

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PORTFELJA POLPREVODNIKOV
PODJETJA INFINEON TECHNOLOGIES AG**

Ljubljana, januar 2006

ANDREJ METLJAK

IZJAVA

Študent _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom DOC. DR. ADRIANE REJC BUHOVAC, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1 Splošno o portfeljski analizi.....	2
1.1 Umestitev portfeljske analize v okvir strateškega planiranja.....	2
1.2 Vrste portfeljske analize.....	3
1.3 Opredelitev strateške poslovne enote.....	3
2 Portfeljske matrike kot metodološko orodje za analizo uravnoteženosti portfeljev poslovnih enot.....	4
2.1 Matrika BCG.....	4
2.1.1 Struktura matrike BCG.....	5
2.1.1.1 Relativni tržni delež.....	5
2.1.1.2 Stopnja rasti trga.....	7
2.1.1.3 Kvadranti matrike BCG.....	9
2.1.2 Strateška priporočila na podlagi matrike BCG.....	10
2.1.3 Slabosti matrike BCG.....	12
2.2 Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.....	13
2.2.1 Struktura matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.....	14
2.2.2 Postopek izdelave matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ..	15
2.2.2.1 Osi matrike.....	15
2.2.2.2 Umestitev SPE v matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja....	17
2.2.3 Strateška priporočila matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ..	18
2.2.4 Slabosti matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.....	18
2.3 Matrika usmerjanja politike.....	19
2.4 Matrika življenjskega cikla Arthurja D. Littla.....	20
2.5 Drugi modeli portfeljske analize.....	22
3 Analiza portfelja polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG.....	23
3.1 O podjetju in skupini za upravljanje in oskrbo z električno energijo.....	23
3.2 BCG-matrika portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	25
3.2.1 Analiza BCG-matrike portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	27
3.2.2 Strateška priporočila menedžmentu, na podlagi analize matrike BCG.....	29
3.3 Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja za portfelj SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	32
3.3.1 Analiza matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	34
3.3.2 Strateška priporočila menedžmentu, na podlagi analize matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.....	34
3.4 Matrika usmerjanja politike za portfelj SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	35
3.5 Povzetek strateških priporočil za razvoj posameznih SPE v enoti močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG.....	36
Sklep.....	38
Literatura.....	40
Viri.....	41
Priloge.....	1

UVOD

S pojavom vedno večjega števila korporacij z zelo razvejano dejavnostjo se je v 60-ih letih pojavilo vprašanje, kako upravljati podjetje, ki združuje med seboj zelo različne poslovne programe. Eno takih podjetij je bilo General Electric, ki je že takrat imelo več kot 200 profitnih centrov in v svojem portfelju proizvodov vse od žarnic do letalskih motorjev. Kako med seboj primerjalno analizirati in obvladovati tako različne proizvode, ki nastopajo na zelo različnih trgih? Odgovor na to so bili različni modeli portfeljske analize, ki je omogočila smiselno primerjavo strateških poslovnih enot in dajala smernice za investiranje na ravni celotne korporacije.

Cilj diplomskega dela je preučiti portfelj močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG. Skušal bom ugotoviti, kakšne so značilnosti posameznih SPE in kako delujejo kot celota. Ker je portfelj proizvodov zelo razvejan, je taka analiza zagotovo koristna za podjetje, saj lahko ponudi zanimiva vprašanja in odgovore nanje. Le-ti v preobilici vsakdanjega dela, ki se osredotoča predvsem na kratkoročne rezultate, lahko ostanejo skriti. V prvem delu diplomskega dela bom najprej na kratko opisal proces strateškega planiranja v podjetju in vlogo, ki jo pri tem igra portfeljska analiza. Ker obstaja več modelov portfeljske analize, bom izbral tiste, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi, in jih podrobneje opisal. Za vsako od njih bom pojasnil, na čem temeljijo, kakšno metodologijo uporabljajo, kakšne so njihove aplikativne možnosti in opozoril na njihove slabosti. V drugem delu pa bom analiziral portfelj strateških poslovnih enot, ki sestavljajo skupino močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG. Analiziral jih bom z različnimi metodami portfeljske analize, obrazložil dobljene rezultate in iz njih izpeljal strateška priporočila. Poleg tega bom opozoril na slabosti posameznih metod in načine za njihovo odpravo. Na koncu bom zbral strateška priporočila za vsako strateško poslovno enoto (SPE) posebej in analiziral razlike, do katerih pride pri uporabi različnih metodologij. Do zgoraj opisanih rezultatov mi je pri teoretičnem delu pomagal študij relevantne literature s področij strateškega menedžmenta, portfeljske analize in strateškega planiranja. Pri praktičnem delu pa so rezultati posledica zbiranja podatkov iz različnih virov znotraj podjetja in specializiranih poročil in analiz iz panoge polprevodnikov. Opravil sem tudi pogovore z vodji posameznih SPE in vodilnimi menedžerji v podjetju. Vse te podatke sem nato analiziral s pomočjo modelov portfeljske analize in z uporabo osnovnih statističnih in matematičnih orodij.

Zunanji opazovalec bi lahko pomislil, da podjetje, kot je Infineon, niti ne potrebuje portfeljske analize za pomoč pri strateškem odločanju, saj proizvaja le eno vrsto proizvodov – polprevodnike. Pa ni tako. Obstaja mnogo vrst polprevodnikov, ki se uporabljajo na veliko različnih načinov in v veliko različnih aplikacijah. Za primerjavo pogledimo polprevodnike, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji, in spominske polprevodnike. Pri prvih gre za zelo dolgoročen posel, kjer je potrebno vsak tip polprevodnika razviti po meri in z njimi opraviti številna testiranja, tako da lahko od začetne ideje do takrat, ko je polprevodnik tudi v resnici vgrajen v avtomobil, preteče tudi pet let. Nasprotje tega je panoga spominskih polprevodnikov, kjer so proizvodi standardizirani, in konkurenčni boj v glavnem temelji na zniževanju cen, ko je ponudba večja od povpraševanja, in na širjenju zmogljivosti, ko je povpraševanje večje od ponudbe. Nihanja v povpraševanju so zelo močna in pogosta. Iz meseca v mesec se

povpraševanje lahko poveča ali zmanjša tudi za 30 %. Zato je nujno, da v podjetju svoj portfelj proizvodov smiselno delijo na SPE, ki same skrbijo za kar najboljše poslovanje proizvodov, na ravni celotne korporacije pa spremljajo poslovanje SPE in njihovo ravnovesje ter se odločajo o njihovih usmeritvah v prihodnje. Portfeljska analiza jim omogoča, da te SPE primerjajo med sabo in se odločajo, kakšna bo njihova vloga pri zagotavljanju kratkoročne donosnosti in dolgoročne rasti podjetja.

1 SPLOŠNO O PORTFELJSKI ANALIZI

1.1 Umestitev portfeljske analize v okvir strateškega planiranja

Strateško planiranje je ena temeljnih aktivnosti, potrebnih za uspešno delovanje podjetja. Nemogoče si je predstavljati uspešno upravljanje in poslovanje podjetja, če bo le-to delovalo naključno, po trenutnem navdihu, brez pogleda v prihodnost. Za uspešno poslovanje podjetja mora poslovodstvo izoblikovati politiko, po kateri se bodo ravnali in bo predstavljala temelj za poslovodske in upravljaške odločitve (Pučko, 2003, str. 12). Politike, ki bo zagotavljala uspešno poslovanje, pa ni mogoče izdelati brez potrebnih informacij za odločanje. Hkrati velja tudi, da politika sama po sebi še ne zagotovi doseganja zastavljenih ciljev. Le-te se doseže skozi proces uresničevanja in kontrole planiranega. Velja torej, da proces strateškega upravljanja in poslovanja sestavljajo (Pučko, 2003, str. 115):

- Pridobivanje potrebnih informacij za strateško planiranje. Osnovne skupine teh informacij so ocena okolja, analiza poslovanja in po potrebi sprememba vizije ter poslanstva podjetja.
- Proces strateškega planiranja, ki temelji na analizi dejanskega stanja, postavljanju planskih ciljev in ugotavljanju razkoraka med njima. Naslednji korak je razvoj ustreznih strategij, tako na ravni podjetja kot na ravni posameznih poslovnih funkcij, ki bodo zagotovile premik od sedanjega k želenemu stanju.
- Uresničevanje in kontrola strategije, ki zagotovita, da so plani podprti tudi s konkretnimi, usmerjenimi dejanji.

Kot rečeno, se celoten proces začne s temeljito oceno poslovanja podjetja, ki jo je mogoče opraviti na tri načine (Pučko, 2003, str. 129): klasični način (SWOT-analiza), s portfeljsko analizo ali z analizo, ki temelji na verigi vrednosti. Vidimo torej, da je portfeljska analiza eden od načinov za oceno poslovanja podjetja, vendar se ta analiza ne ustavi le pri analiziranju obstoječega stanja, ampak daje tudi priporočila za prihodnost, ki se upoštevajo v procesu strateškega planiranja.

Aaker (1992, str. 158) loči dve vrsti spremenljivk, ki vplivajo na poslovanje podjetja, notranje in zunanje, in vidi bistvo portfeljske analize ravno v celoviti oceni in predstavitvi tako dejavnikov okolja kot tistih, ki izhajajo iz podjetja. Poleg tega poudarja, da portfeljska analiza omogoča medsebojno primerjavo posameznih SPE in daje priporočila za investicijske odločitve.

1.2 Vrste portfeljske analize

Bistvo portfeljske analize je razporeditev resursov podjetja na način, s katerim se doseže optimalno ravnotežje med dolgoročno rastjo in kratkoročno donosnostjo (Baker, Hart, 1999, str. 129). Pri tem je potrebno poudariti, da portfeljska analiza strateških poslovnih enot v podjetju v nasprotju z analizo finančnega portfelja ne daje bistvenega poudarka kazalcem finančne uspešnosti, ampak daje večjo težo spremenljivkam, ki po eni strani celostno opišejo zunanje okolje podjetja, po drugi pa njegove zmožnosti v tekmovanju s konkurenco (Hooley et al., 1998, str. 53).

Različni modeli portfeljske analize so se začeli razvijati v šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Ker se je v tem času pojavljalo vse več korporacij z zelo razvejano dejavnostjo, so nastali kot odgovor na probleme, s katerimi so se soočale te korporacije pri ocenjevanju in odločanju o prihodnosti posameznih SPE. Najbolj poznana in najpogosteje uporabljena modela portfeljske analize sta:

- matrika BCG in
- matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.

Poleg njiju in kot njuna nadgradnja je nastalo še veliko drugih modelov. V diplomskem delu bom opisal še:

- matriko usmerjanja politike in
- matriko življenjskega cikla A. D. Littla.

Ker je bistvo portfeljske analize analiza posameznih SPE podjetja in njihova medsebojna primerjava, je nujno najprej razjasniti pojem SPE.

1.3 Opredelitev strateške poslovne enote

Razlog za oblikovanje SPE je v tem, da se veliko podjetje z razvejano dejavnostjo organizira v samostojne enote, kar olajša njihovo poslovanje, postavljanje ciljev, alokacijo resursov, spremljanje uspešnosti itd. Obstaja več opredelitev SPE, ki pa so si med seboj precej podobne.

Pučko (2003, str. 143) pravi, da moramo SPE razumeti kot razmeroma samostojno organizacijsko enoto in investicijski center z lastnim poslovanjem, s proizvodnjo, prodajo, z raziskavami in razvojem ter drugimi poslovnimi funkcijami.

Po Aakerju (1992, str. 8) je SPE organizacijska enota z opredeljeno poslovno strategijo, lastnim poslovanjem in odgovornostjo za prodajo in dobiček. Idealno naj bi vsaka SPE imela tudi svoje lastne oddelke prodaje, proizvodnje, logistike, raziskav in razvoja, računovodstva itd. V praksi pa je pogosto, da si nekatere od teh funkcij deli več SPE med seboj.

Gluck (1985, str. 8) pa pravi, da SPE opredeljujejo:

- lastno poslanstvo, ki je neodvisno od drugih SPE,
- jasno določeni konkurenti,
- nastopanje na odprtem trgu,
- neodvisno planiranje,
- neodvisno razporejanje resursov znotraj SPE in
- dovolj velik obseg realizacije, da pritegne pozornost vrhnjega menedžmenta.

Ena od opredelitev (Wilson, Gilligan, 1999, str. 310) pa pravi, da:

- mora SPE predstavljati zaokroženo celoto v poslovanju podjetja, ki nastopa kot samostojna planska enota,
- mora SPE imeti svoj nabor konkurenčnih podjetij in da
- mora SPE imeti svojega menedžerja, ki je odgovoren za strateško planiranje in ima vpliv na dejavnike, ki določajo profitabilnost, za katero sam tudi odgovarja.

Vidimo torej, da v večini primerov nastopajo podobni ali enaki dejavniki, ki opredeljujejo SPE. Ne obstaja pa dokončna opredelitev SPE, ki bi lahko z gotovostjo potrdila ali zavrgla primernost konkretnega načina, ki ga posamezno podjetje uporablja za delitev svoje dejavnosti na SPE.

2 PORTFELJSKE MATRIKE KOT METODOLOŠKO ORODJE ZA ANALIZO URAVNOTEŽENOSTI PORTFELJEV POSLOVNIH ENOT

2.1 Matrika BCG

Kot prvi model za analizo portfelja proizvodov oziroma strateških poslovnih enot podjetja se je v sredini 60-ih let pojavila t. i. matrika BCG. Kot nam že ime pove, je metodo razvilo takrat razmeroma mlado svetovalno podjetje Boston Consulting Group, ki je skupaj z Mead Paper Corporation razvijalo metodo, s katero bi sistematično ocenili njihovo razvejano dejavnost. BCG je najenostavnejša izmed metod za analizo portfelja proizvodov in kot taka pogosto predstavlja prvi korak analize, ki se kasneje nadgradi z drugimi, kompleksnejšimi metodami.

Izhaja iz teorije financ o uravnoteženju portfelja investicij, ki naj investitorju zagotavljajo optimalno razmerje med donosom in tveganostjo ter kratkoročnimi in dolgoročnimi donosi. Za zagotovitev pozitivnega sedanjega in prihodnjega denarnega toka mora podjetje ali investitor najti primerno razmerje med različnimi vrstami investicij. Če ta koncept apliciramo na funkcijo

strateškega marketinga, predstavljajo proizvodi oziroma strateške poslovne enote posamezen investicijski projekt, ki bodisi potrebuje denarni tok ali pa ga generira.

Novi oziroma mladi proizvodi zahtevajo veliko investicij v razvoj in trženje, večjih prihodkov pa še ne omogočajo. Le-teh se podjetje nadeja v prihodnosti, seveda ob določeni stopnji tveganja, ki ustreza velikosti pričakovanih donosov. Na drugi strani pa zreli, uveljavljeni proizvodi investicij ne zahtevajo več, so pa v fazi, ko prinašajo največje prihodke. Prvi imajo torej izrazito negativen denarni tok, drugi pa pozitivnega. A na podlagi tega seveda ne moremo sklepati, da naj ima podjetje v svojem portfelju le proizvode, ki so na vrhu krivulje življenjskega cikla, ker prej ali slej vsem začnejo upadati prihodki, še posebej, če podjetje vanje dodatno ne investira. Podjetje zato potrebuje tudi novi proizvode, katerih potencial se bo šele razvil in tako omogočil dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Rešitev je torej v uravnoteženem portfelju, sestavljenem iz proizvodov, ki denarni tok generirajo danes, in proizvodov, ki bodo ustrezen denarni tok zagotavljali v prihodnosti (Morrison, Wensley, 1991, str. 107–108).

Bistveno vlogo BCG-matrike bi torej lahko razdelili na dva dela. Prvi je analiza posameznih strateških poslovnih enot podjetja z vidika neto denarnega toka, ki ga SPE generirajo v sedanjosti, in pričakovanja o tem za prihodnost. Drugi pa je analiza celotnega portfelja SPE podjetja glede na to, kakšen je skupni neto denarni tok, ki ga povzročajo, in kakšen naj bi bil ob sedanjosti sestavi v prihodnje. Glede na dobljeni rezultat nato nudi strateška priporočila za upravljanje s portfeljem v prihodnje.

2.1.1 Struktura matrike BCG

BCG-matrika analizira posamezne SPE z dvema spremenljivkama, ki opisujeta značilnosti oziroma uspešnost SPE z vidika denarnega toka. Ti spremenljivki sta relativni tržni delež, ki ga ima proizvod ali SPE, in stopnja rasti trga, del katerega je. Relativni tržni delež predstavlja generiranje denarnega toka, rast trga pa potrebo po njem. Njun skupni vpliv torej rezultira v neto denarnem toku SPE. Poglejmo posamezni spremenljivki podrobneje.

2.1.1.1 Relativni tržni delež

Zakaj trdimo, da tržni delež SPE vpliva na generiranje denarnega toka? Razlogov, da podjetje z večjim tržnim deležem v primerjavi s konkurenco dosega nadpovprečno visoke donose in generira večji denarni tok, je veliko, vsi pa se opirajo na zakonitost krivulje izkušenj (glej Sliko 1 na str. 6).

Osnovno sporočilo krivulje izkušenj je, da se podjetju pri večjem kumulativnem številu proizvedenih enot stroški na enoto proizvoda nižajo (McDonald, 1992, str. 30). Če poenostavimo, lahko rečemo, da za tem učinkom stojita dva dejavnika:

- Čas

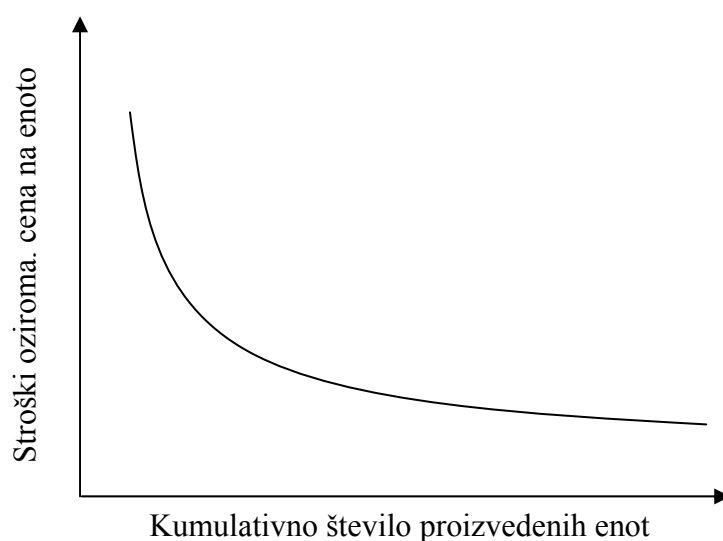
Dlje kot podjetje proizvaja določen proizvod, več izkušenj si bo nabralo z njegovo proizvodnjo, kar se bo na koncu kazalo v nižjih stroških na proizvedeno enoto. To nižanje

stroškov oziroma nabiranje izkušenj ima vzrok v več dejavnikih, kot so inovacije, optimizacije in standardizacije proizvodnih procesov, učenje delovne sile ipd.

- **Količina**

Z večanjem obsega proizvodnje podjetje uživa učinke ekonomije obsega, kar pomeni, da so stroški na enoto proizvoda pri večjem obsegu proizvodnje nižji kot pri manjšem. Do tega učinka pride zaradi večanja učinkovitosti in produktivnosti, ki sta posledica delitve fiksnih stroškov proizvodnje na več enot, specializacije delovne sile, standardizacije proizvodov ipd.

Slika 1: Krivulja izkušenj



Vir: Baker, Hart, 1998, str. 133.

Z nižjimi stroški podjetje lahko doseže dvoje. Prvič, ob enakih cenah lahko dosega nadpovprečno visoke donose in torej nadpovprečno pozitiven denarni tok, ki je na voljo za morebitne investicije v proizvod ali trg. Drugič, podjetje lahko zniža prodajne cene in s tem še poveča svoj tržni delež. Takemu znižanju cen konkurenti namreč ne bodo mogli slediti, ker še niso tako daleč na krivulji izkušenj in so njihovi stroški previsoki. Drugi dejavniki, ki pozitivno vplivajo na konkurenčnost podjetja z višjim tržnim deležem oziroma večjim obsegom proizvodnje, so še boljše prepoznavnost blagovne znamke, boljše obvladovanje prodajnih kanalov, močnejše pogajalsko izhodišče v primerjavi z dobaviteljem in/ali s kupcem itd. Vidimo torej, da je v vsakem primeru podjetje z višjim tržnim deležem v boljšem konkurenčnem položaju.

Zgoraj opisan vpliv pa ni le teoretično podprt, ampak tudi dokazan s praktično raziskavo. Temeljna študija s tega področja, imenovana Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS), je bila izvedena v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja. V bazi, iz katere raziskava črpa podatke, je opisanih preko 3000 strateških poslovnih enot iz preko 450 podjetij. Glavni rezultat študije PIMS je, da se podjetju ob 10-odstotnem zvišanju tržnega deleža v povprečju ROI zviša za 5 odstotkov (Hall, 2001, str. 42). Zanimivi so tudi izsledki raziskave, ki jo je objavil Doyle (1994, str. 171),

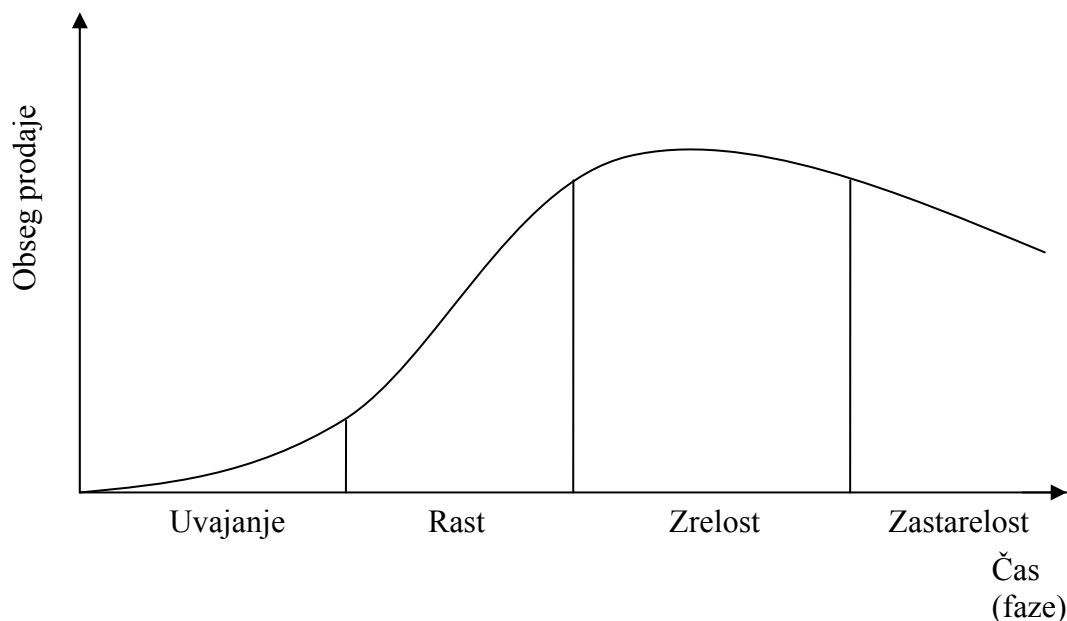
ki pravijo, da je pri dobrinah široke potrošnje dobičkonosnost podjetja z največjim tržnim deležem v povprečju 18-odstotna, drugega na trgu 3-odstotna, ostali pa so neprofitabilni. Vidimo torej, da tudi v praksi obstaja povezava med tržnim deležem podjetja in njegovo finančno uspešnostjo.

Relativni tržni delež v BCG-matriko vključimo tako, da na absciso nanašamo relativni tržni delež preučevane SPE, ki ga izrazimo kot razmerje med tržnim deležem preučevane SPE in tržnim deležem najmočnejšega konkurenta.

2.1.1.2 Stopnja rasti trga

Kot je bilo navedeno že v začetku tega poglavja, nas pri analizi strateških poslovnih enot z BCG-matriko zanima predvsem generiranje denarnega toka oziroma poraba le-tega. Če je relativni tržni delež najboljši za oceno sposobnosti generiranja denarnega toka SBU, je rast trga najboljši odraz potrebe po njem. Potrebo po denarnem toku lahko opredelimo tudi kot potrebo po količini investiranih sredstev. Kot smo povezavo med tržnim deležem in generiranjem denarnega toka pojasnjevali s krivuljo izkušenj, tako lahko povezavo med stopnjo rasti trga in potrebo po denarnem toku pojasnimo s teorijo krivulje življenjskega cikla proizvoda (glej Sliko 2).

Slika 2: Krivulja življenjskega cikla proizvoda



Vir: Pučko, 2003, str. 225.

Krivulja življenjskega cikla proizvoda je pomemben strateški koncept, ki je bil v uporabi že pred portfeljsko analizo in predstavlja izhodišče oziroma osnovo, na kateri so nastale portfeljske analize. Bistvo teorije je, da gre proizvod v svoji življenjski dobi skozi več faz, ki imajo različne lastnosti in različen vpliv na poslovanje podjetja (Davidson, 1985, str. 19–20).

- **Uvajanje**

Ko podjetje proizvod lansira na trg, sta povpraševanje in zato tudi prodaja majhna. V tej fazi mora podjetje v proizvod vlagati še veliko sredstev. Denarni tok je zato izrazito negativen.

- **Rast**

V fazi rasti začne močno naraščati povpraševanje po proizvodu in s tem tudi prodaja. Vendar to podjetju še ne zagotavlja pozitivnega denarnega toka, saj so potrebe po dodatnih investicijah še vedno visoke. Gre za to, da zaradi visoke rasti panoga pritegne pozornost drugih podjetij, ki se odločijo za vstop in se začnejo boriti za svoj delež trga. Neto denarni tok, ki ga v tej fazi realizira strateška poslovna enota, je ponavadi okrog ničle.

- **Zrelost**

Ko se povpraševanje ustali na določeni ravni, proizvod doseže fazo zrelosti. Podjetjem, ki so si utrdila položaj na trgu, ni potrebno veliko investirati, saj je tehnološko proizvod že izpopolnjen, prav tako proizvodni procesi, prodajni kanali in trženjski programi. Neto denarni tok je zaradi nizkih investicij in visokega povpraševanja izrazito pozitiven.

- **Zastarelost**

Fazo zastarelosti zaznamuje upad povpraševanja, nižanje ravni cen in šibek konkurenčni boj. Investicije v tej fazi niso več potrebne. Denarni tok v tej fazi je ponavadi pozitiven.

Stopnjo rasti trga nanašamo na ordinatno os matrike BCG, in sicer od nižjih (tudi negativnih) proti višjim vrednostim, od spodaj navzgor. Lestvica ni enoznačno določena in je odvisna od stopenj rasti, ki jih dosegajo proučevani trgi. Veliko avtorjev (Pučko, 2003, str. 146; Hooley, 1998, str. 56; Baker, 1999, str. 134; Brownlie, 1985, str. 177) ne navaja mej, ki naj bi določale kvadrante, ampak govori le o nizki oziroma visoki stopnji rasti trga. Wilson (1999, str. 131) opisuje lestvico, ki se začne pri 0 %, mejo med nizko in visoko stopnjo rasti postavi pri 10 %, zaključijo jo pri 20 %. Tudi Morrisson (1991, str. 110) in McDonald (1992, str. 36) postavita mejo med nizko in visoko stopnjo rasti trga na 10 %. Hax (1983, str. 47, 48) pa opisuje več možnosti določanja meje med visoko in nizko stopnjo rasti trga:

- Če vse SPE delujejo v isti panogi, je mejna stopnja rasti povprečna stopnja rasti, s katero raste celotna panoga.
- Pri zelo diverzificiranih podjetjih naj bi se uporabila stopnja rasti gospodarstva.
- Lahko se uporabi tehtano povprečje stopenj rasti različnih panog, v katerih nastopajo posamezne SPE.
- Možno je tudi, da se točka preloma postavi pri stopnji rasti, ki si jo je podjetje zastavilo doseči v prihodnjem obdobju.

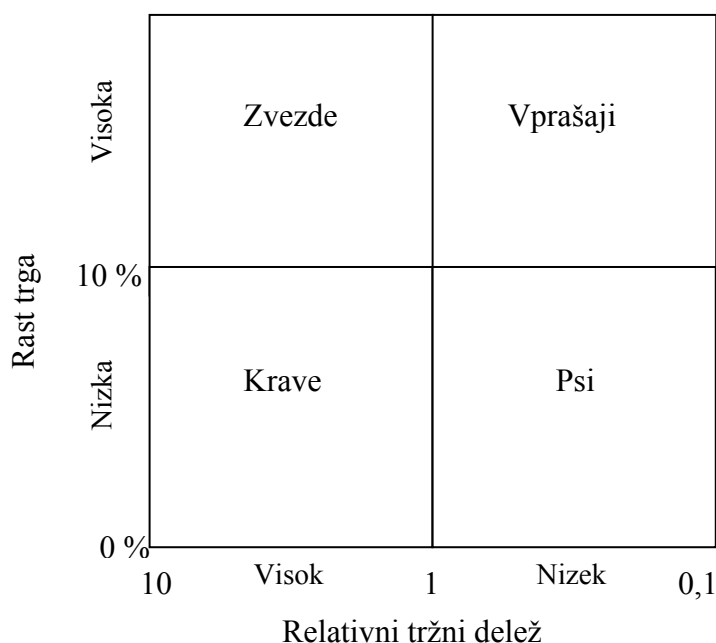
Vidimo torej, da ne obstaja enotno stališče, kako postaviti meje visokih in nizkih stopenj rasti. Verjetno bo najbolj držalo, če rečemo, da so te meje odvisne od podjetja in panog, v katerih nastopa, ter jih je v vsakem primeru potrebno določiti posebej.

Mesto, kjer se nahaja posamezna SPE, označimo s krogom, katerega obseg predstavlja delež prihodkov, ki jih realizira SPE v skupnih prihodkih podjetja. Tak prikaz je privlačen, ker natančno določi položaj SPE, hkrati pa na isti sliki omogoča še primerjavo različnih SPE glede na njihovo velikost, torej prihodke, ki jih realizirajo.

2.1.1.3 Kvadranti matrike BCG

Ko zgoraj opisani spremenljivki združimo v koordinatnem sistemu, dobimo BCG-matriko, kot je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Matrika BCG



Vir: Aaker, 1992, str. 160.

Za potrebe analize in lažje interpretacije strateških priporočil matriko razdelimo na štiri kvadrante, ki jih opredeljujeta bodisi nizek bodisi visok relativni tržni delež in rast trga. Ti kvadranti so dobili imena, ki omogočajo enostavnejše komuniciranje o portfeljski analizi, in so sčasoma postali del vsakdanjega poslovnega besednjaka. Uporabljajo se, ko govorimo o posameznih strateških poslovnih enotah ali proizvodih.

Psi

Pse poimenujemo strateške poslovne enote, ki imajo nizke tržne deleže in delujejo v stagnirajočih oziroma počasi rastočih panogah. Take SPE torej ne prinašajo veliko denarja, zato je pogost sklep v literaturi, da je take SPE potrebno čim prej ukiniti oziroma iz njih prej še izžeti, kar je mogoče (Hax, 1983, str. 50; Pučko, 2003, str. 147). Vendar obstaja tudi drugačna razlaga. Ker psi nastopajo v počasi rastočih panogah, v katerih ni intenzivne konkurence, ne potrebujejo veliko sredstev za investicije, da bi obdržali svoj tržni delež. Zato psi ponavadi poslujejo z

minimalno pozitivnim neto denarnim tokom in vzdržujejo sami sebe, zato jih podjetje lahko ohrani v svojem portfelju. To podpirajo tudi rezultati raziskave, ki jo navajata Hambrick in MacMillan (1982, str. 93–94), in sicer, da je profitabilnost psov pogosto višja od profitabilnosti zvezd, da so psi ozko specializirane, visoko učinkovite SPE s kakovostnimi proizvodi po nizkih cenah in da je mogoče upravljati pse kot dolgoročno uspešne SPE s pozitivnim poslovnim izidom.

Vprašaji

SPE, ki imajo nizek tržni delež in se nahajajo v hitro rastočih panogah, imenujemo vprašaji. Zaradi visokih stopenj rasti imajo take SPE sicer velik potencial, vendar njihov nizek tržni delež podjetju ne omogoča realizirati večjih donosov. Za te SPE obstajata dve možnosti. Podjetje mora oceniti, kakšne so možnosti za povečanje tržnega deleža na raven, na kateri bi SPE bila zmožna sama financirati svojo rast in se tako preleviti v zvezdo. Če je to možno in finančno smiselno, naj podjetje poveča svoje investicije v SPE. V nasprotnem primeru naj se s trga umakne in tako SPE ukine. Tak pristop imenujemo podvoji ali opusti.

Zvezde

Zvezde so tiste SPE, ki imajo visok tržni delež v hitro rastočih panogah. Denarni tok takih SPE je ponavadi rahlo pozitiven. Sicer dosegajo visoke donose zaradi svojega ugodnega položaja na krivulji izkušenj, vendar potrebujejo tudi veliko investicij, da obdržijo svoj tržni delež v visoko konkurenčnem, hitro rastočem trgu. Sčasoma, ko se bo rast trga umirila, se bo taka SPE prelevila v kravo.

Krave

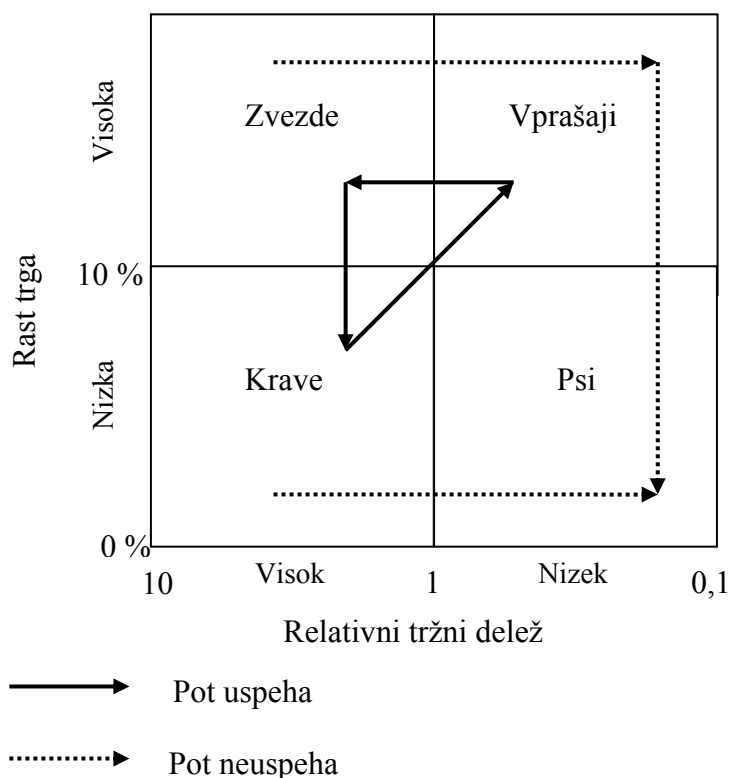
Značilnost SPE, ki jih imenujemo krave, je visok relativni tržni delež na zrelih trgih, ki beležijo nižje stopnje rasti. V tej fazi SPE generira visoko pozitiven neto denarni tok. Do tega pride zato, ker zaradi svojega visokega tržnega deleža dosega nadpovprečne donose, ter zato, ker je trg že konsolidiran in za ohranjanje tržnega deleža niso potrebne večje investicije. Take SPE so vir sredstev za investiranje v ostale SPE v podjetju, katerih potencial je visok, vendar same še niso sposobne generirati zadostnih sredstev za lasten razvoj.

2.1.2 Strateška priporočila na podlagi matrike BCG

Kot že rečeno, je za podjetje pomembno, da ima dolgoročno uravnotežen portfelj strateških poslovnih enot. Kaj to pomeni? Na kratek rok bi bilo za podjetje najdonosneje imeti v svojem portfelju le SPE, ki spadajo v kategorijo krav. Vendar bi to na dolgi rok pomenilo propad podjetja, saj ne bi imelo v portfelju nobene SPE, ki bi zavzela mesto generatorja denarja, ko bi krave zaradi krčenja njihovega trga izgubile svojo vlogo. Na dolgi rok je za podjetje torej koristno imeti veliko zvezd in vprašajev, vendar tudi v tem primeru podjetje ne more delovati le z njimi, saj potrebuje tudi SPE, ki bodo financirale njihov razvoj. Vidimo torej, da je pogoj dolgoročne uspešnosti uravnoteženo sestavljen portfelj SPE.

Logiko strateških priporočil BCG ponazarja Slika 4, ki prikazuje, kako naj bi podjetje upravljalo različne vrste SPE in s tem vplivalo na njihov položaj v matriki ter dolgoročen pomen za podjetje.

Slika 4: Strateška priporočila matrike BCG – pot uspeha in pot neuspeha SPE



Vir: Graham, 1988, str. 61.

Na tem mestu predpostavljamo, da na relativni tržni delež lahko vplivamo, in sicer z investicijami v trženje, razvoj in raziskave ipd. Rast trga pa je od naših dejanj neodvisna in se ravna po zakonitostih krivulje življenjskega cikla proizvoda. Poti uspeha bo podjetje sledilo, če bo presežen denarni tok, ki ga generirajo krave, investiralo v izbrane vprašaje, tiste, za katere je bilo ocenjeno, da bodo ob primernih investicijah dosegli in obdržali visok tržni delež v primerjavi s konkurenco. Taki vprašaji bodo zato postali zvezde z visokim tržnim deležem v hitro rastoči panogi. Sčasoma bo taka panoga dosegla fazo zrelosti, ko se bo rast umirila in SPE ne bo več potrebovala tako velikih investicij. S tem bo njen denarni tok postal izrazito pozitiven, s čimer bo postala krava in bo zmožna investirati v vprašaje, ki potrebujejo dodatna sredstva (Stern, Stalk, 1998, str. 29).

Nevarnost za podjetje predstavljata naslednja scenarija. Prva možnost je, da podjetje napačno oceni potrebe po investicijah ene od njihovih zvezd. Zaradi pomanjkanja investicij bodo agresivni tekmeci, ki sledijo poti uspeha, povečali svoj tržni delež na račun njihovega. To pa bo sčasoma SPE pripeljalo v položaj vprašaja, ki bo s tem namesto relativno samozadostne SPE za svoj obstoj potrebovala denarni tok od zunaj. Ko bo rast trga upadla, bo to SPE premaknilo v

položaj psa. Druga možnost pa je, da podjetje pretirano molze krave. Kljub temu, da so take SPE prisotne v panogi, kjer stopnja konkurence ni zelo visoka in nevarnost vstopa novih konkurentov ni velika, je določen obseg investicij še vedno potreben za ohranjanje tržnega deleža. Če zaradi pretiranega črpanja ta sredstva niso na voljo, bo SPE izgubila svoj tržni delež in se zato premaknila v polje psov, kar bo pomenilo tudi znatno zmanjšanje presežnega denarnega toka, ki ga generira.

Matrika BCG pa ni primerna le za statično analizo portfelja, torej njegovih značilnosti v danem trenutku, ampak omogoča tudi preverjanje razvoja SPE v preteklosti in napovedovanje gibanja v prihodnosti. Z rednim spremljanjem gibanja spremenljivk, ki vplivajo na položaj SPE v BCG-matriki, dobimo predstavo, kako sta se položaj posameznih SPE in slika celotnega portfelja spreminjala skozi čas. To je posebej pomembno za preverjanje ustreznosti strategij, ki smo jih izbrali in uresničili v preteklosti ter njihove popravke za prihodnost.

2.1.3 Slabosti matrike BCG

Kot vsa orodja, ki se uporabljajo za podporo strateškemu odločanju, tudi BCG-matrika ni popolna. Večina pomanjkljivosti izhaja bodisi iz pretiranega poenostavljanja realnosti bodisi iz predpostavk, na katerih temelji teorija BCG-matrike.

Ko govorimo o pretiranem poenostavljanju, imamo v mislih dejstvo, da v BCG-matriki vse zunanje in notranje spremenljivke, ki vplivajo na poslovanje podjetja, združimo v le dveh spremenljivkah, tržnem deležu in rasti trga. Jasno je, da tako sumiranje podatkov ne odraža pravilno vpliva vseh spremenljivk na delovanje podjetja (Hax, 1983, str. 56). Vendar so take poenostavitve nujne, saj bi bila analiza drugače prezapletena. Sicer pa s teoretičnimi modeli nikoli ne moremo natančno posneti kompleksnosti realnega okolja, v katerem se nahaja podjetje. Pomembneje je, da se zavedamo teh omejitev in jih upoštevamo pri interpretaciji rezultatov analize.

Predpostavke, na katerih temelji BCG-matrika, izhajajo predvsem iz teorije življenjskega cikla proizvoda in učinka krivulje izkušenj. Kljub temu, da ta dva modela temeljita na logično pravilnem sklepanju in sta bila uspešno preverjena v praksi, njune predpostavke in njuni sklepi ne veljajo vedno (Day, 1983, str. 53).

Naslednja težava, s katero se srečamo pri uporabi BCG-matrike, je, da podatki, ki jih potrebujemo za njeno izvedbo, niso vedno dostopni ali pa so nenatančni. Rast trga, naš tržni delež in tržni delež najboljšega konkurenta niso vedno na razpolago. Zato se je včasih potrebno zadovoljiti s približnimi ocenami. To dodatno prispeva k dvomu o zanesljivosti izsledkov analize z matriko BCG.

Previdno je treba postopati tudi pri opredelitvi SPE in trga, na katerem nastopa, saj to lahko bistveno vpliva na rezultate analize (Pučko, 2003, str. 154; Hax, 1983, str. 55, 56).

BCG-matrika se v svoji analizi in strateških priporočilih osredotoča predvsem na generiranje in distribucijo denarnega toka v podjetju, kar pa morda ni končni cilj poslovanja. Nekaterim podjetjem so pomembnejši kazalci, kot so ROI ali ROE, vendar bi njihova vključitev analizo

preveč zapletla. Tudi različna tveganja, s katerimi se v svojem poslovanju srečuje podjetje, so iz analize povsem izključena (Day, 1983, str. 56).

Na tem mestu pa je nujno tudi omeniti, da bi bilo naivno pričakovati, da bomo v realnosti premikali SPE po matriki kot šahovske figure, čeprav razlaga zakonitosti BCG-matrike in njenih priporočil pogosto daje tak vtis. Dejstvo je, da sta tako tržni delež kot rast trga močno odvisna od zunanjih spremenljivk, na katere nimamo vpliva in tudi niso povsem predvidljive. Zato bo gibanje SPE v matriki pogosto drugačno od zelenega ali pričakovanega, vendar kljub temu vsaj okvirno lahko vplivamo na smer njihovega gibanja v skladu s strateškimi izhodišči podjetja.

2.2 Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

V začetku 70-ih let se je portfeljska analiza že uveljavila kot pomembno orodje za pomoč menedžmentu pri strateških odločitvah. Tedaj se je za metodo BCG-matrike začel zanimati tudi Fred Borch, takratni predsednik uprave podjetja General Electric. Strokovnjaki McKinseyja in predstavniki General Electrica so želeli obdržati enostaven vizualni prikaz in primerjavo različnih strateških poslovnih enot v matriki z dvema osema, vendar vključiti več spremenljivk, ki bi natančneje prikazale uspešnost oziroma potencial posameznih strateških poslovnih enot. Na osnovi tega so razvili matriko, ki jo danes poznamo pod več imeni:

- Industry Attractiveness – Business Strength Matrix (Hax, 1983, str. 54),
- Market Attractiveness – Business Position Matrix (Aaker, 1992, str. 167),
- GE – McKinsey Matrix (Ghemawat, 2002, str. 47),
- Multifactor Portfolio Matrix (Hooley, 1998, str. 64),
- Stoplight Matrix (Hooley, 1998, str. 64),
- Nine-box Matrix (Gluck, 1985, str.10).

Ker tudi v slovenski literaturi ni enotnega poimenovanja, sem kot najprimernejši prevod izbral ime „matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja“.

Temeljna sprememba, glede na matriko BCG, je v drugačnem pojmovanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja oziroma posamezne poslovne enote. Poenostavljeno lahko rečemo, da je uspešnost poslovanja podjetja odvisna od dveh skupin dejavnikov. Prva skupina opisuje okolje, v katerem podjetje deluje, torej vse spremenljivke, ki imajo večji ali manjši vpliv na podjetje, le-to pa nanje ne more vplivati. Druga skupina dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, pa je odvisna od delovanja podjetja samega. Gre za skupek lastnosti, ki ga ločujejo in razlikujejo od konkurence. Kako so torej te spremenljivke predstavljene v obravnavanih modelih portfeljske analize? BCG-matrika realnost zelo poenostavi in okolje opiše z rastjo trga, na katerem podjetje oziroma ena njegovih poslovnih enot nastopa, sposobnosti podjetja, ki ga ločujejo od konkurence, pa z velikostjo njegovega tržnega deleža. Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja v analizi upošteva veliko širši

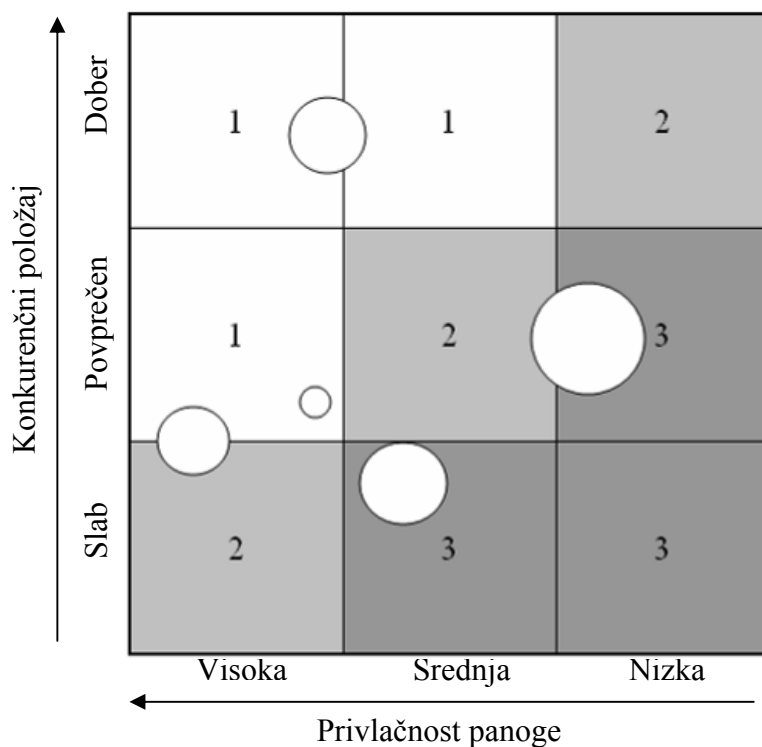
izbor spremenljivk, ki jih združi v dve skupini. To sta privlačnost panoge in konkurenčni položaj podjetja. Privlačnost panoge sestavljajo vsi dejavniki okolja, ki relevantno vplivajo na poslovanje podjetja, konkurenčni položaj pa opišemo z vsemi lastnostmi oziroma sposobnostmi podjetja, ki vplivajo na njegov nastop na trgu v primerjavi s konkurenco. Več o tem v nadaljevanju.

Logiko matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja lepo povzame Wilson (1999, str. 316), ko pravi, da je uspešnost podjetja odvisna od tega, v kako privlačnih panogah nastopa in v kolikšni meri poseduje sposobnosti, ki mu omogočajo uspešno delovanje v teh panogah. Dolgoročno ne bo uspešno niti „močno“ podjetje v neprivlačni panogi niti „šibko“ podjetje v privlačni panogi.

2.2.1 Struktura matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Osnovno vsebino matriki določata njeni dve osi. To sta, kot je bilo že omenjeno, privlačnost panoge in konkurenčni položaj SPE. V literaturi je eden najpogostejših prikaz na Sliki 5.

Slika 5: Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja



Vir: Hooley, Saunders, Piercy, 1998, str. 65.

Privlačnost panoge predstavlja abscisa, njene vrednosti pa naraščajo od desne proti levi. Na ordinati se nahaja konkurenčni položaj podjetja, vrednosti pa naraščajo od spodaj navzgor. Tako dobi vsaka strateška poslovna enota, ki smo ji določili vrednosti njenega konkurenčnega položaja in ovrednotili privlačnost panoge, v kateri nastopa, v matriki svoje mesto. Mesto strateške poslovne enote v matriki lahko označimo na več načinov. Pogosto avtorji priporočajo le

umestitev v enega od devetih kvadrantov matrike, kar je povezano z enim od načinov izdelave matrike, ki bo opisan kasneje. Druga možnost, ki je tudi predstavljena na Sliki 5 (str. 14) in je bila opisana že v poglavju o matriki BCG, je, da mesto, kjer se nahaja, označimo s krogom, katerega obseg predstavlja delež prihodkov, ki jih realizira SPE, v skupnih prihodkih podjetja. Tak prikaz nudi popolnejšo sliko, za katero pa ni potrebnega veliko dodatnega truda, saj so podatki o prihodkih posameznih SPE podjetju vedno na voljo. Tretja možnost je, da položaj strateške poslovne enote prikažemo s krogom, obseg katerega prikazuje velikost panoge, v kateri nastopa (skupni realizirani prihodki vseh podjetij v panogi), osenčeni izsek tega kroga pa tržni delež proučevane SPE.

2.2.2 Postopek izdelave matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Postopek izdelave matrike se začne podobno kot pri ostalih modelih portfeljske analize. Potrebno je določiti strateške poslovne enote znotraj podjetja, in sicer po kriterijih in postopkih, ki so bili opisani v začetnih poglavjih. Treba je tudi določiti osebe, odgovorne za poslovanje teh SPE. Naslednji korak, ki je pravzaprav ključen za pravilno in kakovostno izdelavo matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, je opredelitev vsebine osi matrike.

2.2.2.1 Osi matrike

Katere dejavnike se uporabi za opis privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja SPE, je odvisno predvsem od posamezne panoge in podjetja, za katerega se izvaja analiza. Vsaka panoga ima specifične, ki so prisotne le tam, v drugih panogah pa ne ali pa morda le v manjšem obsegu. Enako velja za posamezne SPE. V rokah ljudi, ki sodelujejo pri izdelavi matrike, je torej, da identificirajo dejavnike, ki opisujejo privlačnost panoge, in tiste, ki določajo konkurenčni položaj SPE. Pomembno je, da so osebe, ki določajo nabor dejavnikov, ki bodo uporabljeni v analizi, dobro seznanjene s poslovanjem podjetja in z značilnostmi panog, v katerih deluje. Ponavadi so to vodilni menedžerji podjetja in posameznih strateških enot.

Privlačnost panoge

Katere značilnosti so najbolj pomembne za opis privlačnosti panoge? Spodaj jih je naštetih nekaj, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi (Aaker, 1992, str. 169; Hooley, 1998, str. 66; Thacker 2003, str. 234; Hax, 1983, str. 63):

- velikost panoge,
- stopnja rasti panoge,
- marže, ki jih dosegajo podjetja v panogi,
- raven cen,
- kompleksnost tehnologije,
- stopnja regulacije trga,

- če je trg geografsko omejen - menjalni tečaj, inflacija, davčne stopnje ipd.,
- kompleksnost nakupnega procesa,
- lojalnost potrošnikov,
- predvidljivost prodaje,
- elastičnost cen na trgu,
- pogostost inovacij,
- prisotnost patentov,
- razpoložljivost kvalificirane delovne sile,
- energetske, ekološke, pravne in druge omejitve.

Konkurenčni položaj podjetja

Za opis konkurenčnega položaja podjetja pa se najpogosteje uporabljajo (Aaker, 1992, str. 169; Hooley, 1998, str. 66; Thacker 2003, str. 234; Hax, 1983, str. 63; Ghemawat, 2002, str. 62):

- tržni delež,
- rast prodaje,
- lojalnost kupcev,
- višina marž,
- tehnologija,
- patenti,
- fleksibilnost,
- kakovost,
- ugled blagovne znamke,
- distribucija/logistika,
- število novih proizvodov,
- produktivnost,
- stroški proizvodnje,

- sposobnost menedžmenta in specialistov.

2.2.2.2 Umestitev SPE v matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Ko v podjetju izberejo, katere dejavnike bodo upoštevali pri ocenjevanju privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, je na vrsti ocenjevanje dejavnikov, kar pomeni določanje vrednosti posameznim strateškim poslovnim enotam in njihovo umestitev v matriko. V osnovi obstajata dva pristopa.

Prvi zagovarja kvantitativen pristop k pripisovanju vrednosti spremenljivkam. Dejavniki, ki smo jih izbrali za določitev položaja proučevanih SPE, so med seboj različni glede na to, kako močan vpliv imajo na privlačnost panoge oziroma konkurenčni položaj SPE. To upoštevamo v analizi tako, da jim določimo ponderje, ki so odvisni od stopnje pomembnosti spremenljivke za oceno privlačnosti panoge ali konkurenčnega položaja. Naslednji korak je pripisovanje vrednosti posameznim spremenljivkam. Za vsako SPE posebej in za vsak dejavnik, ki smo ga izbrali za analizo, moramo določiti, kako pozitiven oziroma kako negativen je njegov prispevek k privlačnosti panoge, v kateri deluje proučevana SPE, oziroma kakšen je njegov prispevek k konkurenčnemu položaju te SPE. Ponavadi se za to uporabi lestvica vrednosti od 1 do 5 (alternativno tudi od -2 do +2). Privlačnost panoge se ocenjuje glede na povprečje vseh sorodnih panog. Podobno velja za ocenjevanje konkurenčnega položaja SPE. Konkurenčni položaj podjetja že sam po sebi pomeni primerjanje s konkurenco, zato je potrebno vsaj splošno poznavanje podjetij, ki nastopajo v isti panogi, in stanje dejavnikov, ki kritično vplivajo na konkurenčnost teh podjetij. Ko ocenjujemo posamezen dejavnik analizirane SPE, moramo torej imeti v mislih povprečno stanje tega dejavnika v panogi. Po izbiri dejavnikov in določitvi njihove teže ter ocene dobimo položaj SPE tako, da zmnožimo oceno in utež posameznega dejavnika in dobljene vrednosti posameznih spremenljivk seštejemo med sabo. Na osnovi tega SPE vnesemo v matriko.

Drugi pristop umestitve SPE v matriko je bolj kvalitativen. Ne uporablja se ponderjev in ne določa se številskih ocen posameznim dejavnikom. Uporabi se le tri stopnje, in sicer za privlačnost panoge (nizka, srednja ali visoka) in za konkurenčni položaj SPE (slab, povprečen ali dober). Tako se SPE umesti v enega od devetih kvadrantov, ki so prikazani na Sliki 5 (str. 14).

Pri zgoraj opisanih postopkih mora, kot je bilo že omenjeno, sodelovati širok krog vodilnih menedžerjev. To je pomembno zato, ker model matrika privlačnost panoge in konkurenčni položaj temelji na ocenjevanju kvalitativnih dejavnikov. Če bi to počela ena oseba za vse SPE, bi bilo seveda tako ocenjevanje zelo subjektivno. Zato mora več oseb, ki dobro poznajo poslovanje podjetja, doseči soglasje o tem, kakšne uteži in ocene pripisati spremenljivkam, v primerih, ko je to mogoče, pa tudi zbrati kvantitativne informacije, ki so pri teh odločitvah v pomoč. Druga prednost sodelovanja več oseb pa je v tem, da se na tak način doseže širši konsenz o poslovanju podjetja in so zato tudi strateška priporočila bolj sprejeta in upoštevana.

2.2.3 Strateška priporočila matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja se v svojih strateških priporočilih osredotoča predvsem na alokacijo razpoložljivih resursov, ne pa na uravnoteženje denarnega toka, kot je to v primeru matrike BCG. Strateške poslovne enote rangira glede na to, kako blizu so zgornjemu levemu kotu matrike, ki ponazarja najprivlačnejšo panogo in najboljši konkurenčni položaj. Bližje, kot je SPE temu položaju, boljša je perspektiva za njen nadaljnji razvoj. Kot je razvidno iz Slike 5 (str. 14), je matrika razdeljena v devet kvadrantov. Za SPE, ki se nahajajo v enem od kvadrantov, označenih z ena (zgornji levi del matrike), je priporočljivo intenzivno investiranje za nadaljnjo rast in razvoj te SPE. Za tiste, ki so pozicionirane v enem od kvadrantov z diagonale matrike, ki so označeni z 2, velja priporočilo selektivnega investiranja. To pomeni, da je potrebna dodatna presoja o možnostih razvoja konkretne SPE in na osnovi tega je treba sprejeti odločitev, ali v SPE investirati in jo s tem premakniti v enega od kvadrantov 1 ali pa jo počasi umakniti iz portfelja podjetja. Taka usoda je namenjena SPE iz enega od kvadrantov, označenih s 3, ki se nahajajo ob spodnjem desnem robu matrike. Te SPE ne nastopajo na privlačnih trgih, niti nimajo razvitih konkurenčnih sposobnosti, ki bi jim zagotavljale dominanten položaj na trgu. Zato je zanje najprimernejša strategija dezinvestiranja in "žetve".

Poleg že navedenih strateških priporočil, ki so bolj generične narave, je matrika uporabna tudi za izdelavo bolj konkretnega akcijskega plana. V tem primeru je v središču pozornosti seznam dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge in konkurenčni položaj podjetja, ne pa sam položaj SPE v matriki. Ko identificiramo "kritične" dejavnike, moramo ugotoviti, kako bi se njihovo stanje dalo izboljšati, in sprejeti vrsto ukrepov, ki bodo to dosegli.

Lahko pa matriko uporabimo tudi za primerjavo s konkurenco. Lastnosti panog, v katerih izvajamo primerjavo, so enake, konkurenčni položaj podjetja in njegovih SPE pa ocenimo na novo, z vidika proučevanega podjetja. Seznam vplivnih dejavnikov in njihovih uteži mora ostati enak kot pri ocenjevanju lastnega podjetja. Tako dobljeno matriko uporabimo za primerjavo s konkurenco in za predvidevanje njihove prihodnje strategije. Seveda moramo pri tem predpostaviti, da tudi oni za razvijanje svojih strategij uporabljajo matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.

2.2.4 Slabosti matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Glavne slabosti matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja izhajajo iz njene nenatančnosti in dejstva, da poskuša prevesti kvalitativne dejavnike v kvantitativne. To naredi s pripisovanjem številskih ocen dejavnikom, ki so po svoji naravi kvalitativni. Kot je bilo že rečeno, je to v rokah vodilnih zaposlenih v podjetju, ki pa se kljub svojim izkušnjam in poznavanju panoge ter podjetja ne morejo izogniti subjektivnosti. Problem je v tem, da lahko pride do namernega ali nenamernega prikrajanja rezultatov (Hooley, 1998, str. 68) .

Dejstvo, da z udeležbo več posameznikov pri izbiri uteži in ocen dejavnikov vključimo v analizo več izkušenj in znanja, ima tudi svojo negativno plat. Ker je potrebno med vsemi sodelujočimi poiskati soglasje o posameznih ocenah, se lahko zgodi, da jih je večina precej blizu srednji oceni,

ker je ta ponavadi najbolj splošno sprejemljiva. Tako je tudi v matriki večina SPE zbrana okrog njenega središča, kar zamegli realno sliko (Hax, 1983, str. 69).

Zaradi subjektivnega ocenjevanja je vprašljivo tudi ponderiranje posameznih dejavnikov. Težko je pravilno oceniti, kolikšen vpliv ima dejansko določena spremenljivka na privlačnost panoge oziroma na konkurenčni položaj podjetja. Nemogoče je tudi v analizo zajeti vse vplivajoče dejavnike (Hax, 1983, str. 69).

Že na začetku smo omenili, da se dejavnike izbira in ocenjuje na podlagi njihovega vpliva na doseganje višjega ali nižjega ROI. Tudi ta povezava je podvržena subjektivni presoji, saj je težko natančno reči, kakšen je vpliv npr. ugleda blagovne znamke ali lojalnosti kupcev na višino ROI (Day, 1983, str. 53).

Ker je v primerjavi z BCG-matriko bolj kompleksna, zahteva izdelava matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja več truda, časa in denarja.

Kot je bilo rečeno, je potrebno za medsebojno primerjavo različnih SPE pri njihovi analizi upoštevati enake dejavnike z enakimi utežmi za ocenjevanje privlačnosti panog in konkurenčnega položaja. Problem je, ker različne SPE nastopajo v različnih panogah, za katere je težko najti enotna merila ocenjevanja privlačnosti. Tudi na konkurenčnost SPE v različnih panogah vplivajo različni dejavniki, ki jih je težko poenotiti (McDonald, 1992, str. 40).

2.3 Matrika usmerjanja politike

Leta 1975 je kot izboljšavo matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja naftna družba Shell razvila svoj model portfeljske analize. V literaturi je najpogosteje poimenovan kot Directional Policy Matrix, Pučko (2003) pa uporablja izraz matrika usmerjanja politike (glej Sliko 6 na str. 20). Pravzaprav ni realno govoriti o novem modelu portfeljske analize, saj je večina elementov enakih kot pri matriki privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja. Enaka je struktura matrike, prav tako postopek njene izdelave. Do razlike pride le pri strateških priporočilih. Ta so v primeru matrike usmerjanja politike bolj specifično določena za vsak posamezen kvadrant, kar je v nasprotju z matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, kjer je govora le o priporočilih za bolj ali manj intenzivno (dez)investiranje. Najbolje bi bilo torej reči, da gre za nadgradnjo, ki matriki privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja doda specifična strateška priporočila. Matrika usmerjanja politike torej za vsakega od devetih kvadrantov priporoča strategijo, ki je najprimernejša za določeno kombinacijo privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.

Tudi v primeru matrike usmerjevalne politike velja opozorilo, da strateškim priporočilom ne gre slepo slediti. Matrika je zaradi lažjega definiranja različnih priporočil in lažjega grafičnega prikaza razdeljena na devet kvadrantov, kar pa ne odraža številnih možnosti, v katerih se znajde podjetje v resničnem svetu. Predvsem stroge meje med kvadranti ne ustrezajo realnosti, zato so za SPE, ki se nahajajo na robu kvadranta, morda primerna tudi priporočila iz sosednjega kvadranta. Tudi ostale slabosti so v glavnem enake tistim, ki se nanašajo na matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja.

Slika 6: Matrika usmerjanja politike

Konkurenčni položaj	↑			
	Dobro	Vodilni na trgu	Rast	Generator denarja
	Povprečen	Poskusi prizadevneje	Nadaljuj previdno	Postopni umik
Slab		Podvoji ali opusti	Postopni umik	Dezinvestiraj
		← Visoka	Srednja	Nizka
		Privlačnost panoge		

Vir: Aaker, 1992, str. 171.

2.4 Matrika življenjskega cikla Arthurja D. Littla

Še eden v vrsti modelov portfeljske analize je matrika življenjskega cikla, ki jo je razvil Arthur D. Little in se zato zanjo pogosto uporablja ime ADL-matrika. Tudi ta matrika je zasnovana na konceptu, ki na eni osi prikazuje vpliv okolja na SPE, na drugi pa položaj SPE v primerjavi s konkurenco. Za slednjega se uporablja zbor spremenljivk pod imenom konkurenčni položaj. Določi se ga enako kot v primeru matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja. Lahko se torej izbere spremenljivke, ki ga najbolj opišejo, določi se jim uteži in ocene, ki jim pripadajo v konkretnem primeru. Tako dobimo natančen položaj SPE v matriki. Drugi način, ki je tudi že bil opisan, pa je, da se SPE s kritično presojo dejavnikov, ki vplivajo na njen konkurenčni položaj, umesti v eno od kategorij konkurenčnega položaja, ki so opisane v matriki. Teh je v primeru ADL-matrike pet, in sicer (Wilson, 1999) šibek, ubranljiv, ugoden, močan in dominanten.

Na abscisi matrike se nahajajo faze krivulje življenjskega cikla panoge, in sicer razvoj, rast, zrelost in upad. To lahko primerjamo s krivuljo življenjskega cikla proizvoda, saj pri portfeljski analizi strateško poslovno enoto določimo tudi glede na panogo, v kateri se nahaja. Panogo v tem primeru opredeljuje proizvod ali skupina proizvodov s podobnimi značilnostmi, med njimi s podobno krivuljo življenjskega cikla. Glavni razlog, da ADL-matrika izbere krivuljo življenjskega cikla panoge kot pokazatelj privlačnosti panoge, je v enostavnosti prepoznavanja faze, v kateri se nahaja SPE v trenutku analize. Hkrati pa se model distancira od črno-belega pristopa k označevanju privlačnosti panoge kot privlačne oziroma neprivlačne in ponudi primerne strategije za vse vrste panog. Zagovarja torej stališče, da ni dobrih in slabih panog in da za vsako obstaja strategija, ki podjetju omogoča optimizacijo poslovanja v njej.

Glede na kombinacije konkurenčnega položaja SPE in faze krivulje življenjskega cikla panoge, v kateri se nahaja, ADL-matrika priporoča različne strategije. Te bi lahko povzeli kot tiste, ki priporočajo investiranje z namenom ohranitve ali okrepitve konkurenčnega položaja, in tiste, ki priporočajo izstop iz panoge in žetev. Prve se nanašajo predvsem na SPE, ki delujejo v mladih panogah in imajo razmeroma dober konkurenčni položaj, druge pa na tiste v zrelejših panogah s slabšim konkurenčnim položajem. Strateška priporočila so navedena na Sliki 7.

Slika 7: ADL-matrika življenjskega cikla

Konkurenčni položaj	Dominanten	Hitro rasti. Gradi ovire za vstop. Napadaj.	Hitro rasti. Vodi v stroškovni učinkovitosti. Brani položaj. Napadaj.	Brani položaj. Vodi v stroškovni učinkovitosti.	Brani položaj. Rasti s panogo.
	Močan	Hitro rasti. Diferenciraj.	Hitro rasti. Diferenciraj. Izboljšuj stroškovno učinkovitost. Napadaj.	Izboljšuj stroškovno učinkovitost. Rasti s panogo. Diferenciraj.	Išči niše. Rasti s panogo. Žanji.
	Ugoden	Hitro rasti. Diferenciraj.	Diferenciraj. Lovi boljše. Rasti s panogo.	Diferenciraj. Napadaj slabše. Išči niše. Rasti s panogo.	Žanji.
	Ubranjiv	Rasti s panogo.	Lovi boljše ali se umakni. Išči niše.	Obdrži položaj ali se umakni. Žanji. Išči niše.	Žanji. Postopen umik.
	Šibek	Poišči niše. Lovi boljše.	Poišči niše ali se umakni.	Umik.	Umik.
		Razvoj	Rast	Zrelost	Upad
Faza krivulje življenjskega cikla panoge					

Vir: Wilson, 1999, str. 318.

Slabosti ADL-matrike so v glavnem enake kot tiste matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja. Dodatna kritika se nanaša na uporabo krivulje življenjskega cikla panoge. Faze, v kateri se nahaja panoga v trenutku analize, ni težko določiti, drugače pa je z napovedovanjem prihodnosti, ker sta oblika krivulje in trajanje življenjskega cikla v praksi pogosto različni od primera do primera. Zato ADL-matrike ni priporočljivo uporabljati za napovedovanje prihodnosti ali preverjanje možnih alternativnih strategij, ker težko zanesljivo napovemo, kako se bo SPE premikala skozi različne faze življenjskega cikla (Ambrosini, 1998, str. 210).

Dejstvo, da ima vsak kvadrant matrike specifično strateško priporočilo za SPE, ki se nahajajo v njem, pripelje do zanimivega vprašanja: kako se bodo posamezne SPE ali podjetja, katerih del so, diferencirala od konkurence in tako dosegla konkurenčne prednosti, če se bodo vsi ravnali po enakih nasvetih? V realnem svetu konkurenco ponavadi premaga tisto podjetje, ki naredi nekaj drugače in se ne ravna vedno po ustaljenih, včasih že preživetih obrazcih (Ambrosini, 1998, str. 210). Zato lahko rečemo, da so tovrstni modeli sicer dobro orodje za analizo podjetja in njegovega okolja. Ko pride do ponujanja strateških priporočil, pa je bolje, da vsako podjetje zase, na čim bolj kreativen način poskuša doseči prednosti pred konkurenco.

2.5 Drugi modeli portfeljske analize

Poleg že prikazanih se v literaturi pojavljajo tudi naslednji modeli portfeljske analize:

- **Hoferjeva portfeljska matrika** (Pučko, 2003, str. 150)

Pravzaprav le drugo poimenovanje za matriko ADL.

- **Matrika tveganja** (Aaker, 1992, str. 175)

Sestavljena je iz ocene možnosti za doseganje visokih donosov in ocene tveganj, ki prihajajo iz okolja. Glede na ti dve spremenljivki se določi položaj SPE v matriki. V najboljšem položaju so tiste SPE, katerim grozi malo nevarnosti iz okolja in delujejo v visoko donosnih panogah.

- **Ansoffova matrika rasti** (McDonald, 1992, str. 41)

Ansoff primerja donose, ki jih želimo doseči, in donose, ki jih omogočata obstoječ trg in obstoječ proizvod. Potem ju primerja in išče možnosti za odpravo razlike med njima. Matriko definirata proizvod (nov, obstoječ) in trg (nov, obstoječ). Glede na kombinacije teh dveh pa nudi 4 vrste strategij: diverzifikacija (nov proizvod, nov trg), razvoj proizvoda (nov proizvod, obstoječ trg), razvoj trga (nov trg, obstoječ proizvod), penetracija trga (obstoječ trg, obstoječ proizvod).

- **MCC-matrica** (Nicholls, 1995, str. 4–10)

MCC-matrica umesti SPE glede na to, koliko je njeno poslovanje skladno s poslanstvom podjetja in glede na to, kako dobro izkorišča ključne kompetence podjetja. Glede na različne kombinacije teh dveh ponuja različna strateška priporočila.

3 ANALIZA PORTFELJA POLPREVODNIKOV PODJETJA INFINEON TECHNOLOGIES AG

3.1 O podjetju in skupini za upravljanje in oskrbo z električno energijo

Infineon Technologies AG je eno vodilnih podjetij na svetu v proizvodnji polprevodnikov. Ustanovljeno je bilo leta 1999, ko je podjetje Siemens AG izločilo dejavnosti, povezane s proizvodnjo polprevodnikov, in jih združilo v novoustanovljenem podjetju. Infineon ima sedež v Münchnu, v Nemčiji, podružnice pa so po celem svetu. Sedež za ameriški trg je v San Joseju, za azijskega pa v Singapurju. Podjetje kotira na borzah v Frankfurtu in New Yorku (znak: IFX) (Infineon Technologies AG, 2006).

Konec leta 2005 je imelo podjetje 36.400 zaposlenih, od tega 7.400 v raziskavah in razvoju, kar dokazuje velik poudarek na razvoju in aplikaciji novih tehnologij in proizvodov. V letu 2005 so realizirali 6,76 mrd € prihodkov in 183 mio € izgube. Zaradi slabih poslovnih rezultatov je bila leta 2006 izvedena reorganizacija glavnih poslovnih enot. Kot posledica je bilo ustanovljeno samostojno podjetje v 100-odstotni lasti Infineona, Qimonda, na katerega je bila prenesena enota, ki proizvaja spominske polprevodnike. Infineon pa je ostal razdeljen na dva glavna dela, ki se ločita glede na vrsto polprevodnikov, ki jih proizvajata, oziroma njihove aplikacije:

- Automotive, Industrial and Multimarket (AIM)

V tem delu so združene skupine, ki proizvajajo polprevodnike za avtomobilsko industrijo, polprevodnike za upravljanje z električno energijo in polprevodnike, ki se uporabljajo v plačilnih, identifikacijskih in drugih karticah. Poslovno enoto, ki združuje polprevodnike za upravljanje z električnim tokom, bom v naslednjem poglavju podrobneje opisal in tudi analiziral njene strateške poslovne enote.

- Communication Solutions (COM)

Komunikacijske rešitve zajemajo polprevodnike, ki se uporabljajo v mobilni in fiksni telefoniji ter drugih žičnih in brezžičnih komunikacijskih sistemih.

V skupini, imenovani »power management and supply«, je združena proizvodnja vseh vrst polprevodnikov, ki se uporabljajo pri upravljanju in oskrbi z električno energijo. V angleščini so poimenovani »power semiconductors«, v slovenščini pa se uporablja izraz močnostni polprevodniki. Poenostavljeno povedano, osnovna naloga teh polprevodnikov je pretvorba električnega toka iz ene oblike v drugo, najsi bo to iz izmeničnega v enosmernega in obratno, spreminjanje napetosti pri enosmernem toku itd. Najbolj znani polprevodniki iz te družine so: dioda, MOSFET, JFET, IGBT, BJT in Tiristor. Uporabljajo se v vseh vrstah transformatorjev oziroma pretvornikov, ki električnim napravam in opremi zagotavljajo električno energijo v določeni obliki. Najdemo jih med drugim tudi v napajalnikih za mobilne telefone, prenosne računalnike itd. (Wikipedia, 2006).

Sedež skupine za močnostne polprevodnike je v Beljaku, v Avstriji, proizvodnja, razvoj in trženje pa potekajo na še 13 drugih lokacijah po celem svetu. V fiskalnem letu 2005/2006 je Infineon v segmentu močnostnih polprevodnikov realiziral 346 mio € prihodkov, kar je 11,6 % več kot v letu pred tem (Letno poročilo Infineon Technologies AG, 2006, str. 2).

Glavni razlogi, da sem se odločil za analizo le strateških poslovnih enot, združenih v skupini močnostnih polprevodnikov, ne pa analize na širši ravni (bodisi celotnega podjetja ali enega od dveh glavnih delov), so:

- Ta skupina predstavlja zaključeno celoto znotraj podjetja. Ima svoje vodstvo in lastne oddelke R&R, proizvodnje, trženja, prodaje, financ, logistike itd. Tudi v smislu finančnega poročanja in investicijskih odločitev nastopa kot samostojna enota. Nastopala bi lahko tudi kot samostojno podjetje.
- Analiza širše ravni poslovnih enot ali celotnega podjetja bi bila zaradi nenehnih prestrukturiranj in organizacijskih sprememb težavna, saj bi bilo težko zagotoviti konsistentnost podatkov za posamezne izbrane enote, ki so se v preteklosti ločevale, združevale, ukinjale itd.
- Zaradi izrazite samostojnosti posameznih skupin znotraj podjetja in različnih (ločenih) informacijskih sistemov bi se bilo težko dokopati do vseh, po naravi zaupnih podatkov, potrebnih za analizo.

Glavne skupine proizvodov v Infineonovi enoti za močnostne polprevodnike so (Infineon Technologies AG, 2006):

- nizkonapetostni MOSFET-i,
- visokonapetostni MOSFET-i,
- IGBT-ji,
- silicijeve diode,
- silicij-karbidove diode,
- integrirana vezja za DC/DC konverzijo,
- integrirana vezja za upravljanje z balasti fluorescentnih žarnic,
- integrirana vezja za druge tipe upravljanja z električno energijo.

Vseh vrst različnih proizvodov, ki sestavljajo skupino močnostnih polprevodnikov, je okrog 800. Mnogo med njimi si jih je seveda zelo podobnih, tako glede tehnologije kot načinov uporabe. Obstaja pa 10 glavnih skupin, na katere delijo proizvode. Imenujejo jih "Hauptfabrikaten Gruppen" (HFG), kar bi lahko prevedli kot glavne skupine proizvodov. Ker bom za osnovne

gradnike portfelja vzel prav te glavne skupine proizvodov, pogledjmo, ali njihove lastnosti ustrezajo tistim, ki smo jih v drugem poglavju navedli za strateške poslovne enote.

- Vsaka HFG ima svojega produktnega vodjo, ki je odgovoren vrhnjemu menedžmentu za njeno uspešno poslovanje, tako z vidika prihodkov kot donosnosti. Pri uresničevanju sprejetih strategij je v veliki meri neodvisen.
- Vsaka HFG ima nekatere poslovne funkcije organizirane zase. To so raziskave in razvoj, zagotavljanje kakovosti, logistika, trženje in prodaja. Skupne pa so jim proizvodnja ter nekatere podporne funkcije, kot so kadrovanje in računovodstvo.
- Vsaka HFG ima svojo strategijo, ki je v veliki meri neodvisna od strategij drugih HFG.
- Tudi nabor strank in konkurentov je večinoma različen med posameznimi HFG.

Na osnovi zgoraj navedenih dejstev lahko trdimo, da so HFG pravzaprav strateške poslovne enote in njihove lastnosti upravičujejo portfeljsko analizo na tej ravni. Od sedaj naprej bom zato HFG imenoval SPE. Kot že rečeno je portfelj proizvodov razdeljen v 10 SPE. Zaradi visoke stopnje zaupnosti ne bom opisoval, kateri proizvodi spadajo v katero SPE, ampak jih bom poimenoval le s črkami abecede. Portfelj SPE bom analiziral s tremi metodami portfeljske analize, in sicer z matriko BCG, matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ter matriko usmerjanja politike. Zanje sem se odločil, ker sta prvi dve najpogostejše omenjani in uporabljeni, tretja pa je pravzaprav le izpeljava druge in nudi še dodatna strateška priporočila.

3.2 BCG-matrika portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

Za zgoraj opredeljene SPE sem zbral podatke, potrebne za njihovo umestitev v BCG-matriko (glej Tabela 1 na str. 26). To so:

- tržni delež posamezne SPE na trgu, na katerem nastopa,
- tržni delež najmočnejšega konkurenta na tem trgu,
- relativni tržni delež, ki je izračunan kot razmerje med tržnim deležem Infineona in tržnim deležem najmočnejšega konkurenta,
- rast trga (2005/06) in
- obseg letnih prihodkov posamezne SPE (2005/06).

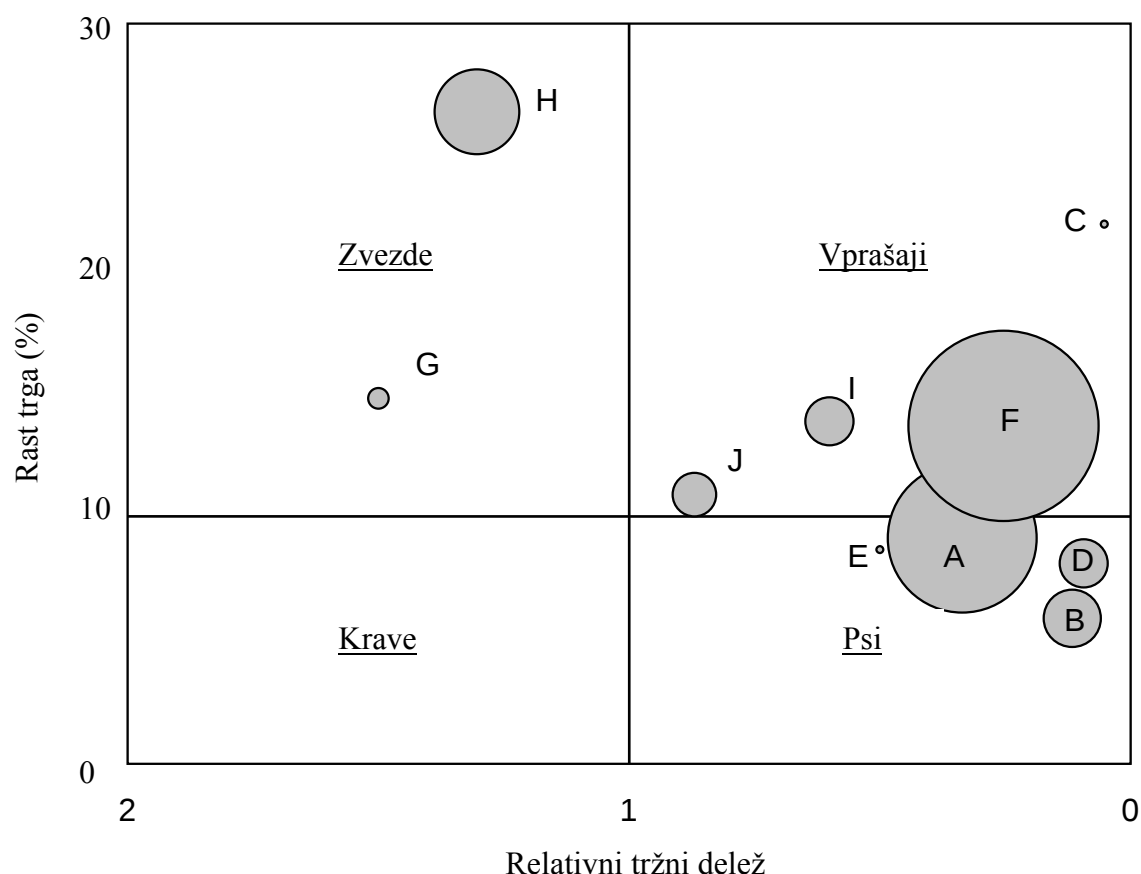
Tabela 1: Podatki, potrebni za izdelavo BCG-matrike

SPE	Rast trga (%)	Tržni delež Infineona (%)	Tržni delež konkurenta (%)	Relativni tržni delež	Prihodki (05/06) (€)
A	9,1	5	15	0,3	100.323.762
B	5,9	1	7	0,1	15.625.094
C	21,8	1	10	0,1	764.903
D	8,1	1	10	0,1	12.161.491
E	8,7	10	20	0,5	581.320
F	13,7	3	10	0,3	159.388.755
G	14,8	60	40	1,5	2.578.785
H	26,3	13	10	1,3	32.731.127
I	13,9	12	20	0,6	11.785.342
J	10,8	13	15	0,9	9.732.494

Vir: Blue Book, 2005, 2006; Green Book, 2005, 2005; Global Market for Semiconductors, 2005; Power Semiconductors, 2005; World Discrete Power semiconductor Markets, 2006; Strategic Analysis of the World Power Management ICs Market, 2006 (Rast trga); Power Management Market Tracker, 2005, 2006; Semiconductor Industry Worldwide, 2006; Strategic Analysis of the World Power Management ICs Market, 2006; Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006 (Tržni deleži); Informacijski sistem »Infosys« podjetja Infineon. 2005, 2006 (Prihodki).

V sliki 8 na str. 27 je prikazana BCG-matrika za skupino močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon. Položaj posamezne SPE opredeljuje njen relativni tržni delež, ki ga nanašamo na absciso, in rast trga, del katerega je, ki jo nanašamo na ordinato. Na abscisi je meja med nizkim in visokim tržnim deležem pri faktorju 1, kar pomeni, da se štejejo za SPE z visokim tržnim deležem le tiste, ki so vodilne na trgu. To je tudi meja, ki se najpogosteje navaja v literaturi (Aaaker, 1992, str. 160; McDonald, 1992, str. 21). Zgornjo mejo za relativni tržni delež sem postavil pri faktorju 2, in sicer zato, ker je relativne tržne deleže, večje od faktorja 2, v panogi močnostnih polprevodnikov, nemogoče pričakovati. Na ordinati sem spodnjo mejo postavil pri 0-odstotni stopnji rasti, preprosto zato, ker med trgi, na katerih nastopajo proučevane SPE, ni trga, ki bi se krčil. Mejo med nizko in visoko stopnjo rasti trga sem postavil pri 10 %, in sicer iz dveh razlogov. Prvi je, da je to stopnja, ki je najpogosteje navedena v literaturi, drugi pa, da mnogi trgi polprevodnikov dosegajo rasti višje od 10 %, skupna rast trga močnostnih polprevodnikov pa znaša 9,2 % (Power Management Market Tracker, i-Supply, 2006). Zgornjo mejo sem postavil pri 30 %, ker je največja rast enega od trgov proučevanih SPE 26-odstotna in zato višja meja ne bi bila smiselna. Velikost kroga, ki zaznamuje SPE, je določena z obsegom prihodkov, ki so bili realizirani v fiskalnem letu 2005/2006.

Slika 8: BCG-matrika za skupino močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon



Vir: Podatki iz Tabele 1 (na str. 26).

3.2.1 Analiza BCG-matrike portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

Iz matrike, predstavljene na Sliki 8 (str. 27), je videti, da se večina SPE nahaja bodisi v kvadrantu psov (A, B, D, E), bodisi v kvadrantu vprašajev (C, F, I, J). Le dve SPE (H, G) se nahajata v kvadrantu zvezd, medtem ko v kvadrantu krav ni nobene od analiziranih SPE. Tudi največji dve SPE se nahajata v kvadrantu psov (A) in kvadrantu vprašajev (F). Opazna je tudi velika razlika v velikostih SPE, saj je največja približno 300-krat večja od najmanjše.

Glede na zgoraj predstavljeno matriko BCG bi lahko sklepali, da poslovanje podjetja oziroma enote močnostnih polprevodnikov ni uspešno. Glede na temeljna teoretska izhodišča bi moral biti denarni tok krepko negativen, saj se nobena od SPE ne nahaja v kvadrantu krav, torej ni nobene SPE, ki bi generirala presežek denarnega toka in tako financirala razvoj drugih SPE. Hkrati imamo večino SPE in prihodkov, ki jih te generirajo, na območju vprašajev, za katerega je značilen izrazito negativen denarni tok. Zahtevajo velik obseg investicij, niso pa sposobne generirati visokih stopenj donosov. Tudi SPE, ki so klasificirane kot psi, ne prispevajo pozitivno k neto denarnemu toku podjetja. Zaradi nizkih stopenj rasti trga in nizkega tržnega deleža naj bi bile obsojene na poslovni izid okrog ničle in skladno z upadanjem trga na počasen propad. SPE,

ki se nahajata v kvadrantu zvezd, sicer imata potencial postati kravi, ko se bo rast trga ustalila. Vendar v sedanji fazi ne bosta generirali velikih presežkov denarnega toka, saj ob vodilnem tržnem deležu in posledično visokih maržah tudi sami potrebuje veliko investicij, da obdržita vodilno vlogo na hitro rastočem trgu.

Kljub vsemu temu je v fiskalnem letu 2005/2006 enota močnostnih polprevodnikov s svojimi SPE dosegla EBIT v višini okrog 10 %. Razloge za to neskladje med teorijo in prakso lahko iščemo v poglavju o slabostih matrike BCG. Ena glavnih je zagotovo pretirano poenostavljanje, ki je osnova za analizo z matriko BCG. Poslovno uspešnost podjetja težko definiramo le na podlagi dveh spremenljivk, tržnega deleža in rasti trga, kljub temu da je bil njun vpliv na večjem vzorcu podjetij in SPE dokazan. Vprašljiva je tudi veljavnost vpliva tržnega deleža in krivulje izkušenj na doseganje boljšega konkurenčnega položaja. Zagotovo ima tržni delež pozitiven vpliv na konkurenčnost podjetja, ni pa edini oziroma zadostni pogoj, ki bo podjetje postavil v boljši položaj v primerjavi s konkurenco. Enako je s teorijo življenjskega cikla proizvoda oziroma povezavo med stopnjo rasti trga in potrebnimi investicijami v SPE. Še posebej v panogi polprevodnikov je težko govoriti o značilnih krivuljah življenjskega cikla proizvoda, ker gre za visokotehnološko panogo, ki ogromno investira v raziskave in razvoj in so zato spremembe obstoječih in lansiranja novih proizvodov zelo pogosti. Vsak proizvod gre skozi različne faze rasti in upadanja, vendar so te zelo različne in je zato na njihovi podlagi težko napovedovati prihodnost ali sedanje potrebe po investicijah.

Zelo pomembno za oblikovanje in interpretacijo matrike BCG v tem primeru je tudi vprašanje opredelitve trgov, na katerih nastopajo posamezne SPE. V osnovi gre za to, da je od opredelitve trga odvisen tržni delež SPE, ta pa jo lahko prestavi iz kvadranta psov v kvadrant krav ali iz vprašaja v zvezdo. Primer za to je SPE F, ki je klasificirana kot vprašaj z relativno nizkim tržnim deležem. SPE F predstavlja skupino proizvodov, ki so v primerjavi s konkurenti v ciljnih aplikacijah mnogo boljši glede na električne in fizikalne lastnosti. V tem segmentu so vodilni na trgu in dosegajo nadpovprečno visoke donose. Vendar se taki tipi polprevodnikov uporabljajo tudi v aplikacijah, kjer pa je bolj pomembna nizka cena kot superiorne lastnosti proizvoda. Ta segment je večji po obsegu prihodkov, vendar omogoča doseganje le zelo nizkih marž. V tem segmentu Infineonovi proizvodi niso konkurenčni zaradi previsoke cene. Ko oba segmenta združimo v enoten trg in primerjamo velikost realiziranih prihodkov, Infineon postane obrobni proizvajalec z majhnim tržnim deležem. A kljub temu dosega najvišje stopnje donosa na trgu in ima tako med strankami kot konkurenti ugled vodilnega na trgu, zahvaljujoč svoji superiorni tehnologiji. Vidimo torej, da bi z ožjo opredelitvijo trga, na katerem nastopa SPE F, le-to premaknili v območje zvezd in precej spremenili izgled portfelja.

Glede na zgoraj opisane težave pri oblikovanju matrike BCG in njeni pravilni interpretaciji bi bila zanimiva tudi analiza zgoraj navedenih dejavnikov na (ne)uspešnost posameznih SPE podjetja Infineon in s tem potrditev ali odklonitev matrike BCG kot primernega analitičnega orodja. Vendar se bom v svojem delu omejil na analizo v skladu s teoretičnimi izhodišči portfeljske analize in slabosti navedel le kot opozorilo.

3.2.2 Strateška priporočila menedžmentu, na podlagi analize matrike BCG

Na osnovi zgoraj prikazane matrike BCG in teoretičnih priporočil za strateške usmeritve bom za posamezne SPE in skupino močnostnih polprevodnikov kot celoto svetoval, kako upravljati z njimi v prihodnosti. Za lažje razumevanje in interpretacijo BCG-matrike ter podajanje strateških priporočil sem zbral in analiziral še podatke o (glej Tabeli 2 in 3):

- obsegu investicij v posamezne SPE in o
- pričakovanih stopnjah rasti posameznih trgov v prihodnosti.

Tabela 2: Ocena obsega investicij* v posamezno SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG, v fiskalnem letu 2005/2006

SPE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Obseg investicij**	4	2	4	2	1	5	4	2	3	2

* V tabeli so navedene zgolj ocene, in sicer zaradi visoke stopnje zaupnosti teh podatkov in zaradi težavnosti natančnega definiranja obsega investicij (nekatero investicije se delijo med več SPE; vseh vrst investicij ni mogoče definirati v denarnih zneskih itd.).

** Obseg investicij je prikazan z vrednostmi od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja najnižjo stopnjo investiranja, 5 pa največjo.

Vir: Informacijski sistem »Infosys« podjetja Infineon, 2005, 2006; Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.

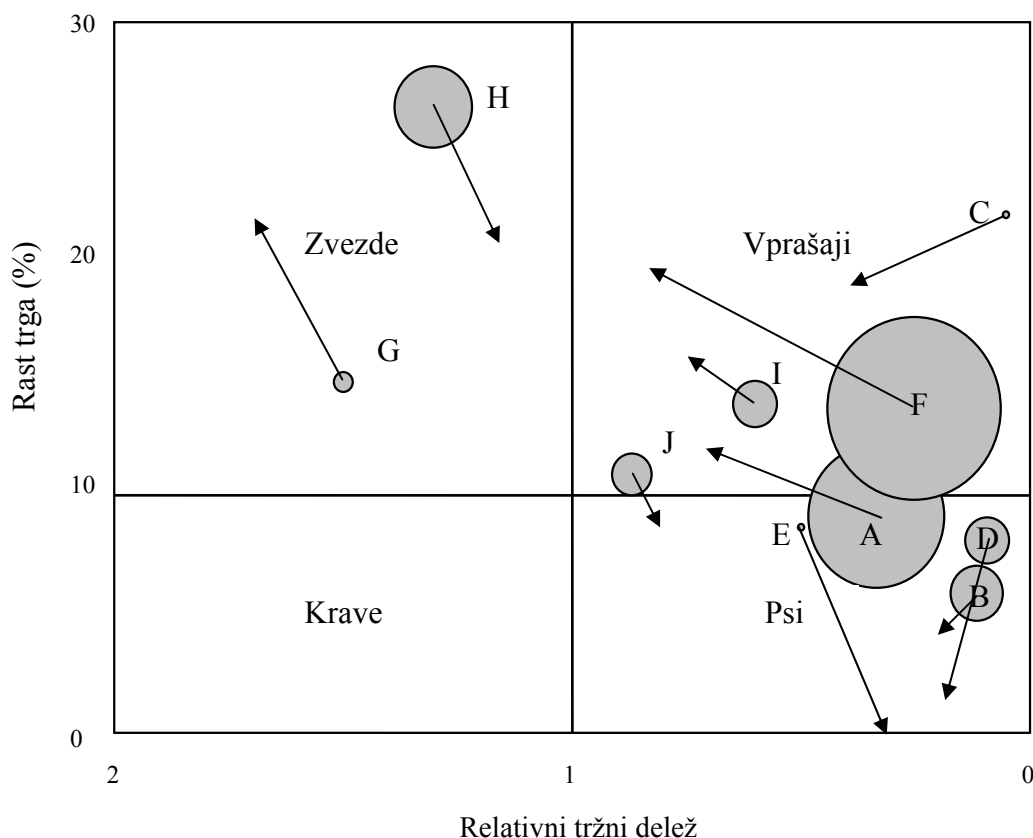
Tabela 3: Pričakovane stopnje rasti trgov, na katerih nastopajo posamezne SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG (2006/2007)

SPE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Rast trga	12 %	5 %	17 %	2 %	0 %	18 %	23 %	20 %	16 %	8 %

Vir: Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006; Market Trends: Semiconductor Forecast Assumptions, Gartner Dataquest, 2005; Compound Semiconductor Industry Review, Strategy Analytics, 2005; MOSFETs – A Booming Scenario, Frost & Sullivan, 2006.

Na osnovi podatkov iz Tabele 2 lahko predvidimo, kako se bodo znotraj matrike BCG premikale posamezne SPE, seveda, če predpostavimo, da bo raven investicij ostala enaka in da se bo njihova intenzivnost odražala v večjem oziroma manjšem tržnem deležu na način, kot je to predvideno v teoretskem modelu. Gibanje SPE v prihodnosti je prikazano na Sliki 9 (str. 30).

Slika 9: Gibanje SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG v prihodnosti



Vir: Podatki iz Tabel 1, 2, 3 (str. 26, 29).

Osnovna priporočila glede intenzivnosti investiranja v posamezno SPE lahko izpeljemo glede na pot uspeha oziroma neuspeha, ki sta bili opisani v tretjem poglavju. Pot uspeha pravi, da moramo presežni denarni tok, ki ga generirajo krave, investirati v vprašaje, da bodo ti postali zvezde in s časom krave, ki bodo podpirale prihodnje zvezde. Pot neuspeha pa nas uči, da ne smemo preveč izčrpavati krav, da se ne spremenijo v pse, in da moramo zvezde še vedno izdatno financirati, da obdržijo svoj položaj. V nasprotnem primeru postanejo vprašaji oziroma psi. Glede na to, da v našem primeru v matriki nimamo krav, pa tudi glede na ugotovitev, da višina presežnega denarnega toka ni enoznačno določena z relativnim tržnim deležem, se bomo omejili na priporočila, kam investirati razpoložljiva sredstva, ne pa na vprašanje, kje jih bomo generirali. Seveda bomo pri tem upoštevali, da na voljo ni neomejena količina sredstev za investiranje in da je treba selektivno določiti, v katere SPE naj se investira več in v katere manj. Strateška priporočila so podana v Tabeli 4 (str. 31).

Tabela 4: Strateška priporočila glede investiranja oziroma dezinvestiranja v posamezne SPE skupine močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG, osnovana na analizi z matriko BCG

SPE	Strateško priporočilo
A	V SPE A je smiselno investirati, še posebej, ker so v prihodnosti predvidene višje stopnje rasti. Te povišane stopnje rasti v povezavi z intenzivnim investiranjem v pridobitev višjega tržnega deleža bi SPE pripeljale v kvadrant zvezd.
B	SPE B nima veliko perspektive. Že sedaj precej nizka rast se bo v prihodnje še zmanjšala. Če upoštevamo še zelo nizek tržni delež, je smiselna strategija izžemanja SPE in postopne opustitve. Edina alternativa je specializacija v določeno tržno nišo, kjer bi z redefinicijo trga, na katerem nastopa, SPE postala krava.
C	Trg, na katerem nastopa SPE C, dosega zelo visoke stopnje rasti, ki se bodo v prihodnje malo zmanjšale, a še vedno ostale krepko nad 10 %. Problem pa je v izredno nizkem tržnem deležu, ki ga dosega. V primeru, da obstaja realna možnost, da se tržni delež občutno poveča, je smiselno v SPE izdatno investirati. V nasprotnem primeru se je bolje usmeriti v določeno tržno nišo in ostati obrobni igralec. Glede na dosedanje investicijsko strategijo je podjetje očitno prepričano v uspeh.
D	Glede na to, da se bo že tako nizka rast trga, na katerem nastopa SPE D, še zmanjšala in da na tem trgu nima ravno visokega tržnega deleža, je smiselna strategija izžemanja SPE in postopne opustitve. Edina alternativa je specializacija v določeno tržno nišo, kjer bi z redefinicijo trga, na katerem nastopa, SPE postala krava.
E	V tem primeru je edina smiselna strategija ukinitve SPE oziroma izžemanje, dokler še lahko podpira samo sebe in generira pozitiven denarni tok.
F	SPE F je eden paradnih konjev podjetja. Že sedaj visoka rast se bo v prihodnje še povečala. Višina prihodkov, ki jih realizira ta SPE, obeta, da bo v primeru ustrezne strategije prinašala tudi velik obseg neto presežnega denarnega toka. Zato je smiselno intenzivno investiranje v to SPE s ciljem pridobitve tržnega deleža.
G	SPE G ima možnost postati velika zvezda. Rast bo kljub temu, da že sedaj ni počasna, še hitrejša, tržni delež pa je največji med konkurenti. Obseg prodaje je sicer relativno majhen, tako Infineona kot celotnega trga, a ob taki rasti lahko postane občutno večji. Če SPE uspe obdržati tržni delež in nadpovprečno visoke donose, bo lahko v prihodnje eden glavnih virov sredstev za nove investicije. Zato je smiselno v SPE G intenzivno investirati.
H	Zavidljive stopnje rasti in visok tržni delež postavljajo SPE H v kvadrant zvezd. Rast se sicer počasi zmanjšuje, ampak naj bi še vedno dosegala 20 %. Če se bo tako padanje še nadaljevalo, se bo SPE premaknila v kvadrant krav. Pri taki rasti je nujno potrebno nadaljevati z ustreznim obsegom investiranja, ki bo zagotovil vsaj ohranitev tržnega deleža. V nasprotnem primeru se ves potencial SPE zgubi z izgubo tržnega deleža.
I	SPE I ima možnost postati zvezda, če se bo rast trga nadaljevala in če bo raven investicij zagotavljala pridobivanje tržnega deleža.

Nadaljevanje Tabele 4:

SPE	Strateško priporočilo
J	Na trgu, na katerem nastopa SPE J, ima Infineon razmeroma visok tržni delež, rast trga pa se upočasnjuje. Postavlja se vprašanje, ali bi bilo bolje tako SPE izmolsti in počasi opustiti oziroma ji najti mesto v nekem nižnem segmentu ali pa vanjo dodatno investirati in zagotoviti, da se premakne v kvadrant krav in zagotavlja presežne denarne tokove, ki bodo financirali razvoj drugih SPE. Vse je odvisno od dolgoročnih stopenj rasti trga in intenzivnosti konkurenčnega boja.

Vir: Lastne ugotovitve.

Če povzamemo, lahko rečemo, da so SPE, ki bodo ob ustreznem investiranju v bližnji prihodnosti zagotavljale presežni denarni tok, predvsem A, J in H. Največji potencial za rast imajo F, G in I, na koncu svojega življenjskega cikla pa so B, D in E. Kaj se bo zgodilo s SPE C, je težko predvideti in je najbolj odvisno od uspešnega boja s konkurenčnimi ponudniki. Zanimiva je tudi primerjava zgoraj zapisanih investicijskih priporočil in dejanske intenzivnosti investiranja, ki je predstavljena v Tabeli 1 (str. 26). Vidimo, da praktično ni večjih odstopanj, vprašljivi sta le razmeroma nizka stopnja investicij v SPE H in J ter visoka raven investicij v SPE C.

Iz vsega tega lahko sodimo, da ima enota močnostnih polprevodnikov razmeroma dobro uravnotežen portfelj SPE in da so njene investicijske prioritete precej v skladu s priporočili, ki sledijo iz matrike BCG.

3.3 Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja za portfelj SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

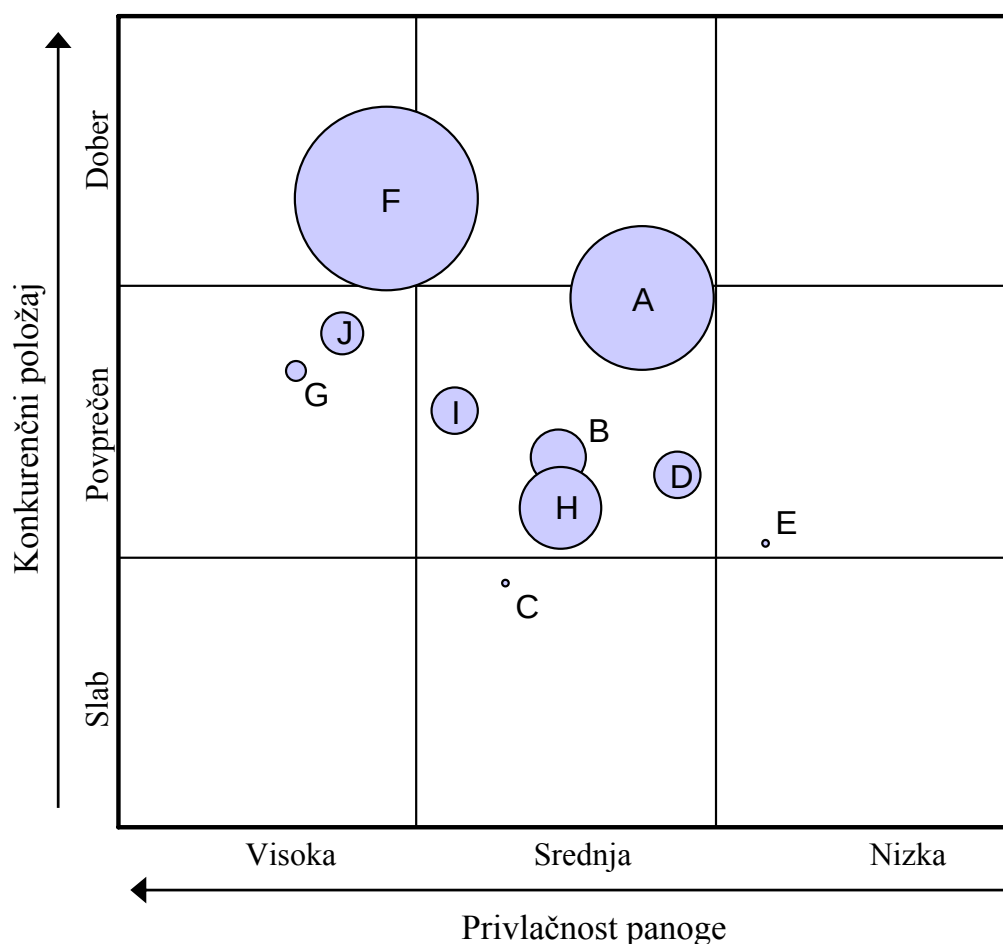
Naslednja možnost analize portfelja SPE, ki se od matrike BCG precej razlikuje, tako po načinu izdelave kot po interpretaciji, je matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja. Položaj SPE v matriki opredeljujeta ocena privlačnosti panoge, v kateri nastopa, in ocena konkurenčnega položaja SPE v primerjavi z drugimi SPE (podjetji). Da sem prišel do teh dveh ocen, sem zbral vodje enote močnostnih polprevodnikov in produktne vodje posameznih SPE in skupaj smo:

1. Določili, kateri dejavniki imajo vpliv na privlačnost panoge in kateri na konkurenčni položaj podjetja. Iz seznama mnogih, ki so navedeni že v četrtem poglavju, smo jih s soglasjem izbrali 11, ki določajo privlačnost panoge, in 11, ki določajo konkurenčni položaj (glej Prilogo 2).
2. Nato smo določili težo, ki jo ima posamezni dejavnik na eno od dveh ključnih spremenljivk (glej Prilogo 2).

3. Pri določanju ocen dejavnikov za vsako od SPE pa so sodelovali vodje enote močnostnih polprevodnikov in produktni vodja, odgovoren za tisto SPE, ki se je ocenjevala. S tem, da niso vsi sodelujoči produktni vodje ocenjevali vseh SPE, smo dosegli večjo zanesljivost rezultatov, ker so pri ocenjevanju posamezne SPE sodelovali le tisti, ki se nanjo in na trg, na katerem nastopa, dobro spoznajo. Z vključitvijo vodij celotne skupine smo se izognili subjektivnosti, do katere bi prišlo, če bi vsak produktni vodja sam ocenjeval svojo SPE.
4. Pripisane ocene smo zmnožili z njihovimi utežmi in sešteli v končno oceno konkurenčnega položaja podjetja oziroma privlačnosti panoge (glej Prilogo 3).

Ko zgoraj izračunane ocene vnesemo v matriko, kjer je privlačnost panoge na abscisi in narašča od desne proti levi ter konkurenčni položaj na ordinati in narašča od spodaj navzgor, velikost kroga pa označuje realizirane prihodke SPE, dobimo matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, kot je prikazana na Sliki 10.

Slika 10: Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, za enoto močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG



Vir: Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.

3.3.1 Analiza matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja portfelja SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

Že na prvi pogled je opazno, da se vse SPE nahajajo precej blizu središča matrike z rahlim odklonom v smeri levega zgornjega kota, ki predstavlja najprivlačnejšo panogo in najboljši konkurenčni položaj. Razlog za to je precej enostaven. Ker je tako pri izbiri vplivnih dejavnikov in njihovih uteži kot pri določanju posameznih ocen sodelovalo več ljudi, ki so morali poiskati konsenz, je razumljivo, da je tista rešitev, ki so jo podprli vsi, bližje neki srednji oceni kot ekstremu, ki ga je morda zagovarjal posameznik. Razlog, da večina SPE teži k levemu zgornjemu kotu, pa gre iskati v subjektivnosti, do katere pride, ko produktni vodja sodeluje pri ocenjevanju svoje SPE in zavedno ali nezavedno želi položaj svoje SPE prikazati boljši, kot je v resnici.

Kljub temu slika ponuja zanimiv vpogled v portfelj SPE. Kot SPE v najboljšem konkurenčnem položaju in v najprivlačnejši panogi nastopajo SPE F, J in G. Sledijo A, I ter B, D, H, v najslabšem položaju pa sta SPE C, ki naj bi se nahajala v najslabšem konkurenčnem položaju, in SPE E, ki naj bi delovala v najmanj privlačni panogi.

Ocene privlačnosti panoge naj bi označevale njeno privlačnost v primerjavi s povprečjem primerljivih panog. Prav tako naj bi konkurenčni položaj SPE kazal na njen položaj v primerjavi s povprečjem konkurenčnih podjetij. Glede na to, da se večina SPE nahaja bodisi nad povprečno privlačno panogo (horizontalna sredina matrike) bodisi nad povprečnim konkurenčnim položajem podjetja (vertikalna sredina matrike), bi lahko sklepali, da je portfelj podjetja ugoden in da podjetje dosega dobre poslovne rezultate.

3.3.2 Strateška priporočila menedžmentu, na podlagi analize matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

Bližje, kot je SPE zgornjemu levemu kotu, boljše bo njeno poslovanje in obratno. Po tem naj bi se podjetja ravnila tudi, ko se odločajo o (de)investicijah v posamezne SPE. Seveda je pri tem potrebno upoštevati tudi, da podjetje s svojimi dejanji SPE lahko v glavnem premika le po vertikali, kar lahko spreminja le konkurenčni položaj podjetja, ne more pa vplivati na privlačnost panoge. V našem primeru so nasveti naslednji (glej Tabelo 5):

Tabela 5: Strateška priporočila glede investiranja oziroma dezinvestiranja v posamezne SPE skupine močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG, osnovana na analizi z matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja

SPE	Strateško priporočilo
F G J	Vanje je smiselno investirati, da po eni strani še izboljšamo konkurenčni položaj (predvsem J in G), po drugi pa povečamo tržni delež in prihodke.
I	Deluje v razmeroma privlačni panogi. Z dodatnim investiranjem in izboljšanjem konkurenčnega položaja bi prišla v zelo ugoden položaj blizu levega zgornjega kota.

Nadaljevanje Tabele 5:

SPE	Strateško priporočilo
A	Nahaja se v relativno manj privlačni panogi, njen konkurenčni položaj pa je precej dober. V primeru, da se ne obetajo pozitivne spremembe v privlačnosti panoge, je smiselno investirati ravno toliko, da ohranja svoj konkurenčni položaj in realizira dovolj visoke donose.
B H D C	Nahajajo se blizu oziroma malo pod sredino diagonale, ki povezuje najbolj ugoden položaj v matriki in tistega najmanj ugodnega. To pomeni, da je treba skrbno preučiti možnosti za izboljšanje njihovega konkurenčnega položaja in obete glede privlačnosti panoge. V primeru, da je možen premik v smeri zgornjega levega kota, je v tako SPE smiselno dodatno investirati, drugače jo je bolje postopno izžeti in ukiniti, če ne prinaša primernih donosov.
E	Deluje v izrazito neprivlačni panogi, pa tudi njen konkurenčni položaj je podpovprečen. Tako SPE je najbolje izžeti in postopno ukiniti.

Vir: Lastne ugotovitve.

Če povzamemo, lahko rečemo, da bodo podjetju visoke donose in sredstva za nadaljnje investicije prinašale SPE F, J, G, dobre obete za prihodnost ima tudi SPE I. Prihodnost SPE A, B, C, D, H je odvisna predvsem od razvoja privlačnosti panog, v katerih nastopajo. Na to podjetje načeloma ne more vplivati, je pa pomembno, da jih spremlja in reagira v skladu s pričakovanji. Edina SPE, ki verjetno nima svetle prihodnosti, je SPE E.

3.4 Matrika usmerjanja politike za portfelj SPE enote močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

Ker je matrika usmerjanja politike po svoji strukturi in načinu izdelave enaka matriki privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja, se bom osredotočil le na strateška priporočila, ki so v njenem primeru jasneje opredeljena (glej Tabelo 6).

Tabela 6: Strateška priporočila glede investiranja oziroma dezinvestiranja v posamezne SPE skupine močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG, osnovana na analizi z matriko usmerjanja politike

SPE	Strateško priporočilo
F	Nahaja se v kvadrantu, za katerega je značilna zelo privlačna panoga in močan konkurenčen položaj. Strateško priporočilo v tem primeru je, naj podjetje investira toliko, da obdrži vodilni položaj na trgu in žanje visoke donose, ki jih tak položaj omogoča.
J G	Strateško priporočilo za kvadrant, v katerem se nahajata ti dve SPE, je, da naj podjetje izdatno investira in izboljša njun konkurenčni položaj, tako da se premakneta za en kvadrant navzgor in se pridružita SPE F. Na kratek rok bo to sicer pomenilo negativno donosnost zaradi velikih investicij, na dolgi rok pa se bodo te povrnila z višjimi donosi.

Nadaljevanje Tabele 6:

SPE	Strateško priporočilo
A B D I H	Vse te SPE se nahajajo v osrednjem kvadrantu matrike, za katerega velja načelo <i>nadaljuj previdno</i> . To pomeni, da je za vsako od njih potrebno proučiti potencial, ki ga ima v prihodnosti, in ravnati odvisno od tega. Pri tem je smiselno upoštevati tudi priporočila kvadrantov, blizu katerih se nahaja posamezna SPE.
C E	Za SPE C in E pa velja priporočilo, da naj ju podjetje postopoma ukine. Hitrost tega je odvisna od količine sredstev, ki se še lahko izžamejo iz SPE.

Vir: Lastne ugotovitve.

3.5 Povzetek strateških priporočil za razvoj posameznih SPE v enoti močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG

Za konec pogledajmo še primerjavo matrike BCG, matrike privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ter matrike usmerjanja politike in soočimo njihova strateška priporočila (glej Tabelo 7).

Tabela 7: Primerjava strateških priporočil glede investiranja oziroma dezinvestiranja v posamezne SPE skupine močnostnih polprevodnikov podjetja Infineon Technologies AG, osnovanih na analizi z matriko BCG, matriko privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja in matriko usmerjanja politike

SPE	Strateško priporočilo
A	Matrika BCG priporoča intenzivno investiranje, ostali dve pa večjo stopnjo previdnosti pri investiranju, odvisno od gibanja trga v prihodnosti. Ker tudi odločitev za intenzivnejše investiranje, ki jo podaja matrika BCG, temelji na predvideni hitrejši rasti trga v prihodnosti, lahko rečemo, da se priporočila dobro ujemajo.
B	Za SPE B matrika BGC priporoča postopno izžemanje in ukinitvev. Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ter matrika usmerjanja politike pa svetujeta preučitev možnosti za izboljšavo konkurenčnega položaja oziroma obetov za pozitiven razvoj trga in odločanje o investiranju ali opuščanju na podlagi teh informacij. Na podjetju je torej, da pridobi te informacije in se na njihovi podlagi odloči o prihodnosti SPE B.
C	Matrika usmerjanja politike predlaga postopno ukinitvev SPE C, medtem ko matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja še dopušča možnost, da SPE C lahko postane uspešna, a le v primeru pozitivnih gibanj na trgu. Tudi matrika BCG svetuje previdnost in opozarja na potencial SPE, predvsem zaradi hitre rasti trga, del katerega je. V tem primeru je očitno zelo pomembno predvidevanje trendov na trgu in proučitev možnosti za doseganje boljšega konkurenčnega položaja.

Nadaljevanje Tabele 7:

SPE	Strateško priporočilo
D	Za SPE D matrika BGC priporoča postopno izžemanje in ukinitvev. Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja ter matrika usmerjanja politike pa svetujeta preučitev možnosti za izboljšavo konkurenčnega položaja oziroma obetov za pozitiven razvoj trga in odločanje o investiranju ali opuščanju na podlagi teh informacij. Na podjetju je torej, da pridobi te informacije in se na njihovi podlagi odloči o prihodnosti SPE B.
E	V primeru SPE E se vse tri matrike strinjajo, da jo je najbolje postopoma ukiniti, pred tem pa iz nje izžeti, kar se pač da.
F	Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja za SPE F priporoča zmerno visoko stopnjo investiranja, vsaj tako visoko, da bo v zelo privlačni panogi ohranila vodilni položaj na trgu. Podobno priporočilo daje matrika usmerjanja politike. Matrika BCG pa priporoča zelo močno investiranje. Ker ta SPE predstavlja skoraj tretjino prihodkov cele skupine, je nujno natančno preveriti, kakšna bodo gibanja na trgu v prihodnje in pozorno spremljati obnašanje konkurentov ter se odzivati skladno s tem.
G	Vse tri matrike priporočajo visoko raven investiranja v SPE G, ki ima velik potencial, tako glede na svoj konkurenčni položaj kot na značilnosti trga.
H	Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja in matrika usmerjanja politike priporočata selektivno investiranje, ki naj bo odvisno od možnosti za doseganje boljšega položaja v primerjavi skunkurencu in od trendov na trgu. Matrika BCG pa opozarja na nujnost dovolj visoke ravni investicij, ki bo zagotavljala, da SPE H obdrži visok tržni delež tudi v prihodnje. Razen v primeru, če se izkaže, da so obeti za panogo, v kateri deluje SPE H, zelo negativni ali da se bo njen konkurenčni položaj neizbežno poslabšal, naj podjetje v SPE H investira in izboljšuje njen konkurenčni položaj.
I	Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja priporoča, da naj podjetje intenzivno investira v SPE I, ki bo s tem dosegla dober konkurenčni položaj v privlačni panogi. Matrika BCG svetuje visoko stopnjo investicij, ki bodo SPE I premaknile v kvadrant zvezd. Matrika usmerjanja politike pa je v svoji napovedi malo bolj zadržana in zagovarja selektivnost. Vendar je v matriki usmerjanja politike SPE I blizu kvadrantu, ki veleva intenzivno investiranje, kar je tudi potrebno upoštevati. Iz tega sledi, naj podjetje v SPE intenzivno investira.
J	V primeru SPE J matrika BCG priporoča, naj se pri odločanju o investicijah opremo na podatke o pričakovanih stopnjah rasti trga. Matrika privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja podjetja in matrika usmerjanja politike pa obe svetujeta visoke stopnje investicij. Najbolje bo torej, če v podjetju preučijo pričakovane stopnje rasti trga, na katerem nastopa SPE J. V primeru, da te upravičujejo intenzivno investiranje, naj v pridobivanje tržnega deleža agresivno investirajo. V nasprotnem primeru, naj bodo pri tem bolj previdni.

Vir: Lastne ugotovitve.

Vidimo, da so v večini primerov strateška priporočila treh matrik enaka (SPE D, E, F, G) ali pa vsaj precej podobna (SPE A, I). Pri nekaterih (SPE B, C, H, J) pa prihaja do odstopanj, katerih vzrok je najpogosteje različna definicija privlačnega trga in dejstvo, da smo pri priporočilih matrike BCG upoštevali tudi napovedane stopnje rasti trga.

SKLEP

Portfeljska analiza je eno od analitičnih orodij, ki pomaga menedžmentu pri strateškem odločanju. In kot tako jo je treba jemati. Ni primerna kot edina podlaga za celovito oceno poslovanja podjetja, ni primerna za vsa podjetja in vse panoge in ni vedno mogoče pridobiti podatkov za njeno izdelavo. Zato mora biti del v mozaiku mnogih orodij, ki služijo menedžmentu, da dobi prave informacije in sprejme prave odločitve. V njej se ne odražajo kratkoročni vidiki poslovanja in ne more zajeti kratkoročnih gibanj na trgu. Zato je primerna za dolgoročne ocene poslovanja in dajanje dolgoročnih smernic zanj. Njena edinstvena vrednost pa je v njeni enostavnosti, tako izdelave kot interpretacije in razumevanja. Zato je koristna tudi kot orodje, ki že skozi proces samega zbiranja podatkov in njihove analize, sili ljudi k razmišljanju o določenih zadevah, o katerih drugače morda ne bi razmišljali. Sili jih tudi k sodelovanju in soočenju različnih pogledov. Iz vsega naštetega sklepam, da so različni modeli portfeljske analize lahko zelo koristni, če se dobro zavedamo njihovih prednosti in slabosti.

Skozi opravljeno analizo skupine močnostnih prevodnikov podjetja Infineon smo spoznali praktično uporabnost portfeljske analize. Nujno je izpostaviti, da portfeljska analiza, kot je bila predstavljena tu, nikakor ne nudi končnih odgovorov na vprašanje, kako naj podjetje upravlja svoj portfelj SPE. Odpira namreč še dodatna vprašanja, kar pa ni nujno slabo. Kot že rečeno, je ena od koristi portfeljske analize prav to, da izpostavi nekatere vidike poslovanja, ki so bili do sedaj prezrti in spodbudi udeležence k razpravi o njih. Naivno bi bilo pričakovati, da bo vodstvo podjetja kot glavno izhodišče za svoje strateške odločitve vzelo portfeljsko analizo. Pravzaprav to velja za katerokoli analitično orodje, ki ga ponuja teorija. Dandanes so spremembe v poslovnem svetu prehitre, da bi analitično orodje, ki obstaja že desetletja, nudilo recepte za uspeh. Sploh to velja za visokotehnološke panoge, kot je proizvodnja polprevodnikov, kjer prihaja do občutnih sprememb na trgu že v roku enega tedna in lansiranja novih tehnologij na mesečni bazi. Pa je kljub temu analiza, ki sem jo opravil, spodbudila nekaj zanimivih pogovorov, odprla nekaj zanimivih vprašanj in ponudila nekaj novih odgovorov na vprašanje, kako izboljšati poslovanje posamezne SPE ali podjetja kot celote.

Glavna ugotovitev analize je, da ima skupina močnostnih polprevodnikov v podjetju Infineon Technologies AG zelo razvejan portfelj SPE, ki so si med seboj precej različne. To velja tako za njihove značilnosti in uspešnost v sedanjosti, kot za obete za prihodnost. V glavnem portfelj deluje kot dobro uravnotežen. V njem so take SPE, ki zagotavljajo podjetju primerne prihodke in donose v sedanjosti (SPE A, F, H), in take, ki imajo potencial, da to vlogo prevzamejo v prihodnosti (SPE I, G). Med njimi so tudi take, ki ne opravljajo nobene od teh vlog (SPE B, D) in zato v portfelju niso potrebne.

Vsak človek ima pomembno vlogo, ne glede na to, ali vodi odpravo, išče prehode, varuje plezalca, nosi opremo, opremlja pot ... Bolj, kot je pot zahtevna, bolj je pomembno timsko delo in potrebna je večja ekipa za dosego vrha. Za osvojitve vrha je bilo potrebnih 6 plezalcev in 4 alpinisti za podporo. Poleg tega smo v ekipi imeli še 36 šerp, dva kuharja, fotografa in psihologa. Vse to, da sta dva človeka kot prva v zgodovini dosegla vrh sveta.

John Hunt, The Ascent of Everest (1953); o portfelju znanj in sposobnosti mnogih udeležencev, ki so bili potrebni, da sta Edmund Hillary in Sherpa Tenzing dosegla vrh Mount Everesta.

LITERATURA

1. Aaker A. David: Strategic Market Management. 3. izdaja. New York : John Wiley&Sons, 1992. 394 str.
2. Ambrosini Veronique: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. London : Prentice Hall Europe, 1998. 284 str.
3. Baker Michael, Hart Susan: Product Strategy and Management. London : Prentice Hall Europe, 1999. 507 str.
4. Brownlie Douglas: Strategic Marketing Concepts and Models. Journal of Marketing Management, Glasgow, 1985, 1, str. 157–194.
5. Davidson Hugh: Portfolio Managing Matters. Brand Strategy, New York, 2002, 8, str. 28–29.
6. Davidson Kenneth: Strategic Investment Theories. The Journal of Business Strategy, New York, 1998, 6, str. 16–28.
7. Day George: Strategic Market Analysis: Top-down and Bottom-up Approaches. Marketing Science Institute Working Paper, Cambridge, 1980, 1, str. 80–105.
8. Day George: Gaining Insights Through Strategy Analysis. Journal of Business Strategy, Toronto, 1986, 4, str. 51–58.
9. Dibb Sally: Developing a Decision Tool for Identifying Operational and Attractive segments. Journal of Strategic Marketing, Warwick, 1995, 3, str. 189–203.
10. Feurer Rainer, Chaharbaghi Kazem: Strategy Development; Past, Present and Future; Training for Quality, London, 5(1997), 2, str. 58–70.
11. Ghemawat Pankaj: Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Business History Review, New York, 76(2002), 2, str. 37–74.
12. Gluck W. Frederick: A Fresh Look at Strategic Management. The Journal of Business Strategy, New York, 1985, 6, str. 4–19.
13. Hall Graham: When Does Market-Share Matter? Journal of Economic Studies, Manchester, 14(2001), 3, str. 41–54.
14. Hambrick Donald et al.: Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix-A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses. Academy of Management Journal, Columbia, 25(1982), 3, str. 510–531.
15. Hambrick Donald, MacMillan Ian: The Product Portfolio and Man's Best Friend. California Management Review, Berkley, 25(1982), 1, str. 84–95.
16. Hax Arnoldo, Majluf S. Nicolas: The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning. Interfaces, Cambridge, 13(1983), 4, str. 54–71.
17. Hax Arnoldo, Majluf, S. Nicolas: The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. Interfaces, Linthicum, 13(1983), 2, str. 46–60.

18. Henderson D. Bruce: The Application and Misapplication of the Experience Curve. The Journal of Business Strategy, Boston, 1993, 4, str. 3–9.
19. Hooley J. Graham, Saunders A. John, Piercy F. Nigel: Marketing Strategy and Competitive Positioning. 2. izdaja. London : Financial Times/Prentice Hall, 1998. 482 str.
20. McDonald Malcom: Strategic Marketing Planning. London : Kogan Page, 1992. 222 str.
21. Morrison Alan, Wensley Robin: Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. Journal of Marketing Management, Helensburgh, 1991, 7, str. 105–129.
22. Nicholls John: The MCC Decision Matrix: A Tool for Applying Strategic Logic to Everyday Activity. Management Decision, Northamptonshire, 33(1995), 6, str. 4–10.
23. Porter Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performace. New York : The free Press, 1995. 557 str.
24. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
25. Smith Malcom: Derrick's Ice-Cream Company: Applying the BCG Matrix in Customer Profitability Analysis. Accounting Education, Adelaide, 11(2002), 4, str. 365–375.
26. Simkin Lyndon, Dibb Sally: Prioritising Target Markets. Marketing Intelligence & Planning, Warwick, 16 (1998), 7, str. 407–417.
27. Stern W. Carl, Stalk George: Perspectives on Strategy. New York : John Wiley & Sons, 1998. 319 str.
28. Thacker Clive, Handscombe Bob: Innovation, Competitive Position and Industry Attractiveness: A Tool to Assist SMEs. Creativity and Innovation Management, Oxford, 2003, 12, str. 230–239.
29. Wilson M. S. Richard: Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 827 str.
30. Yin-Ching Jan: A three-step Matrix Method for Strategic Marketing Management. Marketing Intelligence & Planning, Taichung, 20(2002), 5, str. 269–272.

VIRI

1. Blue Book. Graz : WSTS, 2005, 2006.
2. Compound Semiconductor Industry Review. Los Angeles : Strategy Analytics, 2005, 65 str.
3. Global Market for Semiconductors. Wellingborough : IMS Research, 2005, 86 str.
4. Green Book. Graz : WSTS, 2005, 2005.
5. Infineon Technologies AG. [URL: www.infineon.com], 2006.
6. Informacijski sistem Infosys podjetja Infineon. Beljak : Infineon, 2006.

7. Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.
8. Letno poročilo Infineon Technologies AG. Munchen : Infineon Technologies AG, 2006, 170 str.
9. Market Trends: Semiconductor Forecast Assumptions. Stamford : Gartner Dataquest, 2005, 118 str.
10. MOSFETs – A Booming Scenario. San Antonio : Frost & Sullivan, 2005, 48 str.
11. Power Management Market Tracker. El Segundo, iSupply, 2005, 2006.
12. Power Semiconductors. Wellingborough : IMS Research, 2005, 42 str.
13. Semiconductor Industry Worldwide. Stamford : Gartner Dataquest, 2006, 5 str.
14. Strategic Analysis of the World Power Management ICs Market. San Antonio : Frost & Sullivan, 2006, 77 str.
15. Wikipedia. [URL: www.wikipedia.org], 2006.
16. World Discrete Power semiconductor Markets. San Antonio : Frost & Sullivan, 2006. 134 str.

PRILOGE

Priloga 1: Dejavniki, ki vplivajo na oceno konkurenčnega položaja in privlačnosti panoge ter njihova teža

Tabela 1: Seznam dejavnikov, ki vplivajo na oceno privlačnosti panoge in njihove uteži

Privlačnost panoge	
Dejavnik	Utež
Velikost trga	16
Rast trga	14
Višina donosov	14
Intenzivnost konkurence	10
Možnosti diferenciacije proizvoda	10
Ovire za vstop na trg	9
Število potencialnih kupcev	8
Pogajalska moč kupcev	5
Kompleksnost nakupnega procesa	5
Pogostost pojava novih tehnologij	5
Predvidljivost trga	4

Vir: Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.

Tabela 2: Seznam dejavnikov, ki vplivajo na oceno konkurenčnega položaja podjetja in njihove uteži

Konkurenčni položaj	
Dejavnik	Utež
Naprednost tehnologije	14
Višina stroškov	13
Dostop do kupcev	11
Hitrost razvoja novih tehnologij	11
Tržni delež	10
Rast prodaje	9
Kakovost	8
Fleksibilnost	7
Logistika	7
Lojalnost kupcev	6
Višina cen	5

Vir: Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.

Priloga 2: Ocene privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja za posamezne SPE

Tabela 3: Ocene privlačnosti panoge in konkurenčnega položaja za posamezne SPE

SPE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Privlačnost panoge	2,7	3,0	3,3	2,5	2,1	3,8	4,2	3,0	3,5	4,0
Konkurenčni položaj	3,6	2,8	2,2	2,7	2,4	4,1	3,2	2,6	3,0	3,4

Vir: Intervjuji produktnih vodij posameznih SPE in vodilnih menedžerjev v podjetju Infineon Technologies AG, 2006.