UVOD V PORTFELJSKO ANALIZO

Portfeljska analiza je poseben pristop k celovitemu ocenjevanju položaja podjetja. Njene korenine segajo v svetovalne firme. Osredinja se na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja.

Trije osnovni koncepti osnova za portfeljsko analizo:

- 1) strateško poslovno področje (SPP)
- 2) strateška poslovna enota (SPE)
- 3) krivulja izkušenj

OPREDELITEV SPP-JA IN SPE-JA

Strateško poslovno področje je v visoki stopnji samostojna skupina proizvodov/storitev podjetja, ki ima svoje nabavne, R&R, proizvodne in prodajne pogoje.

Strateška poslovna enota je investicijski center v okviru podjetja s svojim poslovodstvom. Gre za zelo samostojno organizacijsko enoto v podjetju, ki ima drugačne nabavne, proizvodne, R&R in prodajne zahteve in pogoje kot druge enote.

PRISTOP K SEGMENTIRANJU PODJETJA NA SPP-JE

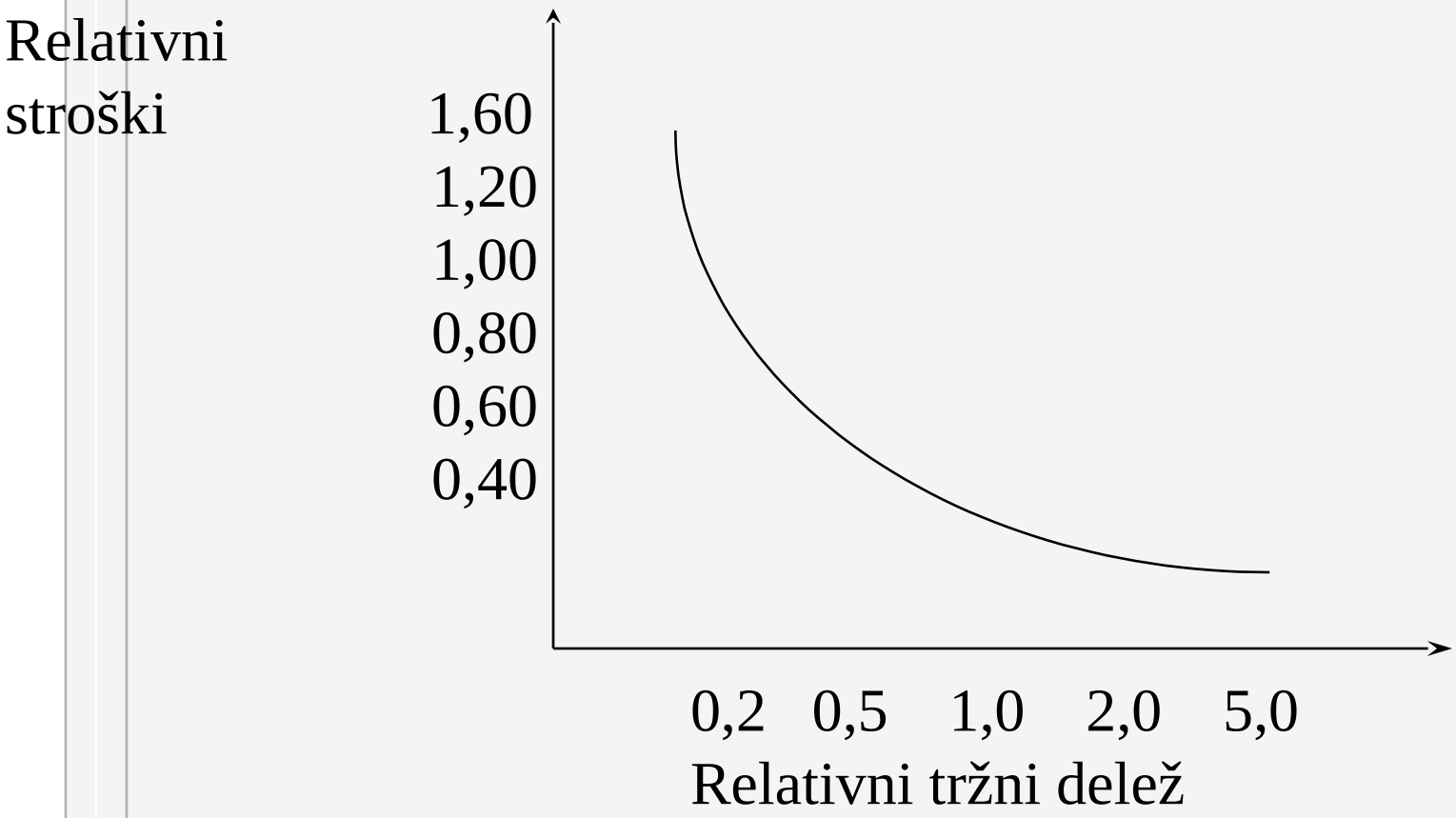
Merila segmentiranja	Skupina izdelkov A	B	C	D	E
Odjemalci		0	8	5	6
Politika cen		1	7	6	5
Prodajne poti		2	5	8	4
Prodajni trgi		1	6	8	3
Konkurenti		0	5	9	6
Dobavitelji		3	10	10	3
Nabavni pogoji		4	8	7	2
Tehnologija		1	10	9	3
Proizvodne zmogljivosti		1	9	7	2
R&R		5	9	10	5
Skupaj točk		18	77	79	39
Stopnja medsebojne odvisnosti		0,18	0,77	0,79	0,39

0 točk = nobene odvisnosti
10 točk= popolna odvisnost

Krivulja izkušenj

- Govori o zniževanju relativnih stroškov na enoto, ki izvira iz kumuliranja izkušenj (obsega prodaje)
- Empirične najdbe: vsaka podvojitev izkušenj znižuje stroške za določen odstotek (npr. 20%)
- Ena PIMS-ovih najdb:za 10% večji tržni delež, daje za 5% večjo stopnjo ROE

KRIVULJA IZKUŠENJ



O krivulji izkušenj

Učinek krivulje izkušenj izhaja iz:

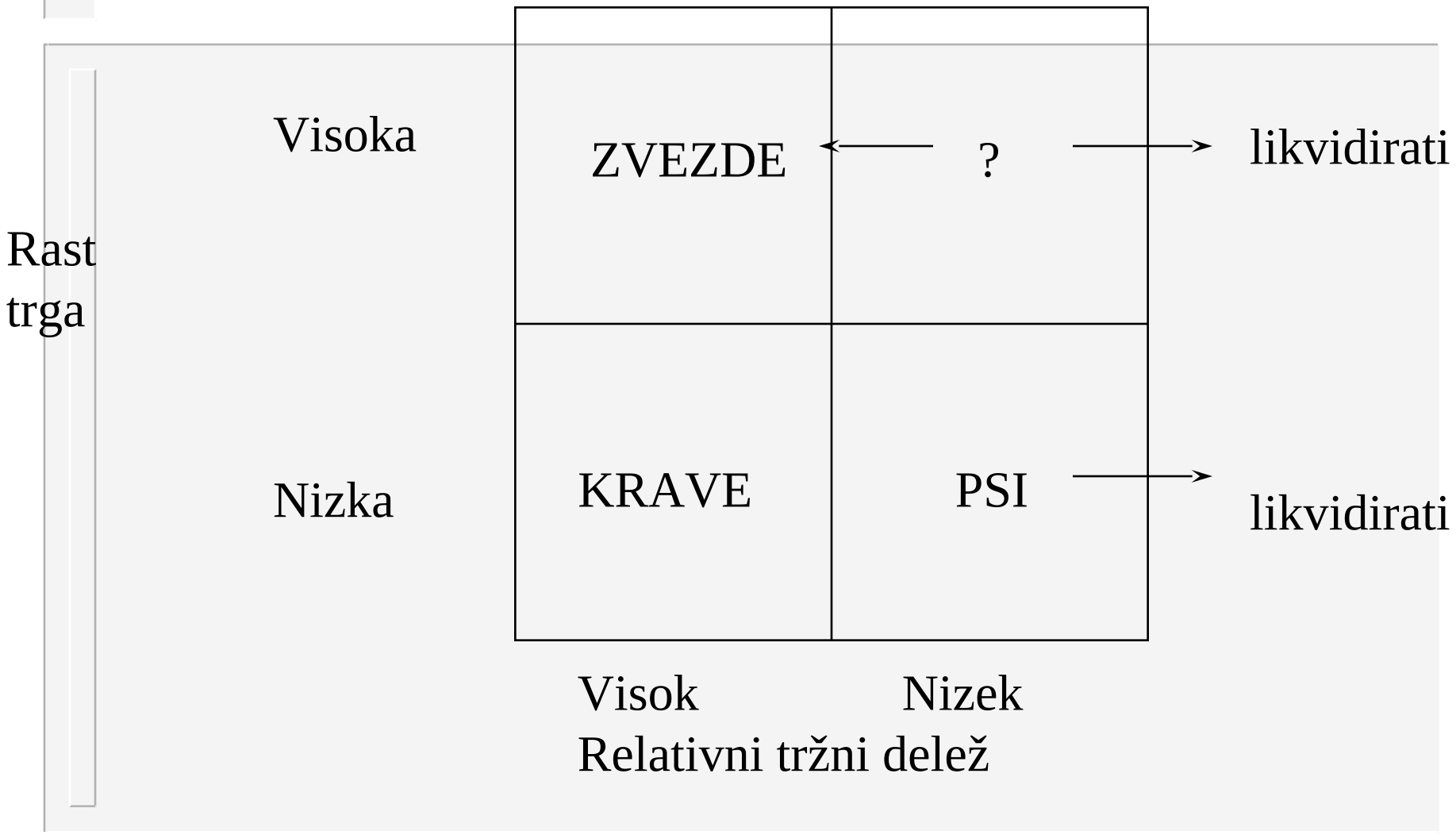
- učinka krivulje učenja
- tehnoloških izboljšav
- degresije fiksnih stroškov
- substitucije z manj dragimi vložki
- sprememb v konstrukciji proizvodov
- drugo

Veljavnost krivulje izkušenj

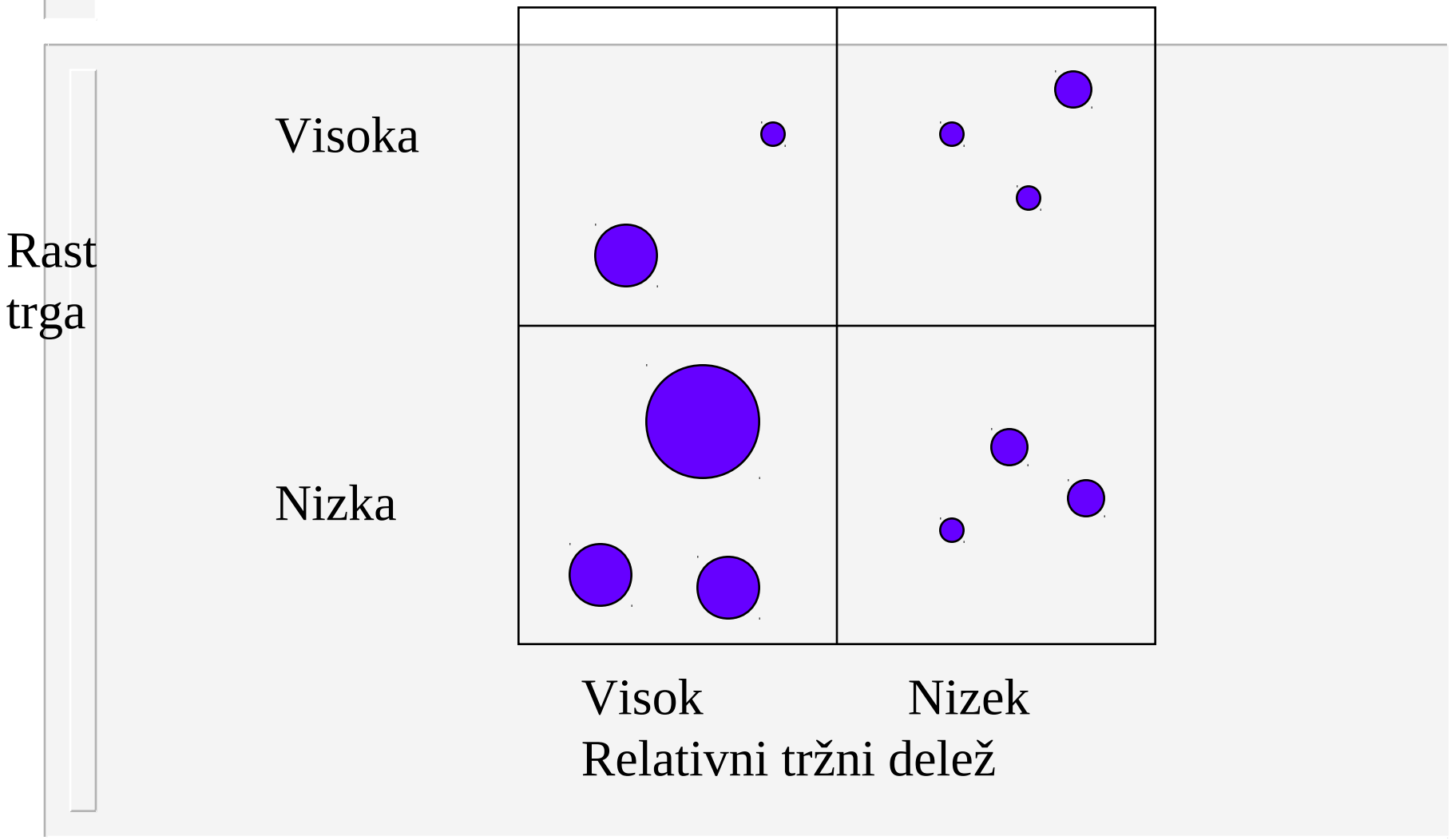
Prisotnost učinka krivulje izkušenj so našli:

- v propulzivnih panogah
- v panogah z visoko dodano vrednostjo
- v kapitalno intenzivnih panogah
- v panogah s kontinuiranim proizvodnim procesom

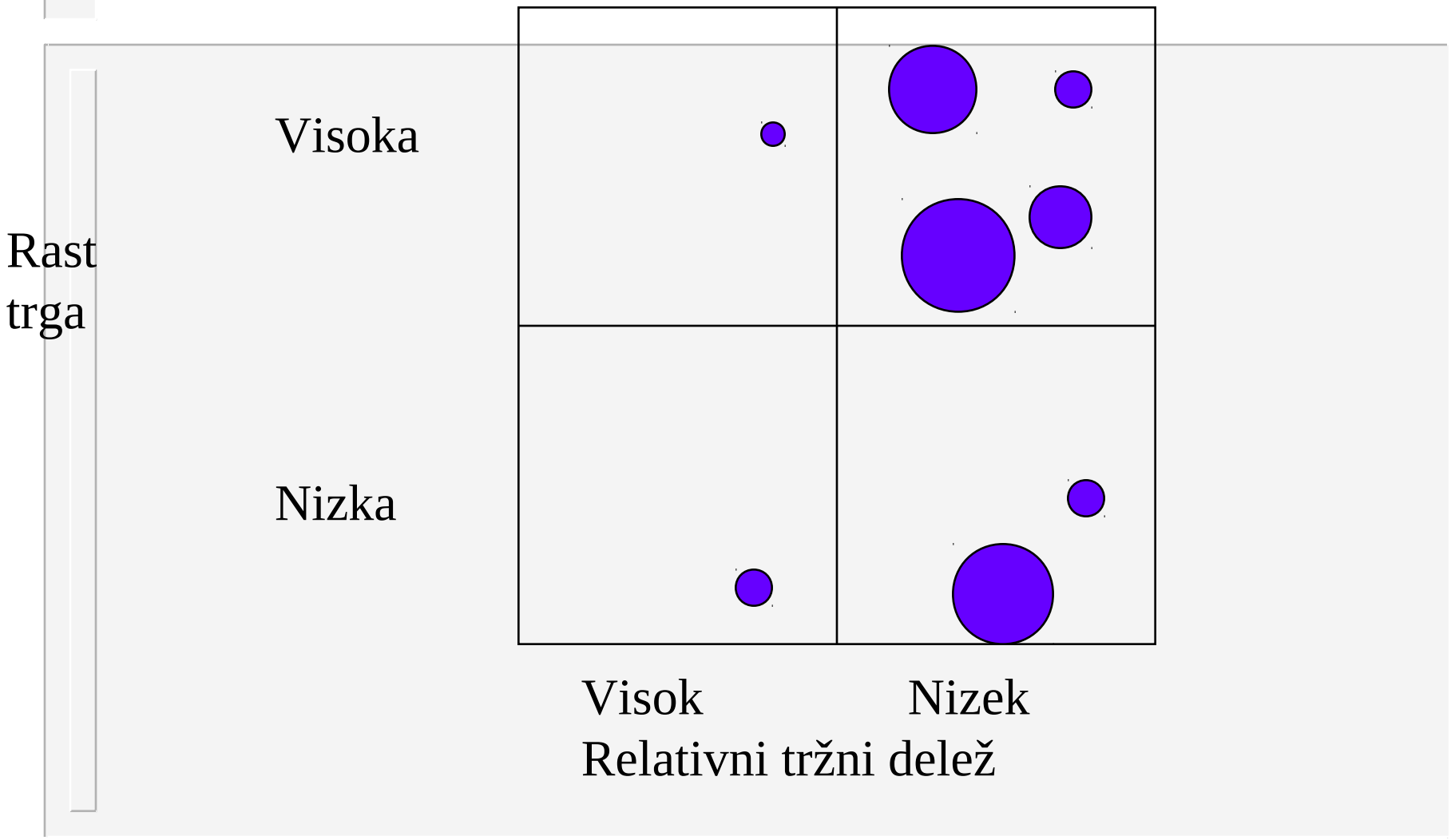
Portfeljska matrika Boston Consulting Group



Portfeljska matrika Boston Consulting Group



Portfeljska matrika Boston Consulting Group



Portfeljska matrika “tržna privlačnost in konkurečni položaj”

Tržna privlačnost

Konkurenčni položaj

	Visoka	Srednja	Nizka	
Visok	1	1	2	+2 / +1
Srednji	1	2	3	0
Nizek	2	3	3	-1 / -2
	+2	+1	0	-1 / -2

Legenda: 1 = investiraj-rasti; 2= selektivno investiraj; 3= žanji

KRITERIJI OCENJEVANJA

	Ponder	Točke
A. TRŽNA PRIVLAČNOST:		= 1,03
1. obseg trga	0,4	+ 1,2
2. rast trga	0,5	+ 1,0
3. stopnja rivalstva	0,1	+ 0,5
B. KONKURENČNI POLOŽAJ:		= - 0,15
1. tržni delež	0,3	- 1,0
2. kakovost našega trženja	0,4	0,0
3. učinkovitost naše proizvodnje	0,3	+ 0,5

SHELLOVA MATRIKA

Konkuren-čen položaj	dezinvesti-raj	fazni umik	podvoji ali opusti
slab		nadaljuj skrbno	
povpre-čen	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi prizadev-neje
močan	generator denarnih sredstev	rast vodja	vodja
	neprivlačna	povprečna	privlačna

Potencialna rentabilnost

HOFERJEVA PORTFELJSKA MATRIKA

Zrelost SPP-ja

Konkurenčni položaj	Uvajanje	Rast	Zrelost	Upadanje
Dominanten				
Močan				
Ugoden				
Neugoden				
Mejni				

KRITIKA PORTFELJSKE ANALIZE

Slabosti portfeljske analize - delne kritike:

- uporabna le v diverzificiranih podjetjih
- ni večjih povezav med enotami v podjetju
- predpostavlja obstoj krivulje izkušenj
- preveč poenostavlja razvojni problem podjetja
- merjenja so subjektivna
- težave z opredeljevanjem SPP-jev in trgov
- portfelj bi potrebovali za prihodnost
- zanemarjanje R&R dejavnosti

GENERALNA KRITIKA PORTFELJSKE ANALIZE

Nova hipoteza Prahalada in Hamela: pomembna je osrednja sposobnost podjetja in ne razvijanje SPE-jev

Bistvo konkurenčne prednosti podjetja je v portfelju sposobnosti podjetja in ne v portfelju SPP-jev.

Pravi vir konkurenčne prednosti podjetja je obladovati v podjetju neke posebne tehnologije oz. organizacijske rešitve, ki omogočajo posameznim SPE-jem, da se hitro prilagajajo poslovnim priložnostim v okolju. Osrednje sposobnosti se kažejo v osrednjih izdelkih podjetja (Hondin motor, Casio ima miniaturne škatljice, Canon obvladuje rešitve na področju optikein slikanja, itd.

GENERALNA KRITIKA PORTFELJSKE ANALIZE - NADALJEVANJE

- Napačno je gledanje na podjetje kot na zbirko zgolj diskretnih poslovnih področij - takšno gledanje zanemarja razvijanje osrednjih sposobnosti firme.
- Podjetje mora razvijati in graditi svoje osrednje sposobnosti. Konkurenčno tekmo dobivajo firme, ki zmagujejo pri razvijanju svojih osrednjih sposobnosti.
- Osrednje sposobnosti omogočajo proizvajanje osrednjih izdelkov. Le-ti se vgrajujejo v različne skupine izdelkov posameznih SPP-jev v podjetju.
- Logika poslovodenja SPE-jev zanemarja skrb za razvijanje osrednjih sposobnosti v podjetju, kar vodi v katastrofo.