

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA GALEX D.D.**

Ljubljana, september 2008

TOMAŽ BIZJAK

IZJAVA

Študent Tomaž Bizjak izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Jerneja Dolenška in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. 09. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PORTFELJSKA ANALIZA	3
1.1 Strateška poslovna enota in strateško poslovno področje	3
1.2 Krivulja izkušenj	4
1.3 Relativni tržni delež	6
1.4 Vrednotenje tržnega deleža	7
1.4.1 Dileme postavljanja prodajne cene	9
1.4.2 Dileme ocenjevanja tržnega deleža	9
1.5 Življenski cikel proizvoda	10
1.6 Vrste portfeljskih modelov	11
1.6.1 BCG matrika	11
1.6.2 General Electric – McKinsey matrika	15
1.6.3 DPM, matrika usmerjanja politike	17
1.6.4 Hoferjeva portfeljska matrika	18
1.6.5 SDG matrika	19
1.6.6 Model 3M elips	21
1.6.7 Procter in Gamble tridimenzionalni portfeljski model	22
2 PREDSTAVITEV PODJETJA GALEX D.D.	23
2.1 Poslanstvo	24
2.2 Vizija	24
2.3 Temeljna vrednota	24
2.4 Organizacija podjetja	24
2.5 Proizvodni programi podjetja Galex	25
2.5.1 Proizvodni program zdravila na recept oz. generična zdravila	27
2.5.2 Proizvodni program zdravila brez recepta	28
2.5.3 Proizvodni program zeliščni izdelki	30
2.5.4 Proizvodni program prehranska dopolnila	30
2.5.5 Proizvodni program kozmetika	31
2.5.6 Proizvodni program galenski proizvodi	32
2.5.7 Proizvodni program medicinski pripomočki	32
3 PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA GALEX D.D.	32
3.1 Določitev strateških poslovnih področij	33
3.2 Izbira portfeljskega modela	34
3.3 Določanje spremenljivk v DPM matriki	35
3.4 Izdelava DPM matrike	37

3.5	Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike	38
3.5.1	SPP zdravila na recept	38
3.5.2	SPP zdravila za samozdravljenje	39
3.5.3	SPP kozmetika	39

SKLEP	40
--------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	41
---------------------------	-----------

PRILOGE	1
----------------	----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Odvisnost relativnih stroškov od relativnega tržnega deleža	6
Tabela 2: Prodaja podjetja Galex d.d. po proizvodnih programih	26
Tabela 3: Prodaja podjetja Galex po kupcih	27
Tabela 4 : Določitev vrednosti kazalca	35
Tabela 5 : Izračun koordinat posameznih SPP	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Neposredni proizvodjalni stroški električne energije Allis-Chaimer, Westinghouse in General Electric med leti 1946-1963 in kumulacija proizvodnje	5
Slika 2: Krivulja življenjskega cikla proizvoda	10
Slika 3: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«	12
Slika 4: Optimiziranje denarnega toka	13
Slika 5: Uspešno upravljan portfelj	14
Slika 6: Neuspešno upravljan portfelj	14
Slika 7: Portfeljska matrika »tržna privlačnost in konkurenčni položaj«	16
Slika 8: DPM ali matrika usmerjanja politike	17
Slika 9: Hoferjeva portfeljska matrika	18
Slika 10: Matrika »tveganje – donos« za podjetje T - kemično podjetje	20
Slika 11: Model 3M elips	22
Slika 12: Procter & Gamble tridimenzionalni portfeljski model	23
Slika 13: Organigram podjetja Galex d.d.	25
Slika 14: Portfeljska matrika podjetja Galex	37

UVOD

Novi proizvodi so ključni za uspeh in prihodnjo prosperiteto moderne koorporacije. V zadnjem desetletju smo priče osupljivemu dosežku v razvijanju novih proizvodov od brezžičnega interneta, genskega inženiringa, pa do Pfizerjeve Viagre in Heinzovega zelenega kečapa. Medtem, ko nekatera vodstva v koorporacijah še vedno iščejo kako bi z nižanjem upravljalskih ravni v podjetju nižali stroške, je bilo spoznano, da je »downsizing« dolgoročno neučinkovit in da se nobena koorporacija ne more skrčiti do svoje veličine. Rast je še vedno aktualna.

Na prehodu v 21. stoletje sta poslovni svet in družba pred izzivom razvoja in absorbiranja tehnologij. Kot še nikoli doslej, nosi razvoj s seboj več negotovosti, zato je tudi družbena odgovornost nosilcev tehnološkega razvoja vse večja. Osnovna značilnost tehnološkega napredka so spremembe in nato še več sprememb. Spremembe se dogajajo tako hitro in s tako intenzivnostjo, da že zadevajo meje človekove tolerance in njegove zmožnosti za uspešno soočenje s temi spremembami. Sodobna družba je pred izzivom informacijske dobe. Kako velike spremembe so, oziroma bodo s tem povezane, nam ponazorijo napovedi, da bodo zaradi hitrega zastarevanja znanja tudi izkušnje, ki se najpogosteje navajajo kot pomembnejša prednost starejših, dobivale drugačno vlogo oziroma bodo izgubljale na pomenu (Jaklič, 2005, str. 113-114).

Preživele bodo samo tiste koorporacije, ki se bodo znale vedno hitrejšim spremembam prilagoditi tako, da bodo znale razvijati nove uspešne proizvode. Tiste koorporacije, ki ne bodo sposobne razvijati novih uspešnih proizvodov, bodo izginile s trga. Torej poraja se nam ključno vprašanje, kako naj koorporacije najbolj učinkovito investirajo v raziskave in razvoj in nove proizvodne zmogljivosti?

Odgovor bom iskal z portfeljskim upravljanjem. Smisel portfeljskega upravljanja je v alokaciji resursov, za doseg novih učinkovitih proizvodov in tako primerjalnih prednosti podjetja. Portfeljsko upravljanje se torej ukvarja z alokacijo resursov, kako podjetje troši svoj kapital in človeške vire in v katere projekte naj investira. Portfeljsko upravljanje ima torej tri glavne cilje (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001, str.176):

- maksimizirati vrednost portfelja,
- uravnotežiti portfelj,
- strateško prileganje portfelja.

Maksimiziranje vrednosti portfelja pomeni, imeti cilj doseganja želene stopnje donosnosti ob danem tveganju. Različne metode so uporabljane za doseganje tega cilja, od finančnih metod do metod točkovanj. Med finančnimi metodami so najpogosteje uporabljene: neto sedanja vrednost ali krajše NPV, notranja stopnja donosa IRR, Monte Carlo simulacija, itd.

Neto sedanja vrednost je metoda ocenjevanja investicijskih projektov z uporabo tehnike diskontiranih denarnih tokov. Diskontna stopnja je enaka tehtanemu povprečju stroškov kapitala podjetja. IRR notranja stopnja donosa, je diskontna stopnja, pri kateri je sedanja vrednost pričakovanih denarnih pritokov projekta enaka sedanji vrednosti investicijskih izdatkov projekta oziroma je NPV projekta enaka 0.

Monte Carlo simulacija je bolj podrobno izdelana analiza možnih izidov, saj opredeli verjetnostne porazdelitve kot zvezne, poleg tega pa opredelimo tudi dejanske povezave (korelacije) med spremenljivkami. Simulacija se prične z naključnim izborom vrednosti vhodnih spremenljivk, pri čemer so porazdelitve spremenljivk zvezne. Na podlagi naključno izbranih vrednosti spremenljivk in njihovih povezav z drugimi ključnimi spremenljivkami izračunamo neto sedanjo vrednost. Postopek ponovimo velikokrat (tisoč ali večkrat), s čimer dobimo tisoč ali več ocen za neto sedanjo vrednost, na podlagi katerih lahko potem sklepamo o verjetnosti porazdelitvi neto sedanje vrednosti – izračunamo pričakovano neto sedanjo vrednost in standardni odklon, ki nam pomeni mero samostojnega tveganja projekta.

Drugi poglobitni cilj je vzpostaviti uravnotežen portfelj podjetja. To pomeni, da je potrebno pravilno uravnotežiti projekte glede na številne dimenzije, kot npr. dolgoročne in kratkoročne projekte, tvegane in netvegane projekte ali pa po različnih trgih ali različnih proizvodnih linijah z namenom zagotoviti uravnotežen denarni tok, ter obstoj in rast podjetja tudi v prihodnje.

Tretji cilj je strateško prileganje portfelja. To pomeni, da mora biti selekcija in razvrstitev projektov taka, da bo ustrezala izbrani strategiji, npr. vodstvo podjetja določi kaj so področja delovanja oz. usmeritev podjetja glede vrste proizvodov, tehnologije, trgov, itd. Rdeča nit diplomskega dela je uravnotežen portfelj, zato bom to temo v nadaljevanju podrobneje obdelal.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu bom predstavil teoretičen del portfeljske analize, njene instrumente, prednosti in slabosti. V drugem delu bom analiziral izbrano podjetje Galex d.d., preučeval proizvodni program, trg, kupce, konkurenco, itd. V zadnjem tretjem delu bom napravil sintezo prvega in drugega dela diplomskega dela. To bom storil tako, da bom teoretična spoznanja prenesel v praktičen primer.

Cilj diplomskega dela je predlagati podjetju Galex d.d., kako naj alocira razpoložljive resurse. Le tako bo dolgoročno preživel na tržišču in lastnikom podjetja dolgoročno ustvarilo pozitiven denarni tok.

1 PORTFELJSKA ANALIZA

Prav zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v okolju je nastala portfeljska analiza. Ta zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotne gospodarske organizacije in da na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij gospodarske organizacije v smislu, kako naj alociramo resurse in od kod le-ti prihajajo. Premik od inkrementalnega stila obravnavanja vsakega poslovnega področja znotraj podjetja k celovitemu portfeljskemu pristopu je temeljna značilnost spremembe v metodološkem pristopu k celovitemu ocenjevanju gospodarske celice (Pučko, 2003, str.141).

Portfeljsko analizo so jo začeli razvijati v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja predvsem po zaslugi dveh svetovno znanih svetovalnih podjetij, Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. Sama portfeljska analiza je veliko ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Prednost te analize je predvsem v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij (oziroma strateških poslovnih skupin proizvodov) v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 2003, str.141).

Portfeljska analiza nam omogoča, da odkrijemo kombinacije poslovnih področij oz. strateških poslovnih skupin, ki bodo pripomogle k najuspešnejšemu poslovanju podjetja v prihodnosti. Portfeljsko analizo lahko ožje opredelimo kot analitično metodo, s pomočjo katere podjetje razvrsti svoje dejavnosti v portfeljsko matriko. Z razvrstitvijo dejavnosti v matriko, ugotovimo stanje portfelja po posameznih dejavnostih v danem trenutku in se na podlagi tega stanja odločamo, v katere dejavnosti bomo vlagali, iz katerih dejavnosti bomo črpali denarni tok in katere dejavnosti bomo opustili (Kocjančič, 2005, str.14).

1.1 Strateška poslovna enota in strateško poslovno področje

Za razumevanje bistva portfeljske analize je potrebno na samem začetku opredeliti dva osnovna pojma in sicer, kaj je strateška poslovna enota in kaj je strateško poslovno področje. Strateška poslovna enota je organizacijsko izoblikovana enota podjetja, ki je sorazmerno samostojna in ki je investicijski center z lastnim poslovanjem. To samo po sebi pomeni, da je ta enota samostojna tudi v smislu proizvodnje, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 2003, str.143).

Pojem strateško poslovno področje pomeni skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima značilnosti sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti z jasno opredeljenim sklopom konkurentov in lastnostjo, da omogoča ugotavljati svoj

poslovni uspeh. Ne pomeni organizacijskega pojma. Strateško poslovno področje je sestavljeno iz skupine proizvodov, ki so neodvisni od ostalih v smislu konkurence, substitucije, stila, kakovosti in vpliva, če pride do izločanja iz poslovnega programa. Na kratko povedano, proizvodi v enem strateškem poslovnem področju ne vplivajo na uspeh proizvodov v drugem poslovnem področju. Strateško poslovno področje tvorijo v podjetju tisti proizvodi, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev. Za določitev mej strateških poslovnih področij uporabimo vsaj štiri merila.

Proizvode je treba grupirati v takšno enoto, če so njihove cene medsebojno odvisne, so njihovi konkurenti podobni, so njihove skupine odjemalcev podobne in je mogoče skupaj črpati izkušnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja. V podjetju poskušajo strateška poslovna področja oblikovati tudi organizacijsko, s čimer nastanejo strateške poslovne enote, ki so enake strateškim poslovnim področjem (Pučko, 2003, str.143). V nadaljevanju diplomskega dela bom za strateška poslovna področja uporabljal okrajšavo SPP, za strateške poslovne enote pa okrajšavo SPE .

Ključni problem pri opredeljevanju strateških poslovnih področij v podjetju , ki zahteva izčrpno analizo segmentiranja dejavnosti podjetja, je najti največji homogen segment, ki omogoča ustrezno oceno notranjih prednosti in zunanjih možnosti in ga je moč obravnavati kot ločeno celoto v smislu procesa alokacije resursov (Pučko, 2003, str.143). Kljub temu, da je teoretična opredelitev strateškega poslovnega področja jasna in nedvoumna, je v praksi praviloma opredelitev teh področij težko napraviti.

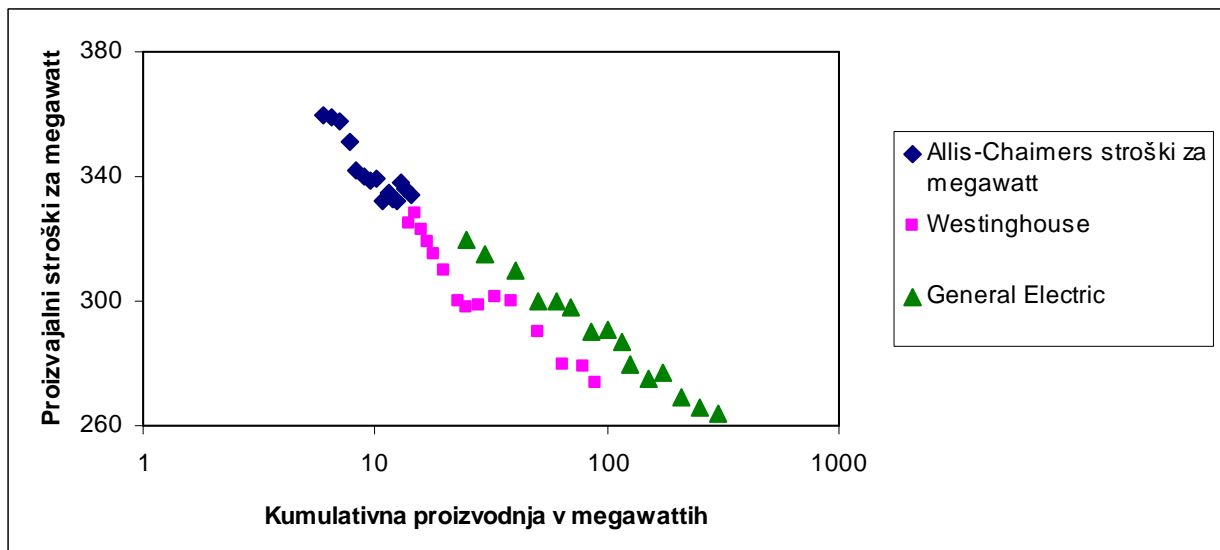
Glavni namen razčlenjevanja podjetja na strateške poslovne enote, je v tem, da si omogočimo poleg same portfeljske analize, postavljanje planskih ciljev za takšne poslovne enote. Normalno cilji podjetja ne vsebujejo nobene operativne informacije, dočim cilji strateških poslovnih področij, še posebej, če so ta še izoblikovana kot organizacijske enote, vsebujejo bogate operativne informacije (Pučko, 2003, str.143).

1.2 Krivulja izkušenj

Portfeljska analiza sloni na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj, ki je analogna krivulji učenja. Krivulja učenja velja le za neposredne stroške dela, medtem ko se krivulja izkušenj nanaša na vse stroške podjetja. Krivulja izkušenj ponazarja zakonitost, da gospodarska organizacija nabira s proizvajanjem izdelka izkušnje in da zaradi tega uspeva zniževati realne stroške proizvodnje in prodaje izdelka. Posledica tega je, da večje organizacije kopičijo izkušnje hitreje kot njihovi manjši konkurenti, s čimer pridobivajo znatne stroškovne prednosti. Primer na Sliki 1 (na str.5), prikazuje veljavnost krivulje izkušenj na primeru proizvodnje električne energije s parnimi turbinami treh največjih proizvajalcev v ZDA med letoma 1946 in 1963. Na sliki se vidi, kako padajo neposredni

stroški proizvodnje za megawatt električne energije, ko podjetje akumulira izkušnje izražene s skupnim številom proizvedenih megawattov v enem letu. Vsaka točka na grafu ustreza obdobju enega leta. Iz grafa je razviden trend, da z akumuliranjem izkušenj, stroški proizvodnje padajo. Zaradi učinka krivulje izkušenj lahko tisti konkurent, ki ima višji tržni delež kot konkurenca, praviloma dosega najnižje stroške in zato tudi najvišje in najbolj stabilne dobičke (Henderson, 1973, str. 12-14).

Slika 1: Neposredni proizvajalni stroški električne energije Allis-Chaimera, Westinghouse in General Electric med leti 1946-1963 in kumulacija proizvodnje



Vir: S. M., Daimler & W. C. Stern, The Boston Consulting Group, 2006, str. 14.

Med preučevanjem veljavnosti krivulje izkušenj za različne proizvodne skupine je bilo ugotovljeno, da se z vsako podvojitvijo izkušenj pri poslovanju s skupino proizvodov stroški te skupine zmanjšajo za določen stalen odstotek, ki se po trditvah raziskovalcev giblje med 20 in 30%. Glavni vzroki, zakaj prihaja v podjetjih do učinka krivulje izkušenj so (Daimler & Stern, 2006, str. 15):

- V učenju. Delavci se učijo in ko se naučijo znajo nalogo narediti bolje oz. to pomeni, da znajo nalogo narediti v krajšem času. To je ekvivalentno temu, da v enakem času več proizvedejo. Po raziskavah je bilo ugotovljeno, da se »output« poveča za 10 do 15 odstotkov vsakič, ko se skupni delavcev »output« podvoji.
- V specializaciji. Ko se količina aktivnosti v katero so vključeni ljudje poveča, je mogoča specializacija. Če dva človeka delata isto nalogo, je možno to nalogo razdeliti na dva dela, tako da vsak delavec vseskozi opravlja le eno polovico naloge. Tako bo sedaj vsak delavec opravil polovico naloge dvakrat pogosteje kot prej celo nalogo. Iz krivulje učenja pa vemo, da z dvakratnimi izkušnjami naredimo nalogo 10 do 15 odstotkov hitreje. Večanje proizvodnje omogoča tak način specializacije.
- V investicijah. Če investiramo, lahko več proizvajamo, kar pomeni, da lahko proizvodne procese tudi bolj specializiramo. Že prej smo ugotovili, da večja specializacija pomeni večjo produktivnost. Kako hiter je padec stroškov na krivulji

izkušenj je odvisen od stroškov investicije oz. obrestne mere po kateri smo si denar izposodili. Če so obrestne mere visoke, bodo stroški padli počasneje in obratno.

- V padajočih celotnih stroških. Za proizvodnjo dodatne enote, je potrebno vložiti manj sredstev, kot za proizvodnjo prejšnje enote.

Do teh učinkov pa ne prihaja avtomatsko, ampak morajo posloводства podjetij vzpostaviti ustrezno delovanje v podjetju, da bi takšne učinke dosegli. V okviru takšnega delovanja je največkrat najti uresničevanje raznih ciljev za izboljšavo delavčeve uspešnosti, programov, kot so krožki za izboljšanje kakovosti, raziskovalno-razvojnih programov za izboljšave izdelkov, ki bi znižale stroške, investicij za modernizacijo opreme idr (Henderson, 1973, str. 12-14).

Prisotnost učinkov krivulje izkušenj so odkrili še posebej v razmerah, ki so znane po visoki stopnji rasti. To je na poslovnih področjih, kjer gre za visoko dodano vrednost, v industrijah, za katere je značilen kontinuiran proces proizvodnje, in v kapitalsko intenzivnih panogah.

1.3 Relativni tržni delež

V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da si podjetje pridobi prednost pred ostalimi tako, da se hitreje spušča navzdol po krivulji izkušenj. To pa je v končni fazi mogoče le, če večja obseg proizvodnje hitreje kot konkurenti ali drugače povedano, da večja svoj tržni delež v panogi.

Kot navaja Pučko (2003, str. 145), so raziskovalci pri projektu PIMS ugotovili, da obstaja neposredna korelacijska povezava med velikostjo tržnega deleža in stopnjo rentabilnosti. Hkrati raziskovalni rezultati opozarjajo, da lahko pomen tržnega deleža znatno varira po panogah in tržnih položajih. Večji je na trgih, na katerih »fragmentirane« skupine kupcev kupujejo proizvode manj pogosto. Analize v okviru projekta PIMS so v letu 1980 ugotavljale, da je razlika v povprečju za 10% v tržnem deležu dajala za približno 5% razlike v stopnji rentabilnosti. Sicer pa nekatera poročila o raziskovalnih ugotovitvah govorijo celo o normalnem odnosu med relativnimi stroški in tržnim deležem in ga navajajo takole:

Tabela 1: Odvisnost relativnih stroškov od relativnega tržnega deleža

Relativni stroški	0,64	0,80	1,00	1,25	1,55
Relativni tržni delež	4,0	2,0	1,0	0,5	0,25

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 145.

Portfeljska analiza daje tržnemu deležu zelo velik pomen. Le če je podjetje sposobno pridobiti dovolj visok tržni delež v panogi, bo lahko preživel na dolgi rok in bilo donosno. Brez možnosti, da podjetje pridobi določen tržni delež v panogi je podjetje dolgoročno obsojeno na propad. Tudi če pridobi le manjši tržni delež kot bi bilo potrebno, podjetje ne bo dovolj donosno, kar ne bo opravičevalo obstoja podjetja. Seveda se nam takoj postavi naslednje vprašanje: »Kako velik tržni delež v panogi je potrebno pridobiti, da bo podjetje dovolj donosno in tako opravičilo svoj obstoj?«

1.4 Vrednotenje tržnega deleža

Odgovor na vprašanje, kako velik tržni delež je potrebno imeti v panogi, da upraviči obstoj podjetja so iskali pri Boston Consulting Group že v 1970-ih letih. Henderson je leta 1976 postavil pravilo treh in štirih, ki naj bi dalo odgovor o potrebni velikosti tržnega deleža v panogi. To pravilo govori, da stabilen konkurenčen trg nima nikoli več kot tri vidne konkurente. Največji od teh treh naj ne bi imel več kot štirikrat večji tržni delež kot najmanjši konkurent. Po Hendersonu (1976a, str. 31) postavljata to pravilo dva pogoja:

- Razmerje 2 proti 1 v tržnem deležu med katerimi koli konkurenti predstavlja ravnotežno točko, ko se nobenemu konkurentu ne izplača povečati ali zmanjšati tržnega deleža, kar je tudi empirično dokazano.
- Vsak konkurent z manjšim tržnim deležem, kot je ena četrtnina tržnega deleža največjega konkurenta ne more biti učinkovit konkurent. Tudi ta pogoj je empirično dokazan in je izpeljan iz nam že znane krivulje izkušenj.

Če imata dva konkurenta približno enako velik tržni delež, tisti, ki poveča relativni tržni delež doseže razliko, tako v količini kot v proizvodjalnih stroških. In sicer večja prodana količina in relativno nižji proizvodjalni stroški zaradi učinka krivulje izkušenj. Na drugi strani pa konkurent, ki povečuje tržni delež ima stroške zaradi nižanja cene. Nižanje cene je nujno, za povečanje tržnega deleža. Konkurentu, ki povečuje tržni delež na račun nižanja cene se to izplača vse do točke, ko je prihodek zaradi večje prodane količine in znižanja proizvodjalnih stroškov večji, kot je strošek znižanja cene. To pa se zgodi ravno pri približku razmerja, ko je večji konkurent dva krat večji od manjšega konkurenta. Tako pridemo do točke ravnovesja, ki je približno 2 proti 1 (Henderson, 1976a, str. 31-34).

Ko je presežen drugi pogoj in je relativni tržni delež največjega konkurenta več kot štirikrat večji od relativnega tržnega deleža najmanjšega podjetja, ima zaradi razlike v proizvodjalnih stroških vodilni konkurent zelo velike dobičke pri točki preloma najmanjšega podjetja. Ta razlika, povzročena zaradi krivulje izkušenj je dovolj, da ustrahuje najmanjšega konkurenta tako, da ta v prihodnje več ne reinvestira in ne vlaga truda v tekmi z drugimi konkurenti. To se dogaja vse dokler vodilni konkurent ni pripravljen izgubiti relativnega tržnega deleža. To se zgodi takrat, ko postavi ceno nad proizvodjalnimi stroški in omogoči manjšim obstoj na trgu.

Glede na ta dva pogoja lahko razvrstimo konkurente glede na njihov tržni delež. Vsak naslednji konkurent bo imel polovico tržnega deleža, kot ga je imel prejšnji konkurent. Hkrati pa najmanjši konkurent ne bo imel manjši tržni delež kot je četrtnina tržnega deleža največjega konkurenta. Matematično je mogoče zadostiti obema pogojema le tako, da nimamo več kot tri konkurente. S pravilom treh in štirih lahko napovemo, kaj se bo v prihodnosti dogajalo v posamezni panogi. Tu so našteje strateške implikacije tega pravila (Henderson, 1970a, str. 27-29):

- Če je v panogi veliko število konkurentov, se bo iz te množice izluščila le najboljša, pod pogojem, da ni neke zunanje kontrole nad konkurenco.
- Vsi konkurenti, ki hočejo preživeti morajo rasti hitreje kot sam trg, v smislu, da dosežejo določen relativni tržni delež nasproti konkurentom.
- Poraženci bodo imeli naraščajoč negativni denarni tok, če bodo želeli rasti.
- Vsi razen dveh največjih konkurentov bodo poraženci in bodo eliminirani ali pa bodo postali denarne pasti, ter periodično prikazovali dobiček in bili reinvestirani v nedogled.
- Vse kar je pod 30 odstotki tržnega deleža na določenem trgu ali pa je pod polovico tržnega deleža največjega konkurenta je visoko tvegana pozicija, če ta traja dalj časa.
- Hitreje kot je investicija izplačana ali če je dosežen vodilni položaj na trgu, nižje bo tveganje in višji bo donos na investicijo.
- Definicija trga in njegovih mej postane pomembna postavka.
- Znanje in vedenje o politiki investiranja vodilnega podjetja, ter njegovem obnašanju na trgu postane zelo pomembno, odkar postane politika vodilnega podjetja ta, da kontrolira tržni delež.
- Sprememba v tržnih deležih med konkurenti na trgu pri ekvivalentnih cenah za ekvivalentne produkte je odvisna od pripravljenosti vsakega tekmeča, da investira z višjimi stopnjami kot je sama rast trga. Tisti, ki ni pripravljen toliko investirati bo izgubljal relativni tržni delež. V primeru, da so vsi pripravljene investirati z višjimi stopnjami kot je rast trga, bodo cene in marže padale zaradi prevelikih kapacitet vseh konkurentov, dokler ne bodo nekateri konkurenti prenehali z investiranjem.

Pomembne so tudi taktične implikacije tega pravila (Henderson, 1970a, str. 27-29):

- Če vodja v nizkih stroških drži cene previsoko, bo izgubljal relativni tržni delež toliko časa, dokler ne bo več vodilni.
- Hitreje kot raste industrija, hitreje pride do izločanja slabših podjetij s trga.
- Če imamo v panogi dve podjetji s približno enakim tržnim deležem sledi, da bodo izločeni s trga vsi ostali konkurentje, dokler se ne bosta obe podjetji trudili doseči določen nivo cen in tako dovolili ostalim pridobitev tržnega deleža.
- Če so v panogi cene čez daljše obdobje konstantne ali pa padajo le počasi, potem vodilno podjetje v panogi drži cene na visoki ravni a hkrati izgublja relativni tržni delež. Če pa cene začnejo hitro padati, potem bo prišlo do izrivanja iz trga podjetij z manjšim relativnim tržnim deležem, dokler se ne bo uveljavilo pravilo treh in štirih.

Vodja v panogi kontrolira iniciativo. Če se vodilno podjetje v panogi odloči, da bo obdržalo relativni tržni delež in znižuje ceno, mu nobeno drugo podjetje ne more odvzeti relativnega tržnega deleža. Vodilno podjetje v panogi lahko vseeno proti svoji volji izgubi relativni tržni delež, če mu zmanjka denarja za vlaganje v razširitev kapacitet. Podjetja pa tudi prostovoljno izgubljajo relativni tržni delež predvsem zato, ker hočejo kratkoročno pobrati večje dobičke. Izzivalec v panogi, ki hoče izriniti vodilno podjetje v panogi mora to storiti neposredno tako, da osvoji še nezasedene sektorje v panogi ali tako, da investira veliko več, kot mora investirati vodilno podjetje, da se pred napadom ubrani.

Z upoštevanjem pravila treh in štirih pridemo do jasnega zaključka. Če ne moreš postati vodilno podjetje v panogi je najbolje takoj zapustiti to panogo, ter naš denarni tok zaposliti v tisti panogi, kjer lahko postanemo vodilno podjetje. Če že ne vodilno pa vsaj drugo največje podjetje v panogi.

1.4.1 Dileme postavljanja prodajne cene

Po Hendersonu (1976a, str. 31-34) se pri višini ustvarjanja dobička podjetja srečujejo s tremi spremenljivkami. To so prodana količina, cena in stroški. Med temi tremi spremenljivkami se zdi, da je cena tista s katero je najlažje manipulirati. To je mogoče povečati tako, da se konkurenti med seboj dogovorijo za določen nivo cen z namenom doseganja večjih dobičkov.

Potem, ko uspe vodilnemu v panogi postaviti višji nivo cen, pride do novih investicij v panogi, ki prej pri nižji ceni ne bi bile upravičene. Kapacitete se povečujejo dokler rastejo cene. Posledica tega je, da konkurenca začne potiskati cene navzdol, da bi dosegla nivo nižjih stroškov, saj mora sedaj zapolniti nove proizvodne kapacitete. Temu, da vodilno podjetje namenoma drži višji nivo cen, kot bi jih lahko pravimo cenovni dežnik.

Vodilno podjetje je imelo pred višanjem cene prednost v relativno nižjih stroških. Ravno zaradi svoje politike, da bi z višanjem ravni cen večalo dobiček izgubi svojo prednost pred konkurenco. Temu pravimo cenovni paradoks, saj vodilno podjetje ne more višati ravni cen ne da bi dolgoročno poslabšalo svoj položaj.

1.4.2 Dileme ocenjevanja tržnega deleža

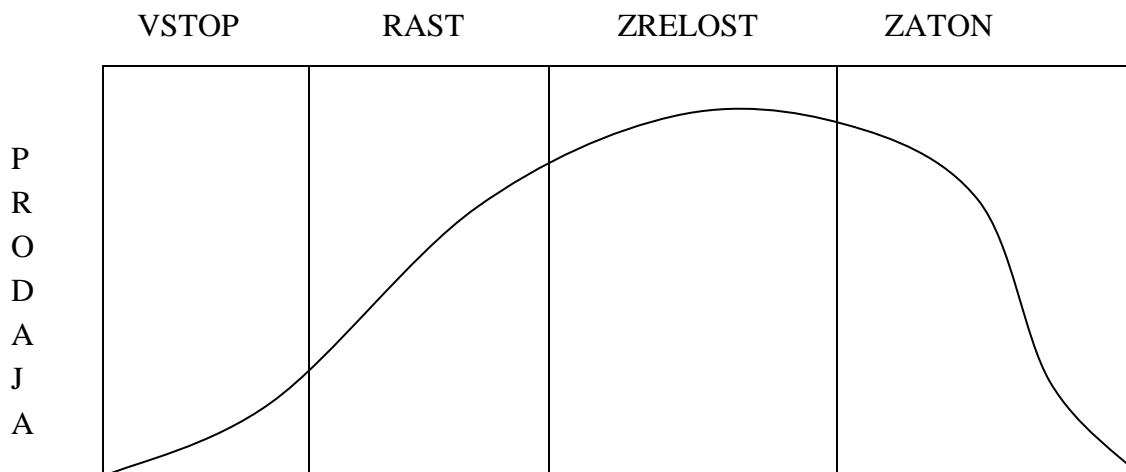
Kot opisuje Henderson (1976a, str. 31-34) do paradoksa tržnega deleža pridemo v primeru , če podjetje z nižjimi stroški upošteva donos na sredstva podjetja z višjimi stroški. V tem primeru bi podjetje z nižjimi stroški absorbiralo celotno rast trga in kot rezultat tega bi bili še nižji stroški tega podjetja v prihodnosti zaradi nam že poznane krivulje izkušenj. Na kratko povedano, če bi vsa podjetja uporabljala iste kriterije pri investiranju, potem bi vedno najprej investirala podjetja z nižjimi stroški in podjetja z višjimi stroški sploh ne bi nikoli investirala.

Vendar vsa podjetja ne uporabljajo istih kriterijev pri investiranju, kar dokazujejo dokaj stabilni tržni deleži. Seveda pa ob ogromni konkurenci pomeni tudi to, da so tržni deleži dokaj nestabilni.

1.5 Življenski cikel proizvoda

Vsak proizvod ima določeno življensko dobo, ki jo lahko ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla proizvoda. Proizvod se rodi, raste, doseže zrelost in na koncu tudi zamre, kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Krivulja življenskega cikla proizvoda



Vir: H. C. Barksdale & C. E. Harris, *Portfolio Analysis and the Product Life Cycle*, 1982, str. 75.

Kot omenjata Barksdale in Harris (1982, str. 75) je iz same krivulje življenskega cikla je očitno, da:

- obstaja izdelek na trgu omejeno dolgo,
- se njegova sprejemljivost za kupce spreminja,
- se da preko prodaje tega izdelka posredno sklepati tudi o rasti trga,
- z še nekaterimi drugimi znanimi podatki lahko ugotovimo kje na krivulji življenskega cikla se proizvod trenutno nahaja.

Za dobo uvajanja je značilno, da razvijamo distribucijo, veliko vlagamo v promocijo samega proizvoda, ter poudarjamo predvsem njegove lastnosti in uporabnost. Za dobo rasti je značilno veliko povečanje prodaje, stalna promocijska aktivnost, poudarek pri trženju je predvsem na lastni blagovni znamki, razširitev distribucije in prilagajanje cen glede na konkurenco. Za dobo zrelosti je značilna uravnovešena distribucija, omejena promocija in umiritev cen. Za dobo zatona pa je značilno znižanje cen za proizvod, manjše oglaševanje proizvoda, ter pripravljanje na postopen umik proizvoda s trga.

Krivulja življenjskega cikla je poleg portfeljske analize eden od možnih pristopov k preučevanju strategij. Lahko pa sta si ti dve metodi komplementarni, saj ko se odločamo o investicijah je zelo pomemben podatek ali bo trg v prihodnje rasel ali ne. Z krivuljo življenjskega cikla proizvoda lahko določimo, kje se trenutno naš proizvod nahaja, ter lahko bolj dolgoročno predvidimo, kako se bo trg v prihodnosti obnašal. Vendar je v praksi težko natančno opredeliti kje se trenutno proizvod na krivulji življenjskega cikla nahaja, prav tako pa je težko določiti koliko dolga bodo posamezna obdobja.

1.6 Vrste portfeljskih modelov

V tem poglavju bom predstavil vrste portfeljskih modelov. Prvi model je razvilo svetovalno podjetje Boston Consulting Group. Temu modelu je sledilo vrsto drugih. Vsak model je poskušal odpraviti pomanjkljivosti drugih. Toda ne moremo trditi, da je določen model za vse primere uporabe najboljši, saj ima vsak svoje prednosti in slabosti.

1.6.1 BCG matrika

Matrika imenovana po Boston Consulting Group, svetovalnem podjetju, ki je to matriko tudi razvilo v 1960 - ih letih. Posamezne SPE so v matriko postavljene glede na velikost tržnega deleža, ki ga na trgu zavzemajo, ter glede na rast trga na katerem nastopajo. To matriko zato imenujejo nekateri avtorji tudi matrika rast – tržni delež.

Vsako podjetje za svojo uspešnost potrebuje portfelj SPE, ki so na različno hitro rastočih trgih in imajo različen tržni delež. Sestava portfelja je funkcija uravnoteženja denarnih tokov. SPE – ji na hitro rastočih trgih potrebujejo velika vlaganja za rast. SPE – ji na počasi rastočih trgih ustvarjajo presežek denarnega toka, saj v te SPE ni potrebno toliko investirati, da držimo tržni delež. Obe opisani vrsti SPE potrebujemo istočasno za uspešnost podjetja kot celote. Po Hendersonu (1970b, str. 35-36) so štiri osnovna pravila, ki določajo denarni tok posamezne SPE:

- Velikost marž in denarnega toka je odvisna od relativnega tržnega deleža. Visoke marže in visok tržni delež gresta skupaj, kar je pojasnjeno s krivuljo izkušenj.
- Rast zahteva vlaganja denarja za financiranje dodatnih sredstev. Potreben dodatni denar za držanje tržnega deleža je odvisen od stopnje rasti trga.
- Visok tržni delež je potrebno zaslužiti ali kupiti. Nakup tržnega deleža zahteva še toliko večje investicije.
- Rasti trga ne moremo povsem predvideti. Vendar izplačilo iz vlaganja v rasti trga pride, ko se ta rast trga ustavi, ali pa izplačila sploh ne bo. Izplačilo pomeni denar, ki ne more biti reinvestiran v isto SPE.

SPE z visokim tržnim deležem in počasno rastjo trga so avtorji poimenovali krave. Kot je razvidno iz Slike 3 (na str. 12), se te SPE nahajajo v spodnjem levem kotu BCG matrike.

Značilnost krav je, da generirajo velik presežek denarnih sredstev, saj ustvarijo veliko več denarnih sredstev, kot ga potrebujejo za reinvestiranje, da obdržijo osvojeni tržni delež. Podjetju je v interesu, da ima vsaj kakšno SPE v območju krav. Vseeno je potrebno toliko investirati, da enote v območju krav obdržijo čim dlje močan konkurenčni položaj.

Slika 3: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«

R A S T	visoka	Zvezde	?
	nizka	Krave	Psi
		Visok	Nizek
		RELATIVNI TRŽNI DELEŽ	

Vir: D. A. Aaker, *Developing Business Strategies*, 1988, str. 179.

SPE z nizkim tržnim deležem in nizko rastjo imenujemo psi. Te enote se nahajajo v spodnjem desnem kvadrantu BCG matrike. SPE poimenovane psi lahko izkazujejo dobiček, vendar mora biti ta ves ponovno reinvestiran za obdržanje tržnega deleža. Te enote ne prinašajo prostih denarnih sredstev in so tako rekoč brez vrednosti. Denarna sredstva prinesejo le ob likvidaciji. Podjetja poskušajo minimizirati sredstva v tej kategoriji in se skušajo takšnih SPE čimprej znebiti.

Na koncu vse SPE postanejo ali krave ali psi. Vse je odvisno ali SPE uspe doseči vodilni tržni delež preden se ustavi rast trga. Tiste, ki uspejo osvojiti velik tržni delež na koncu postanejo krave, ostale pa postanejo psi in teh SPE se je potrebno čimprej znebiti.

SPE z nizkim tržnim deležem in visoko rastjo trga imenujemo vprašaji. V matrike BCG se SPE poimenovane vprašaji nahajajo v kvadrantu desno zgoraj. Te enote skoraj vedno potrebujejo veliko več denarnih sredstev, kot pa jih ustvarijo. Če denarna sredstva niso zagotovljena te enote ostanejo daleč zadaj in zamrejo. Tudi, če so zagotovljena denarna sredstva v taki višini, da te enote le obdržijo tržni delež, potem, ko se trg ustavi rasti, postanejo psi. Vlaganje v enoto z nizkim tržnim deležem in visoko rastjo je tvegano, dokler ta enota ne poveča tržnega deleža in postane vodja.

SPE z visokim tržnim deležem in visoko rastjo trga imenujemo zvezde. Te enote skoraj vedno kažejo dobiček, toda si ne vedno tudi same zagotavljajo dovolj denarnih sredstev. V te enote se nam zagotovo izplača vlagati, saj ko se bo rast trga zaustavila bodo »zvezde« postale generator denarnih sredstev.

Poplačilo za vodilni položaj je lahko zelo visoko, če je ta položaj dosežen zelo zgodaj in uspešno ubranjen vse do takrat, ko se začne rast trga upočasnjevati. Investiranje v povečevanje tržnega deleža med fazo rasti je zelo privlačno, seveda, če imamo prosta denarna sredstva. Rast tržnega deleža pomeni večje marže, kar omogoča višji finančni vzvod ob enakem tveganju. Donos na investicijo je lahko ogromen.

Slika 4: Optimiziranje denarnega toka

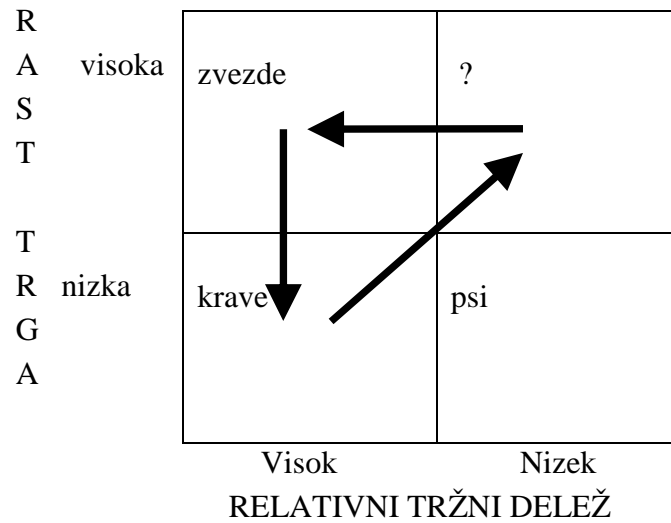
R A S T T R G A	visoka	zvezde + ali – denarni tok majhen	? negativen denarni tok velik
	nizka	krave pozitiven denarni tok velik	psi + ali – denarni tok majhen
		Visok	Nizek
RELATIVNI TRŽNI DELEŽ			

Vir: S. M. Daimler & W. C. Stern, The Boston Consulting Group, 2006, str. 36.

Potreba po portfeljskem planiranju postane očitna. Vsako podjetje potrebuje SPE, ki bodo generirala denarna sredstva. Prav tako pa potrebuje SPE, ki bodo potrebovala denarna sredstva. Toda vsaka SPE v katero investiramo, mora biti potencial denarnega generatorja v prihodnosti. Merila za uravnotežen portfelj so tri:

- »Zvezde« z visokim tržnim deležem in visoko rastjo trga zagotavljajo podjetju prihodnost.
- »Krave« zagotavljajo podjetju sredstva za prihodnjo rast.
- »Vprašaje morajo biti preoblikovani v »zvezde« z dodatnim vlaganjem.

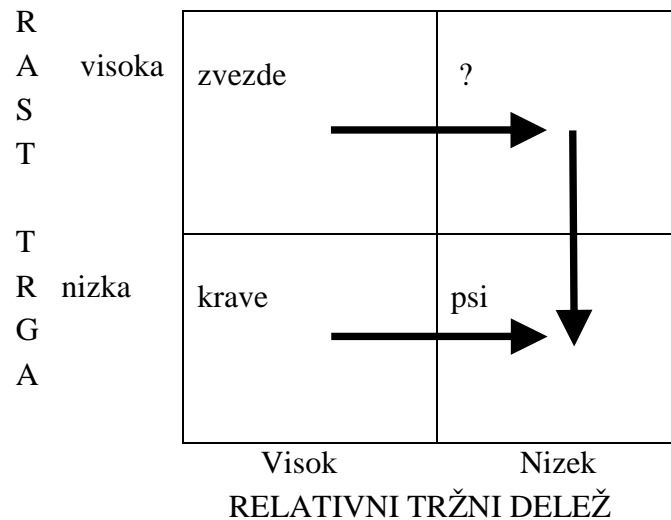
Slika 5: Uspešno upravljan portfelj



Vir: S. M. Daimler & W. C. Stern, The Boston Consulting Group, 2006, str. 36.

Na Sliki 5 je prikazan uspešno upravljan portfelj. To je portfelj, katerega SPE, ki so v območju »vprašajev« z velikim investiranjem pripeljemo v območje »zvezd«. Na koncu pa »zvezde« postanejo »krave«, kar nazorno prikazuje Slika 6.

Slika 6: Neuspešno upravljan portfelj



Vir: Daimler, Stern, 2006, str. 37.

Na Sliki 6 vidimo primer najslabšega možnega scenarija, ki pa se nam lahko zgodi, če slabo upravljamo s portfeljem. V tem primeru so »krave« zdrsnile zaradi premajhnega vlaganja v polje »psov«. Tako smo izgubili prilive denarnih sredstev, ki so nujni za vlaganje v »zvezde«

in »vprašaje«. »Zvezde« so se pomaknile v polje »vprašajev« in na koncu postale »psi«. Tak razplet pomeni tudi konec podjetja.

Kritiki očitajo BCG matriki vrsto pomanjkljivosti (Henderson, 1976b, str. 39):

- model je naravnano le na strategijo nizkih stroškov in velikega tržnega deleža, ne na strategije diferenciacije ali osredotočenja, kjer lahko podjetje kljub manjšemu tržnemu deležu uspešno posluje,
- model preveč poenostavlja, delež glede na največjega konkurenta je le eno od meril uspešnosti,
- težavno opredeljevanje tržišča, povprečen program lahko postane odličen v preozko izbranem tržišču ali neuspešen na preširokem.

Kot odgovor na kritike BCG matrike, je nastalo veliko modelov matrik, ki upoštevajo še veliko drugih dejavnikov, kot le rast trga in relativni tržni delež. Tako imamo danes skoraj neomejeno število modelov, ki primerjajo nekaj proti nečemu, vse od dvodimenzionalnih pa do tridimenzionalnih. Toda vsi novejši modeli so izpeljanke BCG matrike. V nadaljevanju bom predstavil še nekatere najbolj znane in uporabljane modele pri portfeljski analizi.

1.6.2 General Electric – McKinsey matrika

V odgovor in poizkus izboljšanja BCG portfeljske matrike, je podjetje General Electric skupaj s svetovalno hišo McKinsey & Co. razvilo novo obliko portfeljske matrike. Bistvena razlika med BCG matriko in GE – McKinsey matriko je v tem, da prva daje poudarek denarnemu toku, medtem, ko matrika GE – McKinsey daje poudarek na potencialni rentabilnosti.

Namen matrike GE – McKinsey je predvsem ocenjevati investicijske priložnosti. Nekateri avtorji so jo poimenovali tudi matrika »tržna privlačnost-konkurenčni položaj«, ker na eno os matrike nanašamo kot merilo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčno sposobnost, to je potencialno rentabilnost posameznega SPE. Matrika ima več polj in sicer 9, tako, da upošteva tudi srednje vrednosti in pri določanju vrednosti spremenljivk upošteva več kriterijev. Privlačnost trga opredelimo z več kazalci npr. velikost trga, rast trga, stopnja zadovoljstva kupcev, konkurenčnost, cenovna politika, dobičkovnost panoge, tehnologija, zakonodaja, občutljivost na ekonomska gibanja. Tudi konkurenčni položaj je opredeljen z več kazalci npr. velikost SPE, rast SPE, delež po segmentih, marža, distribucija, tehnološko znanje, patenti, marketing, fleksibilnost, organizacijska struktura (Aaker, 1992, str. 169).

Pred samim ocenjevanjem kazalcev, le tem določimo njihovo pomembnost in jih primerno obtežimo. Kazalce uspešnosti vsake SPE je potrebno točkovati, kjer pa to ni mogoče jih razvrstimo v razrede, katerim prisodimo določeno število točk. Najbolje je kazalce ocenjevati na podlagi kvantitativnih vrednosti, saj so tako dobljeni rezultati manj subjektivni, kot pa če kazalce ocenjujemo na kvalitativni podlagi. Slabost te metode je, da ocenjevalec sam izbira

kazalce tržne privlačnosti, kot konkurenčnega položaja, ter nehote vpliva na rezultat. Tudi ponderiranje teh kazalcev je subjektivno, kar še dodatno popači sliko realnega stanja posameznih SPE.

Slika 7: Portfeljska matrika »tržna privlačnost in konkurenčni položaj«

		Tržna privlačnost				
		Visoka	Srednja	Nizka		
K o n k u r e n č n i p o l o ž a j	Visok	1	1	2	+2	
	Srednje	1	2	3	+1	
	Nizek	2	3	3	0	
		+2	+1	0	-1	-2

Legenda: 1. investiraj - rasti
 2. selektivno investiraj
 3. dezinvestiraj

Vir: C. A. Hax & S. N. Majluf, *The Strategy Concept and Process*, 1991, str. 187.

Na podlagi ocenjevanja izbranih kazalcev posamezne SPE umestimo v portfeljsko matriko. SPE padejo v različne kvadrante v matriki. Glede na to v kateri kvadrant je posamezna SPE uvrščena izberemo primerno strategijo, kot je razvidno na Sliki 7. Če posamezna SPE pade v enega od kvadrantov, ki so na Sliki 7 označeni s cifro 1, potem imamo za to SPE na voljo dve vrsti osnovnih strategij. Prva je, da najdemo način za povečanje tržnega deleža in sicer to storimo tako, da močno investiramo, rastemo, ter prevzamemo vodilno vlogo. Druga možna strategija je, da obranimo svoj položaj na trgu in sicer to storimo tako, da investiramo

previdneje, kot v prejšnjem primeru. Če pade SPE v polje na matriki, ki je označeno s cifro 2, imamo ponovno na voljo dve osnovni strategiji. Prva je imenovana »izberi priložnost«, to strategijo uresničujemo tako, da poiščemo rastoče segmente in investiramo da ohranimo pozicijo. Druga primerna strategija je »utrdi in razporedi vire«, kar pomeni, da moramo specializirati produkte, poiskati tržne niše, selektivno investiramo. Če SPE pade v polje na matriki označeno s cifro 3, imamo samo eno možno strategijo in sicer minimaliziranje izgube. To pomeni, da dezinvestiramo in planiramo ukinitve te SPE.

1.6.3 DPM, matrika usmerjanja politike

V 1970 – ih letih je družba Shell Chemicals razvila svojo matriko tako, da je poskušala izboljšati GE – McKinsey matriko. Izboljšava je v bolj natančni opredelitvi priporočljivih strategij za posamezni kvadrant v katerega smo po že znani metodi GE – McKinseya razvrstili posamezne SPE. Matrike se je prijelo ime DPM (The Directional Policy Matrix) ali matrika usmerjanja politike.

Slika 8: DPM ali matrika usmerjanja politike

K o n k u r e n č n i p o l o ž a j	slab	dezinvestiraj	fazni umik skrbno nadaljuj	podvoji ali opusti
	srednji	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi prizadevneje
	močan	generator denarnih sredstev	rast vodja	vodja
		neprivlačna	povprečna	privlačna
		Tržna privlačnost		

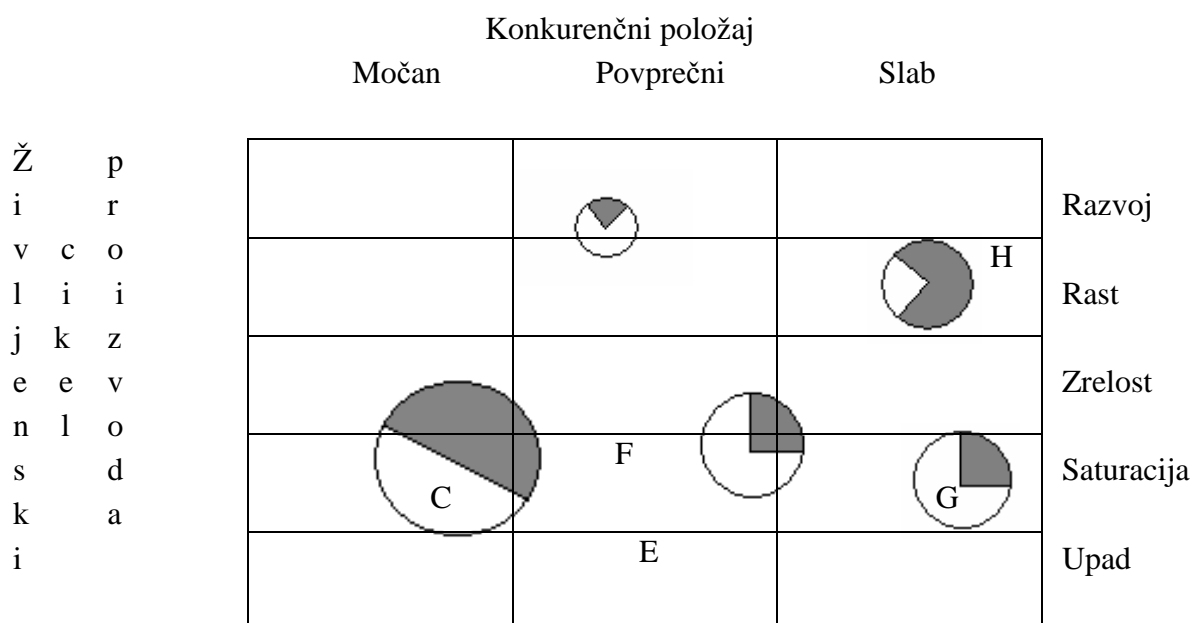
Vir: D. Hussey, *Strategy and Planning*, 1999, str. 150

Posamezne SPE na sliki 8, so razporejene v matriko DPM tako, da so tiste, ki imajo najboljši položaj v desnem spodnjem kotu, SPE v najslabšem položaju pa v levem zgornjem kotu. Vsak kvadrant ima svojo predlagano strategijo, nekateri kvadranti pa imajo celo več predlaganih strategij, odvisno tudi, kam se v posamezni kvadrant posamezna SPE umesti.

1.6.4 Hoferjeva portfeljska matrika

Že v prejšnjem poglavju smo spoznali pomen krivulje življenjskega cikla. Hofer je kot kriterij umestitve posamezne SPE v portfeljsko matriko uporabil krivuljo življenjskega cikla in konkurenčni položaj. Slabost do sedaj spoznanih matrik je, da podcenjujejo nove dejavnosti, kar Hoferjeva matrika odpravlja.

Slika 9: Hoferjeva portfeljska matrika



Legenda: C, E, F, G, H = različni SPE-ji

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 152.

Na sliki 9 so posamezne SPE v matriki predstavljene kot krogi, katerih velikost predstavlja celotno realizacijo panoge, osenčen del pa delež SPE v panogi. Če ima podjetje večino SPE opredeljenih v Hoferjevi matriki v fazi saturacije in upadanja, mora uravnotežiti portfelj z vpeljevanjem novih dejavnosti. Iz matrike lahko razberemo tudi, ali ima posamezna SPE primeren tržni delež na trgu. Hoferjeva matrika je zelo koristna, če jo izdelamo v kombinaciji s kakšnim drugim portfeljskim pristopom.

1.6.5 SDG matrika

To matriko je razvilo svetovalno podjetje Strategic Decision Group. Kot navajajo Cooper in sodelavca (2001, str. 75) podjetja trenutno najbolj uporabljajo matrike, ki imajo na eni osi vrednost donosa, na drugi osi pa verjetnost uspeha. Skupno poimenovanje teh matrik je tudi »tveganje in donos«. Modeli »tveganje in donos« se razlikujejo od BSG, GE – McKinsey, DPM, ..., po tem, da prikazujejo prihodnost oz. umeščajo in analizirajo produkte ali projekte, kateri še ne obstajajo in so šele v fazi razvoja. Model SDG za razliko od predhodnih modelov ne razvršča SPE niti SPP, ampak posamezne projekte.

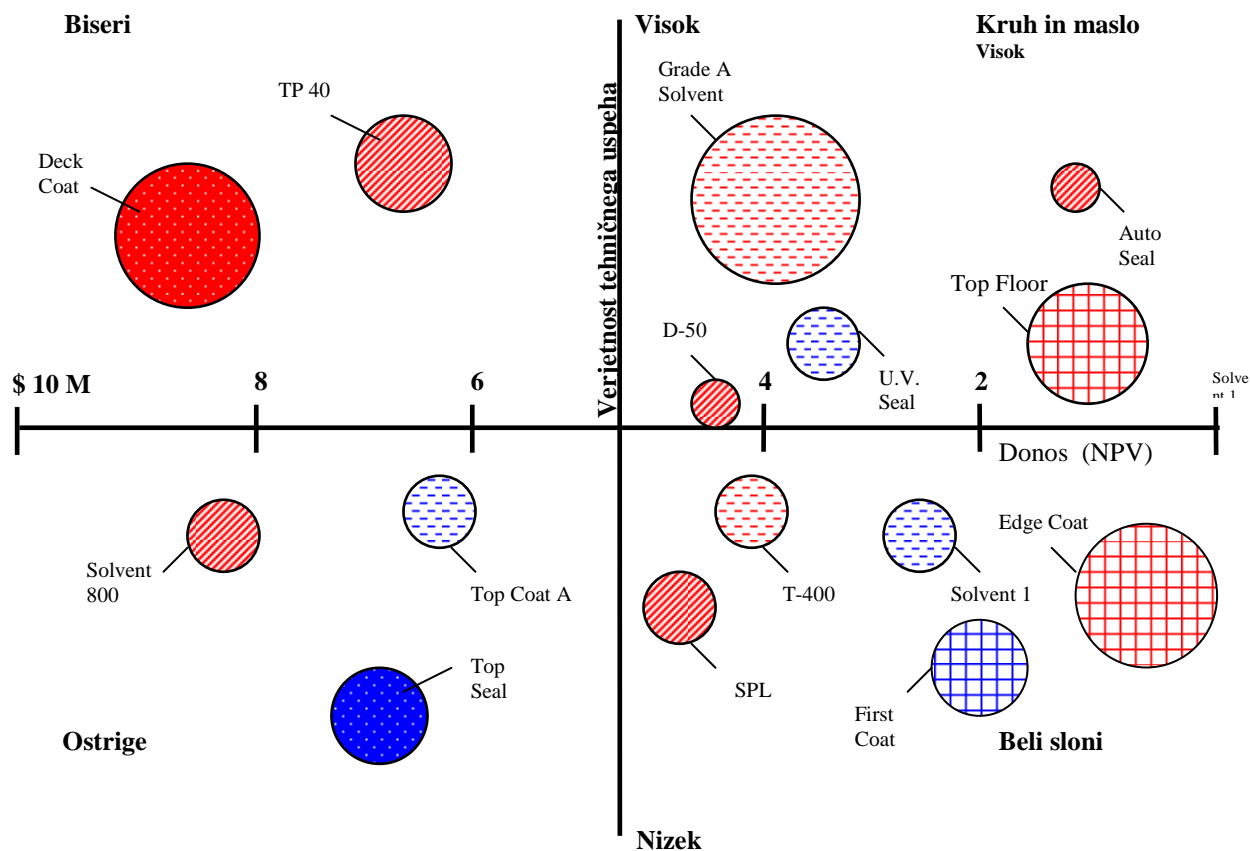
Najpogosteje uporabljeni parametri, ki jih uporabljajo podjetja za ugotavljanje ravnotežja portfelja so (Cooper et al., 2001, str. 75):

- Prileganje poslovnih ali korporacijski strategiji (nizko, srednje, visoko).
- Verjetnost uspeha nove dejavnosti.
- Strateška pomembnost dejavnosti za podjetje (nizka, srednja, visoka).
- Trajanje konkurenčne prednosti (kratko, srednje, dolgoročno).
- Donos temelječ na finančnih izračunih (slab do odličen).
- Konkurenčna prednost v razvoju nove tehnologije.
- Verjetnost uspeha nove dejavnosti (verjetnost tehničnega in verjetnost poslovnega uspeha v odstotkih).
- Stroški raziskav in razvoja za lansiranje novega produkta (v evrih).
- Čas potreben za lansiranje novega produkta (v letih).
- Potreben kapital za lansiranje novega produkta (v evrih).

Model ima dve varianti, kvalitativno in kvantitativno. Pri kvalitativni varianti je na abscisi donos izražen opisno in sicer od slab do odličen. Pri kvantitativni metodi je na abscisi donos izražen kot neto sedanja vrednost ali krajše NPV.

Na Sliki 10 (str. 20) je primer SDG matrike za divizijo kemičnega podjetja, poimenovanega kar Podjetje T. Na abscisni osi je NPV in sicer popravljena za poslovno tveganje. Na ordinati verjetnost tehničnega uspeha. Velikost kroga predstavlja letno porabljena sredstva za posamezen projekt. Poslovno tveganje se nanaša na negotovost prihodnjih donosnosti sredstev (naložb) podjetja in je odvisno od številnih dejavnikov (stabilnosti povpraševanja po proizvodih ali storitvah podjetja, variabilnosti cen, variabilnosti stroškov, fleksibilnosti podjetja, velikosti stalnih stroškov), ki pa se med posameznimi gospodarskimi panogami razlikujejo.

Slika 10: Matrika »tveganje – donos« za podjetje T - kemično podjetje



Vir: G. R. Cooper, et al., *Portfolio Management for New Product* 2001, str. 77.

Podatki o prihodnjih denarnih tokovih so predvsem subjektivne ocene, kar pomeni, da izračun NPV iz teh podatkov da zelo popačene vrednosti, kar je tudi glavna slabost tega modela. Krogi predstavljajo posamezen projekt. Velikost kroga predstavlja letno namenjena sredstva za projekt. Vsota ploščin vseh krogov je konstanta. Če dodamo nov projekt, moramo druge projekte zmanjšati za velikost tega projekta, kar na matriki pomeni zmanjšan ali več zmanjšanih krogov. Velja tudi obratno, če ukinemo nek projekt, potem ostali projekti lahko dobijo več sredstev. Model upošteva omejenost resursov, kar je dobra lastnost tega modela. Osenčenje kroga predstavlja produkcijsko linijo, na kateri se bo proizvajal ta proizvod. Produkcijske linije imajo omejen obseg zmogljivosti, zato se projekti, ki zasedajo isto produkcijsko linijo lahko tudi izključujejo in so zato v matriki označeni tudi po produkcijskih linijah. Barva kroga prikazuje v kateri fazi je projekt. Modra označuje projekt v zgodnji fazi razvoja, rdeča projekt blizu njegovega lansiranja.

Matrika je razdeljena v štiri kvadrante:

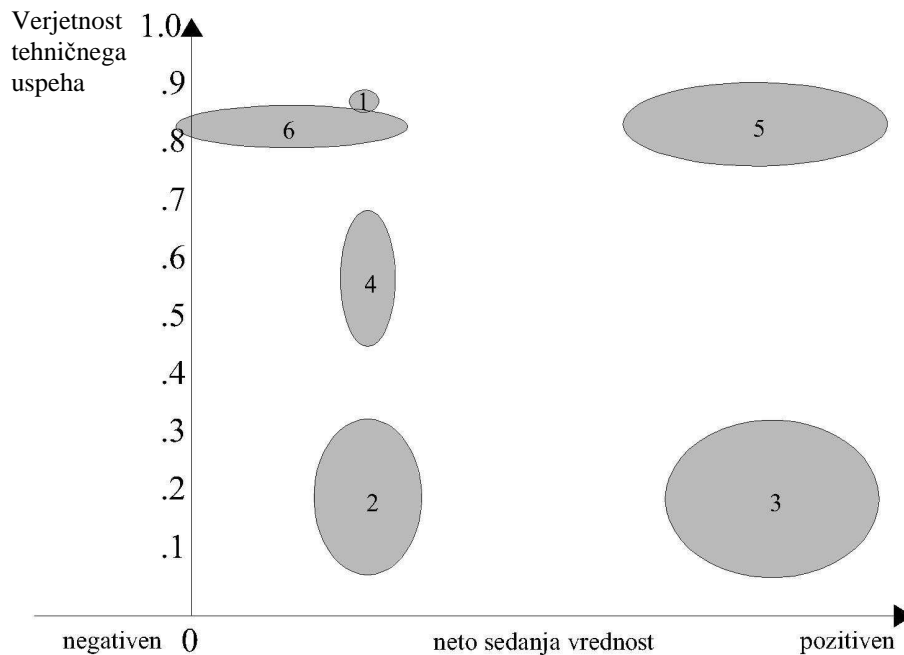
- Zgornji levi kvadrant je poimenovan »biseri«, to so potencialni projekti z visoko verjetnostjo uresničitve s tehničnega vidika, od katerih pričakujemo tudi visoko stopnjo donosa. Kot vidimo na sliki 10 imamo v našem primeru Podjetja T dva taka projekta, za enega (večji krog) namenjamo veliko denarnih sredstev.
- Spodnji levi kvadrant je poimenovan »ostrige«. Tukaj so projekti, kateri bodo tehnično uresničljivi šele v prihodnosti ali projekti z majhno verjetnostjo tehničnega uspeha. Z tehnološkim napredkom lahko uspejo in bodo dosegali visoke donose. To so špekulativni projekti, katerih izid je težko napovedati. V našem primeru Podjetja T imamo tri projekte v tem kvadrantu, nobenemu pa ne namenjamo veliko sredstev.
- Zgornji desni kvadrant je poimenovan »kruh in maslo«. Tu so projekti, ki jih je dokaj enostavno izpeljati, vendar ne bodo prinašali visokih donosov. V največji meri ti projekti zahtevajo samo modifikacije, razširitve in posodobitve že vpeljanih projektov. Večina podjetij ima veliko preveč teh projektov, med katere spada tudi naš primer Podjetja T, kjer podjetje namenja tem projektom skoraj 50 odstotkov vseh namenskih sredstev.
- Spodnji desni kvadrant je poimenovan »beli sloni«. To so projekti, z nizko verjetnostjo uresničitve in če že bodo uresničeni bodo imeli majhne donose. Vsako podjetje ima nekaj teh slonov, katere je težko ukiniti. Ti projekti so na začetku perspektivni a čez čas postanejo manj privlačni. Podjetje T ima veliko preveč teh projektov, katere je potrebno ukiniti.

1.6.6 Model 3M elips

Model 3M elips, popravlja glavno slabost SDG modela, ki predvideva le eno vrednost NSV (neto sedanja vrednost) projekta. Model 3M elips upošteva na abscisi interval vrednosti NPV projekta, na ordinati upošteva model 3M elips interval verjetnosti tehničnega tveganja projekta. Tudi ta model razvršča v matriko posamezne projekte in ne SPE ali SPP.

Projekt na Sliki 11 (na str. 22) uvrstimo v model tako, da mu izračunamo najnižjo in najvišjo NSV projekta, ter upoštevamo razpon verjetnosti tehničnega uspeha projekta. Projekti so v modelih izraženi z različnimi oblikami elips. Zelo majhne elipse predstavljajo projekte z večjo gotovostjo napovedi, bolj kot je elipsa širša in daljša, težje je napovedati uspeh ali neuspeh projekta.

Slika 11: Model 3M elips



Vir: G. R. Cooper, et al., *Portfolio Management for New Product 2001*, str. 80.

1.6.7 Procter in Gamble tridimenzionalni portfeljski model

Podjetje Procter & Gamble je razvilo s pomočjo računalniške programske opreme (CAD), tridimenzionalni portfeljski model, ki naj bi vseboval vse tri ključne spremenljivke razvoja portfelja podjetja (Cooper, et al., 2001, str. 80):

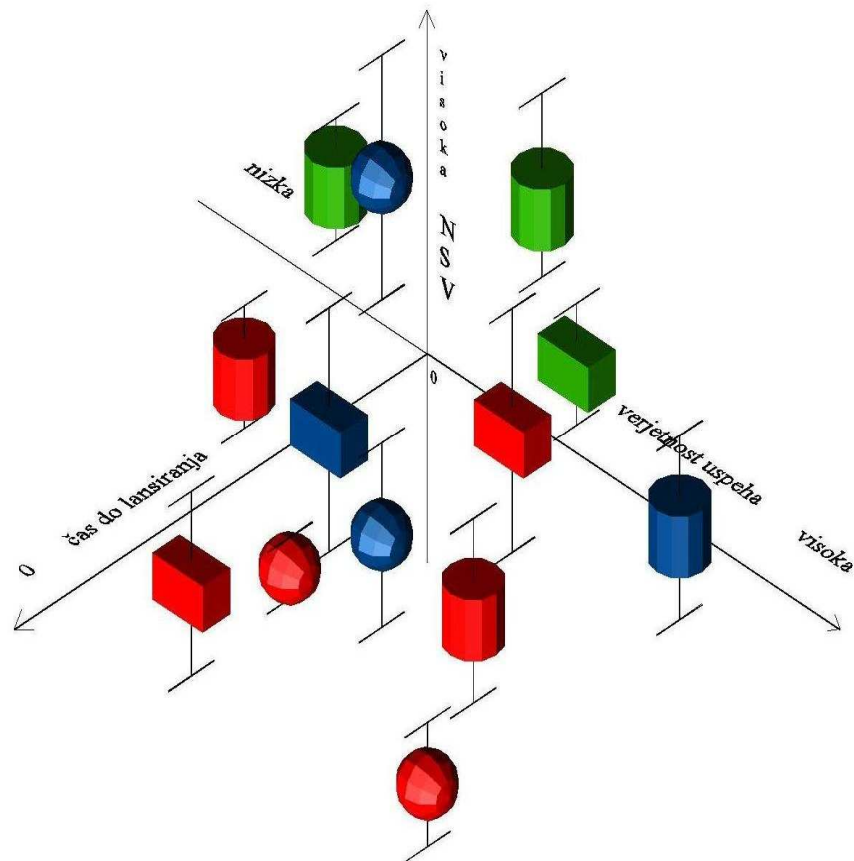
- NPV, ki izraža donos posameznega projekta.
- Čas do lansiranja projekta na trg. Tisti projekti, kateri potrebujejo dlje časa da pridejo na trg so bolj tvegani in tudi dražji s finančnega vidika, ter zato tudi manj zaželeni.
- Verjetnost tržnega uspeha projekta na trgu.

Na Sliki 12 (na str. 23) leži na X – osi spremenljivka čas do lansiranja. Projekti bližje ničli so bolj zaželeni. Na Z - osi leži NPV izračunana z Monte Carlo simulacijo. Palice, ki sekajo sredine teles označujejo interval vrednosti, ki jih NVP posameznega projekta zavzema. Y – os predstavlja verjetnost tržnega uspeha podjetja. Projekti so uvrščeni na Y – os na podlagi točkovnega modela NewProd 3000¹. V Procter in Gamble modelu so tri vrste teles, ki označujejo strateško prileganje posameznega projekta. Krogle so projekti, ki se najbolje prilegajo naši strategiji, kubi pa projekti, ki se najslabše prilegajo naši strategiji. Valji

¹ NewProd 3000 je točkovni model, ki s pomočjo 30 vprašanj oceni tržno privlačnost novega produkta. Vprašanja so izpeljana iz raziskav produktov zmagovalcev in produktov poražencev.

ustrezajo neki srednji vrednosti. Barva pomeni na kateri stopnji razvoja je projekt. Projekt v modelu je mogoče spremljati tudi v času, saj nam simulacija kaže pot projekta, kar pa žal na sliki ni mogoče prikazati.

Slika 12: Procter in Gamble tridimenzionalni portfeljski model



Vir: G. R. Cooper, et al., *Portfolio Management for New Product* 2001, str. 80.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA GALEX D.D.

Galex d.d., proizvodnja in promet s farmacevtskimi in drugimi proizvodi, je farmacevtska družba iz Murske Sobote, ustanovljena 1991. Podjetje so ustanovili zaposleni skupaj s Pomurskimi lekarnami. Leta 1994 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo. Zaradi razširitve poslovanja se je družba leta 2000 preselila v nove prostore, ki omogočajo, da se dejavnosti družbe razvijajo v skladu z razvojno strategijo družbe in zahtevami stroke (<http://www.galex.si>).

Iz galenskega laboratorija so se razvili v evropsko usmerjenega proizvajalca generičnih zdravil in zdravil za samozdravljenje. Galex je proizvodno in prodajno usmerjena družba,

njegova dejavnost pa obsega proizvodnjo farmacevtskih in kozmetičnih izdelkov, zeliščnih čajev ter trgovino na debelo s farmacevtskimi in drugimi izdelki.

2.1 Poslanstvo

Že v uvodu sem zapisal, da je eden od ciljev podjetja strateško prileganje portfelja. To pomeni, da mora biti selekcija in razvrstitev projektov taka, da bo ustrezala izbrani strategiji, npr. vodstvo podjetja določi kaj so področja delovanja oz. usmeritev podjetja glede vrste proizvodov, tehnologije, trgov... Zato je pomembno, da podjetje opredeli svoje poslanstvo.

Galex je proizvodno in prodajno usmerjena družba, ki s kakovostnimi proizvodi in storitvami s področja farmacije zadovoljuje potrebe svojih odjemalcev. Z nakupom Galexovih izdelkov se naše poslanstvo šele prične, saj smo pripravljeni prisluhniti željam in potrebam uporabnikov naših izdelkov, njihovim pripombam in idejam. To pomeni nov kakovostni preskok in zadovoljnega kupca (<http://www.galex.si>).

2.2 Vizija

Prihodnost družbe Galex temelji na dveh področjih: v proizvodnji in trženju generičnih zdravil in zdravil za samozdravljenje. Naša vizija je utrditi in okrepiti prepoznavnost naših izdelkov tako na domačem, kot tudi na tujih trgih (<http://www.galex.si>).

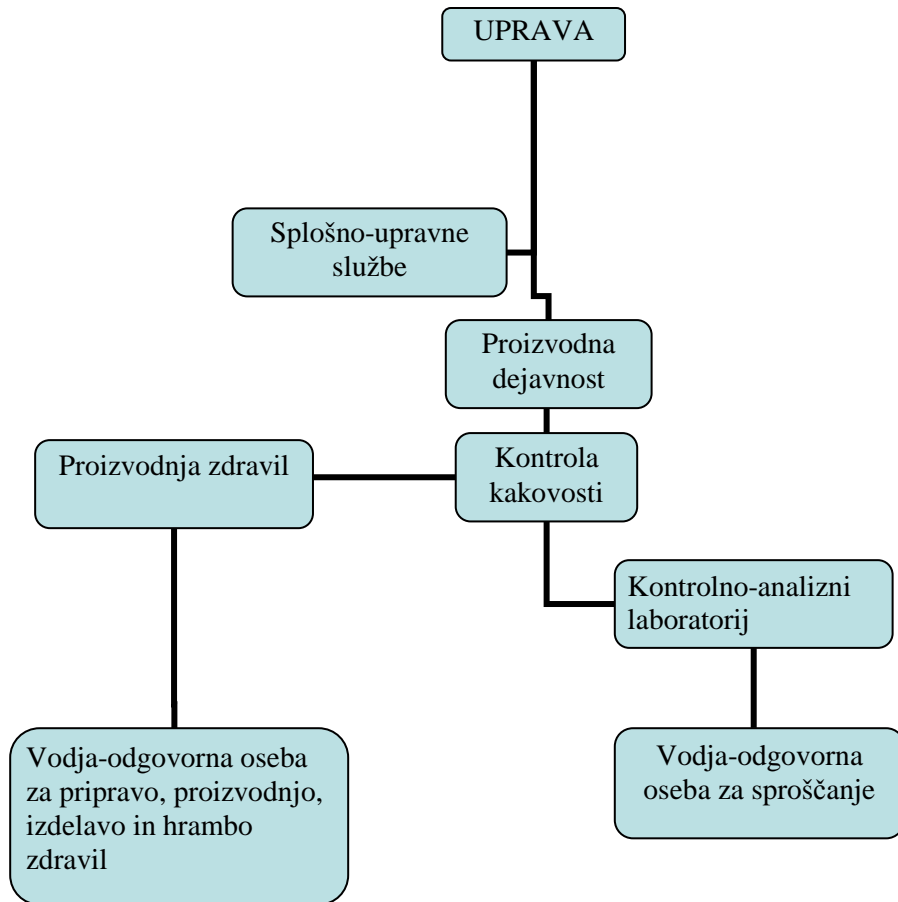
2.3 Temeljna vrednota

Temeljna vrednota, kateri v družbi Galex namenjamo še posebno pozornost in skrb je, ohranitev in izboljšanje kakovosti na vseh področjih delovanja (<http://www.galex.si>).

2.4 Organizacija podjetja

Galex je ob koncu leta 2007 zaposloval 28 ljudi. Podjetje ima v sto odstotni lasti tudi družbi Vitapharm in Pharmex. Družba Vitapharm je bila ustanovljena v letu 2007, zaposlovala pa je deset ljudi. Galex je nanjo prenesel distribucijsko dejavnost. Podjetje Pharmex registrirano na slovaškem se ukvarja z registracijo zdravil in logistiko za slovaški in češki trg. Omenjeni družbi nista predmet preučevanja v diplomskem delu.

Slika 13: Organigram podjetja Galex d.d.



Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Podjetje ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Podjetje loči dve področji splošno-upravne službe, ter proizvodno dejavnost. Proizvodna dejavnost je razdeljena na dve področji, proizvodnjo zdravil in kontrolno-analizni laboratorij. Obe pa nadzira kontrola kakovosti. Podjetje organizacijsko ni diverzificirano in iz organizacijske strukture ne morem določiti strateških poslovnih področij.

2.5 Proizvodni programi podjetja Galex

Iz organizacijske strukture podjetja ne morem opredeliti strateških poslovnih področij. V tem poglavju bom podrobneje predstavil posamezne proizvodne programe, jih analiziral, ter v naslednjem poglavju ocenil njihovo medsebojno odvisnost. Obdobje preučevanja je za leti 2006-2007. To je kratko obdobje, vendar preučevanje obdobja pred letom 2006 za podjetje Galex ni primerno, saj je podjetje večino generičnih zdravil začelo tržiti prav v letu 2006.

Podjetje proizvaja in prodaja farmacevtske izdelke, ki jih samo deli v osem skupin (Letno poročilo podjetja Galex, 2007):

- zdravila na recept,
- zdravila brez recepta,
- zeliščni izdelki ,
- kozmetični izdelki,
- galenski izdelki,
- prehranska dopolnila,
- medicinski pripomočki.

Tabela 2: Prodaja podjetja Galex d.d. po proizvodnih programih

Skupina	Prodaja v letu 2007 v €	Delež v skupni prodaji v %
Zdravila na recept	2.682.008	47,1
Zdravila brez recepta	1.190.105	20,9
Zeliščni izdelki	375.823	6,6
Kozmetični izdelki	290.408	5,1
Galenski izdelki	1.013.583	17,8
Prehranska dopolnila	102.497	1,8
Medicinski pripomočki	39.860	0,7
Skupaj	5.694.284	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja Galex, 2007.

Iz Tabele 2 je razvidno, da so najpomembnejši proizvodni program podjetja zdravila na recept oz. če jih ožje opredelimo so to generična zdravila. Ti so v letu 2007 predstavljali 47% odstotkov vse prodaje podjetja. Druga najpomembnejša skupina proizvod so bila zdravila brez recepta, ki so v letu 2007 predstavljala približno 21% vse prodaje. Pomembnejša skupina proizvodov so še galenski izdelki s skoraj 18% vse prodaje podjetja v letu 2007. Sledijo zeliščni izdelki z dobrimi 6% ter, kozmetični izdelki s 5% od celotne prodaje v letu 2007. Manjši delež v celotni prodaji predstavljajo prehranska dopolnila z manj kot 2% ter, medicinski pripomočki z manj kot 1% od celotne prodaje v letu 2007.

Tabela 3 (na str. 27) prikazuje prodajo podjetja Galex po kupcih. Podjetje je ustvarilo v letu 2007, 94% vseh prihodkov na domačem trgu. Na tujih tržiščih prodaja predvsem generična zdravila (Slovaška, Češka in Madžarska) in kozmetiko (Avstrija). Prodaja generičnih zdravil v tujino v letu 2007 ni preseglo 15% prodaje vseh generikov. Cilj podjetja je prodor na trge srednje in vzhodne Evrope, vendar tu še ne dosega pomembnih deležev prodaje v celotni prodaji. Predmet preučevanja v diplomskem delu je položaj podjetja na domačem tržišču.

Tabela 3: Prodaja podjetja Galex po kupcih

Kupec	Prodaja v letu 2007	Delež prodaje v letu 2007
Domači trg		
Pomurske lekarne	994.245	17,5
Pomurski koncesionarji	147.212	2,6
Veledrogerije	3.040.557	53,4
Zunanji pogodbeni kupci	970.135	17,0
Ostali domači kupci	170.058	3,0
Skupaj domači trg	5.322.206	93,5
Tuji trg		
Kozmetika	28.515	0,5
Generiki tujina	343.563	6,0
Skupaj tuji trg	372.078	6,5
Celotna prodaja	5.694.284	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja Galex, 2007.

2.5.1 Proizvodni program zdravila na recept oz. generična zdravila

Generična zdravila so originalni proizvodi, ki jih lahko proizvaja vsako podjetje po preteku patentne zaščite. Razvoja in raziskovanja praktično ni, zato so taka zdravila stroškovno manj zahtevna. Generično zdravilo je po varnosti in učinkovitosti povsem enako originalnemu zdravilu in predstavlja kopijo originalnega zdravila. Ker je originalno zdravilo zaščiteno s patentno zaščito, se tudi po preteku patenta imenuje z originalno blagovno znamko. Nasprotno pa generično zdravilo nima patentne zaščite in ga generični proizvajalci lahko začnejo proizvajati takoj, ko originalnemu zdravilu preteče patentna zaščita. Generično zdravilo nosi tudi povsem drugačno ime, ki je ponavadi v povezavi z aktivno učinkovino (Ulaga, 2002, str. 55).

Na domačem trgu ima podjetje registrirana štiri generična zdravila. Zitrocin katerega učinkovina je azitromicin, Carvetrend z učinkovino carvedilolum, Meloxicam z učinkovino meloxicamum, ter Zorstat z učinkovino simvastatin.

Azitromicin spada med macrolidne antibiotike in sicer v podskupino azalidov. Uporablja se predvsem pri zdravljenju vnetja srednjega ušesa, vnetja grla, vnetja dihal, pljučnici, ter pri zdravljenju nekaterih spolnih bolezni. Zdravilno učinkovino azitromicin so razvili pri hrvaški Plivi in sicer so učinkovino patentirali leta 1981, ter jo prodajajo pod blagovno znamko sumamed. Leta 1986 so podpisali licenčni sporazum z Pfizerjem, ki prodaja azitromicin pod blagovno znamko Zithromax na trgih zahodne Evrope, na Japonskem in v Ameriki. Pliva pa je obdržala svoj tržni nastop na tržiščih nekdanje Jugoslavije, srednje in vzhodne Evrope, ter na Kitajskem. Na večini glavnih svetovnih tržiščih je patentna zaščita za azitromicin potekla, in sicer v ZDA novembra 2005, na Japonskem novembra 2006, v večini zahodnoevropskih

držav pa aprila 2006. Galex proizvaja in trži azitromicin od leta 2002 in sicer pod generično blagovno Zitrocin (Wikipedia, 2008).

Učinkovina Carvedilolum spada v skupino neselektivnih zaviralcev adrenergičnih receptrojev alfa in beta, to je skupina zdravil, ki se uporablja za zdravljenje kardiovaskularnih bolezni kot so aritmija, angina pectoris, hipertenzija, očesni tlak, ter nekatere druge bolezni srca in ožilja. Galex trži učinkovino carvedilolum pod imenom Carvetrend.

Učinkovina meloxicam je nesteroidno protivnetno in protirevmatsko zdravilo. Uporablja se predvsem za zdravljenje artritisa in revme. Originalno zdravilo proizvaja podjetje Boehringer Ingelheim, kateremu je v ZDA potekla patentna zaščita 2005. Generiki meloxicama se tržijo pod imeni movalis, melox, recox, ter mobicox. Galex trži učinkovino meloxicam pod imenom Meloxam.

Učinkovina simvastatin je zdravilo za zmanjšanje vsebnosti maščob in holesterola v krvi. Ta učinkovina zavre delovanje encima, ki sodeluje pri tvorbi holesterola v jetrih. Zmanjša vsebnost škodljivega holesterola in poveča vsebnost koristnega holesterola. Simvastatin tudi upočasni napredovanje ateroskleroze in s tem zmanjša nevarnost za nastanek srčnega infarkta, možganske kapi ali zapore žil nog. Učinkovino simvastatin je razvilo farmacevtsko podjetje Merck, ter original trži pod imenom Zocor, kateremu pa so potekle patentne zaščite v večini držav npr. v ZDA leta 2006. Učinkovino simvastatin se trži pod imeni Simlup, Simvotin, Simcard, Denan, Liponorm, Sinvscor, Sivastin, Lipovas, Lodaless, Zocord, Zimstat, Lipex, ... Podjetje Galex trži simvastatin pod imenom Zorstat (Wikipedia, 2008).

Podjetje prodaja generična zdravila veledrogerijam kot so Kemofarmacija d.d., Salus d.d., Sanolabor d.d, Pharmakom d.d., Farmadent d.o.o., Gofharm d.d.. Veledrogerije oskrbujejo lekarne, ki prodajajo končnim potrošnikom. Med lekarnami in končnim potrošnikom je zdravnik, ki predpiše zdravilo, ter odločujoče vpliva na izbiro zdravila. Politika prodajnih cen generičnih izdelkov je najnižja cena na trgu.

Konkurenca na Slovenskem trgu generikov je velika. Največja sta slovenska proizvajalca Krka d.d. in Lek d.d.. Tu so je prisotnih še veliko tujih družb Bayer, Merck, Gedeon Richter, Berlin Chemi, Aventis, Egis, GlaxoSmithKline, Novartis, Sanofi-Synthelabo, Teva, Astra Zenesa,...

2.5.2 Proizvodni program zdravila brez recepta

Svetovna zdravstvena organizacija »WHO« opredeljuje zdravila za samozdravljenje, kot farmacevtske izdelke, ki se izdelujejo z namenom, da jih uporabniki uporabljajo na lastno odgovornost. Omejeno so na pomoč, preprečevanje, zdravljenje simptomov in zdravstvenih težav, ki ne zahtevajo posvetovanja z zdravnikom.

Bolnik v lastnem interesu prevzema odgovornost za lastno zdravje in počutje. V tem segmentu tudi država najde svoj interes, saj posredno zmanjšuje stroške zdravljenja na račun večanja stroškov bolnikov, ki se samozdravijo.

Zdravila brez recepta, ki se uporabljajo za samozdravljenje je moč kupiti v lekarnah kakor tudi v specializiranih trgovinah. Vsa zdravila in druga prehrabena dopolnila morajo ustrezati zakonodaji, ki zagotavlja varnost in kakovost izdelkov na trgu.

Svetovna zdravstvena organizacija (<http://www.who.int>) je opredelila zdravstvena stanja, ki so primerna za samozdravljenje:

- prehladi, gripa,
- kašelj,
- bolečine v žrelu pri požiranju,
- seneni nahod,
- razjede v ustih,
- depresija,
- zaprtje,
- bruhanje in driska,
- hemeroidi,
- sončne opekline,
- bradavice,
- blage do zmerne bolečine (glavobol, bolečine v mišicah),
- blagi do zmerni problemi s kožo.

Nevarnost zdravil, ki se izdajajo brez recepta, je za uporabnika majhna, saj le ta ne bi smela imeti nezaželenih stranskih učinkov. V letu 2007 so zdravila brez recepta predstavljala 21% o odstotkov vseh prihodkov podjetja Galex. To skupino proizvodov sestavljajo mazila, tablete, ter zdravilni čaji. Podjetje trži tri mazila. Herplex, ki blagodejno deluje na vlažen izpuščaj, ki ga povzroča virus Herpes simplex na ustnicah in koži v okolici ustnic. Ribje mazilo Galex, ki se uporablja pri odrgninah in lažjih opeklinah brez mehurjev, ter za zaščito in nego suhe kože. Mazilo Remigal se uporablja za lajšanje bolečin pri revmatičnih obolenjih, mišičnih bolečin in bolečin zaradi vnetja živcev, ter za masažo pri športnih poškodbah (O družbi, 2008).

Podjetje proizvaja dve vrsti tablet in sicer Lakrice, ki se uporabljajo za lajšanje izkašljevanja pri blagih vnetjih bronhijev in zgornjih dihalnih poti. Žajbelke Galex blažijo nekatere znake blagih vnetij sluznice v ustni votlini in žrelu. V skupino zdravil brez recepta uvršča podjetje tudi zdravilne čaje. Galex proizvaja čaje za prebavila, sečila, dihala, srce in ožilje, čaj za izboljšanje splošnega počutja, ter čaj za doječe matere (O družbi, 2008).

Za razliko od zdravil na recept se za nakup zdravil na recept odloči končni potrošnik sam oz. z nasvetom zdravnika, lekarnarja. Zdravila brez recepta poleg lekarn lahko prodajajo tudi

specializirane trgovine, ki prodajajo tudi preko interneta. Podjetje za zdravila brez recepta določa prodajno ceno na podlagi stroškov, ki jim doda želeno maržo.

2.5.3 Proizvodni program zeliščni izdelki

Pod proizvodni program zeliščni izdelki podjetje Galex uvršča proizvodnjo zeliščnih čajev. Podjetje trenutno trži osemnajst vrst zeliščnih čajev, čaj za hladne dni, čaj s pegastim badljem, galexov čaj z matejem, čaj z regratom, grenki čaj, otroški čaj, borovničev čaj,..., (O družbi, 2008).

Galexovi čaji se prodajajo predvsem v lekarnah in specializiranih trgovinah. Največji tržni delež v Sloveniji pri prodaji čajev ima Droga Kolinska. Na tem področju je veliko konkurence od Mogote, Matika, Sitika, ter nekaterih tujih ponudnikov čajev. Podjetje nabavlja zelišča od domačih dobaviteljev kot so Reromat, Natura Herbika, ter ostalih.

2.5.4 Proizvodni program prehranska dopolnila

Samozdravljenje zajema tudi segment preventivne skrbi za zdravje. V ta namen so na voljo izdelki in prehranska dopolnila, ki vsebujejo vitamine, minerale in druge učinkovine, ki krepijo splošno odpornost organizma.

Zakon o živilih definira prehranska dopolnila kot izdelke, katerih namen je dopolnjevati običajno prehrano in ne zdraviti ali preprečevati bolezni in bolezenska stanja. Na podlagi Pravilnika o prehranskih dopolnilih (Uradni list RS, št. 82/03 in 44/04) morajo biti izdelki jasno označeni z navedbo: "prehransko dopolnilo". V 7. členu je predpisano, da se prehranskim dopolnilom pri označevanju, predstavljanju in oglaševanju ne sme pripisovati lastnosti preprečevanja, zdravljenja ali ozdravljenja bolezni pri ljudeh. Označevanje, predstavitev in oglaševanje prehranskih dopolnil ne sme vsebovati navedb, ki bi navajale ali pomenile, da uravnotežena in raznovrstna prehrana ne more zagotoviti ustreznih količin hranil.

Kadar se prehransko dopolnilo prvič daje v promet v Republiki Sloveniji, mora proizvajalec ali uvoznik o tem obvestiti Ministrstvo za zdravje in posredovati izvirno embalažo z označbo, pod katero bo prehransko dopolnilo dano v promet. Tako EU kot slovenska zakonodaja ne predpisuje predhodnega preverjanja dejanske sestave prehranskega dopolnila s strani neodvisnih državnih organov.

Na situacijo, ki jo imamo danes v Evropi in tudi v Sloveniji, je v veliki meri vplivalo stanje v ZDA. Tam je leta 1994 stopil v veljavo "Dietary Supplement Health and Education Act", s katerim so izdelki naravnega oz. rastlinskega izvora, vitaminski in mineralni izdelki prišli pod definicijo prehranskih dopolnil ("food supplements"). Ne sodijo niti med zdravila niti med

hrano in niso preverjeni s strani FDA - Ameriške agencije za hrano in zdravila. Samo dejstvo, da izdelek prihaja iz ZDA, nikakor ni zagotovilo za njegovo kakovost, varnost in učinkovitost. V ZDA morajo ti izdelki imeti navedeno naslednje opozorilo: "Izdelek NI namenjen diagnosticiranju, zdravljenju ali preprečevanju bolezni. Izdelka ni odobrila FDA." (Prehranska dopolnila, 2008). Podjetje Galex proizvaja naslednja prehranska dopolnila:

- kuminin sirup,
- tablete z artičoko,
- dolit,
- slezov sirup.

Kuminin sirup se dodaja hrani, ki napenja. Tablete z artičoko predstavljajo kot dodatek k prehrani, naravno pomoč pri težavah, ki jih povzročata sodoben način prehranjevanja (stres, veliko maščob). Dolit je prehransko dopolnilo v obliki napitka in preprečuje nastanek sečnih kamnov. Slezov sirup spada med prehranska dopolnila, vsebuje sluzi, ki zaščitijo sluznico dihal.

2.5.5 Proizvodni program kozmetika

Po definiciji Zakona o kozmetičnih proizvodih (Uradni list RS, št. 66/00, 65/03 in 47/04-ZdZPZ) so kozmetični proizvodi snovi ali pripravki v končni obliki, namenjeni nanašanju na zunanje dele človeškega telesa (povrhnjico, lasišče, nohte, ustnice ali zunanja spolovila) ali na zobe in sluznico v ustni votlini, z izključnim ali glavnim namenom, da jih očistijo, odišavijo ali zaščitijo, jih ohranijo v dobrem stanju, spremenijo njihov izgled ali odpravijo neprijeten telesni vonj. Tako EU kot slovenska zakonodaja pred dajanjem v promet ne predpisuje preverjanja dejanske sestave kozmetičnega proizvoda s strani neodvisnih državnih organov. Podjetje Galex deli kozmetične izdelke v tri skupine:

- negovalna kozmetika,
- otroška kozmetika,
- ostali kozmetični izdelki.

Pod proizvodnim programom negovalna kozmetika so kreme za obraz in telo, čistilna mleka in toniki, mazila za ustnice... V otroškem programu kozmetike so trije proizvodi in sicer hladilno mazilo, olje za dojenčka, ter otroški posip. Od ostale kozmetike proizvaja podjetje brezov losjon, gel z ognjičem, menta gel, arnikacet in mazilo za trdo kožo.

Kozmetika podjetja Galex je srednjega cenovnega razreda. Kozmetične proizvode podjetje prodaja preko lekarn, specializiranih trgovin, Term 3000. Proizvaja tudi za hrvaško podjetje Pliva. Konkurenti v tem cenovnem razredu so predvsem domači proizvajalci kot so Krka, Kozmetika Afrodita, Ilirija, Lek Kozmetika (od 2007 pridružen Iliriji), ter ostali.

2.5.6 Proizvodni program galenski proizvodi

Galenski izdelek 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 izdelki, 2008).

Najpogosteje gre za zdravila naravnega izvora in izdelke za nego in ohranjanje zdravja. Farmacevtski izdelki, ki jih izdeluje galenski laboratorij (Galenski izdelki, 2008):

- čaji,
- sirupi,
- kozmetika,
- kapljice,
- mazila,
- pripravki za sončenje,
- svečke,
- otroški program,
- praški in kapsule.

Konkurenti v segmentu galenskih izdelkov so galenski laboratoriji v Sloveniji. Dva izmed večjih sta Galenski laboratorij Ljubljana in Galenski laboratorij Maribor.

2.5.7 Proizvodni program medicinski pripomočki

Pod proizvodni program medicinski pripomočki uvršča podjetje proizvod Expect, test za ugotavljanje nosečnosti. S testom se ugotavlja prisotnost hormona HCG (humani horijev gonadotropin). Ta hormon začne nastajati v telesu, ko se oplojeno jajčece ugnezdi v steno maternice. Teste za ugotavljanje nosečnosti ponujajo na slovenskem tržišču še Krka, Nutrilab, Pfizer, Merc...

3 PORTFELJSKA ANALIZA PODJETJA GALEX D.D.

S portfeljsko analizo podjetja Galex d.d., bom opazoval položaje različnih poslovnih področij znotraj dejavnosti celotnega podjetja in na tej osnovi ocenil poslovna tveganja, ekonomsko uspešnost podjetja, ter predlagal strategije za posamezna poslovna področja z vidika celotnega podjetja.

V nadaljevanju tega poglavja bom najprej določil, kaj so strateška področja podjetja. Za oceno posameznih poslovnih področij podjetja in celotne njihove kombinacije bom izbral primerno matriko. Na koncu analize bom predlagal primerne strategije.

Portfeljska analiza je za obdobje 2006-2007. To je kratko obdobje, vendar zajemanja obdobja pred letom 2006 za podjetje Galex ni primerno, saj je podjetje večino generičnih zdravil začelo tržiti prav v letu 2006. Z analiziranjem daljšega obdobja ne bi dobili prave predstave o trenutnem položaju podjetja.

3.1 Določitev strateških poslovnih področij

V prejšnjem poglavju smo spoznali proizvodne programe podjetja. Za določitev strateških poslovnih področij sem primerjal proizvodne programe med seboj. Če so proizvodni programi tudi strateška poslovna področja morajo biti med seboj v visoki stopnji neodvisni. Za ugotavljanje neodvisnosti med poslovnimi programi sem primerjal deset njihovih značilnosti (glej Priloge od 2 do 7):

- odjemalce,
- politiko prodajnih cen,
- prodajne poti,
- prodajna področja,
- konkurente,
- dobavitelje,
- nabavni pogoje,
- tehnologijo,
- proizvodne zmogljivosti,
- raziskave in razvoj.

Ocena nič pomeni, da so odjemalci v primerjavi dveh proizvodnih programov popolnoma drugi. Ocena deset pomeni, da so odjemalci v primerjavi dveh proizvodnih programov popolnoma enaki. Vmesne točke kažejo določeno ocenjeno manjšo ali večjo odvisnost. Tako sem dobil po kolonah delne ocene odvisnosti med vrstami proizvodov (glej priloge). Seštevek točk sem delil z številom primerjanih kriterijev, ter tako dobil povprečno oceno neodvisnosti. Tisti proizvodni programi, ki so dosegli povprečno število točk manj kot pet so relativno neodvisni od primerjanega proizvodnega programa. Vsak proizvodni program sem primerjal z vsakim.

V Prilogi 1, sem primerjal proizvodni program generična zdravila, z ostalimi proizvodnimi programi (zdravila brez recepta, zeliščni čaji, kozmetični izdelki, galenski izdelki, prehranska dopolnila in medicinski pripomočki). Povprečna ocena primerjave proizvodnega programa generičnih zdravil in proizvodnega programa zdravil brez recepta je 4,7. To pomeni, da sta proizvodni program generičnih zdravil in proizvodni program zdravil brez recepta med seboj neodvisna, ter sta ločeni strateški poslovni področji. Prav tako ugotavljam za ostale proizvodne programe, da so medsebojno neodvisni od proizvodnega programa generičnih zdravil. Generična zdravila so strateško poslovno področje. To strateško poslovno področje poimenujem z širšim pojmom in sicer zdravila na recept.

V Prilogi 2 primerjam proizvodni program zdravil brez recepta z ostalimi proizvodnimi programi. Primerjava proizvodnega programa zdravil brez recepta s proizvodnim programom zeliščnih čajev, da povprečno oceno 6,9. To pomeni, da ta dva proizvodna programa nista medsebojno neodvisna. Spadata v skupno strateško poslovno področje. Isto velja tudi za proizvodni program prehranskih dopolnil in medicinskih pripomočkov. Primerjava med proizvodnim programom zdravil brez recepta in proizvodnim programom galenskih izdelkov, da povprečno oceno 5,7. Proizvodne programe zdravila brez recepta, zeliščne čaje, prehranska dopolnila, medicinske pripomočke, ter galenske izdelke združim v eno strateško poslovno področje. To strateško poslovno področje poimenujem zdravila za samozdravljenje.

Iz prilog (glej Priloge od 1 do 6) sem ugotovil, da je program kozmetike relativno neodvisen od ostalih proizvodnih programov. Program kozmetika je strateško poslovno področje.

Z medsebojno primerjavo neodvisnosti proizvodnih programov sem izluščil tri strateška poslovna področja podjetja:

- zdravila na recept,
- zdravila za samozdravljenje,
- kozmetika.

Pomen, ki ga ima razčlenitev podjetja na strateške poslovne enote, je v tem, da si s tem omogočimo poleg same portfeljske analize postavljanje planskih ciljev za takšne poslovne enote (Pučko, 2007 str. 65).

3.2 Izbira portfeljskega modela

V poglavju 1.6 sem predstavil sedem portfeljskih matrik, vendar sem za analizo izbral samo eno. Nisem izbral BCG modela, ker je ta naravnana na strategije nizkih stroškov, ne pa na strategije diferenciacije in strategij tržnih niš, kjer podjetje Galex išče svoje priložnosti. Model ima dve spremenljivki rast trga in tržni delež. Problem se pojavi pri spremenljivki tržni delež, saj nam preširoko vzeta panoga, da podcenjen rezultat, preozko vzeta panoga pa precenjen rezultat.

Matrika General Electric-Mckinsey odpravi slabosti BCG matrike, poudarek je na potencialni rentabilnosti ne na denarnem toku (Pučko, 2007 str. 65). Za oba kriterija privlačnost panoge, in konkurenčno sposobnost lahko sami izbiramo kazalce in jim določamo pomembnost tako, da jim dodamo uteži. Slabost te matrike je, da ne daje specifičnih priporočil za postavljanje in vodenje strategije podjetja. To pa popravlja DPM matrika ali matrika usmerjanja politike, katero bom uporabil za portfeljsko analizo podjetja Galex.

Hoferjeve matrike življenjskega cikla ne izberem, ker je v posameznem strateškem poslovnem področju veliko število proizvodov, ki so na različnih stopnjah življenjskega cikla. Računanje povprečja ne bi dalo realne predstave o podjetju.

V poglavju 1.6 predstavljeni SDG model, 3M elipse in Procter&Gamble model za razliko od zgoraj naštetih modelov ne analizirajo strateških poslovnih področij, ampak preidejo na analizo posameznih novih produktov ali projektov. Predmet analize v podjetju Galex je obstoječi proizvodni program zato nobenega od teh modelov ne izberem.

3.3 Določanje spremenljivk v DPM matriki

Uporabljen model ima dve spremenljivki in sicer na ordinati merimo privlačnost trga na abscisi pa konkurenčni položaj strateških poslovnih področij. Za vsako spremenljivko sem izbral kazalce, ki posamezno spremenljivko določajo. Za spremenljivko konkurenčni položaj sem določil naslednje kazalce; ekonomičnost, relativni tržni delež na slovenskem trgu, tehnološke sposobnosti, razvoj in raziskave, trženje, ter kadre. Za spremenljivko privlačnost trga pa naslednje kazalce; obseg trga stopnja razvitosti trga, stanje konkurence, ter vladne odredbe. Možne ocene posameznega kazalca so od -2 do 2, ki pa so ponderirane glede na pomembnost posameznega parametra (glej Tabelo 4).

Tabela 4 : Določitev vrednosti kazalca

Konkurenčni položaj strateške poslovne enote				Privlačnost trga			
Kazalec	Vrednost	Ocena	Utež	Kazalec	Vrednost	Ocena	Utež
Ekonomičnost	pod 0,9	-2	2	Obseg trga	Hitro odmira	-2	2
	0,9-1,0	-1			Odmira	-1	
	1,0-1,1	0			Stagnira	0	
	1,1-1,2	1			Omejeno povečevanje	1	
	nad 1,2	2			Neomejeno povečevanje	2	
Relativni tržni delež na slovenskem trgu	do 0,01	-2	3		Stopnja rasti trga	Pada	
	od 0,01 do 0,1	-1		Stagnira		-1	
	od 0,1 do 0,5	0		Raste do 5%		0	
	od 0,5 do 1	1		Raste med 5-10%		1	
	nad 1	2		Raste nad 10%		2	
Tehnološke sposobnosti	slabe	-2	1	Stanje konkurence		Zelo močna	-2
	zadovoljive	-1			Močna	-1	
	dobre	0			Srednje močna	0	
	zelo dobre	1			Šibka konkurenca	1	
	odlične	2			Konkurence ni	2	
Razvoj in raziskave	slabe	-2	2		Vladne odredbe	Hude omejitve	-2
	zadovoljive	-1		Srednje hude omejitve		-1	
	dobre	0		Omejitve		0	
	zelo dobre	1		Malo omejitev		1	
	odlične	2		Ni omejitev		2	

Trženje	slabo	-2	1				
	zadovoljivo	-1					
	dobro	0					
	zelo dobro	1					
	odlično	2					
Kadri	slabi	-2	1				
	zadovoljivi	-1					
	dobri	0					
	zelo dobri	1					
	odlični	2					

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

V tabeli 5 je prikazan izračun koordinat za posamezno strateško področje. V prvem stolpcu sta navedeni spremenljivki in njuni kazalci. V drugem stolpcu so uteži, ki sem jih dodelil kazalcu posamezne spremenljivke. Vsota uteži za vsako spremenljivko je deset. V tretjem stolpcu so ocene oz. točke SPP zdravil na recept. V četrtem stolpcu so ponderirane vrednosti. Te so zmnožek drugega in tretjega stolpca. Vsoto ponderiranih vrednosti delim z vsoto uteži, ter tako dobim koordinate za SPP zdravil na recept. Postopek ponovim tudi za SPP zdravil za samozdravljenje in SPP kozmetike.

Tabela 5 : Izračun koordinat posameznih SPP

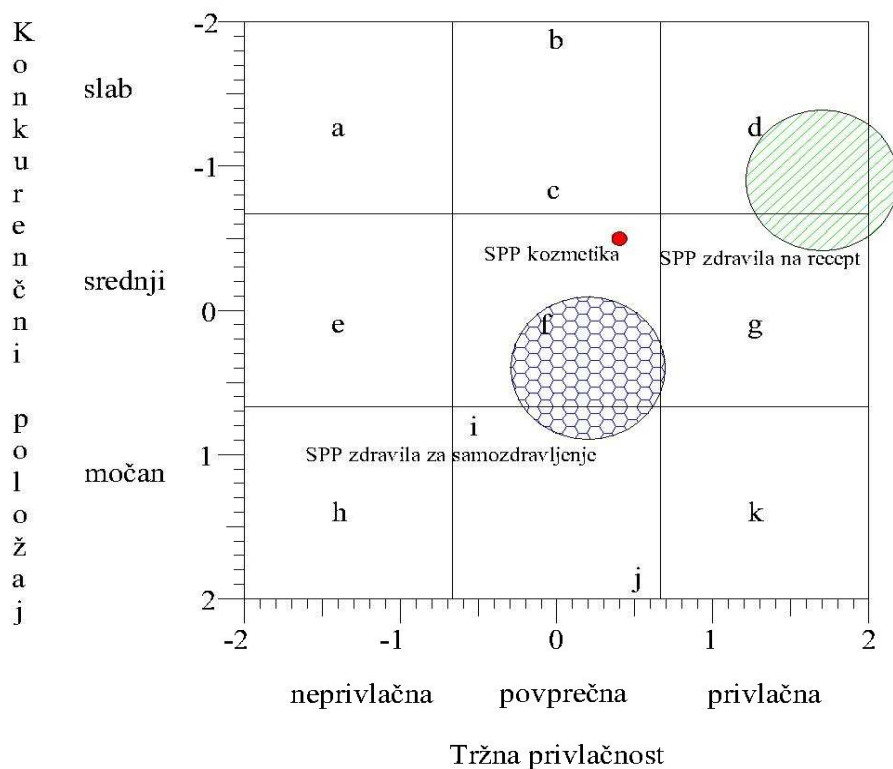
Spremenljivka	Utež	Ocena SPP zdravil na recept	Ponderirana ocena SPP zdravil na recept	Ocena SPP zdravil za samozdrav.	Ponderirana ocena SPP zdravil za samozdrav.	Ocena SPP kozmetika	Ponderirana ocena SPP kozmetika
Konkurenčni položaj							
Ekonomičnost	2	-1	-2	1	2	0	0
Tržni delež	3	-1	-3	0	0	-1	-3
Tehnološke sposobnosti	1	-1	-1	1	1	0	0
Razvoj in raziskave	2	-1	-2	0	0	-1	-2
Trženje	1	-1	-1	0	0	0	0
Kadri	1	0	0	1	1	0	0
Skupaj	10		-9		4		-5
Koordinata			-0,9		0,4		-0,5
Privlačnost trga							
Obseg trga	2	2	4	0	0	1	2
Stopnja rasti trga	4	1	4	0	0	1	4
Stanje konkurence	3	0	0	0	0	-1	-3
Vladne odredbe	1	-1	-1	2	2	1	1
Skupaj	10		7		2		4
Koordinata			1,8		0,2		0,4

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

3.4 Izdelava DPM matrike

Vsak krog v matriki predstavlja strateško poslovno področje. Koordinate krogov so bile izračunane na podlagi ocen posameznih kazalcev spremenljivk tržne privlačnosti in konkurenčnega položaja. Velikosti krogov pa so v sorazmerju s prihodki od prodaje v obdobju 2006-2007. V sami matriki so kvadranti označeni z črkami. Črke predstavljajo določeno politiko, ki jo DPM matrika priporoča za SPP, ki se nahajajo v določenem kvadrantu oz. v delu kvadranta.

Slika 14: Portfeljska matrika podjetja Galex



LEGENDA

- a dezinvestiraj
- b fazni umik
- c skrbno nadaljaj
- d podvoji ali opusti
- e fazni umik
- f nadaljaj skrbno
- g poskusi prizadevneje
- h generator denarnih sredstev
- i rast
- j vodja
- k vodja

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Iz portfeljske matrike na sliki 14 lahko razberemo, da so SPP zdravila za samooskrbo na trgu v zelo dobrem položaju glede konkurenčnega položaja. Dejstvo je, da podjetje Galex dobro obvladuje trg zdravil za samozdravljenje predvsem v severovzhodni Sloveniji. Ta trg je še vedno v porastu. Nekoliko slabši konkurenčni položaj ima podjetje na SPP kozmetike. Iz same slike 14 je vidno, da SPP kozmetika predstavlja le manjši delež v skupnih prihodkih podjetja. Podjetje je pred kratkim vstopilo na trg zdravil na recept z štirimi vrstami generikov. Iz matrike je razvidno, da si podjetje Galex še ni utrdilo položaja na trgu v tej SPP, vendar s portfeljsko analizo lahko potrdimo pravilnost odločitve vodstva podjetja, da je vstopilo na trg zdravil na recept, saj je ta panoga hitro rastoča.

3.5 Poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPP. Planiranje razvoja portfelja strateških poslovnih področij zahteva odločanje o tem, katere SPP bodo rasle, katere se bodo samo konsolidirale in katere bo podjetje opustilo oz. jih likvidiralo, ter katere bo na novo vzpostavilo (Pučko, 2003, str. 174).

Pri portfeljski analizi odgovarjamo predvsem na vprašanje alokacije resursov. Strateške poslovna področja so lahko porabniki denarnih sredstev ali generatorji denarnih sredstev. Na podlagi značilnosti strateških poslovnih enot je na ravni celotnega podjetja potrebno odločiti o razmeščanju sredstev znotraj podjetja.

3.5.1 SPP zdravila na recept

SPP zdravila na recept je tržno zelo privlačna, saj je ta trg hitro rastoč. Tudi v prihodnjih letih se pričakuje hitro rast trga zdravil na recept. Podjetje Galex proda veliko večino teh proizvodov na slovenskem trgu le manjši delež na češkem, slovaškem, ter madžarskem trgu. Razlika med uspehom in neuspehom na trgu zdravil na recept je registracija in uspešno trženje na novo osvojenih trgih. Podjetje Galex se poskuša uveljaviti na zgoraj naštetih trgih. Drugi pomemben dejavnik v tej panogi je razvoj novih oz. registracija novih izdelkov. Podjetju svetujem za SPP zdravila na recept naj osvaja nove trge in razvija nove proizvode.

SPP zdravila na recept so na zelo perspektivnem trgu, vendar v težkem konkurenčnem položaju. Položaj SPP zdravila na recept leži v polju matrike, ki nam svetuje opusti ali podvoji. Vizija družbe Galex temelji na dveh področjih: v proizvodnji in trženju generičnih zdravil in zdravil za samozdravljenje, zato sem se opredelil za podvoji. To pomeni, da bo SPP zdravila na recept velik porabnik denarnih sredstev, saj bo to SPP v prihodnje zahtevalo velike investicije.

V tej panogi sta na slovenskem trgu največja konkurenta Krka in Lek. Oba ustvarjata z zdravili na recept velike dobičke. Kot sem razložil v poglavju 1.4, veliki dobički Krke in Leka pomenijo, da imata postavljene visoke cene in sta pripravljena izgubiti tržni delež. To obdobje mora podjetje Galex izkoristiti za povečanje tržnega deleža oz. izboljšanja tržnega položaja.

3.5.2 SPP zdravila za samozdravljenje

SPP zdravila za samozdravljenje so na dokaj privlačnem tržišču. Za razliko od SPP zdravila na recept, smo v tej SPP v boljšem konkurenčnem položaju. Podjetje Galex je v tej panogi že od samega začetka ustanovitve in si je uspelo izboriti boljši konkurenčni položaj. Glede na položaj SPP zdravila za samozdravljenje na sliki 14, nam sama matrika predlaga skrbno nadaljevanje. Na trgu zdravil za samozdravljenje ima podjetje posebej močan položaj v segmentu zdravilnih čajev, kjer je vodilno podjetje na slovenskem tržišču.

Za SPP zdravila za samozdravljenje to pomeni, da generira presežek denarnih sredstev, saj ustvari veliko več denarnih sredstev, kot ga potrebuje za reinvestiranje, da obdrži osvojeni tržni položaj. Podjetju je v interesu, da ima vsaj kakšno SPE v tem območju. Vseeno je potrebno toliko investirati, da SPP zdravila na recept obdrži čim dlje močan konkurenčni položaj. Presežek denarnih sredstev SPP zdravila na recept je potrebno investirati v SPP zdravila na recept.

3.5.3 SPP kozmetika

SPP kozmetika podjetju Galex v celotnih prihodkih pomeni le okoli 5%. Podobno kot SPP zdravila za samozdravljenje leži na sliki 14 v srednjem kvadrantu DPM matrike. V letu 2007 je Ilirija prevzela Lek Kozmetiko in tako je nastalo zelo močno kozmetično podjetje na slovenskem trgu, kar utegne poslabšati tržni položaj SPP kozmetika. Matrika DPM za SPP kozmetika predlaga skrbno nadaljevanje, vendar bo to področje z veliko verjetnostjo v kratkem času postalo nedonosno. Če hoče podjetje svoj obstoj zagotoviti v dinamiki, mora opuščati poslovna področja, ki postajajo nedonosna. Podjetju Galex svetujem likvidacijo SPP kozmetika. Z likvidacijo SPP kozmetika, bom zagotovil dodatna sredstva za investiranje v SPP zdravila na recept. Ukinitvev SPP kozmetika se sklada tudi z vizijo podjetja, saj kozmetike podjetje v svoji viziji ne omenja.

SKLEP

Cilj diplomskega dela je predlagati podjetju Galex d.d., kako naj alocira resurse, da bo dolgoročno preživelo na tržišču in lastnikom podjetja dolgoročno ustvarilo pozitiven denarni tok. S pomočjo portfeljske analize in uporaba DPM matrike, kot instrumenta analize mi je to tudi uspelo.

SPP zdravila na recept so na zelo perspektivnem trgu, vendar v težkem konkurenčnem položaju. Podjetju Galex svetujem za SPP zdravila na recept širjenje na nove trge, ter razvijanje novih proizvodov. SPP zdravila na recept bo v prihodnjih letih velik porabnik denarnih sredstev, saj bo razvijalo nove proizvode in veliko vlagalo v distribucijo in trženje proizvodov. Le tako bo lahko uspelo v tej panogi. To bo storilo lahko le tako, da bo črpalo denarna sredstva iz SPP zdravila za samozdravljene in SPP kozmetike.

Pri portfeljski analizi podjetja Galex sem se srečeval tudi z določenimi problemi. Prvi problem je bilo definiranje strateških poslovnih enot in področij, saj se proizvodni programi močno prepletajo med seboj. Problem sem rešil tako, da sem podrobno preučil dobavitelje, kupce, konkurente,..., za vsak proizvodni program, ter tako določil strateška poslovna področja.

Portfeljski model temelji na podatkih o trgu, ki ga je potrebno definirati. Odločiti se je potrebno, ali upoštevati samo segmente, kjer naša SPP obstaja in na katerih posluje, ali celoten trg. Problem sem rešil tako, da sem upošteval samo slovenski trg, kjer podjetje Galex realizira okrog 95% prodaje. Z upoštevanjem širšega trga, dobimo slabše rezultate za posamezne SPP, preozkega trga pa predobre za posamezen SPP.

Položaj posameznih SPP v portfeljski matriki je odvisen od definiranja spremenljivk v modelih. Določanje kriterijev in njihovih ponderjev je subjektivna ocena.

Problem s katerim sem se srečeval je problem zadostnih in pravih informacij. Pogosto različni viri navajajo različne podatke. Podatke moramo med seboj primerjati, vendar se moramo držati enega vira, v mojem primeru sem upošteval najprej podatke iz letnih poročil, če jih tu nisem dobil sem upošteval ostale vire.

Navkljub vsem slabostim portfeljske analize je ta koristen pripomoček pri postavljanju strategij diverzificiranih podjetij, kar je tudi njen osnovni namen.

»Samo dve poti sta za zmago, delati prave stvari, ali delati stvari prav. Če delamo prave stvari smo že na pol poti do zmage (Cooper et al., 2001, str. 331).« To diplomsko delo se ukvarja s tem, katere stvari so prave.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D.A. (1988). *Developing Business Strategies*. (2nd ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Aaker, D.A. (1992). *Strategic Market Management*. (3rd ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
3. *Azitromicin*. Najdeno 24. julija 2008 na spletnem naslovu <http://en.pandapedia.com/wiki/Azithromycin>.
4. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc P. (2002). *Poslovne Finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Barksdale, H.C. & Harris C.E. (1982). Portfolio Analysis and the Product Life Cycle. *Long Range Planning*, 15, (6), 49-57.
6. Cooper, G.R., Edgett, J.S. & Kleinschmidt J.E. (2001). *Portfolio Management for new products*. New York: Basic Books
7. Deimler, S.M. & Stern, W.C. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. Hoboken, (New Jersey): John Wiley&Sons, Inc.
8. *Galenski izdelki*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.farmadrustvo.si/gradivo_p/Kakovost%20zdravil/Kakovost%20zdravil.doc.
9. Hax, C.A. & Majluf, S.N. (1991). *The Strategy Concept and Process*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
10. Henderson, B.D. (1970a). The Market-Share Paradox. V *The Boston Consulting Group on Strategy* (str. 27-29). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
11. Henderson, B.D. (1970b). The Product Portfolio. V *The Boston Consulting Group on Strategy* (str. 27-29). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
12. Henderson, B.D. (1973). The Experience Curve Reviewed History. V Deimler, S.M. & Stern, W.C. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy* (str. 12-14). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
13. Henderson, B.D. (1976a). The Rule of Three and Four. V Deimler, S.M. & Stern, W.C. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy* (str. 31-34). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
14. Henderson, B.D. (1976b). The Real Objectives. V Deimler, S.M. & Stern, W.C. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy* (str. 38-39). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
15. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning*. (5th ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
16. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kocjančič, R. (2005). *Portfeljska analiza v strateškem planiranju-primer podjetja Avtotehna* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. *Letno poročilo podjetja Galex 2007*. Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/rezultati.asp?naziv=galex&ulica=&posta=&kraj=&maticna=&MAXREC=20&hide_submit.x=0&hide_submit.y=0.

19. Naylor, H.T. & Celia T. (1984). *Optimization models for strategic planning*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V.
20. *O družbi [Galex d.d.]*. Najdeno 7. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.galex.si/si/vsebina.cfm?id=280>.
21. *Organigram podjetja Galex d.d.* (2008). Interni vir podjetja Galex.
22. *Prehranska dopolnila*. Najdeno 16. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.gorenjske-lekarne.si/node/66>.
23. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. (3. natis) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pučko, D. (2007). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Simvastatin*. [Wikipedia]. Najdeno 14. julija 2008 na spletnih straneh URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Simvastatin>.
26. *Svetovna zdravstvena organizacija*. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.who.int/whosis/indicators/compendium/2008/3hwo/en/index.html>.
27. Ulaga, N. (2002). *Proces primerjanja alternativnih načinov trženja slovenske generične farmacevtske industrije*. [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. *Vizija in poslanstvo [Galex d.d.]*. Najdeno 7. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.galex.si/si/vsebina.cfm?id=171>.
29. *Zakon o kozmetičnih izdelkih*. (2004). (Uradni list RS, št. 47/04-ZdZPZ, 05. maj 2006).
30. *Zakon o živilih*. (2004). Uradni list RS. (Uradni list RS, št. 44/04, 25. april 2006).
31. Zupanc, M. (2002). *Porfeljska analiza strateških poslovnih področij v podjetju Teol Ljubljana*. [specialistično delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Ocenjevanje stopnje odvisnosti zdravil na recept od drugih skupin

Merila	Zdravila brez recepta	Zeliščni čaji	Kozmetični izdelki	Galenski izdelki	Prehranska dopolnila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	5	2	2	5	2	2
Politika prodajnih cen	0	0	2	0	0	0
Prodajne poti	5	5	5	6	5	7
Prodajna področja	6	6	6	6	6	6
Konkurenti	4	2	3	1	4	3
Dobavitelji	7	2	5	7	5	5
Nabavni pogoji	7	6	6	6	6	6
Tehnologija	3	1	2	3	0	0
Proizvodne zmogljivosti	6	4	5	5	5	5
Raziskave in razvoj	4	0	1	3	1	1
Povprečna ocena	4,7	2,8	3,3	4,2	3,4	3,5

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Priloga 2: Ocenjevanje stopnje odvisnosti zdravil brez recepta od drugih skupin

Merila	Zeliščni čaji	Kozmetični izdelki	Galenski izdelki	Prehranska dopolnila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	6	3	6	7	8
Politika prodajnih cen	7	4	5	7	8
Prodajne poti	5	5	7	9	9
Prodajna področja	9	5	7	9	9
Konkurenti	7	4	4	5	5
Dobavitelji	7	5	8	8	6
Nabavni pogoji	7	6	7	9	9
Tehnologija	7	2	5	8	6
Proizvodne zmogljivosti	7	5	4	8	7
Raziskave in razvoj	7	1	4	9	7
Povprečna ocena	6,9	4	5,7	7,9	7,4

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Priloga 3: Ocenjevanje stopnje odvisnosti zeliščnih čajev od drugih skupin

Merila	Kozmetični izdelki	Galenski izdelki	Prehranska dopolnila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	3	6	6	6
Politika prodajnih cen	5	6	7	7
Prodajne poti	5	6	7	7
Prodajna področja	5	7	5	5
Konkurenti	0	2	3	0
Dobavitelji	1	5	6	3
Nabavni pogoji	3	4	8	6
Tehnologija	3	5	8	6
Proizvodne zmogljivosti	4	6	7	5
Raziskave in razvoj	1	5	6	6
Povprečna ocena	3	5,2	6,3	5,1

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Priloga 4: Ocenjevanje stopnje odvisnosti kozmetičnih izdelkov od drugih skupin

Merila	Galenski izdelki	Prehranska dopolnila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	3	2	7
Politika prodajnih cen	2	6	7
Prodajne poti	5	5	7
Prodajna področja	8	6	6
Konkurenti	4	2	3
Dobavitelji	6	5	5
Nabavni pogoji	7	6	6
Tehnologija	3	5	5
Proizvodne zmogljivosti	4	5	5
Raziskave in razvoj	4	6	5
Povprečna ocena	4,4	4,8	5,6

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Priloga 5: Ocenjevanje stopnje odvisnosti galenskih izdelkov od drugih skupin

Merila	Prehranska dopolnila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	5	5
Politika prodajnih cen	7	7
Prodajne poti	6	6
Prodajna področja	6	6
Konkurenti	4	2
Dobavitelji	3	3
Nabavni pogoji	5	5
Tehnologija	5	5
Proizvodne zmogljivosti	6	5
Raziskave in razvoj	6	6
Povprečna ocena	5,3	5

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.

Priloga 6: Ocenjevanje stopnje odvisnosti prehranskih dopolnil od drugih skupin

Merila	Medicinski pripomočki
Odjemalci	7
Politika prodajnih cen	9
Prodajne poti	9
Prodajna področja	9
Konkurenti	6
Dobavitelji	9
Nabavni pogoji	9
Tehnologija	8
Proizvodne zmogljivosti	8
Raziskave in razvoj	10
Povprečna ocena	8,4

Vir: Interni vir podjetja Galex, 2008.