

A portfólió – technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben

Az 1960-as évektől az üzleti egységek, illetve a termékek piaci pozíciójának elemzésére terjedtek el az ún. portfólió modellek, amelyek általában megpróbálják hűven tükrözni a szervezet jelenlegi erőforrásainak hatására kialakuló piaci pozíciót, a vállalkozás jelenlegi teljesítményét, erősségeit, s legyőzendő gyengeségeit.

Elkövetkezőkben a nagyszámú modellváltozatból néhány vázlatos kifejtésére vállalkozom, ezek:

- az Ansoff-mátrix;
- a BCG-mátrix;
- a GE soktényezős portfólió mátrixa;
- a Shell-mátrix;
- az ADL-mátrix

Az Ansoff-mátrix

A legkorábban, már az 50-es évek végén megjelent portfólió típusú stratégiakészítő módszer a termék és a piac újdonságtartalmából kiindulva négy lehetséges stratégiát jelöl meg az üzleti egység, illetve a termék eladásának növelésére. Ezek a következők:

- a piaci behatolás;
- a piacfejlesztés;
- a termékfejlesztés;
- a több termékcsoporthoz törekvés (diverzifikáció)

A stratégiai lehetőségek szabadon elegyíthetők és kiválasztásuk a piac érettségének, a vállalkozás innovativitásának, új terméket fejlesztő képességének a függvénye.

A piaci behatolás a növekvő vagy érett piacok hatékony stratégiája, amelynek alkalmazása során erőteljes

értékesítési kampányok, agresszív piacbefolyásolás, versenyképes árak révén növelhető az eladás. Ezen túlmenően a vállalkozás törekedhet a terméket eddig nem használók megnyerésére, illetve ösztönözheti jelenlegi felhasználóit az erőteljesebb, fokozottabb fogyasztásra.

A piacfejlesztés olyan esetek sikeres stratégiája, amikor egy adott földrajzi régióból egy újabbra lépünk át, vagy a vásárlók életstílusa, demográfiai jellemzői változnak meg, esetleg az érettség, tehát a stabilizálódott eladási szintű termék számára új felhasználási lehetőségek nyílnak meg. Ilyenkor lehetőség van az új piaci szegmensek meghódítására, a létező termék sikeres újrapozicionálására.

A termékfejlesztés a márkahű fogyasztók folyamatos megtartásának stratégiája. A jelenlegi piac jövőbeli, tartós meghódítását célozza meg új vagy módosított termékek piaci megjelenítésével. A stratégia középpontjában új modellek kidolgozása, minőségbiztosítás, apró ötletek termékbe történő megjelenítése áll. Az így előállított termékváltozatok célcsoportjai a márkahű, a ragaszkodó vásárlók.

A változatosságra törekvő, diverzifikációs stratégia központi kérdése az egy termékkörtől való függőség jelentős mértékű csökkentése. Ennek legfontosabb lehetősége új fogyasztók, új piacok termékkörrel való elérése.

Az újdonságtartalom tág kategóriát jelent. Kiterjed a tökéletesen új, vagyis mindenhol eredetien más termékekre éppúgy, mint a csak a vállalat számára új alkotásokra.

A diverzifikáció fő formái a belső erőforrások kiaknázásán alapuló fejlesztés, illetve a külső felvásárlás, mint az a FOTEX terjeszkedése során is láthattuk. (Lásd OFOTÉRT, Ajka Kristály stb.)

1. ábra

		Az Ansoff mátrix	
		Piac	
		Hagyományos	Új
Termék	Hagyományos	Piaci behatolás	Piacfejlesztés
	Új	Termékfejlesztés	Diverzifikáció

BCG-mátrix

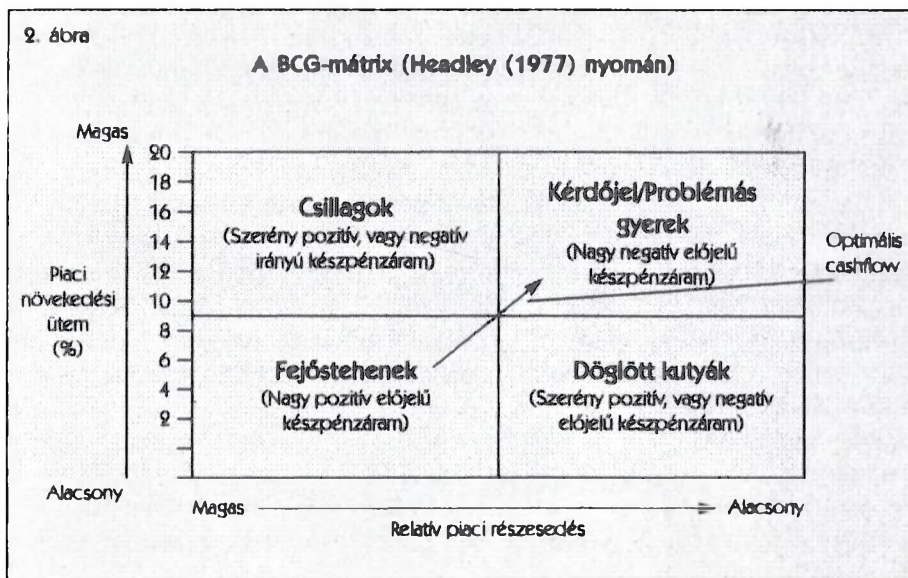
A BCG növekedés-részesedés mátrixának két vezérparamétere a relatív piaci részesedés, illetve a piac növekedési üteme. Előbbi a versenypozícióra, utóbbi a piac jövőbeli potenciáljára utal. Logaritmikus skálán

ábrázolva a versenypozícióra a piacvezető, vagy másrészt a legnagyobb versenytársához képesti piaci részesedés utal. Ha ebben az összefüggésben a relatív piaci részesedés 0.4, akkor az adott üzleti egység forgalma a 40%-át teszi ki a legnagyobb versenytársának.

Ha ez az érték 3, akkor a vállalkozás piacvezetőnek tekinthető, s forgalma háromszor nagyobb a versenytársénál. Az 1.0 érték együttes vezető szerepre utal. A függőlegesen tengelyen az egyébként nehezen irányítható piaci növekedési ütem kapott helyet, amelynek értéke általában 0-20% között ingadozik, bár a piac csökkenését jelentő negatív érték is előfordulhat. Néha 20% feletti növekedési ütemmel is találkozhatunk. Ez utóbbi esetben a piaci fejlődés hihetetlenül dinamikus. A 10%-ot meghaladó piaci növekedést már magas értéknek tekintjük.

A BCG-mátrix feltételezi, hogy a pénzáramlás és a piaci növekedés kapcsolata szoros, másrészt a piacon vezető helyzetben lévő vállalkozás magas szintű eladásai, márkájának fogyasztói beágyazottsága, valamint a gazdaságos sorozatnagyság miatt alacsonyabb működési és beruházási költségekkel dolgozhat versenytársaihoz képest.

A BCG-mátrix tipikus formáját mutatja a 2. ábra.



A BCG mátrix négy mezőjének jellegzetességei a következőkben foglalhatók össze:

● Kérdőjelek

Alacsony piaci részesedés, magas piaci növekedési ütem. A mező más elnevezései: problémás gyerek vagy vadmacska.

Az ide sorolható termékek esetén a piac vezető pozícióját valamelyik másik cég tölti be. A költségek szintje magas. Mivel a magas piaci növekedési ütemű területen található a termékek, így a felmerülő készpénzigény magas.

A vállalkozás számára automatikusan adódó kérdés, hogy az e mezőben található termékek átterülhetnek-e akár a „csillagok”, akár a „fejőstehenek” kategóriájába, vagy célszerű az erőforrásokat más területekre összpontosítani. Amennyiben a vállalkozás a „sztárolás” mellett dönt, növelnie kell a piacbefolyásolási, értékesítési ráfordításait, javítania kell a terméken, s alacsonyabbra célszerű szabni az árakat. A másik lehetőség az adott piacról való kivonulás. A választás irányát a rendelkezésre álló anyagi erőforrások határozzák meg. Amennyiben az erőforrások bőségesek, a fejlesztési tervek gazdaságilag is megalapozottak, a piaci bentmaradás lehetősége megteremtődik, azonban az erőforrások hiányában csak a távozás jelenthet kielégítő megoldást.

● Csillagok

Magas piaci részesedés, magas piaci ütem. A vállalkozás az adott termék vagy üzleti egység piacán vezető szerepben helyezkedik el. Egyik oldalon e vezető szerep fenntartása jelentős készpénzigényt, cash flow-t ró a vállalkozásra a vetélytársak távoltartása érdekében, másrészt az értékesítés során nagy készpénzáramlás is jelentkezik. A kettő egyenlegként alakul ki a szerény pozitív vagy negatív pénzára. A fő stratégiai cél a vállalkozás megkülönböztetési előnyeinak fenntartása az egyébként kiéhezett támadó versenytársakkal szemben. A potenciális profit nagy, ám a gyors növekedés az anyagi erőforrások jelentős koncentrációját igényli. Fő cselekvési lehetőségei az intenzív reklám, újabb és újabb termékváltozatok bevezetése, árcsökkentés és az értékesítési lehetőségek fokozása. Természetesen és sajnos a növekedés nem lehet végtelen, idővel – szerencsés esetben – a termék, „fejőstehené” szelídül.

● Fejőstehenek

Magas piaci részesedés, alacsony piaci növekedési ütem. A termék, illetve a stratégiai, üzleti egység piacvezető pozíciója erős, ugyanakkor a piac érett vagy enyhén hanyatló állapotú. A fogyasztó hűséges, a versenytársak kénytelenek beérni a piac morzsáival. Az eladási szint állandósága, a stabilizálódott költségek következtében a jövedelmezőség magas. Az e mezőben helyet foglaló termékek magas készpénzáramot generálnak. Felerősödik a törekvés a helyzet állandósítására emlékeztető reklám, rendszeres árle-

szállítás, biztos értékesítési lánc alkalmazása révén, s megkezdődik a fogyasztók ösztönzése is. A magas készpénzáramból eredő többlet a csillagok és kérdőjelek „fejőstehenekké” alakítására fordítódik, hiszen a jelenleg még sikeres termékek az idő előrehaladtával óhatatlanul veszítenek pozícióikból.

● Döglött kutyák

Alacsony piaci részesedés, alacsony növekedési ütem. A mező termékei esetén az alacsony eladási szint mellett a piac maga is erősen hanyatló, vagy az érettség későbbi állapotában foglal helyet. Nincs megfelelő számú vásárló és a versenytárs lényegében minden területen sokkal előbbre jár. A költséghátrányok jelentősen, a növekedés lehetőségei nagyon erősen korlátozottak. Egyes, a piacvezető versenytárhoz közel álló, követő termékek még jelentős pénzáramot eredményeznek („cash dog”), ám a többi termék esetén nincs más választás, mint vagy a biztonságos fedezéket jelentő, védhető piaci résekbe történő visszavonulás, ilyen rések meghódítása és megtartása, vagy a rövid távú profitszerzés az aratás révén, amikor a költségek minimalizálása mellett az elérhető árak maximalizálása valósul meg. S ha minden kötél szakad, marad a kivonulás.

A vállalkozások célja kiegyensúlyozott portfóliórendszer létrehozása. Ennek megfelelően befektetések célja a kérdőjelek sztárokká vagy fejőstehenekké alakítása, a magas hozamú pozíciók fenntartása: A portfólió mátrixban történő mozgás biztosítja a vállalkozás megfelelő működését.

A BCG-mátrix számos, kisebb-nagyobb eltérést felmutató változata alakult ki. Ezek egyike a kutatás-fejlesztést, mint beruházás- és készpénzigényes területet kapcsolja össze a hagyományos BCG-mátrixszal. (McDonald, 1985)

Akarmelyik portfólió mátrixot is választjuk a BCG sorozatából, közös jellemzőjük, hogy négy eltérő stratégiát alakíthatunk ki felhasználásukkal.

- Építkezés. E stratégia esetén az elsődleges cél a vállalkozás piaci részesedésének növelése a piaci pozíció erősítésével. Ekkor a rövid távú profitelvárásokkal szemben a hangsúly a hosszú távú megtérülésekre helyeződik át. A kérdőjelekből e stratégia révén jönnek létre a csillagok.

- Szintentartás. A stratégia célja a jelenlegi piaci részesedési pozíció megőrzése. Jellemzően a fejőstehenek pozíciójához kapcsolódik és arra szolgál, hogy biztosítsa a maximális nagyságú bevételek elérését.

- Aratás. Az aratási stratégia középpontjában mindig a rövid távú pénzáram maximális szintre emelése áll. Általában olyan fejőstehenekre alkalmazható, amelyek viszonylag gyengék vagy várható élettartamuk rövid. Sok vállalkozás likvidi-

tási problémáinak megoldására is szívesen alkalmazza. Több alkalommal használták már kérdőjelek és döglött kutyák esetén is. Előbbi esetben akkor, ha a csillaggá formálásra nincs esély, utóbbi esetén pedig, amennyiben a piac lehetővé teszi e stratégia kipróbálását.

- Kivonulás. A stratégia lényege egy adott területen folytatott működés felszámolása, az erőforrások átcsoportosítása más jövedelmezőbb gazdasági tevékenységek irányába. Maga a stratégia a kérdőjelek, illetve a döglött kutyák esetén sokszor népszerű. Előbbi esetben az erőforrások elégtelensége nem teszi lehetővé a csillaggá alakítást, utóbbi esetén a piac lanyhulása jelent felhívást a távozásra.

A BCG modell számos korlátot hordoz magában, amelyek a következőkben foglalhatók össze:

- A piaci növekedési ütem sokszor alkalmatlan a piac vagy az iparág teljes vonzerejének szemléltetésére, jellemzésére. Nem számol az adott ágazat belépési korlátaival, a vásárlók és szállítók alkupozíciójával és a beruházások szintjével.

- Nem csupán a piaci részesedés határozza meg a termék által felmutatott pénzáramlást. A márka-imázs, az értékesítési csatornák hozzáférhetősége, a termékek pozicionálása mind-mind kihatnak erre, s befolyásolják nagyságát.

- Jelentősen eltérhet egymástól a termékek élettartama is. Például a rövid élettartamú veszélytermékek (pl. tamaguci) esetén sokkal célszerűbb az aratási stratégiát követni, semmint újabb, haszontalan beruházásokra fordítani a rendelkezésre álló pénzügyi kereteket.

- Csak a piaci növekedésre és részesedésre koncentrálva elhanyagolódnak alapvető elemek, így például a versenylőny kifejlesztésének szükségessége.

- S végül önmagában a pénzáram csak egy tényező a befektetési döntések meghozatala során. A piac mérete, a versenytársak a beruházások megtérülése ugyancsak fontos döntési szempontokat jelentenek.

Mindezen ellenvetések ellenére a BCG-mátrix ma gyakran, s jól használható módszer a termékek, illetve a stratégiai üzleti egységek értékelésének folyamatában. Ugyanakkor sokan eltúlozzák lehetőségeit, s így komoly gondot okoznak vállalkozásuknak éppúgy, mint önmaguknak.

● Amerikai tapasztalatok

Bár Magyarországon ilyen felmérést még nem végeztek, ám Booz, Allen és Hamilton (1988) amerikai felmérései alapján állítható, hogy az üzleti egységek, vállalkozások közel háromnegyede (72%) döglött kutyá, 10%-a kérdőjel, 15%-a fejőstehen, s csak 3%-a a

csillagos pozícióban foglal helyet. Természetesen az itt látható értékek országoként jelentősen eltérhetnek, s el is térnek, ám a világ gazdaságilag legerősebb országának adatai kellőképpen szemléltetik a potenciális arányokat.

A BCG-mátrix tipikus siker-, illetve bukás útvonalait szemlélteti a 3. ábra.

Egy kiegyensúlyozott portfóliót mutat be a 4. ábra.

A General Electric mátrixa

A BCG-mátrix mindenképpen hasznos eszköz a menedzserek stratégiai tervező munkája során. Ugyanakkor Abell és Hammond (1979) három fő hátrányt is felsorakoztatott a piaci részesedés - növekedés típusú mátrixokkal szemben.

- Egyrészt a pénzáram szempontjából erőltetettnek tűnik a piaci növekedésre, illetve a piaci részesedésre szűkített elemzés alkalmazása.
- Másrészt a beruházásokkal kapcsolatos döntéseket a tőkemegtérülés sokkal erősebben befolyásolja, mint a pénzáram.
- S végül a portfólió már bemutatott korábbi változata nem segít kellőképpen a befektetési döntésekben, hiszen nem mondható ki egyértelműen, hogy a csillagok biztosan jobb befektetési lehetőséget kínálnak, mint például a „fejőstehenek”.

E problémák mérséklése érdekében született meg a General Electric (GE) soktényezős portfólió mátrixa. Ebben a stratégiai üzleti egységek és a terméklehetőségek osztályozása az iparág vonzereje és a vállalat üzleti erősségei alapján történik meg.

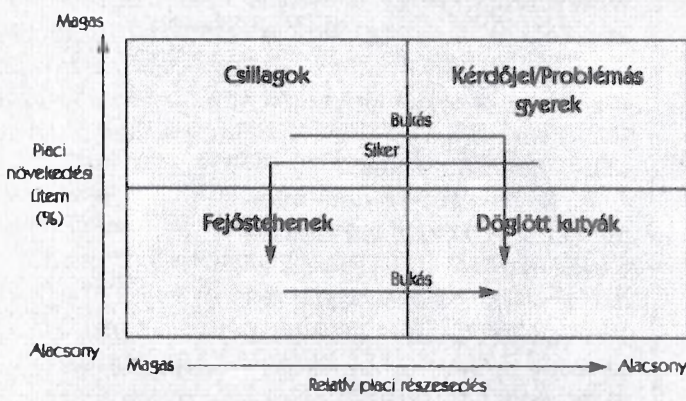
A modell több tényezőt foglal magában, mint a BCG-mátrix, s ugyanakkor minőségi paramétereket is felsorakoztat. A vállalkozás helyzetét meghatározó sok tényezőt két csoportba osztja, így lehetőséget ad a világosabb, áttekinthetőbb helyzetkép megalkotására is.

A vállalkozások üzleti erősségét a modell szerint a következő tényezők határozzák meg:

- megkülönböztetési előnyök („Mitől vagyok más, mint a többiek?”);
- piaci részesedés („Minél nagyobb, annál erősebb vagyok.”);
- az értékesítés nagysága és növekedési üteme;
- a termékvonallal szélessége („Egyedi mérlegelést igényel!”);
- a szabadalmi rendszer („Sikerült kizárnom a többieket.”);
- az értékesítési rendszer hatékonysága („Jó kereskedők”);
- a piacbefolyásolás hatékonysága („Sikeres reklámok és akciók.”);
- az árak feletti ellenőrzés („Nekem nem diktál senki.”);

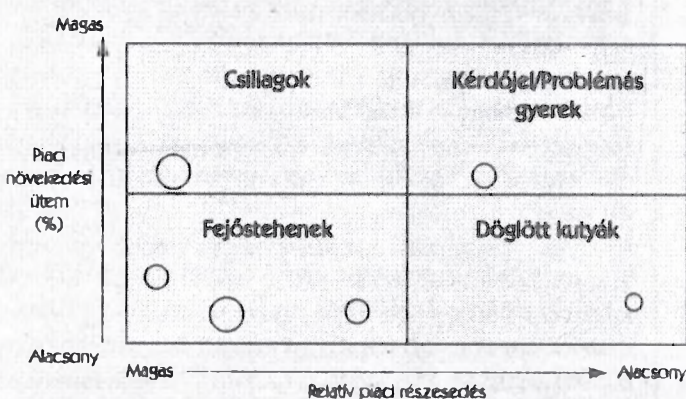
3. ábra

Siker és bukás a BCG-mátrixban



4. ábra

Kiegyensúlyozott portfólió képe a BCG-mátrixban



- a gazdaságos sorozatnagyság („Kevés termékkel is a fedezeti pont felett vagyok.”);
 - az innovativitás („Mi mindig tudunk újat alkotni.”).
- Az iparág vonzereje a következő sajátosságok elemzése révén határozható meg:
- a piac mérete („Minél nagyobb, annál jobb.”);
 - a piacok különbözősége („Egyedi mérlegelést igényel!”);
 - a piacok teljes és szegmenskénti növekedése („Ha növekszik, az jó.”);
 - a teljes és a termékegységekre jutó profit („Több pénznél jobb a még több.”);
 - az eladások stabilitása („Kiszámíthatóság mindennek felett.”);
 - a versenytársak („Ugye nincsenek?”);
 - a tőke intenzitása („Mi állandóan fejlesztünk!”);
 - a gazdaságos sorozatnagyság (lásd az üzleti erősségnél!);
 - a társadalmi és a jogi környezet („Ugye mindent szabad?”);
 - a technológiai haladás („A kreativitás kötelező!”).
- Az egyes tulajdonságok, jellemzők meghatározása után alkotható meg a GE üzleti hálóját.

Ennek első három mezőjében található a beruházási, növekedési területek, ahol a vállalkozás erős, teljesítménye jó. Az itt helyet foglaló vállalkozások közel állnak a „csillagokhoz”, s számukra a termékvonalon kiterjesztése, a termék- és imázsreklámok sugárzásának fokozása, a mérsékelt árváltoztatási törekvések és az újabb és újabb ötletek megvalósítása jelentheti a követendő utat.

A következő három, átlós mező a specializálódást testesíti meg. Az üzleti egység pozíciója nem megfelelő. Vagy az iparág nem túl kívánatos, bár az üzleti egység jó, vagy kimagasló ezen a területen („fejőstehén”), vagy az iparág ugyan vonzó, ám a vállalkozás gyenge („kérdőjel”). Ilyenkor a vállalkozás célja a vásárlói hűség fenntartása, vagy a kérdőjel típusú pozíció esetén annak eldöntése, hogy a piac kis részén megnövelt marketing-ráfordítás elvezet-e a sikerhez. A középső pozíció esetén a cél a kiszolgáltatlan piaci szegmensek feltárása és meghódítása.

Végül az utolsó három pozíció jelenti az aratás vagy a kivonulás területeit („döglött kutyák”). A vállalkozás marketing-ráfordításai csökkennek, néhány termék kerül a figyelem középpontjába. S az is megtörténhet, hogy a vállalkozás a piac elhagyására, üzleti egységének a felszámolására kényszerül. Néha a profit ilyenkor magas („aratás”), mert a beruházások megszűnnek.

A mátrix megalkotásának kulcseleme a megfelelő súlyozás, s a pontos iparági vonzerő és vállalati üzleti erősség meghatározása. Cohen (1988) nyomán ennek gyakorlati lépései a következők:

1. lépés: Az iparági vonzerő fő elemeinek a kijelölése.

Példánkban legyenek ezek a következők:

- a piac mérete,
- a piac teljes növekedési üteme,
- a gazdaságos sorozatnagyság.

2. lépés: A kiválasztott jellemzők fontossági súlyának meghatározása.

Esetünkben, sorrendben ez legyen 0.5, 0.3, 0.2, s összegük pontosan 1.

3. lépés: A kiválasztott tényezők egyedi értékelése

Az egyes kiválasztott jellemzők értékelésére a következő pontozótábla szolgál:

Nagyon vonzó	5
Vonzó	4
Megfelelő	3
Nem vonzó	2
Egyáltalán nem vonzó	1

4. lépés: A súlyozott pontossággal meghatározott iparági vonzerő kiszámítása

1. tábla Az iparági vonzerő meghatározása			
Iparági vonzerő kritériuma	Fontossági súly	Értékelési pontszám	Súlyozott pontszám
a piac mérete	0,5	4	2,0
a piac teljes növekedési üteme	0,3	3	0,9
a gazdaságos sorozatnagyság	0,2	5	1,0
teljes súlyozott pontszám			3,9

Az iparág vonzósága tehát egy ötfokú skálán 3.9-es értékűnek bizonyult.

5. lépés: A vállalat üzleti erősségeinek meghatározása az 1-4. lépésben alkalmazott megoldások szerint. Tellezzük fel, hogy a vállalkozás üzleti erősségeit a piaci részesedés, az értékesítés nagysága, s az innovativitás határozza meg. A súlyok értéke 0.6, 0.3 és 0.1. Az erősséget mérő skála a következő:

nagyon jó	5
jó	4
elfogadható erősség	3
gyengeség	2
erős gyengeség	1

Az összefoglaló táblázat híven mutatja az utóbbi számítás vég- és részeredményeit is.

2. tábla A vállalkozás üzleti erősségének meghatározása			
A vállalkozás üzleti erősségének kritériuma	Fontossági súly	Értékelési pontszám	Pontszám
a piaci részesedés	0.6	3	1.8
az értékesítés nagysága	0.3	2	0.6
az innovativitás	0.1	5	0.5

A vállalkozás e számítás szerint 2.9-es erősséggel rendelkezik.

6. lépés: A 3.9-es iparági vonzerő és a 2.9-es vállalati üzleti erősségérték birtokában az adott vállalkozás, vagy termék bekerülhet a mátrix megfelelő helyére.

Nyilván az a kérdés, hogy a pont melyik cselekvési zónába esik.

7. lépés: Hasonló lépésekkel az alternatívák értékelése. Ezt követően lehetőség van a stratégiai prioritások felhasználásával a megfelelő stratégiai út kiválasztására.

Nem szabad elfeledkezni arról, hogy a súlyok és az értékelési pontok elkészítése nagyon szubjektív folyamat. Ennek megfelelően folyamatos ellenőrzésük, karbantartásuk elengedhetetlen feladatot jelent a tervezők számára.

A Shell-mátrix

Az előző portfólió modellek az ismertebbek közé tartoztak, ám érdemes megismernedni néhány kevésbé tárgyalt változattal is, amelyek közül az első a Shell (1975) mátrix. Középpontjában két dimenzió, a vállalkozás versenyképessége és az ágazat profitkilátásai állnak. Hasonlóan a GE mátrixához, a felosztás itt is 3x3-as. Mindkét modellben a cellák információkat szolgáltatnak, javaslatokat adnak a vállalkozás üzleti egysége vagy terméke számára. Amennyiben a termék magas iparági vonzerejű és nagy üzleti erősségű mezőbe esik, a javasolt utat a növekedés céljából megvalósított beruházás jelenti.

A Shell-mátrixban szintén tényezők sora játszik szerepet az egyes tengelyek értékének kialakításában; s sajnos ugyanúgy, mint a GE-mátrix esetében, a döntések szubjektívek, vagyis az egyes elemekben (profitkilátások, versenyképesség) nagyon erős szerepet játszanak az emocionális elemek a meghatározás során. Ugyanakkor lehetőséget nyújt arra, hogy a vezetés, a menedzserek a konkrét helyzet birtokában hozzassák meg döntéseiket. További gondot jelent a megalkotás bőséges időszükséglete és a menedzsereknek komoly fejtörést okozó bonyolultsága.

A Shell-mátrix speciális továbbfejlesztésének fogható fel Abell és Hammond (1979) beruházási lehetőség mátrixa, amelynek tengelyeit a versenypozíció, illetve a piaci vonzerő alkotja.

A nagy, teljes vonzerejű mezők esetén javasolható a beruházási tevékenység fokozása, ám az alacsony vonzerejű területeken inkább a távozás jöhet szóba.

Az Arthur D. Little (ADL) modell

Az 1974-ben Wright által bemutatott ADL modell struktúrája lényegében teljesen hasonló az előző esetekhez. A két kulcsdimenzió a vállalkozás versenyhelyzeti pozíciója, illetve az iparág fejlettségi állapota. A versenypozíciót befolyásolja a vállalat földrajzi célrendszere (a meghódítandó földrajzi szegmensek milyensége) éppúgy, mint a speciális termék-piac

szektor, amelyben az üzleti egység működik. A versenyhelyzet ebben a modellben nem jellemezhető csupán a piaci részesedéssel, de legalább ennyire fontos szerepet játszanak más tényezők, például a technológia is. Az ADL modellben öt versenypozíció ismerhető fel:

1. Domináns helyzet, amely monopol, vagy erős és szabadalommal védett technológiai vezető szerep esetén nagyritkán jöhet létre. Eredményeként a stratégiai lehetőségek száma bőséges.

2. Erős helyzet, amelyben a vállalkozás szabadsági foka stratégiájának meghatározásában nagyon jelentős és működése során a versenytársak fenyegetései komoly gondot nem jelentenek számára.

3. Kedvező helyzet, amelyben a vállalkozás jól elkülöníthető szegmensekben működik, a cselekvési változatok közötti döntés szabadságfoka elfogadható. E pozíciójú vállalkozások esetén a megfelelő erősségek lehetővé teszik egyedi stratégiai utak kidolgozását, s elérhető közelségbe varázsolják a piaci részesedés növelésének lehetőségét.

4. Védhető helyzet, amelyben a vállalkozások könnyen sebezhetőek. A nagyobb, erősebb és jobban tervező versenytársak lesöpörhetik a piacról. A kitörési pontot a specializáció, az egy adott kisméretű területre való visszavonulás jelenti. Ekkor lehetőség van a profitképesség fokozására, a szűkebb területen, de ugyanúgy meglévő lehetőségek kiaknázására.

5. Gyenge helyzet, amelyben a vállalkozás teljesítménye csapnivaló. Néha a mérete túl nagy, s működése ugyanakkor nem hatékony, máskor túl kicsi ahhoz, hogy állja a versenytársak piaci rohamait.

Nyugodtan bővíthető lenne ez a sor az életképesség kategóriával, mivel ebben az esetben az elfogadhatatlan teljesítményt nyújtó cég számára az egyetlen lehetőség a minél gyorsabb és olcsóbban végrehajtott visszavonulás.

A második dimenziót jelentő iparági fejlettségi állapot, az ADL modell szerint hat a kialakítandó vállalkozói stratégiára.

Fő szakaszai a következők:

- embrionális, bevezető szakasz;
- növekedési szakasz;
- érettségi szakasz;
- elöregedési, hanyatló szakasz.

Az ADL-mátrixot a 3. tábla mutatja.

A két kulcsdimenzió felhasználása révén meghatározható a vállalkozás számára követhető stratégiai utak sora. Egyes lehetőségek növekedésre, beruházásokra, mások szintentartásra, s megint mások visszavonulásra, a piac elhagyására bízhatnak. Az ADL modell szerint a hozzáférhető stratégiák száma véges és hat általános csoportot alkotnak, amelyek a következők:

- piaci stratégiák;
- termékstratégiák;

3. tábla

Versenypozíció	Domináns	Gyors növekedés Offenzívó	Gyors növekedés Költségvető szerep, mint cél Védekező pozíció Offenzív cselekvés	Védekező pozíció Költségudatos megatartás Offenzív cselekvés	Védekező pozíció Specializáció Kivonulás
	Erős	Gyors növekedés Differenciálódás	Differenciálás Alacsony költségek Kisvállalkozások megtámogatása	Alacsonyabb költségek Differenciálás Koncentráció	Aratás
	Kedvező	Gyors növekedés Differenciálódás	Koncentráció Differenciálás Védekezés	Koncentráció Differenciálás	Aratás
	Védhető	Koncentráció stratégia	Szintentartás vagy visszavonulás Piaci részek	Szintentartás, vagy visszavonulás Piaci részek	Visszavonulás
	Gyenge	Piaci részek keresése	Piaci részek, vagy visszavonulás	Visszavonulás	Visszavonulás
	Embriónális	Növekedő	Érett	Előregedő/hanyató	

- technológiai stratégiák;
- működési stratégiák;
- vezetési stratégiák;
- takarékosági stratégiák.

Az ADL modell a ritkán, ám jól alkalmazható modellek sorát gyarapítja és alapvető mondanivalója, hogy a stratégia kialakításánál a vállalkozás sajátosságából és ne a menedzserek álmaiból induljunk ki.

Zárszó

Annak ellenére, hogy a portfólió modellek jelentős utat tettek meg első megjelenésük óta, egyre erőteljesebben szólal meg a kritikai hang alkalmazásukkal kapcsolatban. Már maga Kotler (1988) is figyelmeztetett korlátaikra, a megalkotásuk során óhatatlanul megjelenő szubjektívizmus veszélyeire. Úgy vélte, hogy a hangsúlyok könnyen befolyásolhatók, másrészt a különböző üzleti területek szinergiái problémáival e modellek nem foglalkoznak.

Baker (1985) a hetvenes és nyolcvanas évek gazdasági válságából, az ottani tapasztalatokból szűrte le következtetését, amely szerint jó piaci részesedésű cégek is elbuktak rossz stratégiai döntéseik miatt, míg érett piacokon dolgozók kaptak szárnyakat ugyanebben az időszakban.

Hasonló problémákat feszegetett Brownlie (1983) és McDonald (1990) is. Utóbbi azt is megállapította, hogy a stratégiai tervezőeszközök használata meglehetősen szegényes, a módszereket kevesen ismerik,

nem hallottak róluk, s nagy érdeklődést nem is mutatnak irányukba. E gondolatmenetet támasztotta alá Reid és Hinckley (1989), valamint McDoll-Kennedy és munkatársai (1989) vizsgálata is.

A leggyakrabban megfogalmazott kritikai elemek a következőkben foglalhatók össze:

- A portfólió modellek a jelenlegi, a már megérett üzleti területeken alapulnak, s alkalmatlanok új üzleti területek, fejlesztések elemzésére.
- Túlságosan növekedés orientáltak, miközben a mérsékelt piaci növekedés ütemű területek is kitűnő lehetőséget kínálnak.
- Megalkotásuk bonyolult és időigényes.

Minden kritika ellenére a portfólió modellek híveinek száma nagy, s ők jól tudják, hogy számos modell együttes alkalmazása jelentősen megkönnyítheti a menedzserek döntéshozatalát. Használatukkal javulhat a stratégiakészítés, az erőforrások allokációja, az ellenőrzés, s lehetőséget adnak az adaptív tervezés megteremtésére is.

Irodalom:

- Józsa L.: Marketing, VEK, 2000
 Józsa L.: Marketingstratégia
 (Várható megjelenés 2000 második fele)

A szerző
 a Veszprémi Egyetem
 Közgazdaságtani Intézetének
 igazgatója