Roma Fimińska-Banaszyk

METODY PORTFELOWE JAKO PODSTAWA WYBORU STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

Celem artykułu jest przedstawienie metod portfelowych, ich odmian i wariantów oraz próba oceny przydatności tych metod w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa.

1. Geneza metod portfelowych

Przedsiębiorstwo wytwarza zwykle wyroby, z których każdy znajduje się w różnym etapie swego cyklu życia[1]. Zróżnicowany jest wobec tego poziom realizowanej sprzedaży na poszczególnych rynkach zbytu. Problemem wymagającym rozstrzygnięcia jest wybór takiej kombinacji wyrobów, która zapewniałaby rentowność przedsiębiorstwu wystarczającą dla przetrwania i rozwoju. Wybór ten jest przedmiotem decyzji strategicznych. Określa on bowiem, jakie produkty będą wytwarzane w przyszłości przez przedsiębiorstwo, a z wytwarzania jakich należy zrezygnować. Instrumentem coraz częściej wykorzystywanym w dokonywaniu tych wyborów są metody portfelowe.

Idea metod portfelowych opiera się na koncepcji portfela papierów wartościowych, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Portfel papierów wartościowych jest pojęciem wywodzącym się z nauki o finansach przedsiębiorstwa i odnosi się do decyzji o lokatach zasobów finansowych, a później także rzeczowych. Lokaty te są dokonywane z uwzględnieniem oczekiwanego zysku i przewidywanego poziomu ryzyka. Podstawowym założeniem metod portfelowych jest stwierdzenie, iż strukturę asortymentową produkcji można również przedstawić w postaci portfela określonych wyrobów. Analiza tego portfela pozwala ocenić trafność wybranych i realizowanych kierunków rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, a także dokonać modyfikacji tych kierunków. Wy-

[1] Por. R. Fimińska-Banaszyk, *Strategia zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach*, w: *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyt Naukowy pod red. J. Boronia, AE, Poznań 1991, s. 39 – 40.

korzystywanie metod portfelowych w procesie podejmowania decyzji strategicznych nie gwarantuje racjonalności wyborów. Metody te są bowiem jedynie narzędziem agregacji, analizy, prezentowania i komunikowania informacji o przedsiębiorstwie, konkurentach, klientach i otoczeniu, co stanowi bazę wyjściową do formułowania strategicznych kierunków działalności przedsiębiorstwa[2]. Graficznym obrazem portfela wyrobów jest dwuwymiarowa macierz, w której jeden wymiar charakteryzuje przedsiębiorstwo, zaś drugi jest ilustracją zmiennych opisujących otoczenie. Skonstruowanie takiej macierzy poprzedza podział przedsiębiorstwa na tzw. strategiczne jednostki organizacyjne[3]. Zgodnie z terminologią portfelową poszczególne produkty albo grupy produktów tworzą te jednostki. Są one względnie autonomiczne, posiadają jednoznacznie określony krąg konkurentów, zróżnicowany poziom ryzyka i oczekiwanych szans rynkowych oraz można opracować dla nich programy rozwoju strategicznego. Jednostki te nie są jednak identyczne z wykształconymi i istniejącymi w przedsiębiorstwie podsystemami organizacyjnymi.

Poniżej przedstawiony zostanie syntetyczny przegląd najważniejszych metod portfelowych.

2. Podstawowe założenia metod portfelowych

W 1966 roku firma konsultingowa „Boston Consulting Group" (BCG) i jej twórca Bruce Henderson ogłosili istotę tzw. zjawiska efektu doświadczenia. Polega on na tym, że wraz ze wzrostem wielkości produkcji spadają koszty jednostkowe, czas wydatkowany na wytwarzanie jednostki wyrobu, liczba braków itp. Przy podwojeniu produkcji koszty spadają o stałą wielkość, która w zależności od rodzaju produktu wynosi 20 - 30%[4]. Z przebiegu krzywej doświadczeń wynika, że jeśli przedsiębiorstwo chce uzyskać znaczny spadek kosztów, a tym samym podwyższyć poziom osiągniętego zysku, to powinno zwiększać skalę produkcji i zmierzać do uzyskania większego niż konkurenci udziału w rynku. Jednocześnie wytworzone przez przedsiębiorstwo produkty charakteryzują się określonym i ograniczonym czasem swej egzystencji, i to zarówno w sensie fizycznym jak i ekonomicznym. Znajdują się one w różnych etapach tego cyklu, wymagają zatem różnych nakładów oraz przynoszą zróżnicowane zyski.

Potwierdzeniem i istotnym wzbogaceniem wyników badań prowadzonych przez BCG były badania poświęcone identyfikacji strategicznych czynników sukcesu, znane w literaturze przedmiotu pod nazwą projektu PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Badania te prowadzone były od początku lat 70-tych w Instytucie Planowania Strategicznego Uniwersytetu Harvardzkiego. Wyodrębniono 37 czynników, m. in. udział w rynku, jakość produktu, poziom nakładów na badania i rozwój, stopień dywersyfikacji, o wysokim poziomie korelacji pomiędzy rentownością przedsiębiorstwa lub jego poszczególnych tzw. strategicznych jednostek organizacyjnych, zmierzoną

---

[2] Zob. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, Duncker & Humblot, Berlin 1988, s. 863.

[3] Zob. Z. Dworzecki, *Metody portfelowe*. Przegląd Organizacji 1989, nr 4, s. 42; K. D. Manthe, P. Roventa, *Versionen der Portfolio-Analyse aut dem Prüfstand*, Zeitschrift für Organisation 1982, nr 4, s. 194.

[4] Zob. M. Perlitz, *Strategisches Innovationsmanagement* w: *Strategisches Innovationsmanagement in Mittelbetrieben*, Deutschen Wirtschasftsdienst, Köln 1983, s. 26 - 35.

wskaźnikiem stopy zysku (ROI – Return of Investment) oraz wielkością strumieni finansowych (cash flow). Najwyższy poziom pozytywnej korelacji wykazywał udział w rynku, zatem uzyskanie wysokich udziałów w rynku zapewnia przedsiębiorstwu rentowność i płynność finansową.

3. Przegląd metod portfelowych

Pierwsza grupa metod portfelowych opracowana została właśnie przez firmę konsultingową BCG. Zawiera ona w sobie zarówno ideę tzw. krzywej doświadczeń, jak i ideę życia wyrobów oraz opiera się na potwierdzonej w badaniach pozytywnej zależności pomiędzy udziałem w rynku a wskaźnikiem stopy zysku i wielkością strumieni finansowych. Pojawiające się później kolejne warianty metod portfelowych bazują w mniejszym lub większym zakresie na portfelu relatywnego udziału w rynku i chłonności rynku. Znaczenie praktyczne posiadają szczególnie dwa portfele: portfel relatywnego udziału w rynku i chłonności rynku oraz portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji[5].

3.1. Portfel relatywnego udziału w rynku i chłonności rynku

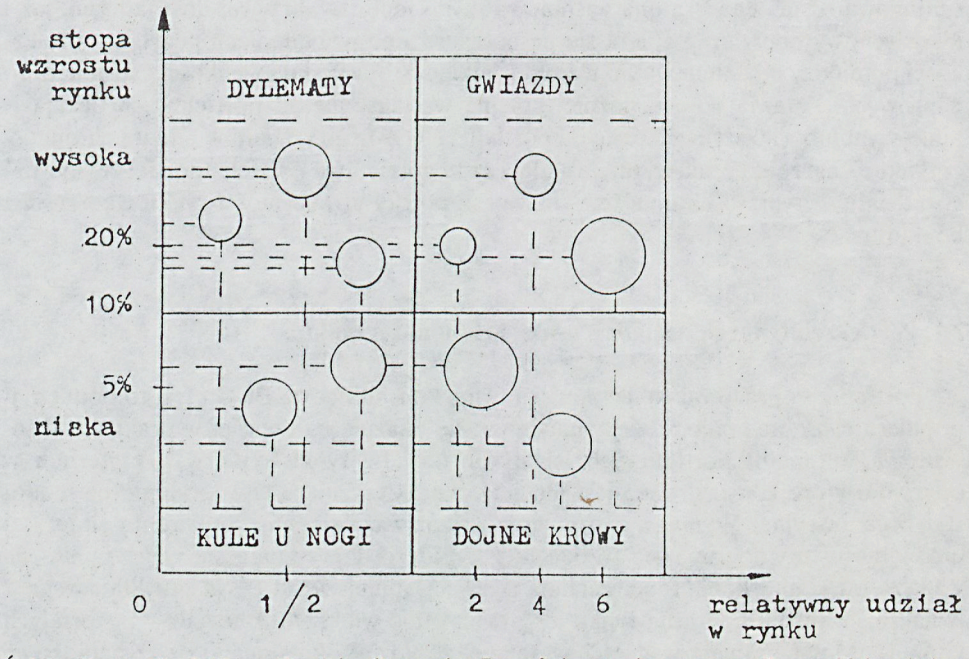
BCG

Portfel ten opracowała amerykańska firma konsultingowa BCG i jest to bodaj najpopularniejszy oraz najbardziej znany, i jak się okazuje najczęściej w praktyce stosowany wariant metod portfelowych. Relatywny udział w rynku to pierwsze kryterium, w oparciu o które konstruowana jest macierz charakteryzująca tzw. strategiczne jednostki organizacyjne. Wymaga ono znajomości najważniejszego konkurenta (lidera) i umiejętności usytuowania się wobec niego. Liderowi przyznaje się wagę punktową większą od 1, inni konkurenci cechują się wagą mniejszą od 1. Na przykład waga 2 oznacza, że udział lidera na rynku jest dwukrotnie większy od udziałów pozostałych konkurentów, natomiast waga 1/2 wskazuje, że udział określonego przedsiębiorstwa stanowi połowę udziału lidera. Drugie kryterium to chłonność rynku. Wymaga ono ustalenia granicy dzielącej silny i słaby wzrost. BCG zaleca brać pod uwagę poziom wymagań akcjonariuszy albo udziałowców. Załóżmy, że wymagają oni wzrostu realnej wielkości rocznej sprzedaży o np. 10%. Wzrost poniżej tego poziomu stanowi dla nich bodziec do wyprzedaży akcji albo udziałów, co powoduje spadek możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Wzrost powyżej tego poziomu jest równoznaczny z wpływem kapitałów do przedsiębiorstwa. Wysoka stopa wzrostu rynku przyspiesza pojawienie się efektu doświadczenia i prowadzi do znacznej obniżki kosztów jednostkowych. Chłonny rynek umożliwia zatem szybki zwrot poniesionych nakładów na powiększenie udziałów w rynku. Przedsiębiorstwo zdobywające pozycję lidera na rynku i stale powiększające w nim swój udział może szybciej niż konkurenci obniżać koszty i przy

[5] Zob. Z. Dworzecki, *Rodzaje metod portfelowych*, Problemy Organizacji 1989, nr 6, s. 45 - 47; H. J. Pleitner, Die *Portfolio-Analyse als Führungsinstrument im Marketing*, Der Markt 1981, zeszyt nr 1, s. 3 - 8.

względnie stałej cenie na wytwarzane produkty zwiększać poziom osiąganego zysku. Obydwa kryteria służą do zbudowania tzw. macierzy BCG. Każdą strategiczną jednostkę organizacyjną – zgodnie z terminologią portfelową – tworzą poszczególne produkty lub grupy produktów, które można usytuować w macierzy. Graficznie jest to przedstawione w postaci okręgów o zróżnicowanej wielkości odpowiadającej wielkości obrotów, co już optycznie informuje o równowadze lub jej braku w portfelu. (zob. rys. 1).

Rys. 1. Portfel relatywnego udziału w rynku i chłonności rynku (macierzBCG)

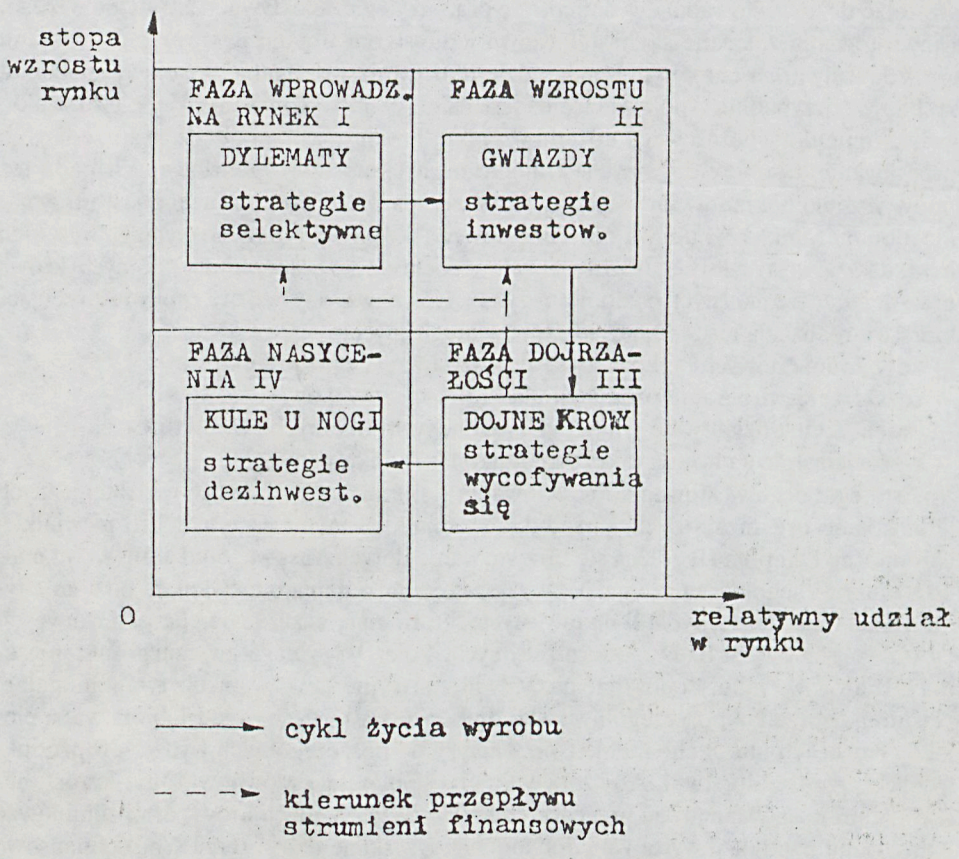


Źródło: Boudeville, J. Meyer, *Stratègies d'entreprise, Formulation et mise en oeuvre*, Presses Universitaires de France, Paris 1986, s. 65 - 66.

"Dylematy" to produkty sprzedawane na chłonnym rynku, posiadające w nim jednak niewielki udział. Są produktami znajdującymi się w początkowych fazach swego cyklu życia. Ich egzystencja na rynku, a zwłaszcza uzyskanie przez nie większego w nim udziału, wymaga zwiększonych nakładów. Nie da się ich jednak pokryć przypływami gotówki ze sprzedaży „dylematów". „Gwiazdy" to takie produkty, które posiadają utrwaloną i wiodącą pozycję na chłonnym rynku. Wysoka stopa wzrostu rynku wymaga znacznych nakładów finansowych, jednak dzięki dużemu udziałowi w rynku osiąga się zadowalający poziom zysku. „Gwiazdy" to produkty będące w fazie wzrostu, w którym obroty i poziom zysku bardzo szybko się zwiększają. „Dojne krowy" to grupa produktów sprzedawanych na względnie nasyconych rynkach, na których przedsiębiorstwo ma wiodącą pozycję, czyli duży udział. Są to produkty będące w fazie dojrzałości, w której następuje stabilizacja osiągniętego, wysokiego poziomu zysku, a poziom nakładów finansowych na utrzymanie się na rynku jest stosunkowo niski. „Dojne kro-

wy" są to zatem produkty, z których sprzedaży uzyskuje się znaczny dochód. „Kule u nogi" obejmują produkty, które są zbywane na mało chłonnym rynku, w którym mają na dodatek niewielki udział. Znajdują się one w fazie nasycenia, która poprzedza decyzję o stopniowym wycofywaniu się z ich produkcji. „Kule u nogi" wymagają dla utrzymania swej egzystencji na rynku znacznych nakładów, przewyższających dochody pieniężne uzyskane z ich sprzedaży.

Rys. 2. Kategorie wyrobów w macierzy BCG a strategie normatywne



Źródło: M. Gaitanides, *Produktportfoliomanagement und Planungsrechnung bei dezentraler Organisationsstruktur*, Die Unternehmung 1980, nr. 1, s. 68.

Pogrupowanie wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów i określenie oraz analiza ich pozycji w przedstawionej macierzy pozwalają na dokonanie oceny aktualnej struktury asortymentowej i podjęcie strategicznej decyzji o jej modyfikacji. Za pożądany stan równowagi uznaje się sytuację, gdy „dylematy" dostarczają 10% obrotu, 30% obrotu gwarantuje sprzedaż „gwiazd", „dojne krowy" umożliwiają osiągnięcie 40 - 50 obrotów, a udział „kul u nogi" w całym obrocie stanowi 10 - 20%. Każde odchylenie od powyższego portfela równowagi staje się dla przedsiębiorstwa sygnałem o

W oparciu o portfel BCG

zagrożeniu jego bezpieczeństwa. Polom macierzy I i II należy zatem zapewnić niezbędne środki finansowe, dzięki którym będzie można utrzymać albo poprawić osiągniętą pozycję na rynku. Pole III powinno dysponować tyloma środkami, by możliwe było osiąganie maksymalnego zysku. Natomiast wyroby z pola IV należałoby wycofać z realizowanego programu produkcji.

Do każdego z pól macierzy, a więc także i kategorii produktów, przypisane są tzw. strategie normatywne, których realizacja ma zapewnić przedsiębiorstwu płynność finansową i zrównoważony rozwój. Zalicza się do nich strategie wzrostu i inwestowania, strategie dezinwestowania i wycofania się oraz strategie selektywne[6]. Strategie wzrostu i inwestowania zalecane są strategicznym jednostkom organizacyjnym z produktami sprzedawanymi na chłonnym rynku, gdzie możliwe jest osiąganie wysokiego poziomu zysku. W przypadku I pola zalecane jest selektywne wycofywanie się z rynku albo zwiększenie dotychczasowego udziału w rynku. Towarzyszy temu bądź to sprzedaż lub przesuwanie zasobów do innych strategicznych jednostek organizacyjnych bądź też podwyższenie nakładów inwestycyjnych. W przypadku II pola wskazane jest utrzymanie albo niewielka rozbudowa dotychczasowego udziału w rynku, co wymaga wysokich nakładów inwestycyjnych finansowanych z dochodów ze sprzedaży „dojnych krów" oraz działań o znacznym poziomie ryzyka. Zrównoważony wzrost zapewni przedsiębiorstwu realizacja następujących celów strategicznych:

– zdobywanie nowych rynków zbytu dla wytwarzanych już poduktów,
– rozszerzenie programu produkcji dla istniejących rynków,
– zwiększenie udziałów na rynku dla aktualnie wytwarzanych produktów,
– wprowadzenie na nowe rynki zbytu nowych produktów[7].

Strategie dezinwestowania i wycofywania się brane są pod uwagę w strategicznych jednostkach organizacyjnych z produktami sprzedawanymi na rynkach o niewielkiej chłonności. Dla pola III zaleca się utrzymywanie dotychczasowego udziału w rynku albo stopniowe jego ograniczenie. Towarzyszą temu działania o niewielkim poziomie ryzyka oraz nieznaczne wydatki na inwestycje, które mają w zasadzie charakter inwestycji odtworzeniowych bądź modernizacyjnych. Pole IV wymaga znacznego ograniczenia udziałów w rynku. Ponoszone nakłady inwestycyjne są w związku z tym minimalne. Następuje sprzedaż poszczególnych składników majątkowych przedsiębiorstwa, a niekiedy nawet ich unieruchomienie (np. zamykanie poszczególnych wydziałów produkcyjnych przedsiębiorstwa). Aby zapewnić przesiębiorstwu zrównoważony wzrost, należy zatem maksymalizować przychody ze sprzedaży „dojnych krów" oraz eliminować z programu produkcji wyroby niedochodowe. Uzyskane dzięki temu środki finansowe można przeznaczyć na poszukiwanie nowych „dylematów" i „gwiazd" oraz na przekształcenie „dylematów" w „gwiazdy" a następnie w „dojne krowy".

Nie wszystkie produkty można jednoznacznie przypisać do określonego pola macierzy i tym samym sprecyzować pożądany kierunek działań strategicznych. Dotyczy to szczególnie tych wyrobów z pola I macierzy, których rozwój trudno przewidzieć. Znajduja się one bowiem w początkowej fazie swego cyklu życia – fazie wprowadzenia na

[6] Zob. G. Gaitanides, *Produktportfoliomanagement und Planungsrechnung bei dezentraler Organisationsstruktur*, Die Unternehmung 1980, nr 1, s.

[7] Zob. G. Gaitanides, *Produktportfoliomanagement und Planungsrechnung bei dezentraler Organisationsstruktur*, op. cit., s. 69.

rynek, a rynek charakteryzuje się wysoką stopą wzrostu. Wówczas zaleca się strategie selektywne. W zależności od konkretnej sytuacji pożądane są ofensywne lub defensywne działania strategiczne, a niekiedy wręcz działania obliczone na „przeczekanie". Strategię ofensywną zaleca się, gdy wnioski z analizy rynku sugerują możliwość względnie szybkiego uzyskania dużych w nim udziałów. Strategia defensywna powinna być odpowiedzią na sygnały z rynku o braku możliwości zwiększenia w nim udziałów. Równocześnie racjonalne wykorzystanie dysponowanych środków finansowych pozwala na wygospodarowanie określonej ich nadwyżki. Wreszcie strategie „przeczekania" należy realizować, gdy ofensywne działania strategiczne obarczone są zbyt dużym ryzykiem, a defensywne działania strategiczne mogłyby umożliwić ewentualny przyszły sukces.

W portfelu opracowanym przez BCG centralne znaczenie przypisuje się parametrowi relatywnego udziału w rynku, ponieważ odzwierciedla on pozycję przedsiębiorstwa na rynku zbytu oraz jego możliwości obniżki kosztów[8]. Przedsiębiorstwo zwiększając swój udział na rynku nie tylko ma większe możliwości obniżania kosztów, lecz równocześnie utrudnia konkurentom wykorzystanie tzw. efektu doświadczenia i poprawę relacji między kosztami a zyskiem. Jest to jednak ściśle związane z charakterem rynku i wielkością popytu. Na chłonnym rynku, o wysokiej stopie wzrostu, przedsiębiorstwo stosunkowo łatwo i bez wikłania się w walkę konkurencyjną może zwiększać swoje w nim udziały. Obecni na tym rynku konkurenci osiągają bowiem w dalszym ciągu znaczne przyrosty obrotów i zwiększają poziom realizowanego zysku, pomimo stopniowego ograniczenia ich udziałów na tym rynku. Inna sytuacja panuje na rynku nasyconym, gdzie zwiększenie udziałów na rynku odbywa się kosztem konkurentów, tzn. związane jest ze zmniejszeniem poziomu sprzedaży. Towarzyszy temu ostra walka konkurencyjna.

Uwzględnić należy także fakt, iż osiągnięcie i utrzymanie dużych udziałów w rynku wymaga zaangażowania znacznych środków finansowych w długich przedziałach czasu, np. na powiększenie aparatu wytwórczego czy na działania marketingowe. Aktywność inwestycyjna na chłonnych rynkach jest wtedy pożądana, gdy przedsiębiorstwo dysponuje obecnie i wygospodaruje w przyszłości niezbędne na to środki finansowe. Utrzymanie portfela wyrobów w równowadze umożliwia realizację tego celu.

Podstawową zaletą portfela relatywnego udziału w rynku i chłonności rynku jest jego prostota i łatwość praktycznego wykorzystania. Cechy te w określonych warunkach stają się jednak wadą, zwłaszcza gdy okazuje się, iż zbyt ogólne lub zbyt szczegółowe zdefiniowanie danego produktu utrudnia jego umiejscowienie w odpowiednim polu macierzy lub wybrana pozycja jest niewłaściwa. Może to sugerować niepożądany kierunek działań strategicznych. Krytyce poddaje się także ograniczenie liczby czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa do dwóch – udziału w rynku i jego chłonności[9]. Wątpliwości budzi także podział macierzy – „niski" lub „wysoki".

Krytyka macierzy BCG spowodowała jej udoskonalenie i rozwinięcie, by odpowiadała złożoności rzeczywistych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

---

[8] Zob. K. H. Dunst, *Portfolio-Management für die strategische Unternehmungsplanungs*, Management-Zeitschrift io 1979, nr 11,s. 475

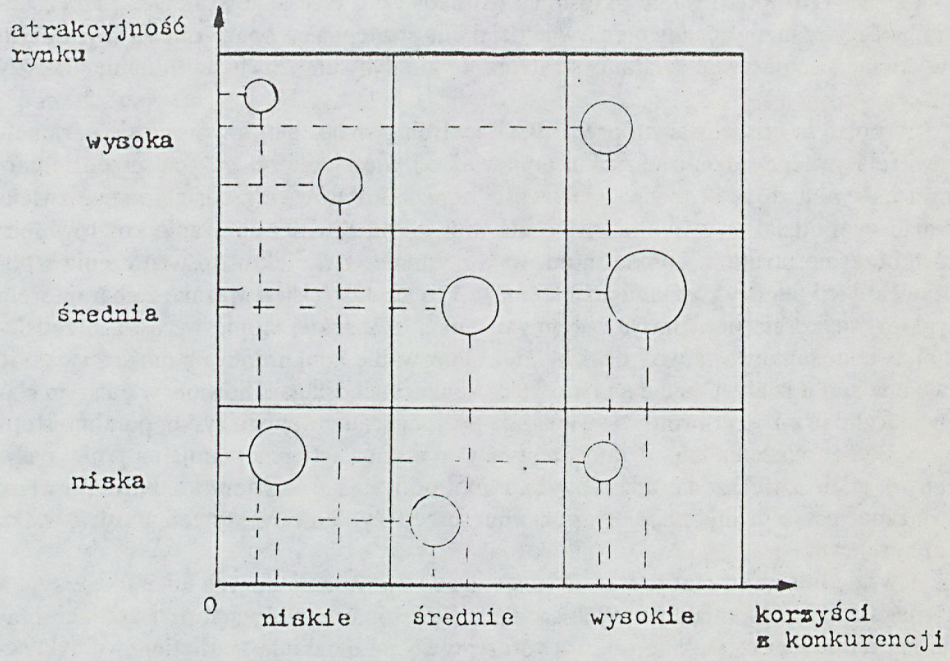
[9] Zob. H. J. Pleitner, Die *Portfolio-Analyse als Führungsinstrument im Marketing*, op. cit., s. 5.

3.2. Portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji

Mc kinsey / GE

Portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji jest rezultatem współpracy między General Electronic Company i firmy konsultingowej McKinsey. Jest on przedstawiony w postaci macierzy o 9 polach.

Rys. 3. Portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji



Źródło: R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, op. cit., s. 879.

Wymiar atrakcyjności rynku jest agregatem następujących czynników[10]:

a) wielkość rynku i stopa wzrostu rynku

b) jakość rynku:
- rentowność branży
- możliwość kształtowania polityki cenowej
- poziom technologii i potencjał innowacyjny
- ochrona technicznego know-how
- poziom i struktura nakładów inwestycyjnych
- struktura, intensywność i zmienność konkurencji
- liczba i struktura potencjalnych klientów
- stabilność zachowań klientów
- łatwość wejścia na rynek nowych konkurentów

[10] Zob. H. H. Hinterhuber *Strategische Unternehmensführung*, Walter de Gruyter, Berlin New York 1984, s. 102.

– kanały i formy dystrybucji oraz obsługa serwisowa
– możliwości substytucji oferowanych produktów

c) sytuacja zaopatrzeniowa przedsiębiorstwa w surowce i energię:
– podatność na zakłócenia w zaopatrzeniu energetyczno-surowcowym
– wpływ podwyżek cen energii i surowców na efektywność procesu produkcji
– obecność alternatywnych nośników energii i surowców

d) sytuacja w otoczeniu przedsiębiorstwa:
– zależność od wahań koniunktury
– wpływ procesów inflacyjnych
– uzależnienie od obowiązującego ustawodawstwa
– wpływ instytucji opiniotwórczych
– ryzyko interwencji ze strony instytucji państwowych.

Korzyści z konkurencji wskazują na pozycję przedsiębiorstwa w branży. Pozycję tę można wyznaczyć analizując słabości i mocne strony przedsiębiorstwa w oparciu o następujące czynniki[11]:

a) względna pozycja na rynku (określona w porównaniu do najbliższych konkurentów):
– udział w rynku i dynamika rynku
– wielkość przedsiębiorstwa i jego siła finansowa
– dynamika wzrostu przedsiębiorstwa
– rentowność
– skłonność do ryzyka
– potencjał w dziedzinie marketingu („wizerunek" przedsiębiorstwa u klientów, stosunki z klientami, korzyści cenowe uzyskiwane dzięki jakości, terminom dostaw, obsłudze gwarancyjnej i pogwarancyjnej, strukturze asortymentowej itd.)

b) potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa:
– możliwości obniżenia kosztów dzięki nowoczesności procesów produkcyjnych, optymalnemu wykorzystaniu zdolności produkcyjnych, racjonalnemu kształtowaniu warunków wytwarzania struktury aparatu wytwórczego
– innowacyjność i poziom technicznego know-how
– ilość i rodzaj licencji
– możliwość utrzymania posiadanych udziałów w rynku z pomocą będących aktualnie w dyspozycji zasobów
– korzyści z lokalizacji przedsiębiorstwa
– możliwości zwiększenia wydajności pracy oraz podwyższenia produktywności czynników wytwórczych
– „ekologiczność" procesu produkcyjnego
– stosunki z dostawcami
– możliwości utrzymania posiadanych udziałów w rynku z uwzględnieniem przewidywanych warunków surowcowo-energetycznych
– przewidywane zmiany cen surowców i energii oraz ich wpływ na poziom kosztów

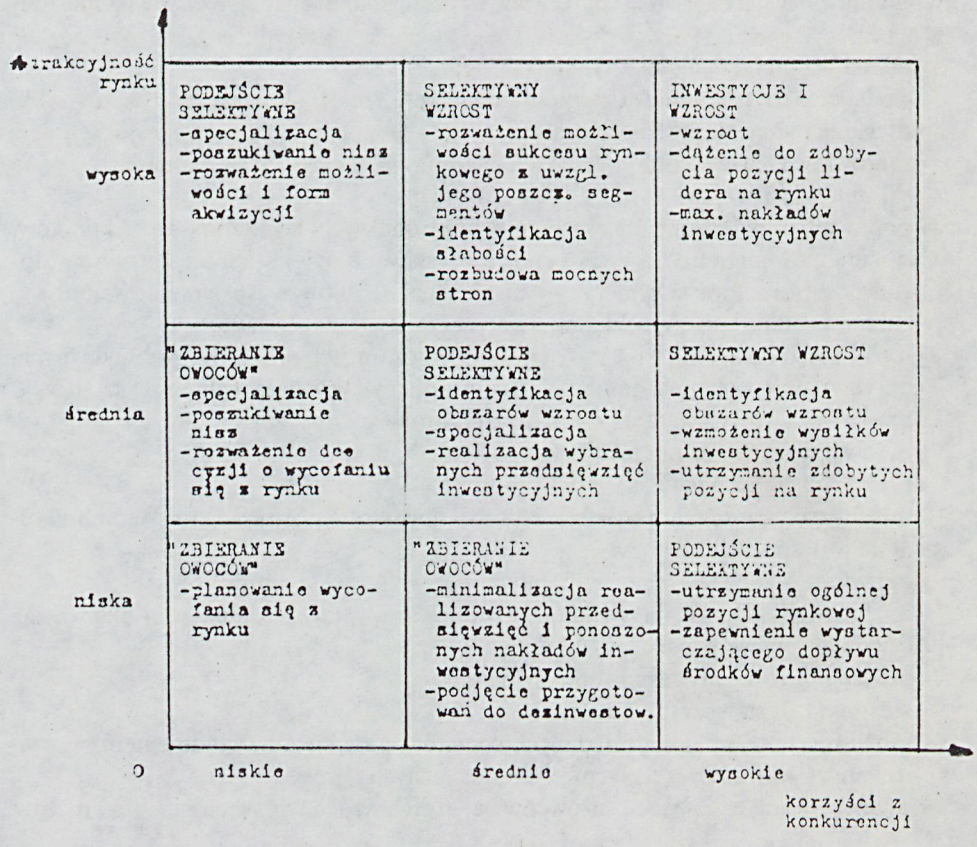
[11] Zob. H. H. Hinterhuber *Strategische Unternehmensführung*, op. cit, s. 105.

c) potencjał badawczo-rozwojowy przedsiębiorstwa:
- zakres prowadzonych badań podstawowych, eksperymentów oraz badań stosowanych w relacji do pozycji przedsiębiorstwa na rynku
- potencjał innowacyjny i ciągłość procesów innowacyjnych

d) kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników:
- poziom kultury profesjonalnej
- zaangażowanie
- klimat innowacyjny
- jakość systemu motywacyjnego.

Analizując portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji można – podobnie jak to ma miejsce w wypadku macierzy BCG – sformułować tzw. strategie normatywne. Ich umiejscowienie w macierzy o 9 polach przedstawia rysunek 4.

Rys. 4. Portfel atrakcyjności rynku i korzyści z konkurencji a strategie normatywne



Źródło: W. Trux, G. Müller-Stewens, W. Kirsch, *Strategisches Management, Planungs — u. Organizations — wissenschafiliche Schriften*, Universität München 1988, s. 121.

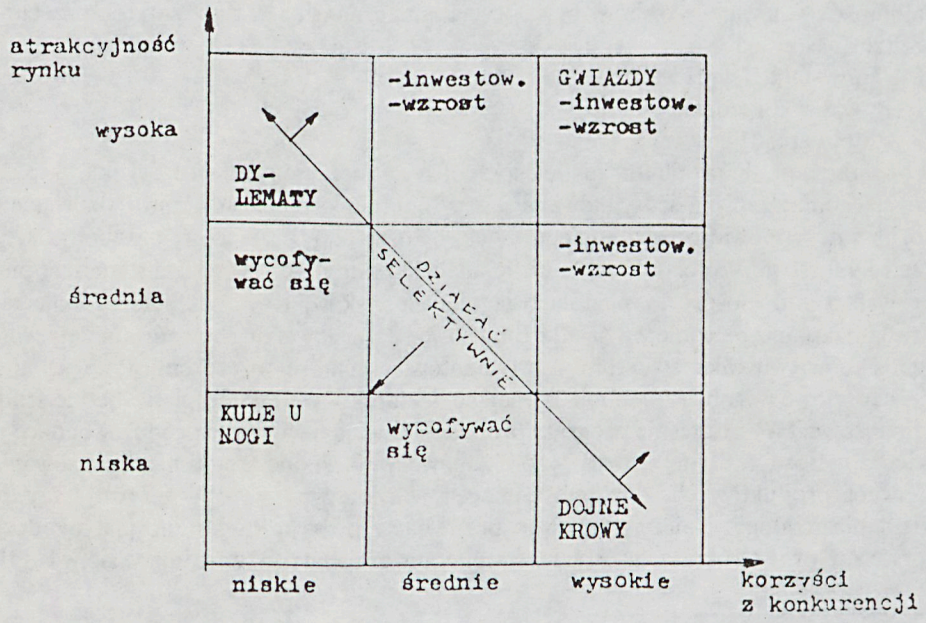
Przedstawione na rys. 4 rodzaje strategii można ująć w następujące grupy: strategie wzrostu i inwestowania, strategie dezinwestowania i wycofania się oraz strategie selektywne.

Strategie wzrostu i inwestowania zalecane są dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach o wysokim stopniu atrakcyjności oraz uzyskujących duże korzyści z konkurencji. Bilans środków finansowych jest najczęściej ujemny ze względu na wydatki związane z rozbudową aparatu wyrównawczego. Gdy maleje atrakcyjność rynku, nie występuje już tak silna potrzeba wzrostu przedsiębiorstwa, co wpływa pozytywnie na jego możliwości samofinansowania swej działalności.

Strategie dezinwestowania i wycofania się są zalecane przedsiębiorstwom funkcjonującym na rynku o niskim albo średnim stopniu atrakcyjności oraz osiągającym średnie korzyści z konkurencji. Wykorzystując posiadane zasoby należy wówczas próbować maksymalizacji osiąganych przychodów. Gdy możliwości czerpania korzyści z konkurencji są niewielkie, a przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku mało atrakcyjnym, należy podjąć działania zmierzające do wycofania się z tego rynku. Przedsiębiorstwa, które chcą rozwijać się w sposób zrównoważony, powinny dbać o to, by żadna z jego tzw. strategicznych jednostek organizacyjnych nie znalazła się w polu macierzy, dla którego zalecana jest strategia dezinwestowania.

Strategie selektywne mogą mieć charakter działań ofensywnych i wówczas zalecane są przedsiębiorstwom funkcjonującym na rynku o znacznej atrakcyjności, które równocześnie charakteryzują się niską pozycją w branży. Jeśli natomiast pozycja

Rys. 5. Strategie normatywne w portfelu atrakcyjności rynku i korzyści w konkurencji



Źródło: H. J. Pleitner, *Die Portfolio-Analyse als Führungsistrument im Marketing*, op. cit., s. 7.

przedsiębiorstwa w branży jest wysoka, lecz funkcjonuje ono na rynku o niewielkiej atrakcyjności, wtedy wskazane jest podjęcie działań defensywnych ograniczające udziały przedsiębiorstwa w rynku aż do wycofania się na „przeczekanie". Wówczas nadrzędnym celem strategicznym jest maksymalizowanie aktualnie osiąganych przychodów.

Scharakteryzowane powyżej strategie oraz ich związek z kategoriami wyrobów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo przedstawia rysunek 5.

Realizowane przez przedsiębiorstwo działania strategiczne mają umożliwiać jego zrównoważony rozwój i sprzyjać równomiernemu rozłożeniu ryzyka. jeśli większość lub wszelkie wyróżnione w przedsiębiorstwie tzw. strategiczne jednostki organizacyjne charakteryzują się wysokim poziomem atrakcyjności rynku oraz możliwością czerpania znacznych korzyści z konkurencji, jest to sytuacja naruszająca stan równowagi tego przedsiębiorstwa. Wynika to z konieczności wydatkowania znacznych środków na niezbędne przedsięwzięcia inwestycyjne, co przekracza aktualne możliwości finansowe, gdyż w strukturze asortymentowej przedsiębiorstwa nie występują wyroby będące źródłem wysokich przychodów finansowych. Należy zatem zadbać o dopływ dostatecznej ilości środków pieniężnych, by móc je przeznaczyć na sfinansowanie efektywnych działań strategicznych.

3.3. Portfel pozycji konkurencyjnej i faz cyklu życia wyrobów

Portfel ten opracowany został przez firmę konsultingową Artur D Little. jego twórcy uznali, że o sukcesie strategicznym przedsiębiorstwa decydują dwa czynniki: znajomość cyklu życia wyrobów oraz pozycja konkurencyjna[12]. Każdy wyrób przechodzi przez następujące fazy swego cyklu życia:

I — powstanie i wprowadzenie na rynek
II — wzrost sprzedaży
III — dojrzałość i nasycenie rynku
IV — starzenie się produktu, spadek sprzedaży i wycofanie produktu z rynku.[13]

Pozycja konkurencyjna klasyfikowana jest w oparciu o pięciostopniową skalę ocen. Można zatem mówić o dominującej, mocnej, korzystnej, przeciętnej i słabej pozycji przedsiębiorstwa. W portfelu A .D Little analizie poddaje się wielkość strumieni pieniężnych, rentowność oraz poziom osiągniętych zysków. Równocześnie próbuje się określać zapotrzebowanie na środki finansowe. Zrównoważony rozwój ma zapewnić przedsiębiorstwu taka struktura asortymentowa, w której reprezentowane są tzw. przyszłościowe wyroby („przeboje"), mające dostarczać w przyszłości niezbędne środki finansowe. Równocześnie program produkcji powinien zawierać produkty będące w fazie dojrzałości („dojne krowy"), które zapewnią potrzebne środki na sfinansowanie innowacji produktowych. Znajomość miejsca w cyklu życia wyrobu nie wystarczy do określenia strategii. Należy miejsce to porównać z pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Gdy w strukturze asortymentowej przeważają wyroby znajdujące się w II i III

[12] Zob. J. Boudeville, J. Meyer, *Stratègies d'entreprise*, op. cit., s. 68 - 72: Z. Dworzecki, *Rodzaje metod portfelowych*, op. cit., s. 46 - 47.

[13] Zob. W. Trux, G. Müller-Stewens, W. Kirsch, *Strategisches Management*, op. cit., s. 122.

fazie cyklu życia, a więc „przeboje" i „dojne krowy", nie oznacza to bynajmniej gwarancji zrównoważonego rozwoju. Także pozostawanie pewnej grupy wyrobów w ostatniej fazie cyklu życia, a więc występowanie w programie produkcji „kul u nogi" nie jest bezwzględnie niekorzystne dla przedsiębiorstwa. Analiza cyklu życia wyrobów wykazuje, że fazy III i IV są najdłuższe. Nie stanowi to zagrożenia dla przedsiębiorstwa, jeśli posiada ono w swym portfelu więcej wyrobów znajdujących się w fazie III i IV niż w fazie I i II[14].

Kierunki działań strategicznych zalecane w zależności od pozycji konkurencyjnej i cyklu życia wyrobu prezentuje tablica nr 1.

Tablica 1

Kierunki działań strategicznych przedsiębiorstwa

	wprowadzenie na rynek	wzrost	nasycenie	starzenie się
dominująca	zdobycie lub co najmniej utrzymanie udziału w rynku	utrzymanie pozycji i udziału w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji
mocna	inwestowanie w celu poprawy pozycji; zwiększenie udziału	inwestowanie w celu poprawy pozycji; zdobycie udziałów w rynku	utrzymanie pozycji; wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji lub wykorzystanie nadwyżki
korzystna	selektywne zdobywanie udziałów (poprawa poz. konkur.)	próba poprawy pozycji; selektywne zdobywanie udziałów w rynku	min. inwestycje w celu utrzymaniu poz.; poszukiwanie nisz na rynku	wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe redukowanie aktywności
przeciętna	selektywna poprawa poz. konkur.	poszukiwanie lub utrzym. niszy rynkowej	poszukiwanie niszy lub stopniowe redukowanie aktywności	stopniowe redukowanie aktywności
słaba	silna poprawa lub niepodejmowanie działania	silna poprawa lub wycofanie się	stopniowe redukowanie aktywności	wycofanie się

Źródło: Z.Dworzecki, *Rodzaje metod portfelowych*, op. cit., s. 47.

3.4. Portfel technologiczny

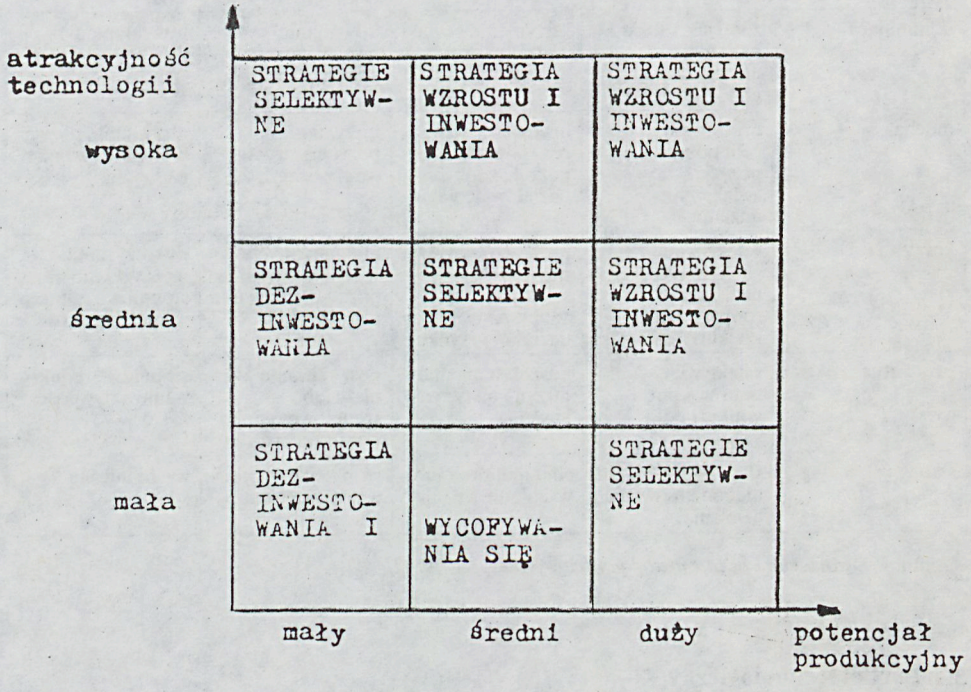
Portfel ten opracowany został przez W. Pfeiffer'a i grupę jego współpracowników. Uwzględnia się w nim możliwość całkowitej zmiany w stosunkach konkurencji na rynku wraz z pojawieniem się innowacji technologicznych[15]. Innowacje technologiczne mogą nieoczekiwanie wyprzeć z rynku produkty mające pozycję „dylematu" czy „gwiazdy" i zepchnąć je do pozycji „ kuli u nogi". Przedsiębiorstwo nie będzie więc

[14] Zob. J. Boudeville, J. Meyer, *Stratègies d'entreprise*, op. cit., s. 71 - 72.

[15] Zob. K. Mischel, *Technologie im strategischen Management*, Erich Schmidt Verlang, Berlin 1987, s. 133 - 134.

mogło wykorzystać fazy „dojnej krowy" – cykl życia wyrobu ulegnie skróceniu – zatem nie wygospodaruje niezbędnej ilości środków na sfinansowanie zaplanowanych strategicznych przedsięwzięć inwestycyjnych. Portfel technologiczny określa się oceniając atrakcyjność przyszłej technologii i mocne strony potencjału produkcyjnego którym dysponuje przedsiębiorstwo. Atrakcyjność technologii wyznaczają takie czynniki, jak: możliwość dalszego rozwoju technologii, czas potrzebny na jej opracowanie i wdrożenie, zakres zastosowania i rodzaje zastosowań oraz przebieg procesu dyfuzji technologii. Na potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa wpływa produktywność czynników wytwórczych, wysokość i struktura środków finansowych przeznaczonych na rozbudowę aparatu wytwórczego oraz dostępność rozwiązań know-how ze stopniem ich wykorzystania. Portfel technologiczny W. Pfeiffer'a przedstawia rys. 6.

Rys. 6. Portfel technologiczny i rodzaje strategii normatywnych



Źródło: K. Michel, *Technologie im strategischen Management*, op. cit., s. 135.

Strategia wzrostu i inwestowania zaleca ponoszenie znacznych wydatków na badania i rozwój, szczególnie w odniesieniu do technologii, których możliwość dalszego rozwoju jest dla przedsiębiorstwa atrakcyjniejsza niż stosowanie dotychczas wykorzystywanych technologii. Wyboru nowej technologii substytutowych oraz wielkość i strukturę będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów.

Strategia dezinwestowania i wycofywania się wskazuje na konieczność dokonywania redukcji nakładów na działalność badawczo-rozwojową, gdy atrakcyjność stosowanych technologii jest dla przedsiębiorstwa niewielka lub średnia, a jego potencjał

produkcyjny nie jest na wyższym poziomie. Równocześnie zaleca się finansowanie działań polegających na eliminowaniu wybranych, ocenianych przez przedsiębiorstwo jako nieatrakcyjne technologie wytwarzania.

Strategie selektywne zalecają selektywny wzrost i w zależności od okoliczności sugerują konieczność podejmowania działań ofensywnych albo defensywnych. Dzięki koncepcji portfela technologicznego możliwe staje się uwzględnienie czynnika technologii w planowaniu strategicznym, a zwłaszcza skokowego charakteru zmian w technologiach wytwarzania.

3.5. Macierz konkurencji M. E. Porter'a

W zaprezentowanych powyżej portfelach czynniki konkurencji uwzględnia się porównując pozycję przedsiębiorstwa z pozycją najsilniejszego konkurenta w branży. Pomija się w tym porównaniu pojawienie się nowych konkurentów działających na rynku czy małych lecz agresywnych konkurentów. Wagę stosunków konkurencji na rynku dostrzeżono na przełomie lat 70-tych i 80-tych, gdy wiele gałęzi przemysłu dotknęła stagnacja. Wówczas punkt ciężkości w działalności przedsiębiorstwa uległ przesunięciu z czynnika „zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów" na czynnik „siły rynkowej konkurencji". Według M. E. Porter'a na stosunki konkurencji w branży wpływ mają następujące czynniki: istniejący konkurenci i możliwość pojawienia się nowych, stosunki z dostawcami i odbiorcami, istnienie substytutów mogących zastąpić oferowane produkty[16]. Przedsiębiorstwo chcąc zdobyć i utrzymać silną pozycję konkurencyjną powinno koncentrować działania na następujących czynnikach: koszty, wartość użytkowa i przedsięwzięcia marketingowe. Czynniki te wraz z zalecanymi rodzajami strategii przedstawia rys. 7.

Strategia przewodzenia w poziomie kosztów zaleca przedsiębiorstwu ukierunkowanie aktywności głównie na działania przynoszące obniżkę kosztów. Obniżkę tę można uzyskać – zgodnie z ideą krzywej doświadczenia – zwiększając relatywny udział na rynku lub wykorzystując posiadane przez przedsiębiorstwo inne mocne strony, np. względnie łatwy dostęp do ograniczonych zasobów. Ten kierunek działań strategicznych wymaga równocześnie rozbudowy aparatu wytwórczego, by móc wykorzystywać efekty skali, ścisłej kontroli wszelkich ponoszonych nakładów oraz wykorzystania każdej możliwości obniżenia kosztów, np. przez redukcję wydatków na badania i rozwój, na obsługę pogwarancyjną czy wydatków na reklamę[17].

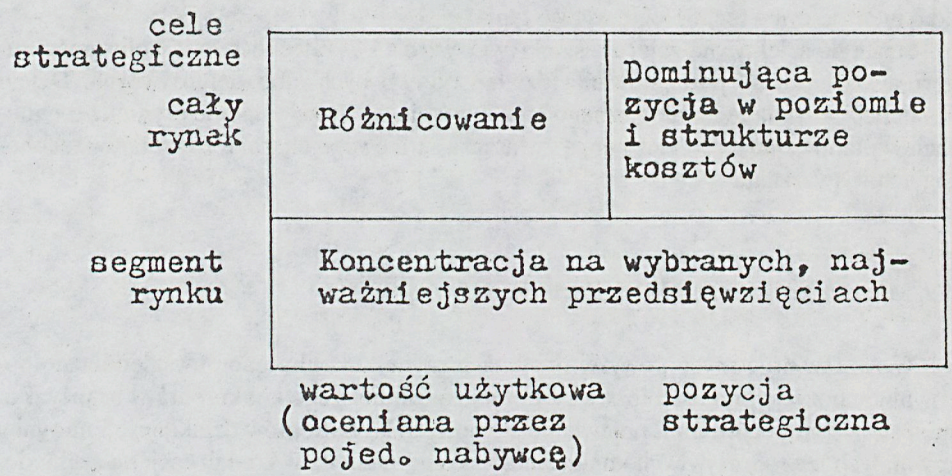
Strategia zróżnicowania wskazuje na celowość działań zmierzających do oferowania klientowi wyjątkowych, odmiennych i wyróżniających od konkurentów, wyrobów. Można to uzyskać przykładowo poprzez jakość, formę czy funkcjonalność produktów, gwarantujących dobrą ich markę, także dzięki działaniom reklamowym kształtującym korzystny wizerunek firmy czy wreszcie przez staranną i troskliwą obsługę klientów. Źródłem przychodów dla przedsiębiorstwa są stosunkowo wysokie ceny. Czynnik ko-

---

[16] Zob. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, op. cit., s. 884 - 885.

[17] Zob. W. Trux, G. Müller-Stewens, W. Kirsch, *Strategisches Management*, op. cit., s. 137.

Rys. 7. Macierz konkurencji M. E. Porter'a



Źródło: R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, op. cit., s. 886.

sztów odgrywa drugorzędną rolę, choć ich poziom jest stale kontrolowany. Przedsiębiorstwo realizuje bowiem przedsięwzięcia badawcze, doskonali wzornictwo, wykorzystuje w produkcji materiały najwyższej jakości i różnicuje formy obsługi klientów[18].

Strategia koncentracji na wybranych przedsięwzięciach zaleca poszukiwanie jednej albo kilku nisz na rynku, a więc koncentrację działań na specyficznej grupie klientow, określonym regionie geograficznym, wybranym kanale dystrybucji lub na jednym rodzaju produktu. Strategia koncentracji zaleca zatem działania selektywne, których celem jest osiągnięcie wśród konkurentów przewodnictwa kosztowego lub dzięki wyjątkowym cechom oferowanych produktów przewodnictwa cenowego, a niekiedy ich obu razem.

Wybór określonego rodzaju strategii poprzedzony jest każdorazowo analitycznym porównaniem „mocnych stron" przedsiębiorstwa ze słabościami konkurentów.

4. Uwagi końcowe

Opisane powyżej metody portfelowe wymagają precyzyjnego określenia względnie jednorodnych i wzajemnie od siebie niezależnych tzw. strategicznych jednostek organizacyjnych. W praktyce jest to często niemożliwe, a trudności w jednoznacznej identyfikacji pozycji w poszczególnych polach macierzy wynikają także z wielkości i niejednorodności kryteriów oceny strategicznych jednostek organizacyjnych proponowanych przez poszczególnych autorów. Ponadto w przedstawionych procedurach portfelowych nie znajduje odzwierciedlenia dynamika charakterystyczna dla planowania strategicznego. Słabości te próbuje się przezwyciężać doskonaląc i uzupełniając metody

[18] Zob. R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Hörschgen, *Marketing*, op. cit., s. 888.

portfelowe. Należy tu wymienić opracowaną przez Boston Consulting Group macierz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wraz z koncepcją strategicznego pola konkurencji, opracowany przez firmę Artur D. Little portfel technologiczny, w którym podejmuje się próbę określenia przyszłych technologii kluczowych oraz tzw. szachownicę strategiczną zaproponowaną przez McKinsey'a, która pomyślana jest jako instrument wspomagający wybór nowych obszarów aktywności przez przedsiębiorstwo[19].

Jednak te i inne jeszcze propozycje zawarte w najnowszej literaturze wymagają oddzielnego studium ukazujące zarówno kierunek ewolucji klasycznych metod portfelowych, jak i różnice oraz podobieństwa występujące między nimi.

---

[19] Zob. K. Mischel, *Technologie im strategischen Management*, op. cit., s. 142 - 152; W. Trux, G. Müller-Stewens, W. Kirsch, Strategisches Management, op. cit., s. 127 - 154.