

Portfolio-analízis a stratégiai marketingtervezésben

Minden hatékony marketing alapja a tervezés. Mivel a marketing csak akkor lehet eredményes, ha stratégiai szemlélet hatja át és alapozza meg, természetesen tervezés alatt itt és most a stratégiai tervezést és annak módszereit értjük.

Magyarországon ma még a marketing fejlettségének és stratégiai megalapozottságának színvonala a vitathatatlan fejlődés ellenére kétséges, egyenetlen, sőt, helyenként alacsony. Ezért is lehet hasznos a stratégiai marketingtervezés egy olyan, sokoldalúan felhasználható, de nálunk még ma is viszonylag ritkán alkalmazott eszközének vázlatos ismertetése, amelyet a vállalatok a fejlett piacgazdaságokban igen széles körben használnak. Ez a cikk a portfolio-analízissel foglalkozik.

Elméleti alapok és a gyakorlat

A portfolio-analízis (portfolio-elemzés, portfolio-technika) módszereinek hasznossága a teljes marketingtevékenység stratégiai megalapozásában bebizonyosodott. Leggyakrabban a termékstratégia kialakításában, a termékmarketingben használják, de jól alkalmazható a marketing más területein, a szegmentációban, a targetingben, a kommunikációs, az ár- és disztribúciós stratégia kidolgozásában is.

Nálunk a portfolio elsősorban pénzügyi fogalomként gyökeresedett meg, pedig a nemzetközi szóhasználathoz hasonlóan minden, a gazdasággal kapcsolatos tényező- vagy tárgyi jellegű összetétel nyugodtan nevezhető portfoliónak. A portfolio-analízis fogalmának eredete egyébként valóban a pénzügyekre, konkrétan a beruházási portfoliókra, értékpapír-csomagokra, illetve azok összetételének – kezdetben még csak nem is

feltétlenül stratégiai szempontú – értékelésére nyúlik vissza: az első ilyen technikák az értékpapír-portfoliók kockázat-megtérülés (hozam) viszonyának vizsgálatát szolgálták. Innen már nem túlzottan hosszú út vezetett annak felismeréséhez, hogy egy vállalat termékskálájának szerkezete rokon vonásokat mutat például egy részvénycsomag struktúrájával, hiszen ez is különböző forgalomképességű és hozamú termékekből tevődik össze.

A vállalatok-vállalkozások túlnyomó többsége több terméket gyárt és forgalmaz, sőt több piacon vagy piaci szegmensen teszi ezt. Ilyen értelemben beszélhetünk termék- és piacportfolióról egyaránt. Egy valódi marketing-, illetve stratégiai szemlélet a kettőt összhangjában, egymásnak való megfelelésében, de piaci determinációval vizsgálja, hiszen a termelési szemlélet („azt kell eladni, amit megtermeltünk”) már egy kialakulóban lévő piacgazdaságban sem áll meg a lábán. A portfolio-analízis éppen ehhez ad megfelelő módszereket: segítségével a „többtermékes” vállalatok a piac(ok) által meghatározott termék- vagy stratégiai-üzletági struktúrájukat ki tudják ala-

kítani. A portfolio-elemzés a vállalatok számára a marketing-szempontból és/vagy gazdaságilag legkedvezőbb összetételek analitikus vizsgálati és egyben stratégiai tervezési módszere.

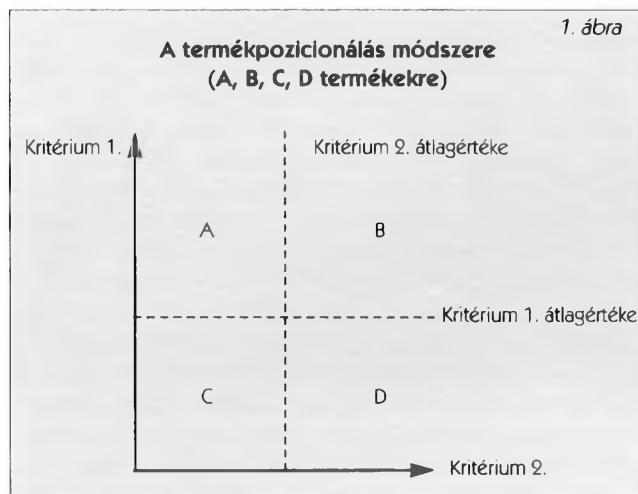
A termékstratégiai döntések például olyan tényezőkkel kapcsolatosak, mint az, hogy a gyors vagy lassú piaci növekedést felmutató, illetve alacsony vagy magas nyereséget, alacsony vagy magas fedezetet biztosító termékek, termékcsoportok közül melyek azok, amelyeknek termelését, részarányát növelni vagy csökkenteni kell, és ehhez milyen irányú erőforrás-átcsoportosítások szükségesek.

A döntés-előkészítés egy egyszerű, korábbi módszere az úgynevezett termékpozicionálás, ami a portfolio-analízis előfutárának

”
A portfolio-analízis fogalmának eredete egyébként valóban a pénzügyekre, konkrétan a beruházási portfoliókra, értékpapír-csomagokra nyúlik vissza.

◆
A marketingszempontból és/vagy gazdaságilag legkedvezőbb összetételek analitikus vizsgálati és egyben stratégiai tervezési módszere.
”

is tekinthető. A termékpozicionálás során két kiemelt fontosságú kritérium szerint (ezek lehetnek például a piaci növekedési ütem és a nyereségtartalom) a termékek négy kategóriába (átlag feletti, illetve átlag alatti) sorolhatók. A módszert az 1. ábra mutatja be.



A módszer a termékek finomabb osztályozását nem teszi lehetővé, így mélyebb elemzést, igazán megalapozott stratégiai következtetések levonását sem. Egy másik hibája, hogy csak statikus állapot bemutatására alkalmas. Többek között korlátai miatt is alakultak ki fokozatosan a portfolio-technika különböző változatai.

A portfolio-elemzés technikái ugyanakkor a fentiekhez, a termékek pozicionálásához hasonló elveken alapulnak, a termékeket (termékcsoportokat, üzletágakat, vagy mást, amit vizsgálunk) ugyanúgy koordináta-rendszerben helyezik el. Az alapvető különbség az, hogy a felhasznált kritériumok nem egyszerű, egyedi tényezők, hanem bonyolultabb, összetett dimenziók (a továbbiakban ezért megkülönböztetésül dimenzióknak is nevezzük őket), amelyeket számos egyedi kritérium, ismérv figyelembevételével, strukturálásával, matematikai módszerek felhasználásával történő összegzés útján alakítunk ki. (Egyes vélemények szerint a portfolio-analízis elnevezés is innen származik, mivel a vizsgálat dimenziói tulajdonképpen ismérvek portfóliói.)

A dimenziók kiválasztása

A portfolio-analízis első és alapvető lépése azoknak a dimenzióknak (tehát strukturált kritériumhalmazoknak) a kiválasztása, amelyek „mentén” a termékportfóliót értékelni kívánjuk. A választott dimenziókat ennek következtében a vállalat legfontosabb stratégiai céljai határozzák meg. Az tehát, hogy például a termékkála jövőbeni összetételében milyen szempontok dominálnak, vállalatunként különböző lehet. A portfolio-technika rugalmassága ezt lehetővé

teszi, mivel az egyes kritériumok dimenziókká való rendezése „semleges” matematikai-statisztikai módszerekkel történik. Éppen ez az, ami miatt a portfolio-technika alkalmazási köre rendkívül széles lehet. Az eredmények realitását, helyes stratégiai következtetések levonását, azaz a vizsgálatok elvégzésének értelmét viszont döntően befolyásolja a kritériumok helyes megválasztása és azok alapján a dimenziók megbízható kialakítása.

Néhány példa arra, hogy a két összetett dimenzió az elemzés céljától – attól, hogy a vállalat mit akar vizsgálni – függően milyen különböző lehet (a továbbiakban az itt említett portfolioanalízis-típusok egy részét részletesebben is ismertetjük):

- piaci részesedés és piaci növekedés, illetve „vonzóerő” (például a BCG – mátrix a termékstratégia-kialakítás, termékportfólió döntés-előkészítéséhez);

- kockázat és megtérülés (például a Wind-mátrix a pénzügyi portfólió vizsgálatához);

- értékesítés- és profitalakulás (például a termék teljesítmény-mátrixok, a Wind-Claycamp-féle négydimenziós mátrix);

- kalkulált saját árak és piaci árak melletti hozamok (árstruktúra kialakításához, nyereségoptimalizáláshoz);

- kommunikációs ráfordítások és piaci növekedés (reklámhatékonyság vizsgálatához);

- kommunikációs mix a piacon és a saját termékek életciklus-helyzete (kommunikáció tervezéséhez);

- ügyfél-, illetve vevőszintek árrés-viszonyai és saját kalkulációs struktúra (értékesítési csatornák hosszának meghatározásához, vagy adott csatornák mellett piacok kiválasztásához);

- jövedelmezőség és versenyhelyzet (például a Shell-mátrix a termékstratégia megalapozásához);

- értékesítés növekedése, a piaci részesedés és jövedelmezőség (az International Harvester négydimenziós modellje, termékstratégiai döntések előkészítéséhez);

- „üzleti erő” és az ágazat „vonzereje” (például a GE-McKinsey mátrix, szintén a termékstratégia megalapozásához).

Mint a vizsgálatok lehetőségeinek csak példaként említett változataiból is kiderül, a portfolio-technika a marketing átfogó stratégiájának kialakítása mellett annak valamennyi területén, a marketing-részstratégiák megalapozására, a 4P (termék-, ár-, disztribúció és marketingkommunikáció) mindegyike esetében is használható. A technika elveinek alkalmazásával szinte tetszés szerint tervezhető (természetesen nem csak marketingcélokra, hanem bármilyen tudományágban és gyakorlati területen szükségessé váló bármilyen stratégiai jellegű döntés előkészítése céljából) a legkülönbözőbb elemzési célokat szolgáló mátrixok.

A portfolio-elemzés különböző szinteken is elvégezhető. A termékstratégiai elemzéseket el lehet végezni például egy-egy piaci szegmensre külön-külön és/vagy a vállalat teljes piacára vonatkozóan. A vizsgálat különböző szintjei azon is alapulhatnak, hogy a mát-

rixban egyes ügyleteket, termékeket, termékcsoportokat, vagy nagy, „soktermékes” vállalatok esetében például a vállalat stratégiai egységei (SBU – strategic business unit) szerint összesített teljes termékköröket kívánunk-e elhelyezni. Ezek kombinációja számos külön-külön és végül együtt értékelendő mátrix felállítását jelentheti, így a többszintű elemzés esetén a portfóliók valóságos hierarchiája is kialakítható. Ez különösen a több, különböző stratégiai célok alapján, különböző életciklus-fázisban lévő és eltérő növekedési ütemű termékeket forgalmazó SBU-val rendelkező nagyvállalatok esetében lehet célszerű, mélyebb strukturális elemzések elvégzése céljából.

Lényeges még egyszer hangsúlyozni, hogy a dimenziók összetettek. Például, ha a szóban forgó egyik dimenzió az értékesítés alakulása, a dimenzió definiálásánál minden olyan tényezőt figyelembe kell venni, ami az értékesítésre lényeges hatással van (piacok növekedésének iránya, arányai, értékesítési volumen alakulása, a termékcsoport, az ágazat helyzete bel- és külföldön stb.). Vagy: ha az egyes SBU-k termékköreit akarjuk pozicionálni úgy, hogy például az egyik dimenzió a relatív versenyhelyzet, a másik a piaci „vonzóerő” (tulajdonképpen a növekedési potenciál) legyen, a dimenziókat például a következő kritériumok figyelembevételével állíthatjuk össze:

– relatív versenyhelyzet: abszolút és relatív piaci részesedés, piaci jelenlét érzékelhetősége, goodwill, akciórádiusz, piacok földrajzi távolsága, jövedelmezőség, piaci erő, agresszivitás, ár-minőség viszony, márkahasználat, rugalmasság, szállítási megbízhatóság, kommunikációképesség stb.

– piaci vonzóerő: piac nagysága, piac minősége, vevőkör mérete és összetétele, piac növekedési üteme, verseny intenzitása, saját versenyképesség, piaci viszonyok stabilitása, életciklusban elfoglalt hely, jövedelem-(profit)-potenciál, kapacitáshelyzet, beruházás-igény stb.

A kritériumok száma esetenként szinte a végtelességig szaporítható. Az analízis eredményeinek orientatív hatása szempontjából – mivel a mélyebb elemzést több tényező vizsgálata teszi lehetővé – minél több kritériumot kívánatos a vizsgálatba bevonni. Több szempontot is célszerű azonban ezzel kapcsolatban korlátként figyelembe venni. Először is egy bizonyos határon túl az értékelési feladat már szükségtelenül bonyolódik. Másodsor: túlzottan sok kritérium esetén a döntő fontosságú ismérvek óhatatlanul relatíve kisebb súlyt kapnak a dimenzió összeállításakor. Harmadsor: mivel a dimenziók összeállításának előkészítése (például a kritériumok egymáshoz viszonyított súlyának meghatározása) mindenképpen szakértők közreműködését igényli, célszerű ügyelni a szubjektív növekedésének veszélyére, és arra, hogy több ismérv esetén a szakértők esetleges lobby-érdekei több tényező megítélését befolyásolhatják. Mindezt csak a lényeges, az adott dimenzió szempontjából döntő fontosságú kritériumokat ajánlatos figyelembe venni.

Kritériumok és súlyok

Jogosan merül fel a kérdés, hogy hogyan lehet az egyes kritériumokat dimenziókká egyesíteni, amikor ezek közül egyesek teljesen, mások csak részben számszerűsíthetők, jelentős részük azonban egyáltalán nem kvantifikálható. Ráadásul előfordulhat, hogy számszerű adatok ugyan vannak, de a szóban forgó kritérium „működése” nagyobb változások (például piaci recesszió, állami beavatkozások) hatásának lehet kitéve. Utóbbi esetben hasznos lehet több különböző (például optimista, reális és pesszimista) forgatókönyv, és bekövetkezési valószínűségük alapján súlyozni az adatokat. Abban az esetben viszont, ha a kritérium nem kvantifikálható, marad a minőségi szempontok alapján végrehajtott szakértői pontozás módszere. Ennek következtében a számszerűsíthető kritériumok fokozatait is – az összesíthetőség érdekében – pontszámokká kell alakítani. Az egyes kritériumok értékeire vonatkozóan általában az 1-től 10-ig terjedő pontszámok az elemzésekhez kielégítő mértékű differenciálást jelentenek.

Az egyes dimenziók kialakításának elvi menete – termékportfolio-analízis esetére vonatkozóan – mindezek figyelembevételével a következő:

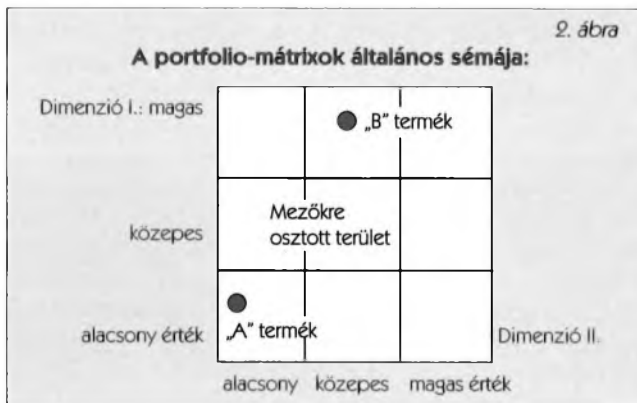
Először minden egyes, a dimenziók kialakításába bevont – tehát korlátozott számú és lényeges – kritérium kategória-értékeit állapítjuk meg, azaz heurisztikus módszerrel, szakértők – a pontosság fokozása céljából több szakértő – segítségével a kritériumok különböző értékeihez, illetve minőségeihez 1 és 10 pontos határok közötti diszkrét pontértékeket rendelünk. Itt természetesen ügyelni kell arra, hogy vannak olyan kritériumok, amelyeknél a termék pozíciójára gyakorolt hatás szempontjából az 1, és vannak, amelyek esetében a 10 a legpozitívabb érték.

Ezután meg kell állapítani az egyes kritériumok figyelembe veendő relatív súlyát az adott dimenzió kialakításában. Ezt becslés helyett a pontosság fokozása érdekében – számos más módszer mellett – például úgy lehet elvégezni, hogy az úgynevezett Ross-féle optimális párelrendezési módszer alkalmazásával kritériumpárokat állítunk fel (minden kritériummal szembekerül mindegyik), és több szakértő, külön végzett munkával, az egyes párokon belüli elsőbbséget (nagyobb relatív fontosságot) megállapítja. Ezek összegzésével – mérsékelt pontossággal – már tulajdonképpen kialakíthatók a relatív súlyok, ha az ismérvek végső sorrendjéhez súlyértékeket rendelünk. A megbízható súlyozáshoz azonban célszerű a Saaty-féle relatív fontossági arányszámokat alkalmazni. (Ez a módszer nem csak azt mutatja meg, hogy a párokon belül melyik kritérium fontosabb, nagyobb súlyú, hanem azt is, hogy mennyivel, és mátrix-, illetve vektoralgebrai módszerrel állapítja meg ezután a relatív súlyokat.) Ugyancsak a pontos minősítés érdekében a szakértői véleményeket szokás konzisztencia (az egyes szakértők következetessége) és konkordancia (a

bírálok egyetértésének foka, csoportegyetértés) szempontjából is ellenőrizni, illetve korrigálni.

A következő lépésekben – az értékelések pontszámai és a relatív súlyok alapján – az egyes termékekre vonatkozóan elvégezzük azokat a számításokat, amelyek eredménye a termékenkénti úgynevezett transzformált pontszám. A termékeket ezután transzformált pontszámuk alapján pozicionáljuk a portfólió-mátrixban.

A termékeket a portfólió-analízis ugyanis az úgynevezett portfólió-„mátrix”-ban helyezi el. A portfólió-mátrix nem valódi mátrix, csak struktúrájában hasonlít arra, hiszen alapja egy teljesen hagyományos, Descartes-féle koordináta-rendszer. Az ordináta és az abszcissa a két dimenzió értékeit mutatja, az origó itt is a bal alsó sarok, ahonnan jobbra, illetve felfelé haladva növekednek a dimenziók értékei (2. ábra).



A termékeket a koordináta-rendszerben elhelyezve, helyzetükből egyértelműen kiderül, hogy mely dimenzió szerint milyen érték tartozik hozzájuk. Nyilvánvaló, hogy a termék piaci helyzetének megítélésakor az alacsony-alacsony értékpárok által determinált mezőbe kerülő termékek minősítése a legkedvezőtlenebb, és a magas-magas mezőbe pozicionáltaké a legjobb. A jövőre vonatkozóan a különböző mezőbe kerülő termékekkel összefüggésben különböző fejlesztési stratégiák kialakítására van szükség. Mivel minden mezőhöz pontosan meghatározható stratégiák tartoznak, látszólag a pozicionálással a vizsgálat el is érte célját. Ez sok esetben igaz is.

Termékpozicionálás

A helyzet azért nem ennyire egyszerű. A termékek pozicionálásakor az egyes termékeket körökkel szókás jelölni, melyek területének aránya az egyes termékeknek a vállalati termékportfólióban betöltött szerepét (például forgalmi volumenét) mutatja. Mivel soktermékes vállalatokról van szó, lehetséges, hogy a kedvezőtlenebb mezőbe nagyvolumenű, a vállalatnál meghatározó szerepet játszó termékek kerülnek. Következésképpen a pozíciókat és stratégiákat nem szabad mechanikusan értékelni, illetve kialakítani,

hanem csak az egyes termékek kölcsönhatásait, a vállalat helyzetére gyakorolt hatásukat is figyelembe véve. Ehhez viszont már más módszerek szükségesek, a portfólió-analízis technikája erre nem alkalmas.

A „sima” pozicionálás alapján kialakított differenciálatlan stratégiával kapcsolatos másik problémakör abból fakadhat, hogy az így felvázolt portfólió statikus helyzetet mutat, a jelenlegi termékkör jelenlegi helyzetét értékeli, és így, ha csak az egyes mezőkhöz tartozó elvileg helyes stratégiákat alkalmazzuk, mechanikusan járunk el, ami tévútra vezethet (például a stratégiák eredője nem felel meg az összvállalati céloknak).

Míndezek miatt a portfólió-analízis alkalmazásakor – bonyolult termékstruktúrával rendelkező vállalatok esetében – két feltételt hasznos szem előtt tartani (amelyek bármelyikének figyelmen kívül hagyása a vizsgálat hosszú távú eredményességét kérdőjelezheti meg): a vizsgálat dinamizmusát és a vállalati célok érvényesülését.

A dinamizmust a portfólió-analízis meghatározott idő múlva, vagy rendszeres időközönként történő újbóli elkészítése biztosítja, ezáltal a stratégiai tervezés egyik fontos szempontja az ellenőrzés és a visszacsatolás, és így a stratégia módosítható.

A célok figyelembevételét pedig többféleképpen is biztosíthatjuk. Az egyik lehetőség az, hogy előre kialakított alternatív stratégiák alapján kidolgozott jövőbeni termékportfóliókat vizsgálunk, amelyek közül azt a portfóliót, és a hozzá tartozó stratégiát választjuk, amely a vállalati céloknak, vagy az összvállalati stratégiának leginkább megfelel, tehát azt, amelynél a termékpozíciók egyes mezőinek jövőbeni összetétele a vállalat számára a legkedvezőbb képet mutatja. Természetesen az alternatív portfóliók valamely kombinációját is választhatjuk, ha azt például az egyes termékek közötti kölcsönös függőségi helyzetek, a nyereségmaximalizálás, a kockázatok eloszlása, a konjunktúraérzékenység szempontjai stb. indokolják.

A másik lehetőség az úgynevezett célportfóliómódszer. Ha ezt a módszert kívánjuk alkalmazni, a portfólió-technika módszerével elvégezzük a pozicionálást a jelenlegi helyzet alapján, majd előre meghatározzuk, hogy a mátrixban az egyes termékek megadott idő múlva mely pozícióba kerüljenek. Ilyenkor a portfólió-elemzés azt is megmutatja, hogy a jelenlegi helyzet alapján indokolt egyedi termékstratégiák helyett a célhelyzet eléréséhez milyen stratégia alkalmazása szükséges. Így a további termékstratégia kidolgozóinak feladata ezután már inkább az lesz, hogy a célhelyzet eléréséhez vezető módszereket, feltételeket, folyamatokat kidolgozzák, és a vállalati erőforrásokat ennek megfelelően alokálják.

Összefoglalóan megállapítható: ha a portfólió-analízis módszerét helyesen alkalmazzuk, a módszer a vállalati munka szinte minden területén, és ezen belül a marketingben (tehát tulajdonképpen a számvitel, az adminisztráció és a technológia kivételével mindeütt) a stratégiai tervezés egyik leghatékonyabb eszköze lehet. A módszer megbízhatósága és pontossága

igen magas fokú, ha a két dimenziót helyesen választjuk meg és alakítjuk ki.

A portfolio-technika eddig nem említett további előnye, hogy a módszer szinte a kívánt mélységig finomítható. A portfolio-mátrix mezőinek száma elvileg ugyanis a hozzájuk tartozó stratégiák identifikációjának, pontosabban interpretálhatóságának határáig növelhető: a mátrix lehet 2x2-es (mint például az „őstípus”, a BCG-mátrix), de lehet 3x3-as, sőt „szabálytalan” formájú (mint a 3x5-ös Hofer-mátrix) is. A cikk második része a portfolio-technika legismertebb, a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban említett, leginkább használatos eljárásai (BCG, GE) mellett néhány további eljárást is ismertet.

Sztenderd módszerek

● A BCG- (növekedés-részesedés) mátrix

A Boston Consulting Group (BCG) növekedés-részesedési mátrixa, a portfolio-analízis technikáinak őstípusa, a legismertebb portfolio-módszer, körülbelül 1970 óta használatos. Megjelenése és ismertté válása adott inspirációt más cégeknek, illetve kutatóknak ahhoz, hogy a BCG-módszer továbbfejlesztett vagy speciális igényeknek megfelelő változatait kidolgozzák, és így az összes később kifejlesztett módszer a portfolio-analízisnek a Boston Consulting Group által javasolt technikáján alapul.

A BCG-mátrix két dimenziója a piaci növekedés és a piaci részesedés. A két dimenziót a konzultáncég nagyrészt pénzügyi megfontolások alapján állította össze, azaz a dimenziók kialakításához felhasznált kritériumok pénzügyi szemléletet tükröztek. A logika ebben a megközelítésben az volt, hogy a piaci növekedés az érdekében felhasznált költségek (beruházások, marketingköltségek stb. – ezek mértéke ugyanis a piaci növekedés arányától függ) következtében a pénzfelhasználással, míg a piaci részesedés (a hozam növekedése a piaci részesedés növekedésével arányos) a bevételekkel és ezen keresztül a kettő együtt a profittal mutat korrelációt.

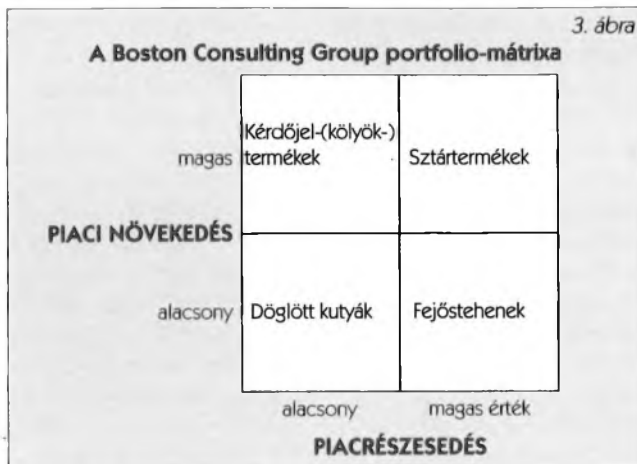
A BCG-mátrix 2x2 mezős. Mind a négy mezőhöz természetesen meghatározott jellemzők és ezek következményeképpen különböző, pontosan körvonalazható stratégiák kapcsolhatók. A BCG-mátrix sémáját a 3. ábra mutatja.

A mátrix kidolgozói a statikus értékelés elkerülése céljából eleve a vizsgálat időközönkénti újbóli elvégzését javasolták. A két dimenzió kialakítása úgy történik, hogy

– a piaci növekedés dimenziója a teljes iparág (ágazat) piacára vonatkozik;

– a termékek piaci részesedésének dimenzióját pedig a vállalat saját piacrészesedése alapján határozzák meg.

A mátrix eredeti változata a piacrészesedést csak a legnagyobb versenytárséhoz viszonyította, a későbbi,



továbbfejlesztett változatok azonban már az abszolút (saját részesedés a teljes ágazati piacon) vagy a relatív (saját részesedés a három legnagyobb versenytárséhoz viszonyítva) piacrészesedéssel is számoltak.

A BCG-mátrix négy mezéjébe pozicionált termékeknek az alkotók kedélyes elnevezéseket adtak.

A sztártermékek piaci részesedése és a piaci növekedés üteme egyaránt magas. Mivel magas a növekedési ütem, magasak a költségek, hiszen nagy a fejlesztési és marketing-igény. A nagy piaci részesedés nagy volumenű bevételt jelent, de a sztártermékek profitja a költségek miatt nem magas. Ezeknél a termékeknél a piaci növekedésnek az életciklus változásaival bekövetkező lassulása (a meglévő magas részesedés figyelembe vételével) a fajlagos költségek relatív csökkenésével jár, így a „sztárok” – profittermelőként – lassan átkerülnek a „fejőstehenek” közé. Normális esetben tehát ezek a vállalat jövőjének bázisai, a potenciális nyereségforrások. A vállalat számára az ebbe a mezőbe pozicionálható termékek esetében a logikus stratégia az agresszív fejlesztés, a piaci részesedés növelésére való törekvés, hiszen a nagyobb piacrészesedés később nagyobb profittömeg jelentését ígéri.

A fejőstehenek piaci részesedése magas, a (további) piaci növekedés üteme alacsony, vagy csökkenő. A lassú vagy csökkenő ütemű piaci növekedés következtében ez a termékkör már több profitot hoz, mint amennyi pénzt a fejlesztés és a marketing elvisz. Rövid távon a profit biztos, ezek a termékek hozzák azt a pénztömeget, amely fedezetet nyújt a vállalat fix költségeire, a fejlesztésekre. A fejőstehenekkel kapcsolatos stratégia a piaci részesedés fenntartására (esetleg, a marketingköltségek növekedése által meghatározott mértékig, a versenytársak rovására történő növelésére) irányul.

A kérdőjel- (vagy néhol: kölyök-) termékek esetében a piaci részesedés (még?) alacsony, a növekedési ütem viszont magas: a kisebb piaci részesedés következtében nem hoznak profitot, a piac gyors növekedési üteme viszont nagy fejlesztési és marketing-ráfordításokat igényel. A vállalati termékstratégiában a kérdőjelek sorsát végső soron a zárójelbe tett kérdőszó

dönti el. Ha ugyanis a gyors piaci növekedés mellett a vállalat képtelen elérni az adott termékben a piacrészesedés növekedését, a kérdőjel-termékek sorsa a felszámolás, a piacról való kivonásuk lesz. Ellenkező esetben a sztártermékek közé kerülnek.

A „döglött kutyák” a pozicionálás során mind a piaci részesedés, mind a növekedés vonatkozásában a kedvezőtlenebb mezőbe kerültek. Nem igényelnek nagy ráfordításokat, hiszen a piac nem növekszik, sőt többnyire zsugorodik. Hozamuk viszont alig van, vagy az alacsony, illetve csökkenő piacrészesedés következtében már nincs is. A döglött kutyák általában eleve sikertelen, vagy a fejőstehen-kategóriából lehányatott termékek. A velük kapcsolatban lehetséges legjobb stratégia a piacon még hátralévő időben a profit maximalizálása, a lefőlözés (a piacontartás érdekében kifejtett marketingköltségek és a profit közötti viszony által determinált mértékben), majd a termék kivonása a piacról.

A BCG-mátrix egyes mezőibe került termékek természetesen nem egyszer és mindenkorra foglaltak helyet valamely mezőben. Az egyes mezők közötti mozgások – a különböző időpontokban elvégzett analízisek tanúságaképpen – gyakoriak is lehetnek. A fejőstehenek által kitermelt vállalati fejlesztési pénzeszközök mindenekelőtt a sztártermékekhez áramlanak. Gyakran olyan mértékben áramlanak a kérdőjelekhez is, hogy azok sztártermékké válhatnak. A helyes stratégiát alkalmazó vállalat célja azonban mindig a kiegyensúlyozott portfólio. Súlyos kockázattal jár, és ezért nem előnyös például az, ha a vállalatnak túlzottan nagyszámú kérdőjel-terméke van, hiszen az új termékek beválási aránya, különösen fejlett piacgazdaságokban, általában nem kedvező. Általában azt tartják „optimális” esetnek, ha a fejőstehenek részaránya a vállalati termékportfólióban 50 százalék körül vagy efelett van, és viszonylag magas a sztárok aránya is.

A termékek (SBU-k stb.) pozicionálása során az egyes termékek ábrázolása a mátrixban körökkel történik, ezek területeinek aránya az egyes termékek forgalmának volumenével arányos. Ez a számítások során, a stratégia kialakításakor súlyozásképpen is használható. A mátrixban ábrázolni lehet a termékek különböző időpontokra vonatkoztatott mozgását (mely termék melyik mezőbe került át), a jelenlegi és a tervezett vagy alternatív portfóliókat, akár együtt is. Ha célportfóliót ábrázolunk például együtt a jelenlegivel, a kívánatos mozgások egyúttal kirajzolják a követendő stratégia főbb irányait, sőt, a körterületek

egybevetésével a költségek, illetve a profit jövőbeni alakulására is következtetni lehet.

Ezek a megoldások, valamint a továbbiakban ismertetett más típusú portfólio-technikák többek között azért is jöttek létre, hogy a BCG-analízis potenciális hibáit kiküszöböljék. A BCG-analízis ugyanis technikai apparátusánál fogva nem feltétlenül képes a különböző termékek eltérő költségzintjéből és jövedelmezőségéből fakadó megfontolások, valamint a kockázatok teljes körű figyelembevételére.

• Termékeletciklus és a portfólio-analízis

A termékmarketing egyik alapvető elmélete, a termékeletgörbe-konceptió és a portfólio-analízis során kialakult termékpozíciók között szembeötlő kapcsolat van. Ez a kapcsolat a BCG-analízis esetében mutatható ki a legérzékletesebben.

Az úgynevezett Barksdale-Harris-modell abból indul ki, hogy a BCG-mátrix és a termékeletgörbe összekapcsolható, ha „érintkezési felületüket” az értékesítés alakulásában keressük. A modell vázlatos ismertetése azért célszerű a portfólio-analízissel összefüggésben, mert a portfólio-technika és az életciklusok összekapcsolásával a módszer mélyebb elemzésekre is lehetőséget nyújt, a portfólio-technika által „meghatározott” stratégiákat tovább finomítja.

A BCG-mátrix kiterjesztéseként értelmezhető modellt a 4. ábra mutatja be.



A már ismert elnevezéseken kívül a modell, mint láthatjuk, új termékcsoporthatárokat vezet be. A BCG-mátrix ismert mezőibe pozicionált termékek elnevezése és sajátosságai ebben a modellben is ugyanazok. Bébi-termékeknek itt azokat a termékeket nevezzük, amelyek egészen újak a piacon, értékesítésük éppen elkezdődik, profitot még nem hoznak. A „nagy öregek” a piaci részesedés nagysága következtében még hoznak profitot, de a piaci „növekedés” már negatív.

Hasonlóan negatív az „elhagyott lövészárkok” piaci növekedése, esetükben azonban már a piaci részesedés is csekély, így egyértelműen veszteségesek.

A modell a BCG-mátrixhoz hasonló felépítésű, de „kibővített” mátrixban is ábrázolható és értelmezhető (5. ábra).

A mátrix egyes mezőikhez természetesen itt is ugyanúgy megkülönböztetett stratégiák kapcsolhatók, mint a BCG-mátrixban. A BCG-mátrixból ismert négy termékcsoport, a sztárok, kérdőjelek, fejőstehenek és döglött kutyák esetében a követendő stratégia azonos az ott vázoltakkal.

A bébi-termékek az innovációs szakaszban vannak, az életciklus bevezetési (vagy bevezetés előtti) szakaszában. A velük kapcsolatos stratégia természetesen az értékesítés növelése, a piacok kiépítése. Költségeket, erőforrásokat erősen igénybe vevő termékek. A nagy öregek esetében, mivel piacrészesedésük (még) nagy, jövedelmet hoznak, általában a piacrészesedés tartására, esetleg a marketing-költségek függvényében növelésére is („kétpúpú életgörbe”) célszerű törekedni. Az „elhagyott lövészárkokkal” kapcsolatos helyes stratégia viszont már nem lehet más, mint a még lehetséges piaclefölözés után a piacról való kivonásuk.

5. ábra

Az életciklus/portfolio-modell mátrixa

PIACI NÖVEKEDÉS	Alacsony (bevezetés)	X	Bébi-termékek (negatív „profit”)
	Magas (fejlődés)	Sztárok (mértékelt pozitív vagy negatív jövedelem)	Kérdőjelek (negatív jövedelem)
	Alacsony (telítettség)	Fejőstehenek (magas jövedelem)	Döglött kutyák (mértékelt negatív vagy pozitív jövedelem)
	Negatív (hanyatlás)	Nagy öregek (pozitív jövedelem)	Elhagyott lövészárkok (negatív jövedelem)
		Magas	Alacsony
		RELATÍV PIACI RÉSZESÉDÉS	

● A GE/McKinsey- (üzleti erő-ágazati vonzerő) mátrix

A sztenderd portfolio-modellek másik legismertebb típusát a General Electric (GE) 1975-re fejlesztette ki. A GE célja a BCG-mátrix olyan irányú továbbfejlesztése volt, ami a cég akkori célkitűzéseinek (a beruházási erőforrások átcsoportosítása a növekvő piaci lehetőségeket biztosító területekre a rövid távú jövedelemszint fenntartása mellett) jobban megfelelt.

A GE által használt dimenziók az „üzleti erő” és az „iparág vonzereje” voltak. A modell egyébként olyannyira hasonló a BCG-mátrixhoz, hogy felépíthető a BCG-mátrix dimenziói mentén is.

Az üzleti erő dimenziója, amit termék vagy üzletág (stratégiai üzleti egység – SBU) esetében egyaránt lehet használni, olyan kritériumokból állítható össze, mint például a piaci pozíció, értékesítés nagysága, növekedési ütem, jövedelmezőség, piaci részesedés, a technológia fejlettsége, a termék (vagy SBU) erősségei-gyengeségei, a személyzet képzettsége stb. Az ágazat vonzerejének dimenzióját pedig az iparág olyan mutatói, kritériumai alapján állították össze, mint az ágazat volumene, árak, versenyhelyzet, versenystruktúra, piac-struktúra, átlagjövedelmezőség, nyereségszint, jogi szabályozottság, állami beavatkozás mértéke, munkaerő-ellátottság, inflációérzékenység, konjunktúrahelyzet és recesszió-érzékenység stb. A GE-mátrix felépítése a 6. ábrán látható. Az ábra az egyes mezőkhöz tartozó követendő stratégiákat is mutatja.

6. ábra

A General Electric/McKinsey-mátrix

ÜZLETI ERŐ	Magas	Növelés, beruházások	Szelektív növelés, beruházás	Megfigyelés alapján választás
	Közepes	Szelektív növelés, beruházások	Megfigyelés, választás	Lefölözés, betakarítás
	Alacsony	Megfigyelés, választás	Lefölözés, betakarítás	Lefölözés, kivonulás
		Magas	Közepes	Alacsony
		AZ IPARÁG VONZEREJE		

A GE-mátrix felhasználásával végzett portfolio-elemzés nagy előnye, hogy részletesebb, finomabb stratégiai megközelítéseket tesz lehetővé, mint a BCG-módszer. A modell igen jól dinamizálható, a vizsgálatot például évenként, vagy rendkívüli piaci hatás, illetve esemény bekövetkezésekor érdemes megismételni.

● A Shell- (jövedelmezőség-versenyhelyzet) mátrix

A Shell International 1975-ben kidolgozott portfolio-technikája az úgynevezett „irányításpolitikai” mátrixot alkalmazza a vizsgálatok eszközeként. A technika két dimenziója a piaci szegmens jövedelmezősége (az eljárás kidolgozói a szektor kifejezést használták), valamint az adott üzletág versenyhelyzete az adott szegmensben. A Shell a mátrixot saját SBU-i pozicionálására használta.

Az erősen gyakorlati szemlélet, amit a kidolgozók tanúsítottak, abban is megnyilvánul, hogy a két di-

menzió kritérium-összetétele igen rugalmasan, az egyes ágazatok követelményeinek megfelelően változtatható. A módszer dimenziói kevésbé mérhető, kevésbé kvantifikálható kritériumokkal dolgoznak, mint a BCG-mátrix, nagyobb a szakértői megközelítés szerepe. Rugalmasságához ez is hozzájárul.

A szegmens jövedelmezőségének meghatározásakor kritériumként a piac és az ágazat hosszú távú növekedési potenciáljából kiindulva, alapvetően a piac minőségét befolyásoló tényezőket vettek számításba, finomítva a versenyhelyzet és az állami beavatkozás mint jövedelmet befolyásoló tényezők vizsgálatával. A versenyhelyzet dimenziója (a „relatív versenyerő”) az abszolút és relatív versenypozíciókból, a kapacitás-, kutatás-fejlesztési és technológiai helyzetből, a kompetitív előnyök számbavételéből stb. áll össze, amelyeket a SWOT-analízis módszereivel jól lehet vizsgálni. A mátrix 3x3 mezős, mint ez a 7. ábrán látható. A mátrix egyes mezőiben feltüntetjük az azokhoz tartozó, javasolt stratégiátípusokat is.

7. ábra

**A Shell-mátrix
A JÖVEDELMEZŐSÉG KILÁTÁSAI**

		Gyenge	Átlagos	Kedvező
A VERSENY HELYZETE	Erős	Nyereség-orientáció	Piacvezetés Növekedés	Piacvezetés
		Fokozatos visszavonás	Növekedés Megőrzés	Az erőfeszítések fokozása
	Átlagos	Kivonulás	Megőrzés Fokozatos visszavonás	A kockázat figyelembevételével döntés
	Gyenge			

A két dimenzió megválasztása erőteljesen differenciálható stratégiák alkalmazására nyújt lehetőséget. A bal felső mezőbe pozicionálható üzletágaknak (ezek tulajdonképpen a BCG-mátrix fejősteheneinek felelnek meg) csak a nyereségszerzés még meglévő lehetőségeinek kihasználása lehet a feladatuk. Ahol a mezőkben a piacvezetés stratégiája szerepel, a legkedvezőbb helyzetű üzletágak találhatók, a stratégiának e helyzet kihasználására és fenntartására kell ösztönöznie. A „növekedés” stratégiája nyereséges üzletágakat tartalmazó mezőkben szerepel, de itt már a piaccal való lépéstartás érdekében erőfeszítésekre van szükség.

Az átlagos helyzetű üzletágakat tartalmazzák azok a mezők, ahol a „megőrzés” (helyzetmegőrzés) stratégiai cél szerepel. Ezeknél az újabb befektetéseknek általában már nincs értelmük, de nyereségpotenciál még van. Az „erőfeszítések fokozását” célzó stratégiára azoknál a üzletágaknál van szükség, ahol a jövedelemhelyzet kedvező, de a versenypozíciók átlagosak, így az erőfeszítések a piacvezetési pozíció eléréséhez szükségesek. A fokozatos visszavonás és a kivonulás stratégiája különböző fokon kedvezőtlen helyzetű üzletági pozíciókat takar. A jobb alsó sarokban azok az üzletágak találhatók, amelyek akár a jövő legsikeresebbjei is lehetnek, de jelenlegi versenypozícióik gyengék. Itt gondos mérlegelés utáni egyedi döntésre van szükség.

● A Hofer- (versenyhelyzet – termék/piacfejltség) mátrix

A Hofer-mátrix talán a legbonyolultabb a portfólióanalízis ismert módszerei közül. Az eljárás kidolgozásának oka: szükségessé vált egy olyan sztenderd portfólió-elemzési módszer, amely kiküszöböli a termék/piac mátrixok minden hatékonyságuk ellenére fennálló hiányosságait. A Hofer-mátrix, miután ezeket a követelményeknek nagyrészt eleget tesz, a legáltalánosabb, legszélesebb körben használható, igen kemény munkát kívánó eljárássá vált. Dimenziói a már ismert versenyhelyzet (bár a felhasznált kritériumok szélesebb körűek és összetettebbek, mint az eddig ismert matrikxok esetében), valamint az úgynevezett „termék/piacfejltség”. Az utóbbi dimenziót nagyon sok kritérium alapján úgy alakították ki, hogy a mátrix, elsősorban a több ágazatban működő, igen sok terméket forgalmazó cégek számára, jól mutatja a termékportfólió piaci pozícióin kívül az adott piaci helyzet pillanatnyi állapotának való megfelelését is, sőt a versenyhelyzet konkrét elemzésére is alkalmas.

A Hofer-mátrix mezőinek száma 5x3 (8. ábra). A mátrix-ábrába szokás szerint itt is köröket pozicionálnak, amelyek az üzletágakat, vagy még mélyebb, komplikáltabb vizsgálatok esetén a termékeket, forgalmukkal együtt mutatják. A Hofer-elemzésnél – ha ágazatokat vagy üzletágakat pozicionálnak, a körökbe köröcskéket is helyeznek el, ezek centrális szöge (a 360 fokos teljes körhöz viszonyítva) a cég ágazatonkénti, illetve termékenkénti piaci részesedéseit mutatja.

8. ábra

**A Hofer-mátrix
VERSENYHELYZET**

		Erős	Átlagos	Gyenge
A TERMÉK/PIAC FEJLETTSÉGE	Hanyatló			
	Érett			
	Növekvő			
	Gyarapodó			
	Kibontakozó			

A Hofer-mátrix, a mezők számának megfelelően, igen differenciált stratégiai lehetőségeket kínál. Hátánya egyedül az, hogy nagyon komplikált.

● Az AD Little- (versenyhelyzet – ágazati fejlettség) mátrix

Az 1978-ban kidolgozott AD Little „üzletprofil”-mátrix tulajdonképpen ugyancsak a BCG-módszer továbbfejlesztett változata. Dimenzióinak meghatározása és kritérium-összetétele olyan, hogy ágazati szinten figyelembe veszi az életciklus adott helyzetét, és bizonyos mértékben a kockázatokkal is számol.

A két dimenzió közül az egyik, az „ágazat fejlettsége” – némileg eltérő megnevezéssel (embrionális, növekvő, érett, öregedő) – az életciklus szakaszait követi. A másik dimenzió a versenyhelyzet, amelynek koordinátája öt állapotot jelentő öt szakaszra (gyenge, kísérletező, átlagos, erős, domináns) bomlik. A mátrix tehát 4x5 mezőből áll, a húsz mezőhöz az eljárás húsz különböző, tehát igen finoman meghatározott stratégiát javasol. A mátrix felépítését és javasolt stratégiáit a 9. ábrán mutatjuk be.

vállalat stratégiája megalapozható. Ezért a fejlődés egyik korábbi irányába történő további elmozdulás (speciális, nem termékstratégiai feladatok megoldására kialakított mátrixok, néhány példát a cikk első részében már említettünk) mellett olyan eljárásokat is kidolgoztak, amelyek egyes cégek „testére szabott” megközelítéseket, dimenziókat alkalmaznak. Ezek érdekessége egyébként az, hogy kialakításukat és publikálásukat követően azonnal más cégek is kezdték alkalmazni, így végül is a portfólio-modellek univerzális felhasználhatósága mégsem kérdőjeleződik meg teljesen. Más kérdés, hogy az egyes eljárások felhasználói a különböző mátrixok dimenzióit saját céljaiknak megfelelően finomíthatják, többé-kevésbé átalakíthatják. Ezt azonban korábban is megtették, már rögtön az első, a BCG-mátrix esetében is.

Bonyolultabb, három-, négy-, sőt többdimenziós modelleket is kifejlesztettek (ezek előfutára Wind-Claycamp négydimenziós termékteljesítmény-mátrixa, az International Harvester portfólio-módszere volt), amelyek számítógépen sem szemléltethetők.

Legújabbán már „mobil” portfólioanalízis-technikákról is szó van, ezek a portfólio-technika és a számítógépes szimulációs eljárások olyan kombinációi, amelyek a folyamatos portfólioelemzést is lehetővé teszik.

Szerzőnk fótanácsos, Magyar Hitelbank

9. ábra

Az AD Little-mátrix és stratégiái
AZ ÁGAZAT FEJLETTSÉGE

		Embrionális	Növekvő	Érett	Öregedő
VERSENYHELYZET	Gyenge	döntés: előre, vagy hátra	változtatás vagy feladás	változtatás vagy fokozatos kivonás	feladás
	Kísérletező	szelektív pozíciószerezés	piaci részek feltárása és védelmük	ragaszkodás a piaci részekhez, fokozatos kivonás	fokozatos kivonás vagy feladás
	Átlagos	részesedésért megtartani mindent, vagy szelektív pozíciójavítás	pozíciójavítás, szelektív részesedés-növelés	a pozíció fenntartása	fokozatos kivonás
	Erős	a pozíció javítása, a részesedés fokozása	a pozíció javítása, a részesedés növelése	a pozíció megtartása	pozíciótartás vagy „betakarítás”
	Domináns	a részesedés agresszív növelése	a pozíció és a részesedés erősítése	a pozíciók és a részesedés megtartása	a pozíciók megtartása

A portfólio-elemzési módszerek jelenéről

A portfólio-analízis eddig ismertett valamennyi modelljének közös vonása, hogy az egyetemesség igényével lépnek fel, tehát elvileg minden vállalat számára alkalmazhatók, termék- és üzletág-vizsgálat céljaira egyaránt. Itt és most nem kívánunk kitérni a portfólio-mátrixok egyéb típusaira (Ansoff mátrixa, Wind-Claycamp-mátrix, a többlépcsős együttes elemzésen alapuló portfólioanalízis-módszerek), de meg kell említeni, hogy a portfólio-technika fejlődése nem állt meg a hetvenes évek végén.

Az újabb irányzatok jelentős része nem fogadja el azt, hogy az ismert alpmátrixok segítségével minden

Irodalom

- Abell, D. F.: *Strategic Market Planning Problems and Analytical Approaches*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1979
- Ansoff, J.–Leontiades, J. C.: *Strategic Portfolio Management*, Journal of General Management, Autumn, 1976
- Bamberger, I.: *Portfolio Analysis for the Small Firm*, Long Range Planning, 1982/6.
- Barksdale, H. C.–Harris, C. E.: *Portfolio Analysis and the Product Life Cycle*, Long Range Planning, 1982/6.
- Bettis, R. A.–Hall, W. K.: *The Business Portfolio Approach – Where It Falls Down in Practice*, Long Range Planning, 1983/2.
- Bögel Gy.: *A Shell üzletpolitikai mátrixa. Vezetés-Szervezés*, 1985/11.
- Capon, N.–Farley, J. U.–Hulbert, J. M.: *Corporate Strategic Planning*, Columbia University Press, New York, N. Y., 1987.
- Gardner, D.–Thomas, H.: *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, New York, N.Y., 1983.
- Haspelagh, Ph.: *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February, 1982.
- Horváth L.: *Stratégia – Vállalati tervezés a gyakorlatban*. KJK, Budapest, 1987.
- Hussey, D. E.: *Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix*, Long Range Planning, 1978/4.
- Kamun, J. B.: *The Portfolio Approach to Divisional Innovation Strategy*, Journal of Business Strategy, Summer 1986.
- Molnár G.: *Portfólio-elemzés és a termékéletgörbe*. Ipargazdaság, 1984. december
- Naylor, T. H.: *Új iparvállalati szerkezet. A stratégiai mátrix*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986.
- Neubauer, F.-F.: *A vállalatvezetés portfólio módszere*. KJK, Budapest, 1984.
- Walker, R. F.: *Portfolio Analysis in Practice*, Long Range Planning, 1984/3.
- Wind, Y. J.–Mahajan, V.–Swire, D. J.: *An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models*, Journal of Marketing, Spring 1983.
- Zoltners, A. A. (ed.): *Marketing Planning Models*, North Holland Publishing, Amsterdam, 1982.