

NÁSTROJE ANALÝZY PORTFOLIA

Analýza portfolia

- umožňuje posoudit a názorně popsat situaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (produktů, provozoven) na určitých trzích a naznačit jejich perspektivnost
- ať už se strategickou podnikatelskou jednotkou rozumí konkrétní produkt nebo provozní jednotka, podstatné je, že vždy musí splňovat následující tři podmínky
 - lze ji samostatně plánovat
 - má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo je překonat
 - má vlastního manažera, který zodpovídá za strategické plánování a její rozvoj

Analýza portfolia

- vlastní analýza portfolia by měla naznačit odpověď na otázku, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou
 - zda ji budovat, udržovat, rozvíjet nebo naopak tlumit či dokonce rušit

Analýza portfolia

- modely

- bostonský BCG podle firmy Boston Consulting Group
- GE podle firmy General Electric
- oba modely poskytují především první rychlou a vizuálně jasnou představu o postavení SBU na trhu

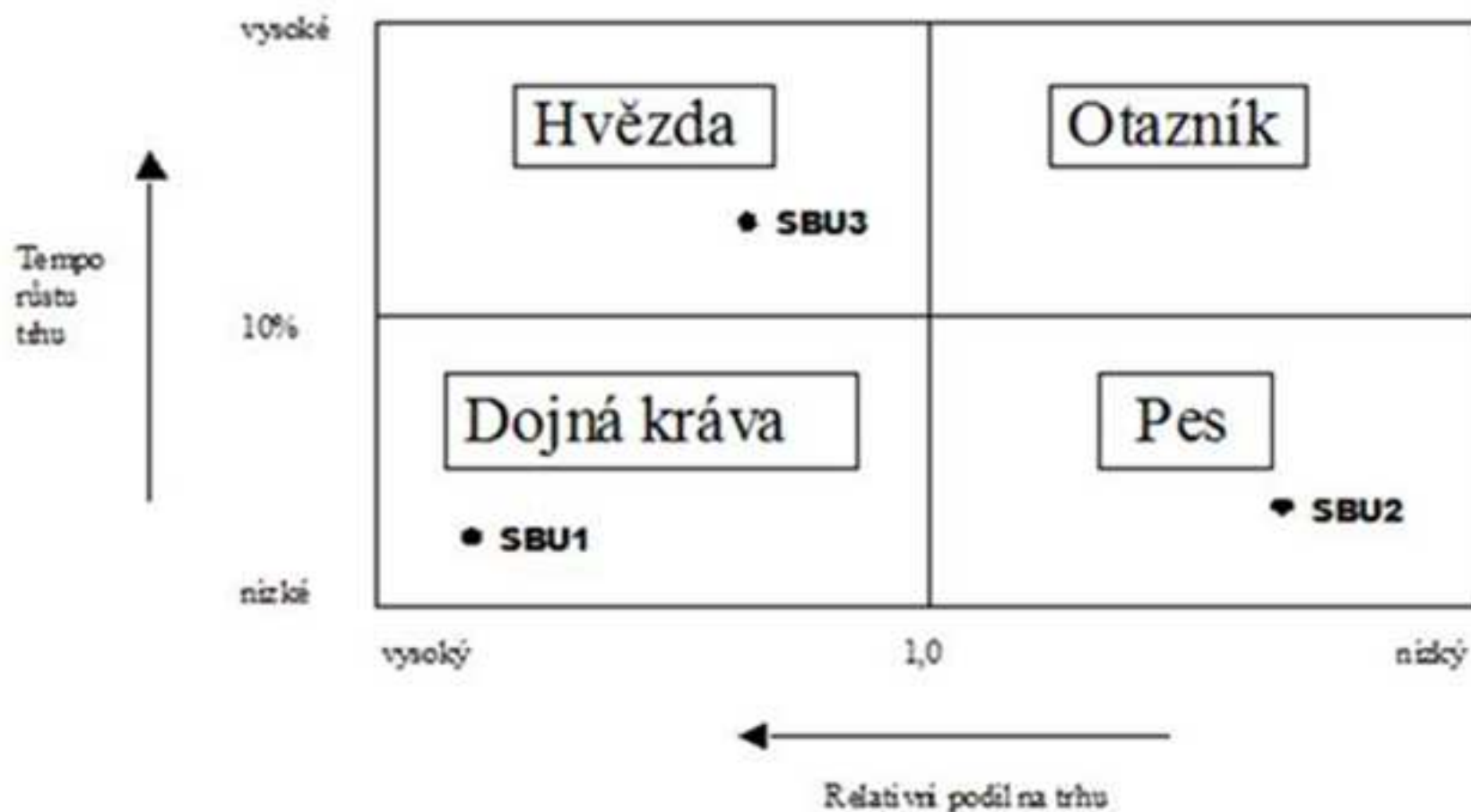
Analýza portfolia

- BCG

- ziskovost strategické podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů
 - podílu firmy na trhu
 - vyjadřuje poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví, případně aby se zmírnilo zprůměrování takového ukazatele, poměří se vypočtený parametr se zvoleným nejzajímavějším konkurentem (např. největším, nejbližším apod.). Předělem mezi „nízkým“ a „vysokým“ podílem je rovnovážná hodnota 1
 - tempa růstu tohoto trhu
 - což je přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Mezní hodnota mezi „pomalým“ a „rychlým“ tempem bývá stanovena například na 10 %

Analýza portfolia

- BCG



Analýza portfolia

- BCG

- „Hvězda“

- lze ji charakterizovat jako kvadrant s vysokým podílem na trhu a s vysokým tempem růstu
 - znamená perspektivní, ale také náročné postavení, vyžadující značné investice do dalších inovací pro udržení kroku s konkurencí. Pomocí nákladné propagace se snažíme dosáhnout většího podílu na tomto vysoce dynamické trhu.

Analýza portfolia

- BCG

- „Dojná kráva“

- nebo přesněji také „Pohádkový oslík“ (vyznačuje se vysokým podílem na trhu s pomalým růstem)
 - představuje ideální případ, nevyžaduje příliš investic, rozhodně ne do propagace, ale o to větší zisk přináší, a ten právě zde dosahuje maxima. SBU využívá svého vysokého podílu na trhu, může si dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence a geograficky rozšiřuje prodej.

Analýza portfolia

- BCG

- „Otazník“

- představuje nízký podíl na trhu s vysokým tempem růstu
 - SBU by vyžadovala velké investice, aby se mohla posunout do kvadrantu „hvězd“, proto se musí dobře zvážit, zda vsadit na její perspektivu nebo ji raději zrušit, když přináší jen nízké zisky. Tato konstelace je pro rozhodování nejnáročnější, trh se rozšiřuje, avšak máme na něm malý podíl.

Analýza portfolia

- BCG

- „Pes“

- se také někdy nazývá jako „vychrtlý, kňučící, hladový pes“ (má nízký podíl na pomalu rostoucím trhu)
 - tato SBU nepřináší zisk, ale o to víc by chtěla zvýšit svůj podíl, což představuje náklady. Jednoznačně by se tato SBU měla zrušit, prodat. Sotva kdy bude ještě podnikatelsky úspěšná, ale je otázka, kdy k tomu přistoupit, zda by ještě nemohla být k něčemu užitečná, než se úplně zlikviduje. Může totiž představovat například důkaz dlouhé historické tradice podniku a být tudíž využitelná k propagačním účelům, dejme tomu v podobě podnikového muzea.

Analýza portfolia

- BCG

- tak jednoduché, jak to vypadá, to zase není 😊
 - dostatečně přesné potřebné informace o podílech SBU na trhu a o tempu jeho růstu obvykle nejsou k dispozici.

Analýza portfolia

- GE
 - řeší problém BCG matice převedením obou faktorů na konkrétní proměnné
 - narůstá ovšem míra subjektivismu v rozhodování

Analýza portfolia

- GE

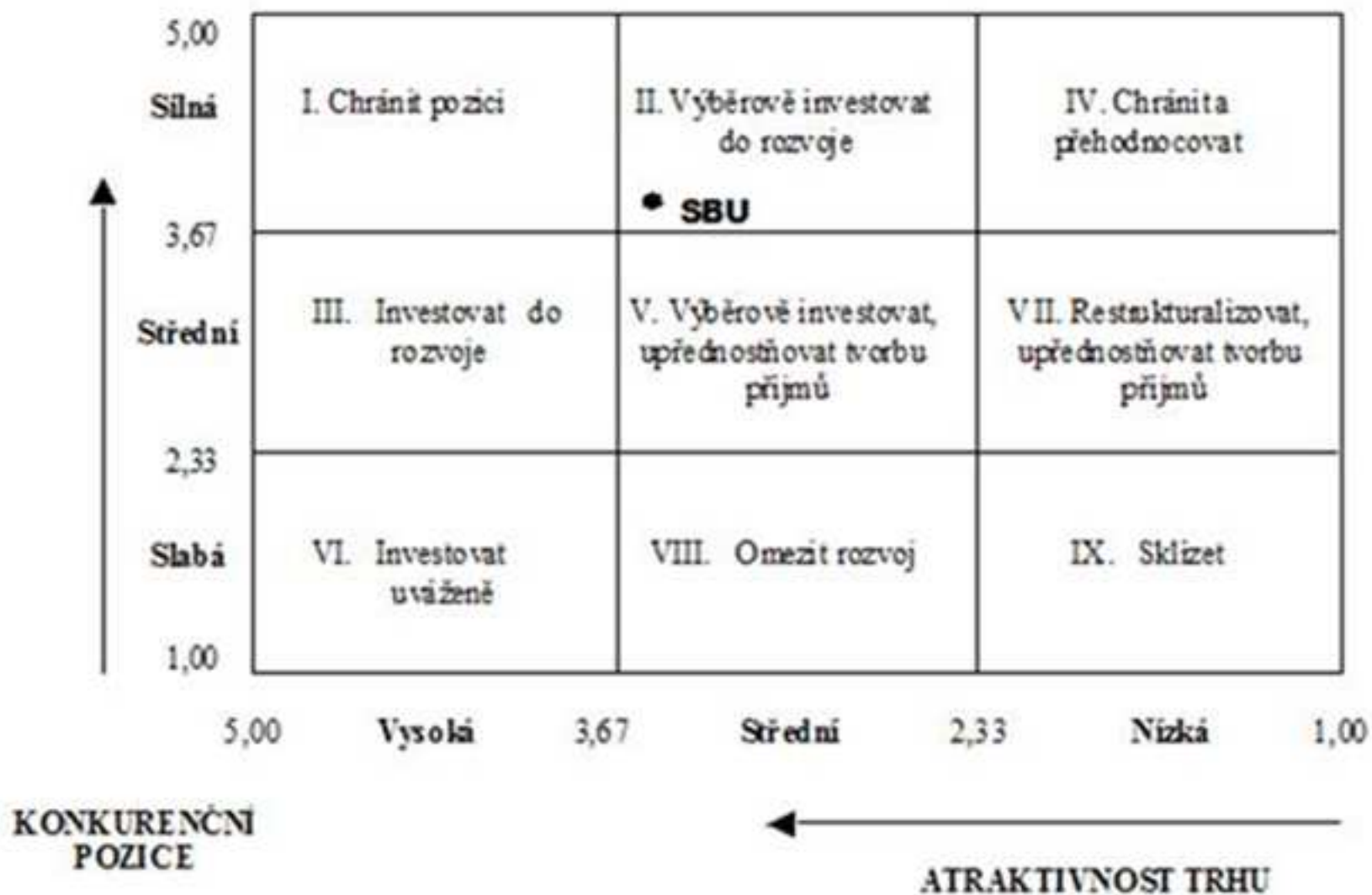
- Atraktivnost trhu může být vystižena třeba velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či jeho sezónností, povahou konkurence a chováním konkurenčních institucí, technologickým vývojem, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům atd.
- Konkurenční pozici organizace lze zase vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi provádění marketingu v dané oblasti podnikání, přiměřeností distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů apod.

Analýza portfolia

- GE
 - položce přiřazují váhu (celkový součet vah = 1)
 - každou položku hodnotím na stejné škále (1-5)
 - výsledný ukazatel položky se roven součinu hodnocení a váhy
 - když sečteme součiny, získáme celkovou hodnotu parametru
 - při hodnocení za výše uvedených podmínek vzniká 3 x 3 hodnotící matice

Analýza portfolia

- GE



Děkujeme za pozornost!!!

Použité zdroje

- BusinessInfo.cz (2009). *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html> . 16.10.2015
- Foret, M. (2013). Analýza portfolia. In M. Foret al. *Management v regionálním rozvoji*, pp. 47-53. Brno: MENDELU.