

Metoda portfelowa

Koncepcja portfela produktów wywodzi się z założenia, że każdy produkt stanowi specyficzną inwestycję, w którą zostały zaangażowane znaczne środki i zasoby firmy.[\[1\]](#) Odnosi się również do wzajemnego wpływu różnych rodzajów produktów na siebie oraz konieczności uwzględnienia całej gamy produktów przy podejmowaniu decyzji dotyczących któregośkolwiek z nich.

Celem metod portfelowych jest określenie pozycji firmy na rynku jako punktu wyjścia do ustalenia jej strategii.

Ogólna koncepcja analizy portfelowej, począwszy od analizy środowiska i wnętrza organizacji, poprzez diagnozę istniejącego portfela produkcyjnego, aż po budowę portfela docelowego, została przedstawiona na Rysunku 11.

Rysunek 11: Ogólna procedura analizy portfolio organizacji.

- Macierz BCG,
- A. D. Little'a,
- Macierz Mc Kinsey'a,
- matryca cyklu życia produktu,
- portfolio technologiczne.

Koncepcja Boston Consulting Group jest ściśle związana z ideą cyklu życia produktu i proponuje klasyfikację każdego towaru według dwóch kryteriów:

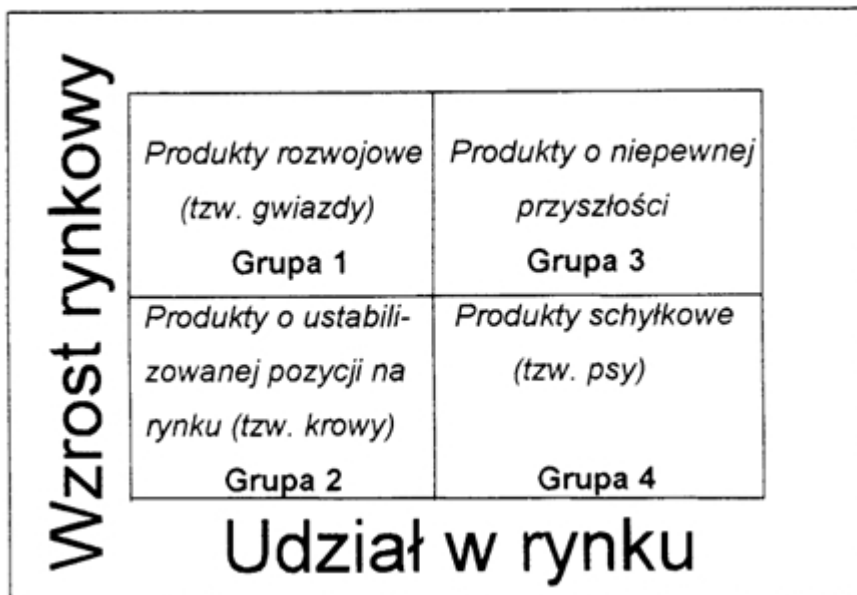
- udział w rynku,
- rozszerzenie go.

Po dokonaniu klasyfikacji można stworzyć matrycę produktów, jak pokazano na Rysunku 12.

Pierwsza grupa obejmuje produkty o bardzo dobrych perspektywach. Mają one duży udział w rozwijającym się rynku. Jednak aby ten udział mógł wzrosnąć, wymagają dużych nakładów inwestycyjnych, które są finansowane z zysków uzyskanych ze sprzedaży produktów, które ustabilizowały się na rynku.

Towary o ustabilizowanej sytuacji na rynku, tzw. „krowy”, to produkty o dużym udziale w rynku, których sprzedaż rośnie bardzo powoli lub pozostaje stabilna. Produkty te są zazwyczaj w fazie dojrzałości, są bardzo dochodowe, a przychody z ich sprzedaży stanowią główne źródło dochodu dla firmy.

Rysunek 12: Macierz produktów.



Źródło: D. Olszewski, op. cit. s. 67

Produkty o niepewnej przyszłości mają stosunkowo niski udział w rynku, ale należą do szybko rozwijającej się branży i w dłuższej perspektywie, jeśli zostaną odpowiednio zainwestowane, mogą stać się gwiazdami.

Produkty w schyłkowej fazie cyklu życia, tak zwane „psy”, mają stosunkowo niski udział w rynku, który dodatkowo charakteryzuje się spadkiem popytu i sprzedaży. Produkcja i sprzedaż tych produktów jest kontynuowana przez spółkę tak długo, jak długo przynosi ona zyski.

Główną zaletą teorii zarządzania portfelem produktów jest to, że kładzie ona bardzo duży nacisk na koncentrację zasobów na tych produktach, których rynek rośnie.[\[3\]](#) Ma ona również ograniczenia widoczne w jej współczesnych zastosowaniach. Wśród nich można wymienić następujące:

- duży udział w rynku prowadzi do dużego zysku – to założenie nie jest koniecznie prawdziwe dla wszystkich rodzajów produktów (np. dla specjalistycznego sprzętu, modnej odzieży i kosmetyków, które mogą generować duży dochód dzięki wysokim marżom),
- zasoby finansowe firmy mogą nie wystarczyć do

wypromowania „gwiazdy” i zwiększenia jej udziału w rynku. Jeśli konkurenci przyjmą ten sam sposób postępowania, wzajemna rywalizacja może doprowadzić do upadku obu firm,

- Nie zawsze można mieć pewność, że produkty o dużym udziale w rynku, takie jak „dojne krowy”, będą skutecznie chronione przed jego utratą. Ta faza cyklu życia produktu jest często związana z największą intensywnością działań konkurencyjnych.

Koncepcja macierzy ADL opiera się na założeniu, że zdolność produktu do generowania zysku dla organizacji jest określona z jednej strony przez pozycję konkurencyjną firmy, a z drugiej przez stopień dojrzałości sektora. Im silniejsza pozycja konkurencyjna produktu, tym większa jego zdolność do generowania nadwyżki. Analiza macierzy ADL pokazuje, że zdolność ta jest również określona przez fazę cyklu życia produktu.

Macierz ADL jest tworzona na podstawie dwóch zmiennych: [\[4\]](#)

- stopień konkurencyjności produktu lub pozycja konkurencyjna firmy, określone w sposób syntetyczny,
- stopień dojrzałości branży (rynku) według cyklu życia produktu.

Znajomość faz, w których znajdują się produkty wytwarzane w firmie, oraz ich pozycji konkurencyjnej na rynku pozwala na właściwą alokację zasobów i kontrolę strategii produktowych organizacji. Dzięki temu możliwe jest takie kształtowanie portfela produkcyjnego, aby zawsze mieć perspektywiczne, dojrzałe produkty o ustabilizowanej pozycji rynkowej, zdolne do finansowania innowacji produktowych i pokrycia kosztów ich wprowadzenia na rynek. Sposób działania i możliwości wyboru są przedstawione w tabeli 3.

Ta metoda analizy portfela produkcji pozwala określić stopień, w jakim wybierane są różne opcje strategiczne. Wskazuje ona

wielkość pola możliwości strategicznych.

Tabela 3: Orientacje strategiczne w metodzie portfelowej A. D. Little.

Faza w CŻP Pozycja Konkurencyjny	Marketing	Wzrost	Nasycenie	Starzenie się
Dominujący	Zdobycie (lub przynajmniej utrzymanie) udziału w rynku	utrzymanie pozycji i udziału w rynku	utrzymanie pozycji, rozwój wraz z sektorem	utrzymanie pozycji
Silna	Inwestowanie w celu poprawy pozycji, intensywne zwiększanie udziału w rynku	inwestowanie w celu poprawy pozycji, zdobywanie udziałów w rynku	utrzymać pozycję, rozwijać się wraz z sektorem	utrzymanie pozycji lub wykorzystanie nadwyżki
Korzystne	Selektywne zdobywanie udziałów w rynku, poprawa pozycji konkurencyjnej	próba poprawy pozycji, selektywne zdobywanie udziałów w rynku	minimalne inwestycje w celu utrzymania pozycji, poszukiwanie nisz rynkowych	dobrze wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe zmniejszanie aktywności
Średnia	Selektywna poprawa pozycji konkurencyjnej	znalezienie lub utrzymanie nisz rynkowej	poszukiwanie nisz lub stopniowe zmniejszanie aktywności	stopniowe zmniejszanie aktywności
Słaba strona	znaczna poprawa lub brak działań	silna poprawa lub wycofanie	stopniowe zmniejszanie aktywności	wycofanie

Źródło: A.Pomykański, *Strategie...*op.cit, s.117.

Metoda portfelowa w kontekście zarządzania i organizacji jest techniką, która może być stosowana w różnych obszarach, takich jak zarządzanie projektami, zarządzanie portfelem inwestycyjnym czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Poniżej przedstawiam przykłady zastosowania metody portfelowej w różnych kontekstach:

1. **Zarządzanie projektami:** W zarządzaniu projektami metoda portfelowa polega na zarządzaniu portfelem projektów w sposób strategiczny i efektywny. Firmy mogą mieć wiele projektów, które mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów, takich jak strategia organizacji, priorytet, rozmiar i ryzyko. Metoda portfelowa pomaga w selekcji, priorytetyzacji oraz alokacji zasobów na projekty w sposób zgodny z celami strategicznymi organizacji.
2. **Zarządzanie portfelem inwestycyjnym:** W kontekście finansów, metoda portfelowa jest stosowana do zarządzania portfelem inwestycyjnym. Inwestorzy analizują różne aktywa finansowe (np. akcje, obligacje, nieruchomości) i decydują, jak rozłożyć swoje inwestycje w celu maksymalizacji zysków przy odpowiednim poziomie ryzyka. Dzięki tej metodzie można również zróżnicować portfel w celu minimalizacji ryzyka inwestycyjnego.
3. **Zarządzanie zasobami ludzkimi:** W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, metoda portfelowa może być stosowana do zarządzania portfelem talentów i kompetencji pracowników w organizacji. Polega to na identyfikacji i klasyfikacji różnych kompetencji i umiejętności pracowników oraz na planowaniu ich rozwoju i alokacji na odpowiednie stanowiska i projekty w organizacji.

Metoda portfelowa jest użytecznym narzędziem zarządzania, które pozwala organizacjom na lepsze zarządzanie zasobami, projektami czy inwestycjami poprzez strategię selekcji, priorytetyzacji i alokacji zasobów. Dzięki tej metodzie organizacje mogą skuteczniej realizować swoje cele strategiczne oraz maksymalizować wartość swojego portfela

aktywów, projektów czy zasobów ludzkich.

[1] Colin F. Hales, Product portfolio management, „Businessman Magazine”, nr 11/1995, s. 94.

[2] G. Gierszewski, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1994, s. 131

[3] A. Pomykański, Strategie...op.cit., s.112

[4] Ibidem

W serwisie dyplom.com.pl prezentujemy obronione prace dyplomowe, które mogą służyć za wzór do napisania własnej pracy - gdyby potrzebowali jeszcze Państwo konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](http://pisanieprac.pl) - fachowa pomoc w pisaniu prac.