

prof. dr hab. Stefan Antczak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Metody portfelowe w planowaniu strategicznym jednostek biznesu

Portfolio methods in strategic planning of business entities

***Streszczenie:** Specyfiką współczesnych firm jest dążenie do opanowywania rynku. Jednym z możliwych sposobów takiej działalności, w szczególności przez duże przedsiębiorstwa, jest tworzenie strategicznych jednostek biznesu. Biznesy na rynku mają określony i ograniczony okres życia. Wymaga to wycofywania biznesów z rynku i planowanie wprowadzenia nowych. Podejmowanie decyzji w trakcie planowania strategicznego biznesów wspomagane jest metodami portfelowymi. W artykule wskazano na przykłady wykorzystania dwóch z nich, a mianowicie metod macierzowych: Boston Consulting Group i General Electric.*

***Abstract:** Temporary companies have a tendency to control the market. One of the possible activities, preferred especially by large companies, is creating strategic business entities. Enterprises have defined and limited life span. It implies withdrawals and launching new firms. Decision making process during business strategic planning is supported by portfolio methods. The article features two examples of matrix methods: Boston Consulting Group (BCG) and General Electric.*

Wprowadzenie

Dotychczasowe doświadczenia rynkowe wskazują, że najczęściej przedsiębiorstwa, w szczególności duże korporacje, prowadzą kilka form działalności (biznesów), które często odnoszą się do konkretnych produktów. Są to dla przykładu: komputery, oprogramowanie, samoloty, samochody, produkty spożywcze, kosmetyki, konfekcja, biżuteria, materiały budowlane, odzież sportowa, sprzęt sportowy itp. Natomiast jeden ze znanych teoretyków i praktyków marketingu, Theodore Levitt przekonuje, że pojęcie rynkowe biznesu jest lepsze niż takie pojęcie opierające się tylko na produkcie.

Poza tym, przewidywanie sukcesu w biznesie uwzględniającym czynniki dotyczące środowiska, misji oraz atutów firmy, muszą odpowiadać rzeczywistej sytuacji na rynku a kierownictwo przedsiębiorstwa musi posiadać umiejętność wynajdywania szans i możliwości dalszego rozwoju, a także wykorzystywania metod do rozpoznawania we właściwym czasie i miejscu zachodzących zmian oraz względnie szybkiego reagowania. Przede wszyst-

kim, odnosi się to do obecnych i potencjalnych jej klientów oraz działań konkurencyjnych. Bardzo słusznie zauważa też cytowany wcześniej T. Levitt, że „celem biznesu jest stworzyć i utrzymać klienta”. Odwzorowaniem realizowania założonego celu firmy, jest odpowiednie sformułowanie i realizowanie strategicznej działalności biznesowej.

Opracowanie takiej strategii biznesowej firmy wymaga określenia misji biznesu, analizy szans i zagrożeń z zewnątrz, oceny mocnych i słabych stron własnych, sformułowanie celów, opracowanie planu działania i programów wspomagających ich wdrożenie, ale także zapewnienie sobie uzyskiwania informacji zwrotnej o stanie i dynamice rozwoju rynku.

Oprócz wiedzy, umiejętności korzystania z niej, doświadczenia w prowadzeniu działalności biznesowej oraz danych koniecznych do tworzenia informacji o stanie działalności rynkowej, niezbędnych w podejmowaniu decyzji marketingowych, to narzędziami pomocnymi w formułowaniu strategii biznesowej firmy, są metody portfelowe.

Tworzenie strategicznych jednostek biznesu

Biznes należy postrzegać jako proces mający na celu zapewnienie klientowi satysfakcji poprzez dostarczanie mu wartości, a nie tylko wytworzenie fizycznych produktów. Produkty mogą się zmieniać, natomiast podstawowe potrzeby i pragnienia ludzkie pozostają niezmiennie. Transport to potrzeba, natomiast koń i wóz, samochód, kolej, linia lotnicza i ciężarówka to produkty, które zaspokajają tę potrzebę zaspokajają w różny sposób. Levitt zachęcał firmy do ponownego określenia swoich biznesów w kategoriach potrzeb i pragnień, a nie tylko samych produktów. Na przykład Kodak przedefiniował się z firmy zajmującej się filmami do aparatów na firmę zajmującą się obrazem, dzięki czemu mógł włączyć do swojej działalności obrazowanie cyfrowe. Korporacja IBM dokonała transformacji z producenta sprzętu komputerowego i oprogramowania na twórcę sieci informatycznych.

Na praktyczną realizację tej zasady (prawidłowości), wskazują przykłady wielu firm, które przeorientowały się z aktywności (biznesów) produktowej na działalność rynkową (tabela 1). Wskazuje się w nich na różnicę pomiędzy rynkiem docelowym a strategią rynku biznesu. Tworzenie rynku docelowego zazwyczaj sprowadza się do sprzedaży produktu lub świadczenia usług. Dlatego Pepsi określiła swój rynek docelowy jako każdego, kogo ma nadzieję nakłonić do picia napoju typu cola. Takie podejście ma też swoje słabe strony, gdyż ogranicza postrzeganie konkurencji Pepsi, tylko do firm zajmujących się colą. Natomiast według koncepcji strategicznej, docelowym rynkiem Pepsi powinien być każdy, skłonny napić się czegoś, żeby ugasić pragnienie. Taki sposób rozumowania kierownictwa Pepsi uzmysławia jednocześnie, że do jej konkurentów zaliczają się także firmy zajmujące się innymi napojami bezalkoholowymi (np. woda mineralna, soki owocowe, herbata, kawa, mleko). Wnioskując w ten sposób, można łatwo zauważyć, że Pepsi powinna się zdecydować na sprzedaż dodatkowych napojów „obiecującej stopie wzrostu” i przynoszących zyski.

Biznes można określić za pomocą trzech wymiarów: grup klientów, potrzeb klientów i technologii. Jako przykład podaje się małą firmę, która określiła swój biznes jako projektowanie systemów oświetlenia żarówkowego studiów telewizyjnych. Jej klientami są studia telewizyjne, potrzebą klienta jest oświetlenie, a technologią - oświetlenie żarówkowe. Firma może rozszerzyć swoją działalność, na przykład o produkcję systemów oświetlenia dla innych grup klientów, takich jak domy, fabryki, biura, obiekty sportowe, albo zapewnić dostarczanie innych usług studiom telewizyjnym, na przykład: projektowanie systemów ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji. Może też projektować inne technologie oświetleniowe studiów telewizyjnych, takie jak oświetlenie energooszczędne, podczerwone, ultrafioletowe.

Duże firmy zazwyczaj zajmują się różnymi biznesami, wymagającymi własnych strategii. Dla przykładu: General Electric w swoich jednostkach organizacyjnych sklasyfikował kilkadziesiąt (w latach dziewięćdziesiątych XX wieku było ich około 50), **strategicznych jednostkach biznesu**.

Tabela 1. Przykłady przeorientowania działalności (biznesu) wybranych firm
Table 1. Examples of business reorientation of selected companies

Nazwa firmy	Aktywność wg produktu	Aktywność wg rynku
Missouri-Pacific Railroad	Prowadzenie linii kolejowej	Transportowanie ludzi i produktów
Xerox	Produkcowanie sprzętu do kopiowania	Pomaganie podnoszenia wydajności pracy biura
Standard Oil	Sprzedawanie paliw	Dostarczanie energii
Columbia Pictures	Produkcowanie filmów	Dostarczanie rozrywek
Encyklopedia Britannica	Sprzedawanie encyklopedii	Rozpowszechnianie informacji
Carrier	Produkcowanie urządzeń klimatyzacyjnych i grzewczych	Zapewnienie kontroli warunków klimatycznych w domu

Źródło: opracowano na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 93.
Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 93.

Strategiczną jednostkę biznesu charakteryzuje to, że:

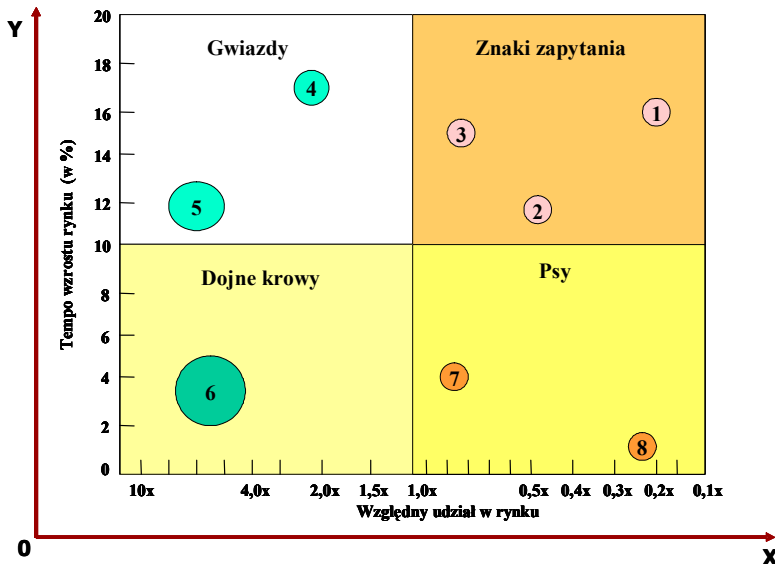
- stanowi pojedynczy biznes albo grupę biznesów pokrewnych, które można zaplanować niezależnie od pozostałych jednostek organizacyjnych firmy,
- w działalności rynkowej ma własnych konkurentów,
- zarządzaniem zajmuje się menedżer, który jest odpowiedzialny za planowanie strategiczne i osiągnięcie zysków, kontrolując większość czynników mających wpływ na zysk.

Celem ustalenia strategicznych jednostek biznesu firmy, jest opracowanie dla nich strategii i przydzielenie im odpowiednich środków kapitałowych, w tym finansowych. Zadaniem kierownictwa wyższego szczebla jest opracowywanie określonych (w tym nowych) portfeli przedsiębiorstwa, a także monitorowanie, ocenianie i weryfikowanie już prowadzonych przez po-

szczególne jednostki biznesów. Ma to na celu określenie biznesów kończących działalność rynkową, jak i tzw. przyszłych żywicieli rodziny niezbędnych dla zapewnienia ciągłości działania firmy. Niezbędne są dane, informacje oraz narzędzia analityczne (np. dla oceny i klasyfikowania biznesów wg spodziewanych zysków) do ich weryfikacji. Stąd często w takiej działalności wykorzystuje się metody portfelowe.

Metody portfelowe stanowią zbiór narzędzi umożliwiających ocenę możliwości działania oraz określenie przyszłej pozycji rynkowej firmy. Umożliwiają przedstawianie w sposób graficzny, w przestrzeni dwuwymiarowej (rys. 1), przewidywane rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych i niekontrolowanych przez firmę. Czynniki kontrolowane są z reguły odwzorowane za pomocą osi odciętych (OX), a czynniki niekontrolowane za pomocą osi rzędnych (OY). Relacje między tymi czynnikami w układzie współrzędnych tworzą tzw. macierz strategiczną (Strategic Matrix). Jest to siatka umożliwiająca ocenę pozycji różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa według dwóch zmiennych.

Metody portfelowe stwarzają możliwości dość dokładnej oceny sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w różnych segmentach rynku. Są one uniwersalnym i użytecznym narzędziem wykorzystywanym podczas analizy możliwości rozwojowych firmy, a także stanowią ważny instrument planowania strategicznego. Wykorzystując je firmy mogą ustalić, z którymi produktami (domenami) mogą wiązać większe nadzieje na popyt w przyszłości, a które powinny być wycofane z ich asortymentu. Wybór taki zależy od pozycji rynkowej firmy oraz jego atrakcyjności.



Rys. 1. Przykład odwzorowania wybranej metody portfelowej
Figure 1. Example of the mapping of the selected portfolio method

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 94.
Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 94.

Do najbardziej znanych i praktycznie stosowanych metod portfelowych można zaliczyć macierze:

- wzrostu udziału w rynku zwaną macierzą BCG,
- siły konkurencji i atrakcyjności branży General Electric (matryca wieloczynnościowego portfela - multifactor portfolio matrix),
- oceny rynku ADL - (Arthura D. Little),
- atrakcyjności rynkowej (macierz Shella),
- atrakcyjności branżowej (macierz Mc Kinseya),
- cyklu życia produktu (Charlesa W. Hofera).

Ze wskazanych wyżej metod, najlepiej znane i najczęściej stosowane są macierze Boston Consulting Group i General Electric.

Macierz Boston Consulting Group

Boston Consulting Group (BCG), wiodąca firma konsultingowa, opracowała i spopularyzowała macierz wzrostu i udziałów (rys.1). Odwzorowane schematycznie osiem kółek oznacza wartości udziału i pozycję ośmiu jednostek biznesu w hipotetycznej firmie. Wielkość kółka wskazuje na wartość jednostki biznesu. Stąd dla prezentowanego przykładu, największymi jednostkami są biznesy oznaczone numerami 5 i 6. Natomiast usytuowanie jednostki biznesu wskazuje stopę wzrostu rynku, na którym działa oraz względny jej udział w rynku.

Macierz wzrostu i udziału w rynku

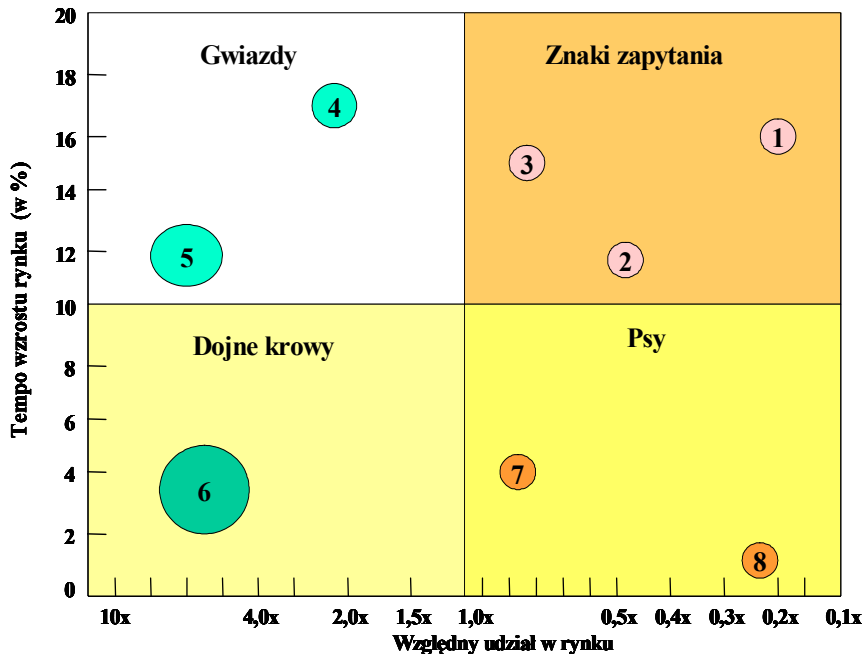
W macierzy odwzorowane jest tempo (szybkość) wzrostu danego rynku w skali roku (w przykładzie od 0 do 20 proc.) oraz względny udział w rynku, w danym segmencie strategicznej jednostki biznesu, w porównaniu z udziałem jej największego konkurenta (rys. 2). Szybkość wzrostu rynku, na którym działa dany biznes (przedstawiona na osi pionowej), wynosząca powyżej 10 procent uznawana jest jako wysoka. Względny udział w rynku (przedstawiony na osi poziomej), jest miarą siły firmy w tym segmencie rynku. W przykładzie, względny udział w rynku na poziomie 0,1 oznacza, iż poziom sprzedaży firmy wynosi zaledwie 10 proc. w porównaniu ze sprzedażą lidera, natomiast wartość 10 oznacza, że strategiczna jednostka biznesu analizowanej firmy jest liderem i ma dziesięciokrotnie większą sprzedaż w porównaniu z najsilniejszym konkurentem. W metodzie tej przyjęto, że względny udział w rynku dzieli się na wysoki i niski, a jego wartość graniczna wynosi 1,0. Na schemacie względny udział w rynku odwzorowano w skali logarytmicznej, natomiast tempo wzrostu rynku w skali liniowej (odwzorowanie jednakowych wielkości przyrostów procentowych pokazane jest na takich samych długościach odcinków).

W macierzy BCG wyróżniono cztery typy biznesów, z których każdy wskazuje na odmienny rodzaj użyteczności:

1. *Znaki zapytania*, wskazują na biznesy, które działają na rynkach o wysokim tempie wzrostu, ale mają w nich względnie niski udział. Prowa-

dzenie tego typu biznesu wymaga dużych nakładów, ponieważ firma, chcąc utrzymać się na szybko rosnącym rynku i zostać na nim liderem, musi ponieść koszty związane z rozbudową zakładów produkcyjnych, zakupem technologii, poszukiwaniem i przygotowaniem personelu, a także z komunikacją z rynkiem. Kierownictwo firmy musi dokonać oceny opłacalności i dalszego prowadzenia takiego biznesu (na rysunku są to biznesy 1,2 i 3).

2. *Gwiazdy*, to liderzy na rynku o wysokim tempie wzrostu. Gwiazda niekoniecznie musi przynosić firmie duże dochody, ponieważ musi ona intensywnie inwestować, aby nadążyć za wysokim tempem wzrostu na rynku, a także odpierać ataki konkurencji (na rysunku są to biznesy 4 i 5).



Rys. 2. Schemat macierzy wzrostu i udziału biznesu w rynku wg modelu Boston Consulting Group

Figure 2. Growth-share matrix according to Boston Consulting Group model

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 94.
Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 93.

3. *Dojne krowy*, to gwiazdy z obniżającą się stopą wzrostu, które nadal mają największy względny udział w rynku i dostarczają firmie sporą część dochodu. Firma nie musi finansować ekspansji, gdyż tempo wzrostu rynku jest małe, a ponieważ biznes jest liderem na rynku, korzysta ze skali produkcji i wyższej marży zysku. Firma wykorzystuje swoje dojne krowy do opłacania rachunków i wspierania innych biznesów (na rysunku jest to biznes 6). Jeśli jednak dojna krowa zacznie tracić względny udział w rynku, firma bę-

dzie zmuszona zwiększyć nakłady na inwestycje, aby utrzymać pozycję lidera na rynku.

4. *Psy*, to biznesy, które mają niewielkie udziały w rynku o niskiej stopie wzrostu (na rysunku są to biznesy 7 i 8). W tym przypadku, kierownictwo firmy musi rozważyć potrzebę oraz możliwości utrzymywania tych biznesów, a także szans dalszego ich rozwoju (np. niespodziewana zmiana tempa wzrostu rynku, szansa zdobycia pozycji lidera na rynku).

Po rozmieszczeniu biznesów na macierzy udziałów i wzrostu firma musi zdecydować się, na wybór odpowiedniej strategii dla poszczególnych jednostek biznesu, w powiązaniu z cyklem życia strategicznej jednostki biznesu. Wyboru strategii dokonuje się w taki sposób, aby w zrównoważonym portfelu biznesów dominowały gwiazdy i dojne krowy.

Wybór strategii

Kierownictwo firmy odpowiedzialne jest za określenie celu, wybór strategii działania na rynku oraz przydzielenie budżetu poszczególnym strategicznym jednostkom biznesu. Wyboru strategii dokonuje się spośród czterech następujących typów: *tworzyć*, *utrzymywać*, *eksploatować* i *wycofać się*.

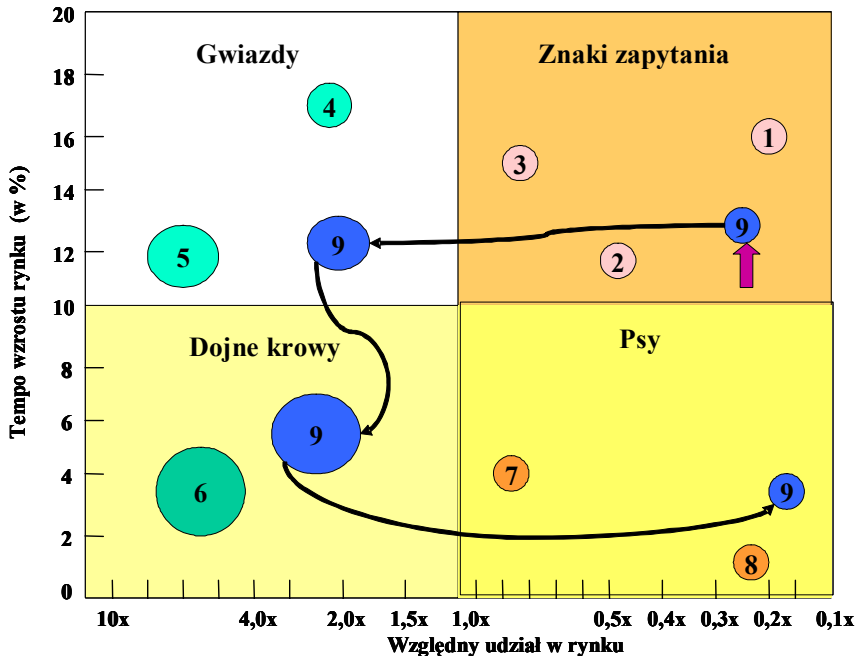
Tworzenie jest odpowiednie w wypadku znaków zapytania, których udziały rynkowe muszą wzrosnąć, jeśli te jednostki biznesu mają zostać gwiazdami. Strategia typu *utrzymywać* jest odpowiednia w wypadku silnych dojnych krów, jeśli mają nadal zapewniać znaczące dochody. Celem strategii *eksploatować* jest bieżące zwiększenie zysków, niezależnie od efektu długoterminowego. W tej strategii firma osiąga zyski z wybranych strategicznych jednostek biznesu, eliminując wydatki na prowadzenie badań i rozwój, wstrzymując rozbudowę i modernizację zakładów produkcyjnych, ograniczając zatrudnianie nowego personelu, redukując wydatki na promocję itd. Jej stosowanie jest odpowiednie dla słabych dojnych krów, których przyszłość jest niejasna i trzeba na nich jak najwięcej zarobić. Strategię eksploatacji można też stosować w wypadku znaków zapytania i psów. Wreszcie istotą strategii *wycofać się* jest sprzedaż lub likwidacja biznesów, mieszczących się w strefach psów i znaków zapytania, znacznie obniżających zyski firmy.

Tak, więc podstawowym zadaniem kierownictwa firmy jest ocenianie poszczególnych typów strategii realizowanych w poszczególnych strategicznych jednostkach biznesu i podejmowanie stosownych decyzji, wynikających z głównego celu działania firmy na rynku. I tak np. zbyt długie eksploatowanie danego biznesu może spowodować znaczne obniżenie przyszłej jego wartości i ewentualnej ceny sprzedaży, w przypadku podjęcia decyzji o wycofaniu go z rynku.

Cykl życia strategicznej jednostki biznesu

Pozycja na rynku strategicznej jednostki biznesu (SJB) jest zmienna. Można to śledzić z wykorzystaniem, zaprezentowanej wyżej, macierzy wzrostu i udziałów. W takim też ujęciu, można mówić o funkcjonowaniu SJB we-

dług pewnego cyklu. W cyklu tym poszczególne biznesy rozpoczynają jako znaki zapytania, zostają gwiazdami, następnie dojnymi krowami i wreszcie psami (rys. 3). W związku z tym kierownictwa firm powinny uważnie obserwować, nie tylko obecną pozycję swoich biznesów w macierzy wzrostu i udziałów, ale też ich dynamikę. Jeśli przewidywana trajektoria danej SJB nie jest satysfakcjonująca, kierownictwo firmy powinno się zwrócić do jej menedżera o opracowanie nowej strategii i wynikającego z niej innego przebiegu w jej cyklu życia strategicznego na rynku.



Rys. 3. Odzworowanie przebiegu cyklu życia na macierzy wzrostu i udziału biznesu w rynku
Figure 3. Life cycle projection on the growth-share matrix basis

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 94-96.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 94-96.

Wnioski wynikające z analizy uzyskanych danych oraz sposobu wykorzystania metody BCG pozwalają na sformułowanie szeregu uwag. Błędem jest oczekiwanie, że wszystkie SJB będą dążyły do osiągnięcia takiej samej stopy wzrostu i zwrotu zainwestowanych środków kapitałowych. Stąd przedmiotem analizy wyników realizacji strategii przez poszczególne SJB jest to, że każdy biznes ma inny potencjał, a jego wykorzystanie wymaga indywidualnego podejścia w osiąganiu założonego celu firmy. Do częstych błędów należy pozostawienie *dojnym krowom* zbyt mało funduszy własnych (firma nie inwestuje wystarczająco w nowe biznesy o sporym potencjale

wzrostu), nadmierne inwestowanie w *psy* z nadzieją ich uratowania, chociaż za każdym razem ponosi się klęskę, a także utrzymywanie zbyt wielu niedoinwestowanych *znaków zapytania*, którym należy udzielić odpowiedniego wsparcia dla zdobycia dominacji w segmencie lub z nich zrezygnować w ogóle.

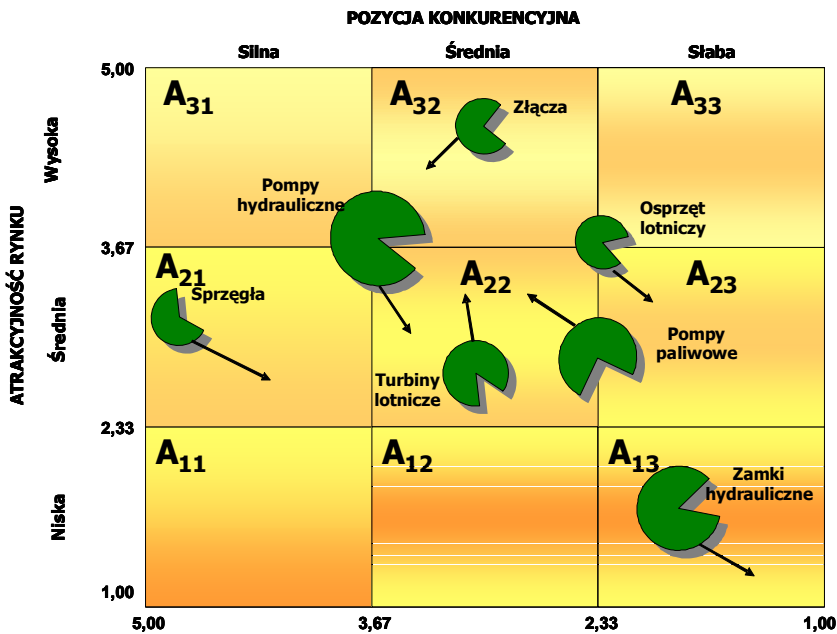
Macierz General Electric

Określenie strategii i wynikających z niej zadań dla SJB nie może wynikać wyłącznie z jej pozycji w macierzy wzrostu i udziałów. Dlatego też, po uwzględnieniu dodatkowych czynników, to macierz wzrostu i udziałów można potraktować jako szczególny przypadek macierzy wieloczynnikowego portfela, którą zastosowała firma General Electric (rys. 4). Na macierzy, w której odwzorowana jest atrakcyjność rynku (niska, średnia, wysoka) oraz pozycja konkurencyjna (silna, średnia, słaba) rozmieszcza się biznesy jednej firmy (w przykładzie jest ich siedem). W metodzie tej średnica koła oznacza wielkość rynku, a nie wielkość biznesu firmy. Na powierzchni koła odwzorowany jest udział danego biznesu w rynku. I tak w zaprezentowanym przykładzie biznes „Sprzęgła” (pole A_{21}) działa na średnim rynku, w którym dysponuje około 30% udziałów.

Każdy biznes jest oceniany za pomocą dwóch podstawowych kryteriów: *atrakcyjności rynkowej* i *własnej pozycji konkurencyjnej*. Te dwa czynniki, z marketingowego punktu widzenia, idealnie nadają się do oceny biznesu. Firmy odnoszą sukces w takim zakresie, w jakim są obecne na atrakcyjnych rynkach i w zależności od posiadanej przewagi konkurencyjnej, która im ten sukces umożliwia. Jeśli brakuje któregoś z tych czynników, biznes nie przyniesie nadzwyczajnych rezultatów. Stąd, ani silna firma działająca na mało atrakcyjnym rynku (pole A_{11}), ani słaba na rynku atrakcyjnym (pole A_{33}), nie będą dochodowe.

Macierz General Electric (MGE) jest podzielona na dziewięć pól, które z kolei dzielą się na trzy strefy (rys. 4). Jednostki mieszczące się w trzech górnych polach macierzy (A_{31} , A_{32} i A_{33}) oznaczają silne SJB, w których działalność firma powinna inwestować. Jednostki biznesu mieszczące się w trzech środkowych polach macierzy (A_{21} , A_{22} i A_{23}), oznaczają średnio atrakcyjne SJB. Wykorzystując te dane, powinno się dążyć do zastosowania w nich strategii polegającej na selekcji i dążeniu do uzyskania zysków. Natomiast jednostki znajdujące się w trzech dolnych polach macierzy (A_{11} , A_{12} i A_{13}), oznaczają SJB o znikomej ogólnej atrakcyjności, a w tym przypadku należałoby podjąć decyzję o ich dalszym eksploatowaniu lub zlikwidowaniu (Np. dotyczy to w podanym przykładzie biznesu zamków hydraulicznych, w którym SJB ma niewielki udział w dość dużym, ale niezbyt atrakcyjnym rynku, bowiem pozycja firmy jest na nim słaba. Wniosek - jest to odpowiedni biznes do wyeksploatowania lub wycofania z rynku). Istotne znaczenie ma również prognozowanie oczekiwanej pozycji każdej SJB w ciągu trzech, pięciu lat, przy założeniu, że realizowana będzie dotychczasowa strategia. Tego typu ustalenia wymagają przeanalizowania, na jakim etapie cyklu życia

znajduje się każdy z produktów oraz przewidywane strategie konkurencji, nowe technologie, zmiany w sytuacji ekonomicznej oraz otoczeniu zewnętrznym firmy. Wyniki takiej analizy przedstawiane są za pomocą wektora na diagramie (rys. 4). W prezentowanym przykładzie, zgodnie z przewidywaniami, biznes „Pompy hydrauliczne” straci nieco na atrakcyjności rynkowej, podczas gdy biznes „Sprzęgła” poważnie podupadnie. Celem działalności rynkowej firmy nie zawsze jest podnoszenie sprzedaży w każdej SJB. Często utrzymuje się istniejący popyt przy mniejszych wydatkach na marketing, a w ostateczności wycofuje się środki kapitałowe z danego biznesu i dopuszcza do spadku popytu. Z takiego sposobu postępowania wynika, że zadaniem kierownictwa SJB (działu marketingu) jest takie zarządzanie popytem lub dochodami, żeby osiągnąć zamierzony poziom, wynegocjowany z kierownictwem firmy. Działalność marketingowa w tym przypadku sprowadza się do uczestniczenia w procesie oceny wielkości sprzedaży i potencjału zyskowności każdej z SJB, jednak z chwilą, kiedy zadania i budżety każdej SJB zostaną ustalone i zatwierdzone przez kierownictwo firmy w formie planu marketingowego, to jego podstawowym zadaniem jest pilnowanie jego konsekwentnej realizacji.



Rys. 4. Przykład klasyfikacji portfeli wg atrakcyjności rynku i pozycji rynkowej w macierzy GE
Figure 4. Example of port folio classification according to market attractiveness and market position in GE matrix

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 96.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 96.

Ogólnie można, więc powiedzieć, że trakcie planowania strategicznego dokonując wyboru strategii dla SJB (tabela 2), należy określić czynniki leżące u podstaw każdego z dwóch kryteriów (*atrakcyjności rynkowej i własnej pozycji konkurencyjnej*). Poza tym należy znać lub znaleźć sposób ich mierzenia, a następnie umieć połączyć uzyskane wyniki w wymierne wskaźniki.

Korzystając z MGE należy pamiętać, że dwa czynniki wyróżnione przez BCG, *tempo wzrostu rynku* i *udział w rynku*, zostały również uwzględnione w dwóch głównych zmiennych tej macierzy, takich jak atrakcyjność rynku i pozycja konkurencyjna.

Wykorzystanie metod portfelowych w praktyce

Wcześniej wskazaliśmy na zastosowanie tylko dwóch, z wielu metod portfelowych. Ogólnie należy zauważyć, że metody portfelowe pomagają menedżerom myśleć strategicznie, lepiej rozumieć i weryfikować istotę ekonomiki własnych biznesów, udoskonalać plany realizacji biznesów i celu firmy, w usprawnianiu komunikacji pomiędzy menedżerami biznesów i kierownictwem firmy oraz intensyfikować inwestowanie w bardziej obiecujące i atrakcyjne przedsięwzięcia w działalności rynkowej.

Tabela 2. Przykład klasyfikacji strategii wg atrakcyjności rynku i pozycji rynkowej w macierzy GE

Table 2. Example of the strategy classification according to market attractiveness and market position in GE matrix

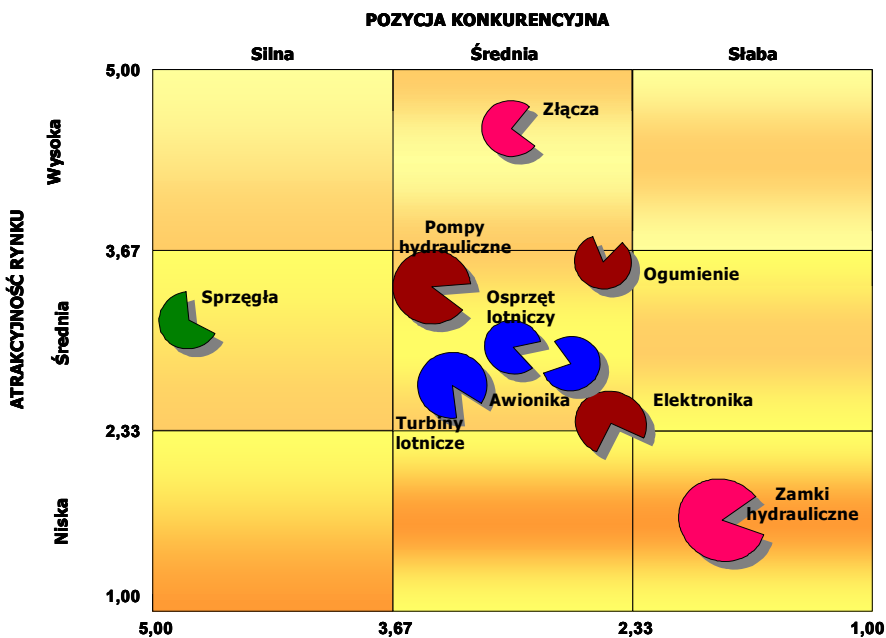
		POZYCJA KONKURENCYJNA		
		Silna	Średnia	Słaba
ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU	Wysoka	BRONIĆ POZYCJI <ul style="list-style-type: none"> •Inwestować w celu utrzymania najwyższego tempa rozwoju •Skupić wysiłki na utrzymaniu przewagi 	INWESTOWAĆ W ROZWÓJ <ul style="list-style-type: none"> •Atakować dla zdobycia pozycji lidera •Tworzyć selektywnie, uwzględniając pozycje konkurentów •Wzmacniać wrażliwe obszary 	TWORZYĆ SELEKTYWNIE <ul style="list-style-type: none"> •Specjalizować się w obszarach, w których firma ma przewagę •Szukać sposobów pokonania słabości •Wycofać się, jeśli niema szans na długookresowy wzrost
	Średnia	TWORZYĆ W SPOSÓB SELEKTYWNY <ul style="list-style-type: none"> •Intensywnie inwestować w najbardziej atrakcyjne segmenty rynku •Rozwijając zdolności przeciwstawiania się konkurencji •Podnosić rentowność, zwiększać wydajność 	SELEKCJA/ZARZĄDZANIE W CELU OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW <ul style="list-style-type: none"> •Bronić istniejącego programu •Skupić inwestycje w segmentach o dużej zyskowności i względnie niskim ryzyku 	OGRANICZONA EKSPANSJA albo EKSPLOATACJA <ul style="list-style-type: none"> •Szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka, w innym przypadku minimalizować inwestycje i racjonalizować zadania
	Niska	CHRONIĆ I ZMIENIAĆ KIERUNKI DZIAŁALNOŚCI <ul style="list-style-type: none"> •Zarządzanie z punktu widzenia bieżących dochodów •Skupić się na atrakcyjnych segmentach •Bronić pozycji konkurencyjnej 	ZARZĄDZAĆ W CELU OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW <ul style="list-style-type: none"> •Bronić pozycji w segmentach przynoszących największe zyski •Doskonalic linię produktu •Minimalizować inwestycje 	WYCOFAĆ SIĘ <ul style="list-style-type: none"> •Sprzedawać w momencie, kiedy wartość będzie największa •Ograniczać koszty stałe i unikać inwestycji w danym czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 96.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 96.

Jednakże oprócz zalet i korzyści wynikających z korzystania z metod portfelowych, są również pewne mankamenty. Dlatego też uwzględniając te niedogodności, metody portfelowe należy wykorzystywać rozważnie i ostrożnie. Nieuwzględnianie ich może doprowadzić do sytuacji, w której kierownictwo firmy kładąc zbyt duży nacisk na wzrost udziału w rynku i wchodzeniu na rynki charakteryzujące się znacznym wzrostem, jednocześnie wykazuje zbyt małe zainteresowanie obecnie prowadzonymi biznesami. Poza tym, wyniki zastosowanych metod silnie zależą od przyjętego systemu ocen i wag (nie zawsze precyzyjnie i jednoznacznie wyznaczanych), którymi można swobodnie manipulować i otrzymać pożądaną lokalizację danego biznesu odwzorowanego w macierzach (BCG i GE).

Ponadto, korzystając z tych metod dokonuje się uśredniania, co sprawia, że w jednym polu macierzy (rys. 5) może się znaleźć kilka biznesów, które będą się znacznie od siebie różnić pod względem ocen i wag (kolor niebieski). Poza tym mogą być biznesy znajdzie się w środkowej części macierzy w wyniku uśrednienia ocen (kolor czerwony), a to może utrudniać wybranie odpowiedniej strategii działania biznesu. I wreszcie, metody te nie umożliwiają odwzorowania efektu synergii, jaki może istnieć pomiędzy kilkoma biznesami jednej firmy (kolor różowy).



Rys. 5. Przykład interpretacji strategii biznesów z wykorzystaniem macierzy GE
Figure 5. Example of business strategy interpretation Rusing GE matrix

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 98.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 98.

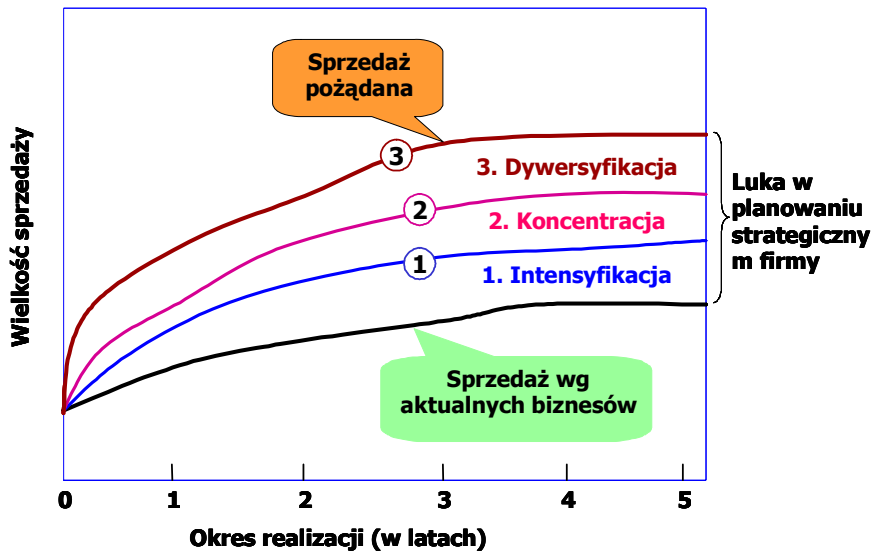
Stąd kierownictwa firm, określając strategie dla SJB, w tym i związane ze sprzedażą biznesów, powinny uwzględniać jeszcze inne czynniki, istotne w działalności rynkowej. W przypadku sprzedaży biznesów firmy, należy dokładniej poznać motywacje klientów, w szczególności nabywających kilka, często bardzo atrakcyjnych biznesów firmy (np. sprzedaż banków, hut, stoczni w Szczecinie i Gdańsku). Istnieje, bowiem ryzyko pozbycia się przynoszącego straty biznesu, który zapewnia jakąś podstawową usługę, posiada specyficzne umiejętności lub zapewnia oferty rynkowe, które są niezbędne dla innych strategicznych jednostek biznesu firmy, w tym też w ramach outsourcingu (w przypadku wymienionych wyżej stoczni – Zakłady H. Cegielskiego w Poznaniu).

Planowanie biznesów

Planowanie ma na celu opracowanie planów udziałów poszczególnych SJB w działalności rynkowej. W planach przedstawiona jest prognoza globalnej sprzedaży i osiągnięcia zysków przez firmę. Prognozy nie zawsze zadowalają kierownictwo firmy. Mogą występować różnice pomiędzy pożądaną wielkością przyszłej sprzedaży a przewidywaną wielkością sprzedaży. W takich przypadkach kierownictwo zmuszone jest do tworzenia i nabywania nowych biznesów lub intensyfikacji wykorzystania już istniejących. Może wystąpić wtedy tzw. luka w planowaniu strategicznym (rys. 6), która wynika z prognozy sprzedaży dla okresu planowania uzyskanej dzięki realizacji aktualnego portfela biznesów a wielkością sprzedaży pożądaną (założoną) przez kierownictwo firmy. Odzworowana na rysunku wielkość powierzchni, jaka jest zawarta pomiędzy prognozami wskazuje na rozbieżności w możliwościach aktualnie realizowanych biznesów, a wielkościami pożądanymi, wskazującymi na prognozowaną szybkość rozwoju firmy w założonym okresie. Zaprezentowany przykład wskazuje, że kierownictwo firmy zakłada znacznie szybszy rozwój, niż umożliwiają to aktualne prowadzone biznesy.

W związku z powyższym, istnieje potrzeba wypełnienia tej luki w planowaniu strategicznym. Istnieje wiele sposobów jej likwidacji. Zaprezentujemy trzy możliwe rozwiązania.

Pierwszy to intensywny wzrost w ramach wykorzystania możliwości w realizacji istniejących biznesów firmy (krzywa nr 1). *Drugi* to koncentracja produkcji osiągnięta dzięki stworzeniu lub nabyciu biznesów powiązanych z aktualnie realizowanymi (krzywa nr 2). Wreszcie *trzeci* sposób to dywersyfikacja polegająca na uzupełnieniu aktualnego portfela biznesów firmy innymi atrakcyjnymi biznesami, choć niepowiązanymi z już realizowanymi przez firmę biznesami (krzywa nr 3).



Rys. 6. Przykład wykorzystania luki w planowaniu strategicznym
Figure 6. Example of using a gap in strategic planning

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 99.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 99.

Wzrost intensywny. W przypadku realizacji tego sposobu, kierownictwo firmy ma możliwości poprawy osiąganych wyników przez aktualnie prowadzone biznesy. Pół wieku temu, użyteczną metodę odnajdywania możliwości intensywnego wzrostu z wykorzystaniem istniejących biznesów, zaproponował Igor Ansoff, prezentując tzw. siatkę ekspansji produkt-rynek i wskazał na niej trzy strategie (rys. 7).

W pierwszej kolejności należy dokonać analizy i oceny możliwości powiększenia udziałów z wykorzystaniem produktów znajdujących się już na rynku (*strategia penetracji rynku*). W drugiej kolejności rozważa się możliwości rozpoznania i wejścia na nowe rynki ze swoimi dotychczasowymi produktami (*strategia rozwoju rynku*). Dopiero w dalszej kolejności analizuje się możliwości wprowadzenia nowych produktów na dotychczasowe rynki (*strategia rozwoju produktu*). W ostateczności dopiero rozważa się możliwości tworzenia i wprowadzenia nowych produktów przeznaczonych na nowe rynki (*strategia dywersyfikacji*).

	Dotychczasowy produkt	Nowy produkt
Dotychczasowy rynek	1.Strategia penetracji rynku	3.Strategia rozwoju produktu
Nowy rynek	2.Strategia rozwoju rynku	(Strategia dywersyfikacji)

Rys. 7. Przykład strategii intensywnego rozwoju wg macierzy produktowo-rynkowej Ansoffa
Figure 7. Example of intensive growth strategy according of Ansoff's product/market

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 100.

Source: own study on base Ph. Kotler, *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 100.

Analizując przedstawione wyżej strategie intensywnego rozwoju, kierownictwo może je wykorzystać do realizacji założonego celu w wielu wariantach. Jeśli jednak nadal okaże się to niewystarczające, to może rozważyć zastosowanie strategii wzrostu poprzez integrację.

W praktyce stosuje się *integrację wstecz*, *integrację do przodu* albo *integrację horyzontalną* w ramach danej gałęzi. Firma może przejąć swoich kooperantów (np. producentów materiałów, elementów, części, podzespołów) i w ten sposób zdobyć większą kontrolę w procesie produkcji, co może przyczynić się do wypracowania większego zysku (*integracja wstecz*). Firma może też przejąć część swoich hurtowników lub detalistów, zwłaszcza w sytuacji, gdy przynoszą znaczne zyski (*integracja do przodu*). Ponadto kierownictwo firmy może rozważyć możliwość przejęcia jednego lub więcej swoich konkurentów pod warunkiem, że jest to zgodne z obowiązującymi na danym rynku uwarunkowaniami prawnymi (*integracja horyzontalna*).

Jeśli jednak i te zabiegi okażą się mało skuteczne, wówczas można rozważyć osiągnięcie pożądanej wielkości sprzedaży i wzrost zysku poprzez strategię **dywersyfikacji**. Takie działania są skuteczne pod warunkiem, że inne biznesy rokują „atrakcyjne możliwości”. Pod pojęciem „atrakcyjna możliwość” rozumie się rynek, na którym firma ma szansę odnieść sukces dzięki swojej konkurencyjności. Najczęściej realizuje się to na trzy sposoby. *Pierwszy*, w którym firma może szukać nowych produktów, bliskich z technologicznego lub marketingowego punktu widzenia obecnym produktom nawet, jeśli są skierowane do innej grupy klientów (*strategia dywersyfikacji koncentrycznej*). Drugi, to poszukiwanie nowych produktów, które zainteresują

obecnych klientów, nawet jeśli nie są technologicznie powiązane z obecną linią produktów (*horyzontalna strategia dywersyfikacji*). Trzeci, to firma może zacząć szukać nowych biznesów, które nie mają związku ze stosowaną przez nią technologią, wytwarzanymi produktami i aktualnie obsługiwanymi rynkami (*konglomeracyjna strategia dywersyfikacji*).

Poza wymienionymi przedsięwzięciami, związanymi z tworzeniem i rozwijaniem nowych biznesów, można rozważać możliwości dalszego eksploatowania, ograniczania lub wycofywania z rynków starych biznesów. W szczególności słabe biznesy wymagają nieproporcjonalnie większego zainteresowania się ze strony kierownictwa firmy. Dlatego też, zgodnie z zasadą koncentracji wysiłku, menedżerowie powinni skupić się na możliwościach wzrostu, a nie marnować energii i środków na próbach ratowania biznesów nieefektywnych.

Podsumowanie

Podstawą zarządzania przedsiębiorstwem, we współczesnych warunkach turbulentnego rynku, jest wiedza o jego funkcjonowaniu, informacja o stanie własnej działalności i innych podmiotów rynkowych oraz umiejętności podejmowania na tej podstawie stosownych decyzji biznesowych. Ze względu na różnorodność i specyfikę wielu firm, tworzy się w nich strategiczne jednostki biznesu, zajmujące się dostarczaniem na rynek konkretnych produktów lub świadczących stosowne usługi. Prowadzone biznesy cechuje różnej długości okres życia na rynku. Jedne z nich zanikają i zastępują je inne lub też powstają nowe, wynikające z poszerzania zakresu ujawniania różnorodnych potrzeb ludzkich, a także z rozwoju techniki i możliwości tworzenia nowych technologii wytwarzania produktów dla ich zaspokajania.

W zaprezentowanym wyżej procesie tworzenia i realizacji pomysłów w zaspokajaniu konkretnych potrzeb oraz pragnień poszczególnych klientów i konsumentów, zgodnie z teorią zarządzania, początkiem działań kierowniczych jest planowanie strategicznych jednostek biznesu. To właśnie na etapie planowania wykorzystuje się wiele danych, informacji oraz narzędzi, a także metod umożliwiających ich przetwarzanie w warianty decyzji. Do grupy tej należą metody portfelowe. Stosowanie tych metod nie gwarantuje automatycznie sukcesu rynkowego, ale umiejętne ich wykorzystanie, może znacząco przyczynić się do jego przybliżenia.

Bibliografia

- Antczak S., *Czynniki decyzyjne w działalności marketingowej organizacji* [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej Nr 83, Seria: Administracja i Zarządzanie (10) 2009, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- Mazurek-Łopacińska K. (red. nauk.), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- Lambin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.