke, ki bodo upoštevali navedene zahteve. Enostavnost principov je tisto, kar vidimo kot priložnost pri vodenju proizvodnje.

3.8.3 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 22.

Tabela 22: Ocena priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Komunikacija z odjemalci pri izdaji blaga iz skladišča Galenskega laboratorija preko telefona	Po spremembi na delovnem mestu za izdajo blaga odjemalcem se je prodaja povečala. Prav tako se je povečal pritok svežih informacij iz lekarn. Pomembno je ohraniti na tem delovnem mestu zaposlenega, ki bo naročanje in izdajo blaga vodil samostojno v zadovoljstvo tako odjemalcev kakor tudi Gorenjskih lekarn. Trenutno zaposleni predstavlja veliko priložnost za izboljšanje prodajnih aktivnosti v prihodnje.
Elektronsko naročanje izdelkov v Galenskem laboratoriju	Elektronsko naročanje galenskih izdelkov, ki je zaradi enake programske opreme omogočeno notranjim enotam, predstavlja veliko olajšavo pri izdaji blaga. Deloma se izgubijo informacije iz lekarn, ker ni osebnega stika, vendar je potrebno to reševati z notranjim trženjem in notranjo komunikacijo. Posebno pozornost je potrebno nameniti odpravljanju neskladnosti v šifrantih, saj je ročno popraviljanje elektronskih naročil nesmiselno. V primeru elektronskega naročanja je težko odločiti med priložnostmi, ki jih ponuja, in nevarnostmi, ki jih prinaša. Nagibamo se k temu, da je elektronsko naročanje dodatna priložnost upošteva prvo ocenjeno sestavino.
Poznavanje izdelkov Galenskega laboratorija pri notranjih in zunanjih odjemalcih	Poznavanje prodajnega programa Galenskega laboratorija je odvisno predvsem od prodajne politike lekarne. Če dajejo zaposleni v lekarni prednost pri prodaji galenskim izdelkom, potem jih tudi dobro poznajo. Se pa dogaja, da med telefonskim pogovorom ugotovimo, da določenih izdelkov ali skupin odjemalci ne poznajo. Potrebno je vzpostaviti nevsiljiv način stalnega opozarjanja na galenske izdelke z različnih vidikov. Trenutno nepoznavanje izdelkov lahko ocenimo kot veliko nevarnost .
Obiski predstavnikov Galenskega laboratorija v lekarnah	Predstavniki Galenskega laboratorija bi morali nujno dvakrat na leto obiskati vse notranje in zunanje odjemalce. Popolnoma ustrezne osebe za to v Galenskem laboratoriju trenutno ni, s prerazporeditvijo dela med zaposlenimi v Galenskem laboratoriju pa bi se našlo dovolj časa, da bi to delo začasno opravljal eden izmed zaposlenih. Trenutna nedejavnost zaposlenih na terenu predstavlja veliko nevarnost za Galenski laboratorij.
Tržni deleži lekarn na Gorenjskem	Gorenjske lekarne obvladujejo več kot 75 odstotkov trga zdravil v območni enoti Kranj. Boljša notranja komunikacija bi gotovo prinesla zelo pozitivne rezultate. Hkrati pa je potrebno najti način, kako vzpostaviti primerno sodelovanje s prvo in tretjo največjo posamično lekarno (Plavž in Deteljica). Slabi poslovni odnosi z nekaterimi privatnimi lekarnami predstavljajo nevarnost za Galenski laboratorij.
Poslovanje Gorenjskih lekarn v javni službi in na trgu	Gorenjske lekarne ustvarijo v javni službi 84 odstotkov prometa, na trgu pa preostalih 16 odstotkov. Vsaka sprememba v vrednosti točke, na podlagi katere so ovrednotene storitve, se močno pozna pri zaključnem računu. Kljub nihanju vrednosti točke, ki je v zadnjem času bolj nepredvidljivo (predvidljivo je samo toliko, da vemo, da bo šla vrednost navzdol), smo uspeli v Gorenjskih lekarnah z ustreznimi prijemi ohraniti nivo poslovanja. Predvidevamo, da bomo zaradi politike plačnika (Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije) prisiljeni večji del prometa ustvariti na trgu in da bo v prihodnje večina zdravil plačljivih. Trenutni način plačevanja storitev predstavlja nevarnost za poslovanje celotnega zavoda.

3.8.4 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 23.

Tabela 23: Ocena priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Upoštevanje računovodskih načel in standardov	Kazalniki kažejo, da javni zavod kljub ostrim gospodarskim razmeram uspešno posluje. Del uspešnosti poslovanja lahko pripišemo tudi dejstvu, da Ekonomsko finančna služba v Gorenjskih lekarnah striktno upošteva računovodska načela in priporočila (načelo previdnosti), kar predstavlja priložnost za Gorenjske lekarne.
Kazalniki stanja financiranja	Stopnjo dolžniškosti financiranja vidimo kot zelo dobro, saj javni zavod skoraj vsa vlaganja izvaja z lastnimi sredstvi. To predstavlja priložnost , saj zavod ne more priti v situacijo, ko bi odplačevanje dolgoročnih obveznosti do virov sredstev lahko ogrozilo redno poslovanje.
Kazalniki stanja investiranja	Stopnja osnovnosti investiranja je stabilna, kar kaže na stalno zagotavljanje virov za obnovo in rast. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev bi lahko v prihodnje predstavljala nevarnost , če zaradi slabše gospodarske situacije ne bi uspeli redno obnavljati osnovnih sredstev.
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja	Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti se je zmanjšal, kar predstavlja nevarnost ob morebitni spremembi stanja na trgu. Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti se je izboljšal in predstavlja priložnost .
Kazalniki obračanja	Koeficient obračanja obratnih sredstev ima trend naraščanja in predstavlja priložnost . Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga se je rahlo zmanjšal, dnevi vezave zalog pa sorazmerno podaljšali. Gibanje v to smer bi lahko predstavljala nevarnost . Koeficient obračanja terjatev do kupcev se je povečal, dnevi vezave terjatev pa sorazmerno skrajšali, kar predstavlja priložnost za Gorenjske lekarne.
Struktura virov financiranja	Premoženje zavoda je v 81 odstotnem deležu financirano z lastnimi viri zavoda oziroma s skupnim presežkom prihodkov iz preteklih let. Preostalih 19 odstotkov kratkoročnih sredstev oziroma zalog je financiranih s strani kratkoročnih obveznosti – predvsem do dobaviteljev. Ohranitev takšne strukture predstavlja priložnost.

3.8.5 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v Tabeli 24.

Tabela 24: Ocena priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Zaposlovanje pravih ljudi na prava delovna mesta ob pravem času	Pri ustvarjanju kulture podjetja je pomembno, da so se zaposleni pripravljani zlit z obstoječo kulturo in svoje interese uskladiti z interesi podjetja. Pri zaposlovanju novih ljudi je ključnega pomena, da se kandidati seznani s kulturo, ki jo uteleša direktor zavoda. Če se s tako kulturo strinjajo, potem bo na dolgi rok podjetje dihalo kot en organizem. V takem podjetju je užitek sodelovati, seveda pod pogojem, da so interesi posameznika kompatibilni z interesi podjetja. Trenutni postopek kadrovanja predstavlja nevarnost za Gorenjske lekarne.
Vodenje kariere zaposlenih	Trenutno so Gorenjske lekarne tako velike in je v njih toliko delnih interesov posameznikov, da bi morali nujno organizirati aktivnosti, ki bi dajale zaposlenim občutek, da niso prepuščeni sami sebi. Napredovanje in vrsta dela sta druga in tretja postavka na lestvici pomembnosti pri zaposlenih. Če sta napredovanje in vrsta dela urejeni tako, da so zaposleni zadovoljni, potem je izpolnjena tudi četrta postavka, to je ponos zaposlenih, da lahko delajo v takem zavodu. Prva postavka varnost pa je v Gorenjskih lekarnah več kot odlično rešena, na žalost pa se veliko zaposlenih tega ne zaveda. Načrtne skrbi za vodenje karier zaposlenih v Gorenjskih lekarnah ni, kar predstavlja nevarnost .
Izobrazbena struktura v Gorenjskih lekarnah je zelo visoka	Temu nivoju je potrebno prilagoditi vse aktivnosti, kjer je potrebno pridobiti soglasje čim širšega kroga zaposlenih. Včasih je težko doseči, da bi zaposleni razumeli sporočila, ki prihajajo bodisi od nadrejenih, z uprave ali iz okolja. Visoka izobrazbena struktura predstavlja priložnost za Gorenjske lekarne.
Relativna konzervativnost delovanja v Gorenjskih lekarnah	To je ena izmed velikih prednosti v današnjem okolju, ki bi jo bilo potrebno samo pravilno predstaviti najširši javnosti. Podobno je kot pri diplomaciji, kjer trikrat premisliš, preden nič ne rečeš. V Gorenjskih lekarnah pa trikrat premislimo, preden naredimo samo tisto, kar je najbolje za naše odjemalce. To je naša priložnost . Potrebno je ozavestiti odjemalce, da smo taki zaradi njih in ne zaradi tega, ker bi imeli slab dan.
Povprečna starost zaposlenih v Gorenjskih lekarnah	Povprečna starost zaposlenih kaže na pretežno star kolektiv. Pri tem se je potrebno zavedati, da je večina zaposlenih visoko izobraženih, torej so pri višji starosti stopili v delovno razmerje in ker delo ni fizično naporno, ga lahko opravljajo nemoteno tudi proti koncu delovne dobe. Relativno visoka povprečna starost kolektiva ne predstavlja nevarnosti, posebne priložnosti pa tudi ne.
Navdušenje in motivacija na delovnem mestu	Navdušenje nad novim delovnim mestom splahni po nekaj letih, motivacija zaposlenih pa je lahko potrebna za vsak dan, teden ali za vsako delo. Majhna motiviranost je velika nevarnost za Gorenjske lekarne. Zaposlene bi bilo potrebno spodbujati in jim omogočiti, da se za nekaj časa zaposlijo v kakšni drugi organizaciji. Ta ukrep bi bil učinkovit predvsem zato, ker večina zaposlenih v Gorenjskih lekarnah ni bila zaposlena nikjer drugje kot v Gorenjskih lekarnah. Tako poznajo druga delovna mesta samo po pripovedovanjih in se tudi na podlagi teh pripovedovanj primerjajo z drugimi.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja	V Gorenjskih lekarnah je sistemsko in učinkovito poskrbljeno, da se zaposleni izobražujejo. Ker je področje tako dobro urejeno se zaposleni sploh ne zavedajo, da je izobraževanje, čeprav je zahtevano tudi z zakonodajo, na nek način nagrada za njihovo dobro delo. Namesto tega jemljejo izobraževanje kot pravico, v določenih primerih tudi kot nujno zlo. Neustrezna notranja promocija prednosti zaposlitve v Gorenjskih lekarnah je velika nevarnost .

3.8.6 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v Tabeli 25.

Tabela 25: Ocena priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena podstrukture in njenih sestavin	Strateške posledice
Organizacijska struktura	Organizacijska struktura v Gorenjskih lekarnah je relativno stabilna. Svet zavoda izvaja nadzorno funkcijo s potrjevanjem planov in poročil. Direktor opravlja izvršilno funkcijo s pomočjo zaposlenih na upravi in Strokovnega sveta, ki je posvetovalni organ. Jasna organizacijska struktura je priložnost za učinkovito poslovanje.
Statusne spremembe in lastniška struktura	V zadnjem času so se pojavile težnje po določenih spremembah v statusni strukturi, na katere Gorenjske lekarne niso bile najbolj pripravljene. Dobrobit teh dogodkov je v tem, da je sedaj direktor z zaposlenimi na upravi bistveno bolj pozoren na določene interese, ki prihajajo iz okolja. Prav tako še vedno poteka postopek delitve lastninskih upravičenj na vse gorenjske občine. Morebitne statusne spremembe bi lahko predstavljale veliko nevarnost za Gorenjske lekarne.
Način poslovanja Gorenjskih lekarn	Direktor Gorenjskih lekarn se vseskozi zavzema za pravilno poslovanje na vseh področjih (vestno izpolnjevanje sprejetih obveznosti in upoštevanje postavljenih rokov), kar je velika priložnost za prihodnost. V primeru novih projektov zastopa stališče, da je potrebno trajno vzdržnost sistema zagotoviti v celotnem zdravstvenem okolju. Tak način poslovanja bi bilo potrebno promovirati iz razloga, ker organizacije, ki prav in dobro delajo v današnjem času pač niso posebej hvaljene.
Delegiranje pristojnosti zaposlenim	Delegiranje pristojnosti poteka v Gorenjskih lekarnah po načelu, da se dodeli tistim, ki so določene aktivnosti ali projekte dobro izpeljali, nove pristojnosti. Pomanjkljivost je v tem, da dobijo pristojnosti vedno isti zaposleni. S širjenjem kroga zaposlenih, ki bi dobili nove pristojnosti, se širi tudi pripadnost zaposlenih podjetju. Neustrezno delegiranje je nevarnost za učinkovito poslovanje Gorenjskih lekarn

3.9 Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Galenskega laboratorija po izbranih podstrukturah bomo v tem podpoglavju združili in poskušali narediti oceno podstruktur, ki so bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti. V Tabeli 26 je vidno, da največji prispevek k poslovni uspešnosti daje finančna podstruktura. To izvira iz umnega in pravilnega

gospodarjenja s sredstvi, ki jih je tako kot vsega enkrat manj in drugič več. Drugi največji prispevek daje organizacijska podstruktura, ki je v Gorenjskih lekarnah relativno stabilna. Na tretjem mestu je po doprinosu k poslovni uspešnosti podstruktura proizvoda, kjer sta najbolj pomembni kakovost izdelkov in širok proizvodni program. Tehnološka in tržna podstruktura sta še ustrezni, medtem ko kadrovska podstruktura najmanj prispeva k poslovni uspešnosti. Vsak vložen napor na področju kadrovske podstrukture bo dobrodošel, vprašanje je le, kateri bi bili pravi prijemi, ki bi prinesli izboljšanje v tej podstrukturi.

Glavne prednosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn, ki smo jih natančneje opredelili v prejšnjih poglavjih, so:

- vodenje proizvodnje v skladu z načeli Dobrih proizvodnih praks,
- vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje,
- izobrazbena struktura zaposlenih
- ustreznost finančne podstrukture,
- zavzemanje za pravilno (etično, moralno, pravično...) poslovanje podjetja kot celote.

Glavne slabosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn, na katere smo opozorili v prejšnjih poglavjih, so:

- pomanjkanje primerne sistema razvijanja kariere,
- pomanjkanje ustreznih skladiščnih prostorov,
- premajhen poudarek na oskrbi večjega dela Slovenije,
- premajhen poudarek na osebnem stiku z odjemalci.

Tabela 26: Profil prednosti in slabosti Galenskega laboratorija

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Zelo velik	Velik	Srednji	Majhen	Zelo majhen
Podstruktura proizvoda					
Tehnološka podstruktura					
Tržna podstruktura					
Finančna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					

Na podlagi izdelane zbirne ocene prednosti in slabosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn smo z upoštevanjem izdelanih napovedi na politično – pravnem, gospodarskem, tehnično – tehnološkem, kulturnem in ekološkem podokolju ocenili še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki predvidoma čakajo enoto v prihodnosti. V Tabeli 27 so predstavljene le-te po posameznih podstrukturah. Ne glede na trenutno mirovanje na področju zakonske ureditve galenske proizvodnje bo predvidoma v bližnji prihodnosti oblikovana ustrezna zakonodajna podlaga. Ta podlaga bo Galenskemu laboratoriju Gorenjskih lekarn v prid, saj se že sedaj trudimo, da bi stvari delali prav. Na podlagi razprav z ostalimi galenskimi laboratoriji

smo ugotovili, da se zakonski ureditvi področja precej upirajo. V tehnološki podstrukturi ne pričakujemo večjih sprememb, saj je že sedaj ta podstruktura v zadostni meri regulirana. Trenutno in v prihodnje je pomembno natančno vzdrževanje in načrtno posodabljanje v sedanjih okvirih. Močno izboljšanje pričakujemo pri tržni podstrukturi, saj je v teku projekt nove celostne grafične podobe Galenskega laboratorija. Izpeljava tega projekta bo prinesla bistveno večjo prepoznavnost izdelkov Galenskega laboratorija na prodajnih mestih. Finančna podstruktura bo predvidoma zaradi nadaljevanja trenutne politike javnega zavoda ostala stabilna, trenutno pa ni večjih pritiskov na kakšne statusne spremembe javnega zavoda. Upamo, da bo uspelo vodstvu javnega zavoda s primernimi potezami izboljšati tudi kadrovska podstrukturo, ki potrebuje predvsem svežega vetra, da odpravi zaspanost nekaterih zaposlenih. Organizacijska podstruktura je stabilna in se v bližnji prihodnosti verjetno ne bo spreminjala.

Ugotovljene glavne priložnosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn so:

- širok proizvodni program, ki pokriva območje med industrijsko proizvodnjo in magistralno recepturo,
- usposobljenost osebja in opremljenost prostorov za vodenje vitke proizvodnje,
- boljše izkoriščanje razpoložljivih kapacitet v proizvodnji,
- natančnejše zakonske opredelitve proizvodnje galenskih izdelkov,
- izkoriščanje obstoječe podobe zanesljivega partnerja.

Prepoznane glavne nevarnosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn so:

- premajhna prepoznavnost izdelkov na trgu,
- popolna odvisnost od dobaviteljev vhodnih materialov,
- možne nepričakovane statusne spremembe,
- slabo delegiranje nalog po hierarhični lestvici.

Tabela 27: Profil priložnosti in nevarnosti Galenskega laboratorija

Podstruktura	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti			
	Priložnosti			Nevarnosti
Podstruktura proizvoda				
Tehnološka podstruktura				
Tržna podstruktura				
Finančna podstruktura				
Kadrovska podstruktura				
Organizacijska podstruktura				

3.10 Izdelava SWOT matrike z razlago identificiranih možnih strateških usmeritev

Glede na ugotovljene glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn lahko pripravimo SWOT matriko v podporo razlagi identificiranih možnih prihodnjih strateških usmeritev. Na Sliki 25 so

predstavljene strategije v štirih kvadrantih. Opredelimo jih lahko na naslednji način:

SO Strategije

Širok proizvodni program Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn temelji na preizkušenih lekarniških recepturah. Zaradi prepoznane konzervativnosti zaposlenih v lekarništvu na splošno je proizvodni program primeren za aktivnejšo promocijo na trgu. Pri **strategiji obdelave trga** bi bilo verjetno zelo pomembno, da se zagotovi stalna obdobja prisotnost predstavnikov Galenskega laboratorija v lekarnah po Sloveniji. Na ta način bi pospešili kroženje informacij predvsem s stališča, da je potrebno odjemalcem zagotoviti čimbolj popolne in verodostojne podatke, ki bi jih sami lahko uporabljali bodisi za lastne namene bodisi za posredovanje naprej. Manjši delež informacij, zbranih neposredno na trgu bi se seveda lahko usmeril tudi v razvojne aktivnosti Galenskega laboratorija, vendar zbiranje teh informacij ne bi bil primarni namen obdelave trga. S stalno obdobja prisotnostjo na trgu bi zraslo zavedanje o obstoju dobrih proizvodov iz Gorenjskih lekarn pri populaciji, ki tega zavedanja danes še nima.

Slika 25: Strategije Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn na podlagi SWOT analize

NOTRANJI DEJAVNIKI ZUNANJI DEJAVNIKI	Prednosti (S) - vodenje proizvodnje v skladu z načeli Dobrih proizvodnih praks - vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje - izobrazbena struktura zaposlenih - ustreznost finančne podstrukture - zavzemanje za pravilno (etično, moralno, pravično...) poslovanje podjetja kot celote	Slabosti (W) - pomanjkanje primernega sistema razvijanja kariere - pomanjkanje ustreznih skladiščnih prostorov - premajhen poudarek na oskrbi večjega dela Slovenije - premajhen poudarek na osebnem stiku z odjemalci
	Priložnosti (O) - širok proizvodni program - usposobljenost osebja in opremljenost prostorov za vodenje vitke proizvodnje - boljše izkoriščanje razpoložljivih kapacitet v proizvodnji - natančnejše zakonske opredelitve proizvodnje galenskih izdelkov - izkoriščanje obstoječe podobe zanesljivega partnerje	WO Strategije - Strategija fokusa na osnovi diferenciacije - Strategija konsolidacije kadrovske podstrukture
	Nevarnosti (T) - premajhna prepoznavnost izdelkov na trgu - popolna odvisnost od dobaviteljev vhodnih materialov - možne nepričakovane statusne spremembe - slabo delegiranje nalog po hierarhični lestvici	WT Strategije - Strategija obdelave trga - Strategija dolgoročnega pogodbenega sodelovanja z dobavitelji
	SO Strategije - Strategija obdelave trga - Strategija razvoja proizvoda - Strategija fokusa na osnovi diferenciacije	ST Strategije - Strategija ohranjanja proizvoda - Strategija fokusa na osnovi diferenciacije - Strategija dolgoročnega pogodbenega sodelovanja z dobavitelji

Vsakodnevno kopičenje informacij o vedno bolj onesnaženem in zato potencialno bolj nevarnem življenjskem okolju nas usmerja v **strategijo razvoja proizvodov**. Precej ljudi bi ob tej strategiji pomislilo, da bomo razvijali nove, odjemalcem in okolju bolj prijazne proizvode.

Vendar je naš osnovni namen pri razvoju proizvodov, ki smo ga opredelili tudi v usmeritvah Galenskega laboratorija, čiščenje receptur. To pomeni, da z visoko usposobljenimi zaposlenimi redno spremljamo dogajanje na področju znanstvenega razvoja in posledično zakonodaje ter z veliko mero pazljivosti uvajamo novo odkrite izboljšave v obstoječe izdelke. Te izboljšave naj bi temeljile predvsem na možni zamenjavi sestavin, ki predstavljajo potencialno nevarnost za odjemalce in okolje s takimi, pri katerih je potencialna nevarnost manjša. Vsaka izvedena sprememba naj bi bila pred uvedbo pretehtana z več strani, saj smo ugotovili, da četudi ni relevantnih znanstvenih podatkov, obstajajo določena znanja, pridobljena na podlagi dolgoletnih izkušenj. Del strategije razvoja proizvoda je tudi sistematično zbiranje in ohranjanje teh znanj.

Vodenje proizvodnje v skladu z načeli Dobrih proizvodnih praks, vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje ter zavzemanje za pravilno poslovanje podjetja kot celote so tri opore, na katerih se razlikujemo od konkurentov. Diferenciacija in na njeni podlagi izpeljana **strategija fokusa na osnovi diferenciacije** ima prav tako kakor strategija razvoja proizvodov zametek v predstavljenih usmeritvah Galenskega laboratorija. Ohranitev nivoja proizvodnje na relativno visokem in zato zahtevnem nivoju vsekakor zahteva uporabo razpoložljivih virov, predvsem ustrezno izobraženih zaposlenih ter stabilne finančne situacije v podjetju za vzdržen razvoj. Zato vidimo v natančnejši zakonski opredelitvi proizvodnje galenskih izdelkov, ki se pripravlja v bližnji prihodnosti, veliko priložnost. Dosedanji trud za ohranitev nivoja proizvodnje bo poplačan s tem, ko bo nekaterim konkurentom zmanjkalo razpoložljivih virov za prilagoditev na nove zahteve. Trenutno se mogoče zdi, da se delajo stvari v Galenskem laboratoriju ekonomsko neupravičeno, vendar so to investicije v prihodnost. Druga opora razlikovanju, vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje, je pomembna za ohranjanje natančnosti in doslednosti pri operativnem delu. Vsaka napaka na tem delu se zelo hitro pokaže najprej v manj gladko potekajoči proizvodnji, nato pa, kar je bistveno bolj hudo, na trgu. Nezadovoljstvo odjemalcev in izguba ugleda sta težko izmerljiva v primeru neustreznih proizvodov v uporabi. Zavzemanje za pravilno poslovanje podjetja je na nek način tradicija v Gorenjskih lekarnah. To tretjo oporo je potrebno predstaviti notranji in še posebej zunanji javnosti. Kot smo nakazali pri oceni politično – pravnega podokolja je javno mnenje o farmaciji na splošno zelo nizko. Pomanjkanje pozitivnih informacij, primerov dobrih praks in etike znotraj panoge je pahnilo vse konkurente v isti koš. Ker pa v Gorenjskih lekarnah delamo drugače, je potrebno to dejstvo na primeren način predstaviti javnosti. Za to nalogo pa je po našem mišljenju potrebnega največ časa in truda.

WO Strategije

Obstoječ širok proizvodni program in usposobljenost osebja za vodenje vitke proizvodnje ponujata ob upoštevanju navedenih slabosti možnost uporabe **strategije fokusa na osnovi diferenciacije**. Proizvodni program se z rastjo podjetja po navadi spreminja, predvsem zaradi razvijanja novih izdelkov ali uvajanja novih programov ter na drugi strani opuščanja le teh zaradi nerentabilne proizvodnje. Ohranjanje širokega proizvodnega programa (predvsem preizkušenih izdelkov), daje poslovnim partnerjem Galenskega laboratorija določeno stopnjo varnosti. Kot že prej ugotovljeno so lekarne relativno konzervativne in imajo raje stvari, ki se ne spreminjajo tako naglo. Zato vidimo ob upoštevanju slabosti Galenskega laboratorija priložnost za diferenciacijo z ohranitvijo širokega proizvodnega programa v primerjavi s konkurenti, ki zaradi ekonomskih razlogov zelo hitro krčijo svoje proizvodne programe.

V primeru zelo stroge zakonske opredelitve proizvodnje galenskih izdelkov bi bilo potrebno razmisliti o **strategiji konsolidacije kadrovske strukture** s spremembo razmerja med številom magistrov farmacije in farmacevtskih tehnikov v Galenskem laboratoriju Gorenjskih lekarn. Tu imamo predvsem v mislih povečanje števila magistrov farmacije ter izgradnjo tima, ki bi deloval bolj homogeno, kot deluje trenutno. Z uspešno odpravo nekaterih slabosti bi lahko izkoristili določene priložnosti na trgu.

ST Strategije

Možnost nepričakovanih statusnih sprememb in majhna prepoznavnost izdelkov na trgu sta dve nevarnosti, ki bi ju lahko ustrezno zmanjšali s **strategijo ohranjanja proizvoda**. Vodenje proizvodnje v skladu z načeli dobrih proizvodnih praks in vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje nista in verjetno tudi ne bosta predmet statusnih sprememb galenskih izdelkov, saj so to mednarodne zahteve. Za izvajanje predlagane strategije bi bilo potrebno uporabiti čim manj virov za operativno vodenje obstoječe proizvodnje in prodaje.

Iz predhodno opisane strategije ohranjanja proizvoda smo izpeljali **strategijo fokusa na osnovi diferenciacije**, ki bi v tem področju strategij verjetno temeljil na veliki spremembi proizvodnega programa. V tem primeru bi morali uporabiti vse razpoložljive vire za uvajanje novi proizvodov, novih tehnologij, ustvarjanje povezav z novimi dobavitelji, ustvarjanje novega položaja ali segmenta na obstoječem trgu ali ustvarjanje popolnoma novega trga. Za vse te aktivnosti bi izkoristili navedene prednosti Galenskega laboratorija.

Zakonska opredelitev dostopa galenskih laboratorijev do vhodnih materialov izključno preko veledrogerij lahko predstavlja veliko nevarnost za galenske laboratorije. V primeru, da se veledrogerijam ekonomsko ne izplača imeti zalog, ali nabavljati kakovostne vhodne materiale, galenski laboratoriji nimajo alternativne možnosti za nabavo vhodnih materialov. Zato smo na tem področju strategij predlagali **strategijo dolgoročnega pogodbenega sodelovanja z dobavitelji**. Pri tej strategiji gre predvsem za aktivno izmenjavo podatkov med Galenskim laboratorijem in veledrogerijami o možnostih nabave posameznih vhodnih materialov in za takojšnje opozarjanje na morebitne odstopne v njihovi kakovosti. Na ta način bomo lahko izkoristili prednosti kljub nevarnosti neustrezne kakovosti ali količine vhodnih materialov.

WT Strategije

Najbolj neugodno področje strategij, kjer se združijo nevarnosti iz okolja in slabosti podjetja, bomo poizkusili v prvi vrsti reševati s **strategijo obdelave trga**. V tem primeru je najpomembnejše, da z obstoječimi možnostmi, s čim manjšo uporabo virov, dosežemo čim širši krog potencialnih odjemalcev. Kljub temu, da je majhen poudarek na osebnem stiku z odjemalci slabost Galenskega laboratorija, je prav osebni stik v tem primeru najučinkovitejše orožje za zagotovitev preživetja. Kot že rečeno, zaradi čim manjše uporabe virov osebnega stika v tem primeru ne more zagotoviti nihče drug kot zaposleni v Galenskem laboratoriju.

Podobno kot v primeru ST strategij je tudi na področju WT strategij pomembna **strategija dolgoročnega pogodbenega sodelovanja z dobavitelji**. V tem primeru bi bil Galenski laboratorij še v nekoliko bolj podrejenem položaju, saj bi prevladovala njegove slabosti. Vendar bi bilo vsakršno sodelovanje z veledrogerijami, ki bi zagotovilo dokaj konstanten dotok relativno kakovostnih vhodnih materialov, zelo dobrodošlo. V tako zelo podrejenem položaju obstaja še ena nevarnost, namreč, da se poslovni partner veledrogerija odloči za integracijo

naprej in s tem v trenutku onemogoči poslovanje Galenskega laboratorija, saj veletrgovska dejavnost bistveno bolje obvlada vse ostale poslovne funkcije, razen proizvodnje.

SKLEP

V panogi farmacevtske proizvodnje se na vseh treh omenjenih nivojih pojavljajo spremembe. Tem se ne da izogniti. Lahko se jim prilagodimo ali pa celo uporabimo kakšnega izmed znanih pristopov, ki lahko pomagajo podjetje usmeriti v bolj gotovo prihodnost. Eden izmed takih pristopov je tudi strateško planiranje, katerega majhen del smo predstavili v tem magistrskem delu.

V magistrskem delu smo pregledali teoretične osnove za celovito oceno podjetja in pripravili izhodišča za izvedbo take ocene na primeru Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn. Prepoznali smo glavne prednosti in slabosti, v okolju ugotovili priložnosti in nevarnosti ter na koncu pripravili SWOT matriko, ki je ponudila določena izhodišča pri razvijanju poslovnih strategij enote.

Glavne prednosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn, ki smo jih natančneje opredelili v prejšnjih podpoglavjih, so:

- vodenje proizvodnje v skladu z načeli Dobrih proizvodnih praks,
- vgrajevanje kakovosti v vseh fazah proizvodnje,
- izobrazbena struktura zaposlenih
- ustreznost finančne podstrukture,
- zavzemanje za pravilno (etično, moralno, pravično...) poslovanje podjetja kot celote.

Glavne slabosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn, na katere smo opozorili v prejšnjih podpoglavjih, so:

- pomanjkanje primerne sistema razvijanja kariere
- pomanjkanje ustreznih skladiščnih prostorov,
- premajhen poudarek na oskrbi večjega dela Slovenije,
- premajhen poudarek na osebnem stiku z odjemalci

Ugotovljene glavne priložnosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn so:

- širok proizvodni program, ki pokriva območje med industrijsko proizvodnjo in magistralno recepturo,
- usposobljenost osebja in opremljenost prostorov za vodenje vitke proizvodnje,
- boljše izkoriščanje razpoložljivih kapacitet v proizvodnji,
- natančnejše zakonske opredelitve proizvodnje galenskih izdelkov,
- izkoriščanje obstoječe podobe zanesljivega partnerja.

Prepoznane glavne nevarnosti Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn so:

- premajhna prepoznavnost izdelkov na trgu,
- popolna odvisnost od dobaviteljev vhodnih materialov,
- možne nepričakovane statusne spremembe,
- slabo delegiranje nalog po hierarhični lestvici.

Med samo izvedbo analize smo ugotovili, da bi bilo nujno izdelati za boljši vpogled v

poslovanje posameznih enot Gorenjskih lekarn natančnejša računovodska poročila. Šele na podlagi poglobljene analize podatkov o preteklem poslovanju lahko izluščimo določene namige o tem, kje bi bilo moč poslovanje izboljšati ali urediti na novo.

Po našem mišljenju bi se do določenih pomembnih podatkov dokopali tudi z izpeljavo podrobne analize obstoječega trženjskega spleta. Dobljene ugotovitve bi lahko s pridom uporabili za izboljšanje trženjske podstrukture. Prav tako bi bila dobrodošla zelo podrobna analiza kadrovske podstrukture, saj ima med vsem podstrukturami najslabšo oceno.

LITERATURA IN VIRI

1. Accel – team (2010). *Motiviranje zaposlenih: teorija in praksa*. Najdeno 22. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.accel-team.com/motivation/>
2. Anžič, N. (1993). *Dobra proizvodna praksa. proizvodnja zdravil*. Ljubljana: Slovensko farmacevtsko društvo.
3. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateško poslovanje* (2. dopolnjena izd.). Gubno: Založba MER – MER, Evrocenter.
4. Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16 (5), 7 – 19.
5. Bowman, C., & Faulkner, D. O. (1997). *Competitive and corporate strategy*. London: Irwin.
6. Cipher (2010). *Hofer – Schendel Matrix*. Najdeno 8. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.cipher-sys.com/hofhelp/Holfer%20Shendel/summary.htm>
7. David, F. R. (2001). *Strategic management: concepts & cases (8th ed.)*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
8. David, F. R., & David, F. R. (2003). It's Time to Redraft Your Mission Statement. *Journal of Business Strategy*, 24 (1), 11 – 14.
9. Dimitriadis, Z. S. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review*, 17 (4), 314–324.
10. Drejer, A. (2004). Back to basics and beyond: Strategic management – an area where practice and theory are poorly related. *Management Decision*, 42 (3/4), 508–520.
11. Drejer, A. (2006). Strategic innovation: a new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*; 7 (1), 143–147.
12. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313–327.
13. Eisenhardt, K. M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1122.
14. European Directorate for the Quality of Medicines – EDQM (2007). *European pharmacopoeia (6th ed.)*. Strasbourg: Council of Europe.
15. Evropska komisija (2010). *Slovenija – stanje in ključna gibanja*. Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/slovenia_sl.pdf
16. Evroterm – večjezična terminološka zbirka (b.l.). Najdeno 6. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://evroterm.gov.si/>
17. Food and Drug Administration (2010): *Guideline on general principles of process validation*. Najdeno 26. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.fda.gov/Drugs/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/Guidances/ucm124720.htm>
18. Gluck, F., Kaufman, S., & Walleck, A. S. (1982). The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*, 2 (3), 9–21.
19. Gorenjske lekarne (2000). *Statut* (interni dokument). Kranj: Gorenjske lekarne
20. Gorenjske lekarne (2008a). *Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2008*. Kranj: Gorenjske lekarne.
21. Gorenjske lekarne (2008b). *Usmeritve Galenskega laboratorija Gorenjskih lekarn* (interno gradivo). Kranj: Gorenjske lekarne
22. Gorenjske lekarne (2008c): *Anketa o zadovoljstvu na delovnem mestu*. Kranj: Gorenjske lekarne.

23. Gorenjske lekarne (2009a). *Letno poročilo Javnega zavoda Gorenjske lekarne za leto 2009*. Kranj: Gorenjske lekarne.
24. Gorenjske lekarne (2009b). *Poslovnik integriranega sistema vodenja* (interno gradivo). Kranj: Gorenjske lekarne.
25. Gorenjske lekarne (2009c). *Delovno navodilo za zbiranje in oddajanje nevarnih odpadkov*. Kranj: Gorenjske lekarne.
26. Gorenjske lekarne (2010a). *Kadrovska struktura Gorenjskih lekarn*. Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.gorenjske-lekarne.si/si/o-nas_2/kadrovska-struktura_2
27. Gorenjske lekarne (2010b). *Organizacijska struktura Gorenjskih lekarn*. Najdeno 11. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.gorenjske-lekarne.si/si/o-nas_2/organizacijska-struktura_2
28. Gorenjske lekarne (2010c). *Poročilo o generalnem čiščenju Galenskega laboratorija* (interno gradivo). Kranj: Gorenjske lekarne.
29. Gorenjske lekarne (2010d). *Poslanstvo zavoda*. Najdeno 21. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.gorenjske-lekarne.si/si/o-nas/poslanstvo-zavoda>
30. Gorenjske lekarne (b.l.). *Quick Time, programska oprema za podporo kadrovski službi* (interni računalniški program). Kranj: Gorenjske lekarne.
31. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
32. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71 (2), 75–84.
33. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 83 (7/8), 148–161.
34. Hamermesh, R. G. (1996). *Strateški management*. V Collins, C., & Devanna, M. A (1996). *Temelji MBA: vrhunska dognanja najboljših ameriških univerzitetnih programov: celoten pregled od vodenja ljudi do razumevanja števil in priprave strategije* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68 (4), 104–112.
36. Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67 (6), 139–143.
37. Hunger J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management* (5th ed.). Reading (Mass.): Addison-Wesley.
38. Hvalič, S. (2002). The Realities of Aging: an introduction to gerontology (6th edition). (recensed). *Kakovostna starost, Revija za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje*, 5 (3). Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://v2.inst-antontrstenjaka.si/tisk-clanek.asp?ID=787>
39. International Pharmaceutical Federation (2010): *Definicija validacije*. Najdeno 26. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.farma-drustvo.si/gradivo_p/Kakovost%20zdravil/PREDAVANJA/validacije.pdf
40. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83 (10), 72–80.
41. Kosirnik, Š. B. (2008). *Zgodovina in razvoj lekarništva na Gorenjskem*. Kranj: Gorenjske lekarne.

42. Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning and control (5th ed)*. London: Prentice-Hall.
43. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
44. Lant, T. K., & Milliken, F. J. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration. *Strategic Management Journal*, 13 (8), 585–608.
45. Lekarniška zbornica Slovenije (2010). *Javni lekarniški zavodi*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.lzs.si/Mre%C5%BEalekarn/Organiziranostlekarn/Javnilekarni%C5%A1kizavodi/ tabid/219/language/sl-SI/Default.aspx](http://www.lzs.si/Mre%C5%BEalekarn/Organiziranostlekarn/Javnilekarni%C5%A1kizavodi/tabid/219/language/sl-SI/Default.aspx)
46. Lenarčič, F. (2003): *Celovita ocena podjetja Jata, magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 82 (7/8), 138–149.
48. Luffman G., Lea E., Sanderson S., & Kenny B. (1996). *Strategic management: an analytical introduction (3rd ed)*. Oxford, Cambridge (Mass.): Blackwell.
49. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71–88.
50. Maris G. (2006). Strategic management lessons from e-commerce. *Martinsons Handbook of Business Strategy*; 7 (1), 337–340.
51. Markides, C. C. (1997). To diversify or not to diversify. *Harvard Business Review*, 75 (6), 93–99.
52. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana : Dedalus, Založba Ikra.
53. Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 54 (4), 49–58.
54. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65 (4), 66–75.
55. Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107–114.
56. Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 160–198.
57. Morden, A. R. (1999): *Introduction to business strategy: a strategic management approach: text and cases (2nd ed)*. London: McGraw-Hill.
58. Mramor, D. (1999). *Slovar poslovno finančnih izrazov: slovensko-angleški, angleško-slovenski*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96–105.
60. O'Regan N., & Ghobadian A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8 (5), 416–429.
61. Obreza, A., & Gašperlin, M. (2009). *Kodeks galenskih izdelkov*. Ljubljana: Lekarniška zbornica Slovenije.
62. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1991). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. (4th ed.). Homewood (Il.): Irwin.
63. Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free press, London: Collier Macmillan.
64. Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–77.
65. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction*. New York: Free Press.

66. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78–93.
67. Poslovni imenik Republike Slovenije (2010). *G 46.460 002 Farmacevtski izdelki, trgovina na debelo*. Najdeno 26. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.pirs.si/Search/Subjects/85bd48ed-c419-450d-9746-2f0bd819b854>
68. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja, (2.del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pravilnik o natančnejših pogojih za opravljanje dejavnosti izdelave zdravil in ugotavljanju izpolnjevanja teh pogojev ter o postopku izdajanja ali odvzema potrdila o izvajanju dobre proizvodne praks. *Uradni list RS* št. 91/2008.
70. Pravilnik o natančnejših pogojih, ki jih mora izpolnjevati izdelovalec oziroma proizvajalec zdravil za uporabo v humani medicini in o postopku njegove verifikacije. *Uradni list RS* št. 41/2004.
71. Pravilnik o postopkih glede dovoljenja za promet z zdravilom. *Uradni list RS* št. 60/2004.
72. Protner, U. (2004). *Strateška analiza podjetja Droga Portorož (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Rozman, R., & Rusjan, B. (1995). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje, (2. del). (gradivo za učbenik)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Statistični urad Republike Slovenije (2008). *Prebivalstvo Slovenije danes in jutri, 2008–2060 - Projekcije prebivalstva EUROPOP2008 za Slovenijo*. Najdeno 16. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/prebivalstvo2009.pdf>
76. Statistični urad Republike Slovenije (2010a). *Prebivalstvo po nekaterih skupinah in spolu, statistične regije, Slovenija, 1. januar 2010*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/05-SI-007-1001.pdf>
77. Statistični urad Republike Slovenije (2010b). *Realni indeksi povprečnih mesečnih plač*. Najdeno 8. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3392
78. Statistični urad Republike Slovenije (2010c): *Družinska in nedružinska gospodinjstva po številu članov, statistične regije, Slovenija, Popis 2002*. Najdeno 19. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/popis2002/si/rezultati/rezultati_red.asp?ter=REG&st=10
79. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
80. Thompson, A. A. & Strickland A. J. III. (1999). *Strategic management: Concepts and Cases* (11th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
81. Urad za makroekonomske analize in razvoj (2010). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2010*. Najdeno 26. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spoml2010/PNGG_2010_01.pdf
82. V čeljustih kakovosti (2010). *Razlika med potrjevanjem in preverjanjem*. Najdeno 26. avgusta 2010 na spletni strani <http://raljekvalitete.blogger.hr/post/razlika-validacije-i-verifikacije/2833806.aspx>
83. Verčič, P. (2001). *Celovita ocena podjetja Verčič, diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Zakon o lekarniški dejavnosti. *Uradni list RS* št. 36/2004 – UPB1.

85. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 108/2009 – UPB13, 13/2010 – ZSPJS – M, 59/2010 ZSPJS – N.
86. Zakon o zdravilih. *Uradni list RS* št. 31/2006, 45/2008 – 1A.
87. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2010). *Plan in realizacija programa po posameznih dejavnostih in po tipu izvajalca*. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagrdiva/C05868FD214E157CC125702D0031A A82?OpenDocument>
88. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (2002): *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.