Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

dr hab. Izabela Michalska-Dudek, prof. UE

PODSTAWY MARKETINGU

Otoczenie przedsiębiorstwa i analiza SWOT

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Otoczenie marketingowe

Jednym z podstawowych źródeł informacji, które przedsiębiorstwa wykorzystują w procesach decyzyjnych, jest ich otoczenie zewnętrzne.

Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo tworzy system uwarunkowań wpływających na warunki do realizacji celów oraz weryfikuje przyjęte przez podmioty zadania.

Prowadzenie analizy otoczenia pozwala na właściwą alokację będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Otoczenie marketingowe

W literaturze przedmiotu występuje szereg definicji otoczenia przedsiębiorstwa. Jedno z określeń mówi, że:

otoczenie jest to „zbiór zewnętrznych aktorów i sił” (aktorów otoczenia można określić jako mikrootoczenie, natomiast siły występujące w otoczeniu określane są również jako makrootoczenie), ***które wywierają ujemny lub dodatni wpływ na realizację przyjętych celów działania przedsiębiorstwa.***

Otoczenie marketingowe

Do podstawowych elementów otoczenia zalicza się:

mikrootoczenie **makrootoczenie**

Na mikrootoczenie **przedsiębiorstwa** składają się **siły działające w bliskim jego otoczeniu,** które wpływają na zdolność obsługiwania klientów, a więc także na jego sytuację.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa tworzą:

- **konkurencja,**
- **dostawcy/pośrednicy,**
- **nabywcy,**
- **społeczności**.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Otoczenie marketingowe

Makrootoczenie stanowi **zbiór czynników zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa** i składa się z sił o szerszym zasięgu, wywierających wpływ na jego sytuację, oraz na całe mikrootoczenie.

Do podstawowych elementów otoczenia w grupie „sił" (**otoczenia dalszego**), które powinny być poddawane analizie zalicza się:

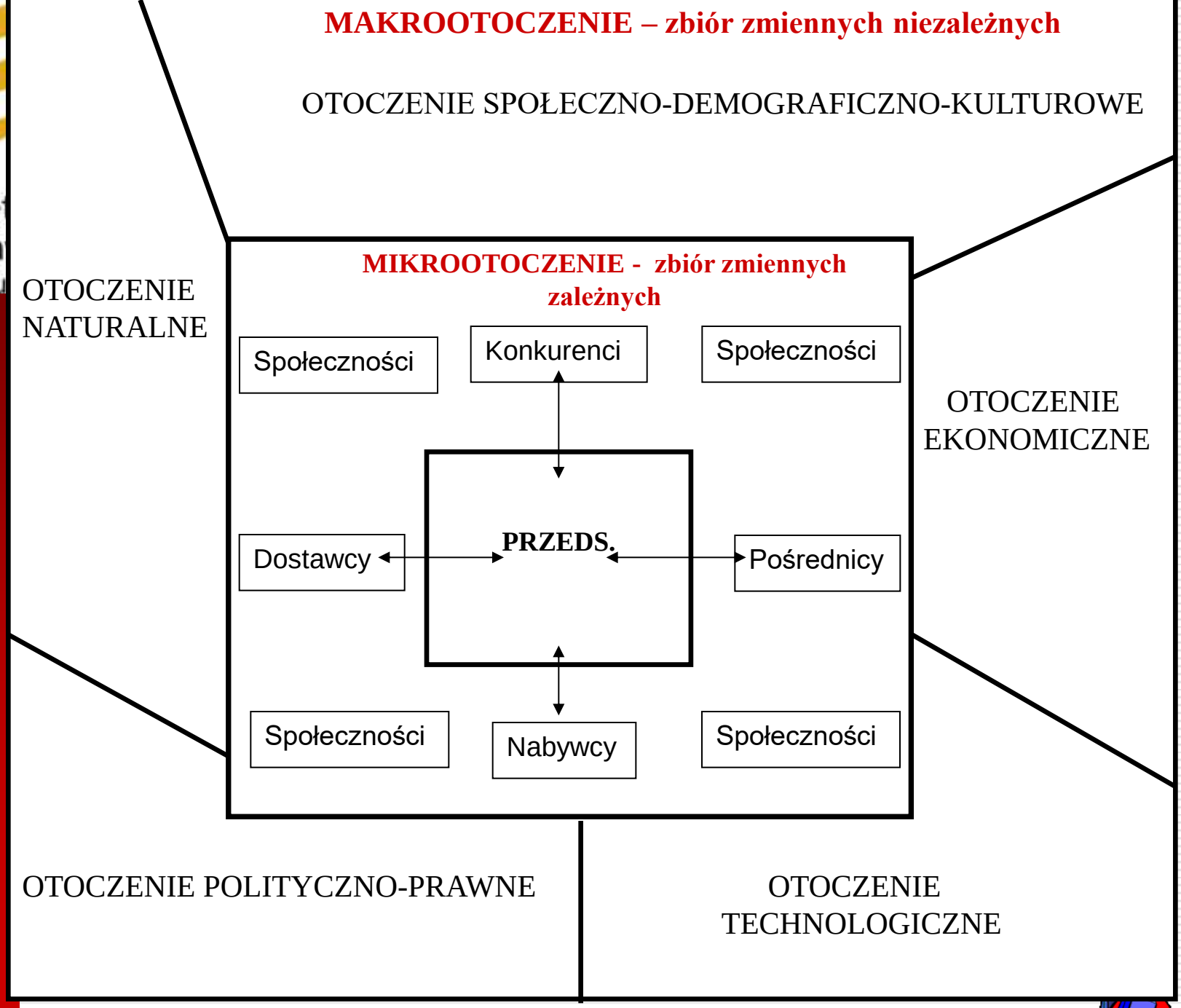
- ✓ **otoczenie naturalne (przyrodnicze),**
- ✓ **otoczenie ekonomiczne,**
- ✓ **otoczenie społeczno-demograficzne-kulturowe,**
- ✓ **otoczenie technologiczne (techniczne),**
- ✓ **otoczenie instytucjonalno-prawne (polityczno-prawne),**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Otoczenie marketingowe

Elementy makrootoczenia tworzą dla przedsiębiorstwa **zbiór zmiennych od niego niezależnych**. Istniejące warunki przyrodnicze, demograficzne, ekonomiczne czy prawne **muszą być przez nie przyjęte, a jego sprawność można mierzyć szybkością i trafnością działań przystosowawczych (adaptacyjnych).**

Z kolei w ramach mikrootoczenia **istnieje zawsze możliwość wchodzenia w procesy negocjacyjne, zawierania umów, kreowania opinii, które to działania modyfikują postawy podmiotów z mikrootoczenia**. Zmienne wynikające z oddziaływania mikrootoczenia tworzą więc **zbiór zmiennych zależnych**.


MAKROOTOCZENIE – zbiór zmiennych niezależnych
OTOCZENIE SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNO-KULTUROWE
OTOCZENIE NATURALNE
MIKROOTOCZENIE - zbiór zmiennych zależnych
Społeczności
Konkurenci
Społeczności
OTOCZENIE EKONOMICZNE
Dostawcy
PRZEDS.
Pośrednicy
Społeczności
Nabywcy
Społeczności
OTOCZENIE POLITYCZNO-PRAWNE
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe)

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe), którego części składowe to:

- **konkurencja** – bezpośrednia (oferująca to co my), substytucyjna (oferującą substytuty naszych ofert) i potencjalna (nic się jeszcze nie dzieje, ale może to ulec zmianie)

- **pośrednicy/dostawcy** – oferta, asortyment, jakość wykonywanych usług, cena, rabaty, kredyt handlowy, odległość, transport, systematyczność i terminowość dostaw, opinia, wizerunek;

- **odbiorcy** – ilość, cena, warunki płatności, możliwości finansowe, wizerunek, lokalizacja, koszty transportu, image, marka;

- **konsumenci** – dochody, potrzeby, upodobania, lobby konsumenckie, organizacje praw konsumentów.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe)

Pomiędzy firmą a dostawcami i odbiorcami nawiązują się **stosunki przetargowe**, zaś między firmą a konkurentami **stosunki konkurencyjne**.

Konkurenci **Dostawcy/Odbiorcy**

Stosunki konkurencyjne *Stosunki przetargowe*

Przedsiębiorstwo

powiązania

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe)

Jeżeli przedsiębiorstwo ma mocną pozycję w stosunku do konkurentów, wtedy jest pożądanym partnerem (odbiorcą, dostawcą) i tym samym może dyktować korzystne dla siebie warunki stosunków przetargowych.

Jeżeli potrafi wynegocjować sprzyjające stosunki przetargowe – jakość, terminy, ceny, warunki płatności, drożność kanałów dystrybucji, innowacyjność kampanii reklamowych itp., dodatkowo umacnia swoją pozycję w stosunku do konkurentów i poprawia stosunki konkurencyjne.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Makrootoczenie (otoczenie dalsze) ***przedsiębiorstwa turystycznego** składa się z 5 bloków:

I. **czynniki społeczno-demograficzno-kulturowych** – liczba ludności, przyrost naturalny, struktura wiekowa, gęstość zaludnienia, wykształcenie, mentalność, tradycje, religia, normy moralne, cechy narodowe, poziom urbanizacji, uświadomienie społeczeństwa, cykl życia gospodarstwa domowego, potrzeby

(m.in.: starzenie się społeczeństw, tendencje do zakładania rodziny w późniejszym okresie, mniejsza liczebność gospodarstw domowych, dominujący model rodziny 2+1, wzrost liczby osób samotnych, wzrost liczby małżeństw bezdzietnych, wzrost liczby pracujących kobiet, skracanie czasu pracy, wydłużanie urlopów wypoczynkowych i wcześniejsze emerytury, wzrost ilości czasu przeznaczonego na dodatkową pracę, wzrost liczby „dwudochodowych" gospodarstw domowych, zwrot w kierunku zdrowego trybu życia, kryzys rodziny)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

II. ekonomicznych - system podatkowy, poziom inflacji, stopy procentowe, cła, opłaty, ubezpieczenia, wartość krajowej waluty w stosunku do innych walut, wzrost gospodarczy, poziom życia, poziom dochodów, PKB, PNB, PKB per capita, stopa bezrobocia, etc.

(m.in.: wzrost gospodarczy w skali świata, pogłębienie się dysproporcji między krajami bogatymi a biednymi, coraz częstsze kryzysy finansowe w wielu krajach i regionach świata, swoboda przepływu kapitału i siły roboczej, liberalizacja i rozwój światowego handlu, koncentracja kapitału i globalizacja działalności gospodarczej, zjawiska spowolnienia wzrostu dochodów realnych społeczeństwa, niskiego poziom oszczędności, wysokiego poziom zadłużenia).

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

III. polityczno-prawnych – ustrój polityczno-społeczny państwa, partie rządzące, stosunki międzynarodowe, zbiór aktów prawnych regulujących działalność gospodarczą oraz rozporządzenia wykonawcze do nich (ochrona konkurencji, ochrona, konsumenta, ochrona przedsiębiorstwa, regulacja cen, kontrola promocji i reklamy), silna kontrola przez agencje rządowe oraz wzrastająca liczba i znaczenie grup interesu.

(m.in.: zmiany w Europie Środkowo-Wschodniej, postępująca integracja, liberalizacja migracji międzynarodowych, ułatwienia paszportowe, celne i dewizowe, niestabilna sytuacja polityczna w wielu regionach świata, radykalizacja żądań i wzrost znaczenia ruchów etnicznych, religijnych, terroryzm międzynarodowy)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

IV. technologicznych – postęp naukowo-techniczny, dostępność do nowych technologii, poziom komputeryzacji, zwiększenie się szybkości zmian technologicznych, nieograniczone możliwości innowacji, wysokie budżety na badania i rozwój.

(m.in.: automatyzacja i komputeryzacja, rozwój telekomunikacji, rozwój systemów informatycznych, rozwój środków transportu oraz infrastruktury, np. lotnisk, autostrad, wykorzystanie nowoczesnych technologii w codziennym życiu).

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

V. naturalnych (przyrodniczych) – zasoby surowców naturalnych, flora, fauna, stopień zanieczyszczenia środowiska naturalnego, klimat, warunki geograficzne, dostępność do zasobów, ukształtowanie powierzchni, dostęp do morza. Zjawiska niedoboru surowców naturalnych, zmieniających się koszty energii, wzrostu poziomu zanieczyszczenia środowiska oraz coraz silniejszych ruchów ekologicznych.

(m.in.: kurczące się zasoby środowiska np. zmniejszanie się zasobów wody i lasów, wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, troska rządów poszczególnych państw o stan środowiska, konflikty wywołane rozwojem wielkich aglomeracji zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, rozwój ruchu ekologicznego, a także współpraca międzynarodowa w tym względzie).

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Metody wypracowywania decyzji marketingowych - analiza SWOT

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Analiza SWOT – szeroko stosowana w naukach ekonomicznych metoda analizy strategicznej i planowania przyszłych działań przedsiębiorstwa, kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza.

Pomocna w konstruowaniu **strategii marketingowej, określeniu celów strategicznych i misji, która określa wzajemne powiązania między firmą a jej otoczeniem.**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów:

Strenghts – atuty, silne strony, np. B+R, sieć sprzedaży i serwisu, efektywna zautomatyzowana produkcja;

Weaknesses – słabości, słabe strony, np. silne uzależnienie od jednego produktu, rosnące koszty produkcji;

Opportunities – szanse, okazje, np. wzrost popytu na produkowane towary, moda;

Threats – zagrożenia, np. wahania kursowe, inflacja, wzrost ceł, nasilająca się konkurencja;

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Analiza SW – analiza wewnętrzna dotycząca badania zasobów przedsiębiorstwa w celu określenia słabych i silnych stron przedsiębiorstwa.

Analiza OT – analiza zewnętrzna dotycząca badania otoczenia firmy w celu określenia, zidentyfikowania szans i zagrożeń istniejących w tym otoczeniu.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Etapy analizy SWOT:

1. Zidentyfikowanie podstawowych elementów otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa ważnych z punktu widzenia konkurencyjnego oddziaływania przedsiębiorstwa

W **otoczeniu** wyróżniamy:

- czynniki polityczno-prawne
- czynniki ekonomiczne
- czynniki społeczno-demograficzno-kulturowe
- czynniki technologiczne
- czynniki naturalne

W **przedsiębiorstwie** wyróżniamy elementy: produkcyjne (usługowe), organizacyjne, finansowe, marketingowe, sytuacja prawna przedsiębiorstwa.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

2. Wyróżnienie kryteriów oceny, cech charakterystycznych tych elementów:

Kryteria oceny do zasobów przedsiębiorstwa:

-***czynników produkcyjnych*** – poziom zaawansowania produkcyjnego, nowoczesność produkcji, umiejętności pracowników produkcyjnych, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, elastyczność produkcji;

-***czynników organizacyjnych*** – system motywacyjny, umiejętności kadry zarządzającej, styl kierowania, struktura organizacyjna, umiejętności pracowników administracyjnych, lokalizacja;

-***czynników finansowych*** – płynność finansowa, koszty produkcji, rentowność, zasoby kapitałowe;

-***czynników marketingowych*** – wizerunek na rynku, udział w rynku, jakość produktów, promocja, poziom cen, prowadzenie badań, zaplecze B+R

-sytuacji prawnej firmy – forma prawna, własność gruntów, nieruchomości etc.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

3. Ustalenie skali ocen kryteriów, np.: <-5,+5>, <-10,+10>, <1, 5>, dokonując oceny uwzględnia się <u>sytuację idealną albo największego konkurenta</u>.

4. Ocena poszczególnych elementów otoczenia i zasobów firmy.

5. Analiza uzyskanych wyników i wyciągnięcie wniosków.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

	mocne strony	słabe strony
szanse	MAXI – MAXI	MAXI – MINI
zagrożenia	MINI - MAXI	MINI - MINI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

W wyniku oszacowania szans i zagrożeń w otoczeniu rynkowym możliwe jest zaistnienie czterech sytuacji i odpowiadających im przedsięwzięć:

- **idealne okazje** – przewaga szans;
- **interesy spekulacyjne** – gdy szanse są duże przy dużych zagrożeniach;
- **interesy ustabilizowane** – gdy zagrożenia są małe przy małych szansach;
- **przedsięwzięcia kłopotliwe** – przewaga zagrożeń;

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Warianty sytuacyjne powstałe w wyniku określenia profilu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa:

- **bezwzględna przewaga** – przewaga mocnych stron;
- **przewaga oparta na wybranych atutach;**
- **sytuacja przeciętna** – silne strony = słabym stronom;
- **przewaga słabości.**

Rodzaj przedsięwzięcia ze względu na relacje szans i zagrożeń	**Sytuacja konkurencyjna przedsiębiorstwa**			
	Bezwzględna przewaga (przewaga mocnych stron)	**Przewaga oparta na wybranych atutach**	**Sytuacja przeciętna** (silne strony = słabym stronom)	**Przewaga słabości**
Idealne okazje (przewaga szans)	**Inwestować**	**Inwestować eliminując własne słabości**	**Inwestować i budować własną przewagę**	**Eliminować słabości i naśladować lidera rynkowego**
Interesy spekulacyjne (szanse są duże przy dużych zagrożeniach)	**Inwestować starając się neutralizować zagrożenia**	**Skupić uwagę na okazjach pozwalających zrównoważyć zagrożenia atutami**	**Wykorzystywać selektywnie daną pozycję starając się zająć nisze rynkowe**	**Wycofać się**
Interesy ustabilizowane (zagrożenia są małe przy małych szansach)	**Podtrzymywać w miarę potrzeb**	**Podtrzymywać w miarę potrzeb**	**Podtrzymywać**	**Eliminować słabości i naśladować lidera rynkowego**
Przedsięwzięcia kłopotliwe (przewaga	**Wycofać się**	**Wycofać się**	**Wycofać się**	**Wycofać się**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

dr Izabela Michalska-Dudek

PODSTAWY MARKETING

Metody portfelowe →
Macierz BCG, Analiza GE

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

METODY PORTFELOWE

Nazwa **metod portfelowych** wywodzi się z finansowych analiz portfela papierów wartościowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, których podstawowym celem było **podejmowanie decyzji alokacyjnych oraz uzyskanie zrównoważonego zbioru aktywów**. Pierwszych analiz portfelowych dokonano w latach 60-tych XX wieku.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Metody portfelowe przedstawiają zazwyczaj w sposób graficzny w przestrzeni dwuwymiarowej przewidywane rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników **kontrolowanych i nie kontrolowanych przez firmę**.

Macierz Boston Consulting Group

macierz wzrostu/udziału w rynku

Jest najstarszą (1969r.), najprostszą i wciąż bardzo użyteczną metodą prezentacji **portfela produkcji**, gdzie **portfelem produkcji nazywa się zestawienie wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów.**

Analiza BCG to metoda sprowadzająca się do **określenia pozycji konkurencyjnej pojedynczego produktu na rynku**.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Ważnym zastosowaniem tej analizy jest **pomoc w budowie korzystnej struktury programu asortymentowego przedsiębiorstwa**, który powinien obejmować:

- **pewną liczbę nowych produktów zdolnych dostarczać w przyszłości środków finansowych;**
- **dostateczną liczbę produktów finansujących obecnie rozwój produktów;**
- **zaplanowany sposób likwidacji produkcji tych produktów, które nie wytwarzają środków finansowych umożliwiających finansowanie ich rozwoju.**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Macierz BCG pozwala na ocenę każdego produktu **z punktu widzenia dwóch kryteriów**:

1. Tempo wzrostu rynku, czyli tempa z jakim z roku na rok wzrasta popyt na dany produkt (jego dynamikę), które mierzy się:

- wzrostem sprzedaży w cenach bieżących;
- wzrostem sprzedaży w cenach stałych;
- prognozowanie tendencji w przyszłości.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

2. Udział w rynku mierzy się:

- nasza sprzedaż w stosunku do sprzedaży naszego największego konkurenta;
- nasza sprzedaż w stosunku do sprzedaży 3 naszych największych konkurentów;
- nasza sprzedaż w stosunku do całości sprzedaży na rynku.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

wysoki

10%

niski

W macierzy wskaźnik **tempa wzrostu rynku** jest wyrażany za pomocą dwóch kategorii opisowych – **wysoki (znaczący)** bądź **niski (niewielki)**.

Punkt graniczny między tymi wielkościami wynosi najczęściej **10%**.

Zgodnie z ogólnymi zasadami metod portfelowych tempo wzrostu rynku, będąc czynnikiem nie kontrolowanym przez przedsiębiorstwo, jest przedstawiany na osi rzędnych (Y).

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Względny udział w rynku jako czynnik kontrolowany przez firmę jest przedstawiany na osi odciętych (X).

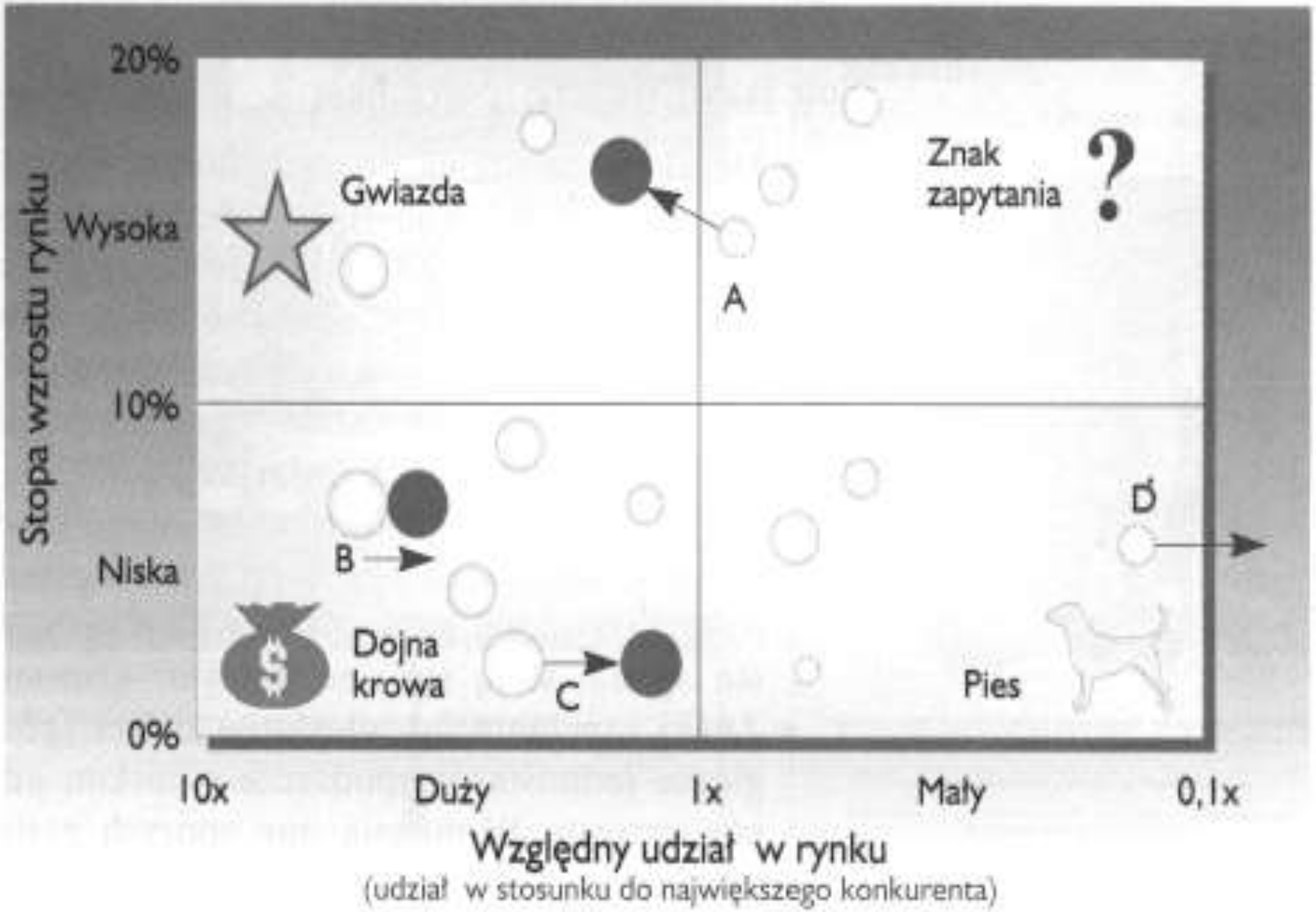
Udział w rynku jest wyrażany w macierzy za pomocą dwóch kategorii – **duży** i **mały**.

Punkt graniczny wynosi **1.** Wskaźnik większy od jedności oznacza, że badane przedsiębiorstwo jest największym sprzedawcą na rynku.

10 Duży 1 Mały 0

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Przy podanych założeniach powstaje **czteropolowa macierz**, na której zaznacza się miejsca poszczególnych **produktów przedsiębiorstwa** na pomocą **kółek** o wielkości proporcjonalnej do wielkości sprzedaży danego produktu.


20%
Wysoka
10%
Niska
0%
Stopa wzrostu rynku
Gwiazda
Znak zapytania
?
A
B
C
D
Dojna krowa
Pies
10x
Duży
1x
Mały
0,1x
Względny udział w rynku
(udział w stosunku do największego konkurenta)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Tabela 1. Procedura analizy portfela przedsiębiorstwa metodą BCG

Etap

1. Zgromadzenie danych do obliczeń:

- dane pozwalające określić tempo wzrostu na rynku w danym sektorze (lub dla całej gospodarki), w tym parametr a wyznaczający wielkość tempa wzrostu rynku: odzwierciedlającą rynki o wysokim tempie rozwoju od rynków o niskim przyrostem,
- dane dotyczące całkowitej sprzedaży na rynku (w sektorze) danego SJB/ produktu,
- dane dotyczące sprzedaży poszczególnych SJB/produktów,
- dane dotyczące sprzedaży największego (największych) konkurenta dla poszczególnych SJB/produktów.

Uwaga: Przy wyznaczaniu parametru a należy zachować szczególną ostrożność. Mimo iż w oryginalnej wersji macierzy BCG wielkość ta została wyznaczona na poziomie 10%, rzadko można ją stosować bezkrytycznie. Przeciętne tempo wzrostu rynku powinno uwzględniać aktualny (lub prognozowany) poziom koniunktury w sektorze (/lub gospodarce).

Przykład 1

Przykład danych do wyznaczenia tempa wzrost rynku dla poszczególnych SJB/produktów

Wielkość sprzedaży na danym rynku produktowym (SJB)	Okres I (w tys. zł)	Okres II (w tys. zł)
Rynek 1	2660	2739,8
Rynek 2	1400	1526,0
Rynek 3	530	593,6
Rynek 4	420	426,3

Przykład danych do wyznaczenia względnego udziału rynkowego

SJB	Sprzedaż badanej firmy (w tys. zł)	Sprzedaż największego konkurenta dla danej SJB (w tys. zł)
SJB 1	640	160
SJB 2	480	96
SJB 3	54	90
SJB 4	68	170
Suma	**1 242**	

2. Wyznaczenie parametru SJB/produktu na osi x

Względny udział w rynku obliczamy stosunkiem sprzedaży danej SJB/produktu do sprzedaży tegoż produktu przez największego konkurenta (podejście to jest łączone z relacją udziału w rynku danej firmy do udziału największego konkurenta).

Przykład 2

Wyznaczenie parametru x_i

SJB	Sprzedaż badanej firmy (w tys. zł)	Sprzedaż największego konkurenta dla danej SJB (w tys. zł)	Wynik
1	2	3	3/2
SJB 1	640	160	$x_1 = 4$
SJB 2	480	96	$x_2 = 5$
SJB 3	54	90	$x_3 = 0,6$
SJB 4	68	170	$x_4 = 0,4$
Suma	**1242**		

3. Wyznaczenie parametru SJB na osi y

Tempo wzrostu rynku mierzymy wyrażonym procentowo stosunkiem różnicy wielkości rynku w roku bieżącym i wielkości rynku w roku poprzednim do wielkości rynku w roku poprzednim.

Przykład 3

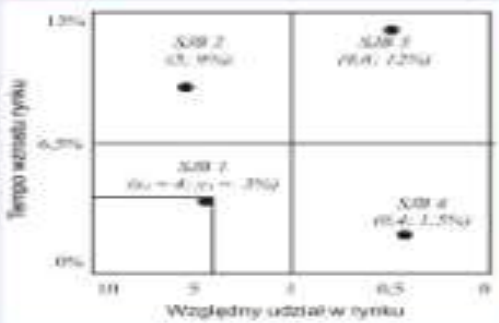
Wyznaczenie parametru y_i

Wielkość sprzedaży na danym rynku produktowym (SJB)	Okres I (w tys. zł)	Okres II (w tys. zł)	Wynik
1	2	3	(3 - 2)/2 x 100%
Rynek 1	2660	2739,8	$y_1 = 3\%$
Rynek 2	1400	1526	$y_2 = 9\%$
Rynek 3	530	593,6	$y_3 = 12\%$
Rynek 4	420	426,3	$y_4 = 1,5\%$

Jako parametr a przyjęto poziom wzrostu PKB w danym roku (a = 4,0%).

4. Umiejscowienie na układzie współrzędnych punktów oznaczających pozycje poszczególnych SJB

Przykład 4



5. Określenie wielkości kół odpowiadających udziałowi poszczególnych SJB/produktów w sprzedaży całkowitej firmy (patrz tabelka obok). Powierzchnię kół wyznaczamy jako stosunek sprzedaży danej jednostki do całkowitej sprzedaży badanego przedsiębiorstwa:

gdzie:

$$P_i = \frac{s_i}{S} \times 100$$

P_i – pole koła odzwierciedlające dane SJB,
s_i – sprzedaż danej SJB,
S – sprzedaż całkowita badanego przedsiębiorstwa.

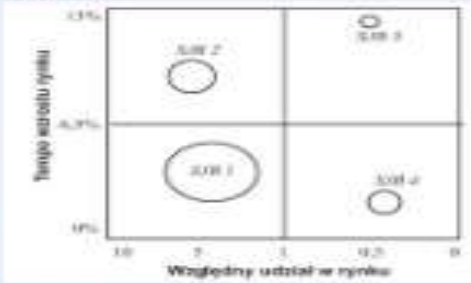
Dla odzwierciedlenia kół na macierzy można się posłużyć wzorem na promień koła:

$$r_i = \sqrt{\frac{P_i}{\pi}}$$

gdzie:
P_i – pole koła odzwierciedlające dane SJB,
r_i – promień koła odzwierciedlającego dane SJB.

Uwaga: Wielkości powierzchni pól oraz promieni nie odpowiadają jednostkom na osi x i y, służą jedynie do określenia wzajemnych relacji między wielkością kół.

Przykład 5



Udział SJB w sprzedaży ogółem

SJB	Sprzedaż badanej firmy (w tys. zł)	Udział danej SJB w sprzedaży firmy	Promień koła danej SJB
1	2	3	4
SJB 1	640	52%	4,1
SJB 2	480	39%	3,5
SJB 3	54	4%	1,1
SJB 4	68	5%	1,3
Suma	1242	100%	10,0

6. Ocena portfela przedsiębiorstwa

- jakie były SJB firma posiada w portfelu?
- jaki jest poziom zróżnicowania portfela SJB/produktów badanej firmy?
- które SJB powinny być doinwestowane?
- które SJB powinny być likwidowane (wycofane) lub nie powinny być przedmiotem dalszych inwestycji?

Przykład 6

Badane przedsiębiorstwo posiada względnie zróżnicowany portfel swoich biznesów. W jego skład wchodzą SJB znajdujące się w różnych fazach rozwoju. Głównym źródłem dochodów jest SJB 1, znajdujące się w połowie dojrzałej. Przyszłość przedsiębiorstwa jest związana z SJB 2 jego jedyną gwiazdą. Problematyczna jest natomiast przyszłość SJB 3 i SJB 4 (pole zagadkowych dzieci oraz pole psów).

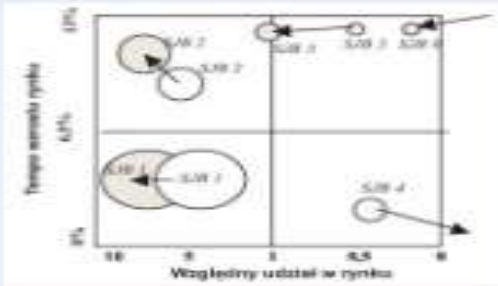
7. Planowanie portfela przyszłości przedsiębiorstwa

Przykład 7

Możliwe decyzje związane z obecnym portfelem przedsiębiorstwa to:

- inwestycje umacniające pozycje SJB 2,
- inwestycje podtrzymujące pozycje SJB 1,
- ewentualne inwestycje w rozwój SJB 3,
- zaprzestanie inwestycji w SJB 4 oraz analiza decyzji o wycofaniu się z tego biznesu,
- inwestycje w działalność badawczo-rozwojową nad rozwojem przyszłych nowych produktów.

Planowany nowy portfel przedsiębiorstwa:



„Znaki zapytania” to produkty:

- znajdujące się w stanie wprowadzania na rynek;
- o niepewnej przyszłość;
- nieznana jest jeszcze reakcja i stopień akceptacji przez nabywców;
- wymagające intensywnych nakładów na marketing;
- ryzykowne, ponieważ mogą spaść do grupy „psów”;
- powinny być finansowane przez „dojne krowy”
- aby zmieniły się w „gwiazdy” należy inwestować w promocję, uatrakcyjniać produkt i podnosić jego jakość

„Gwiazdy” to:

- linie lub rodziny produktów o dużym udziale w rynku;
- rosnące przychody ze sprzedaży;
- znajdujące się w fazie rozwoju;
- mają szansę stać się „dojną krową”;
- niezbędne inwestycje w technologię i marketing.

„Dojne krowy”:

- rynek dojrzały o niskim tempie wzrostu;
- duży udział w rynku;
- duże przychody ze sprzedaży;
- małe nakłady na marketing;
- uzyskiwane dochody powinny finansować „znaki zapytania”.

„Zbite psy”:

- produkty o małym udziale w rynku i niskim tempie wzrostu rynku;
- produkty w stadium spadku – malejący popyt;
- brak nakładów na marketing;
- możliwe strategie: koncentracja na wyspecjalizowanych segmencie, minimalizowanie kosztów, wycofanie linii produktów.

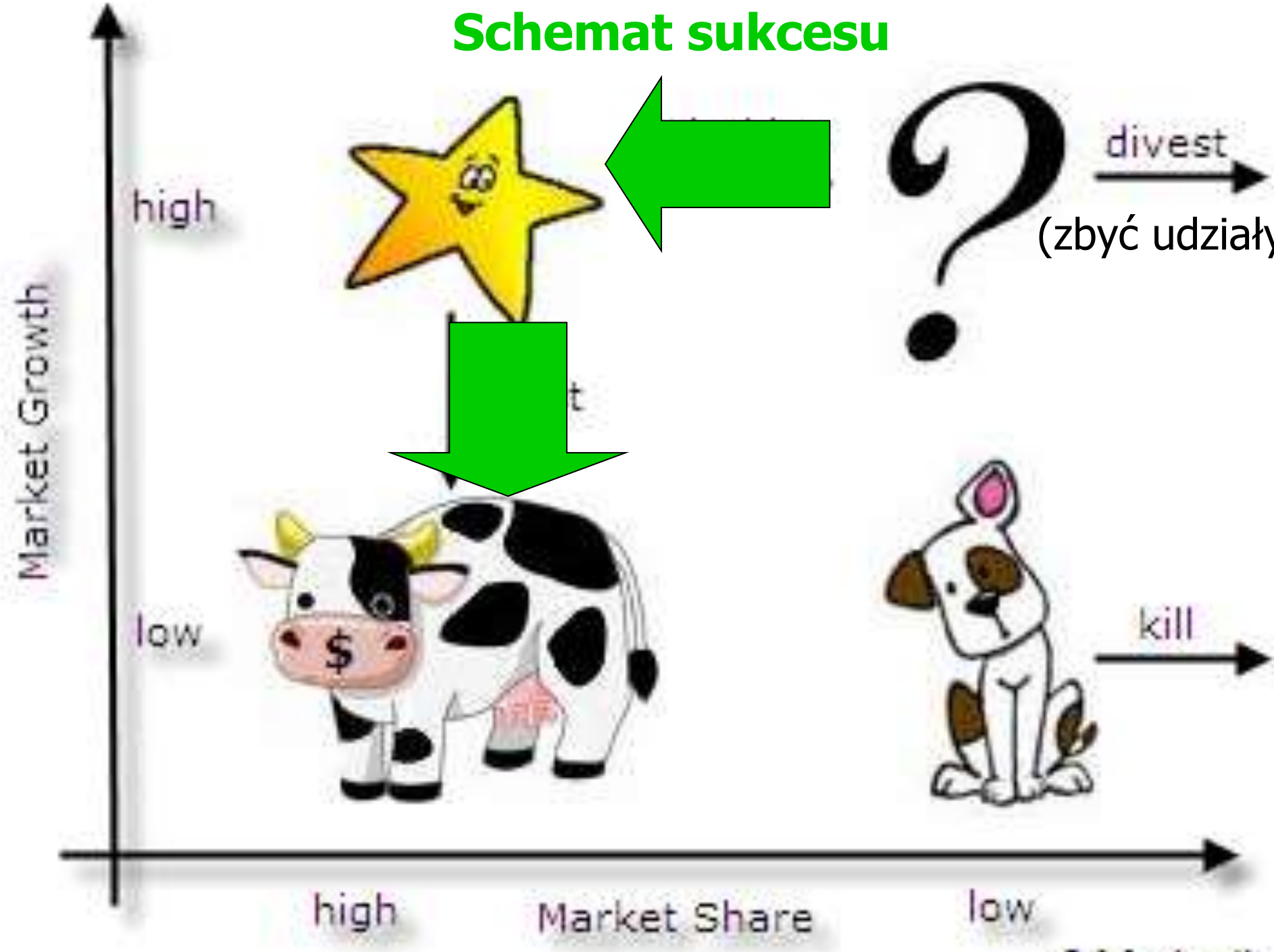
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Innym zastosowaniem macierzy BCG jest ocena przebiegu rozwoju produktu. Schemat przebiegu rozwoju produktu może przyjąć dwie możliwości, a mianowicie:

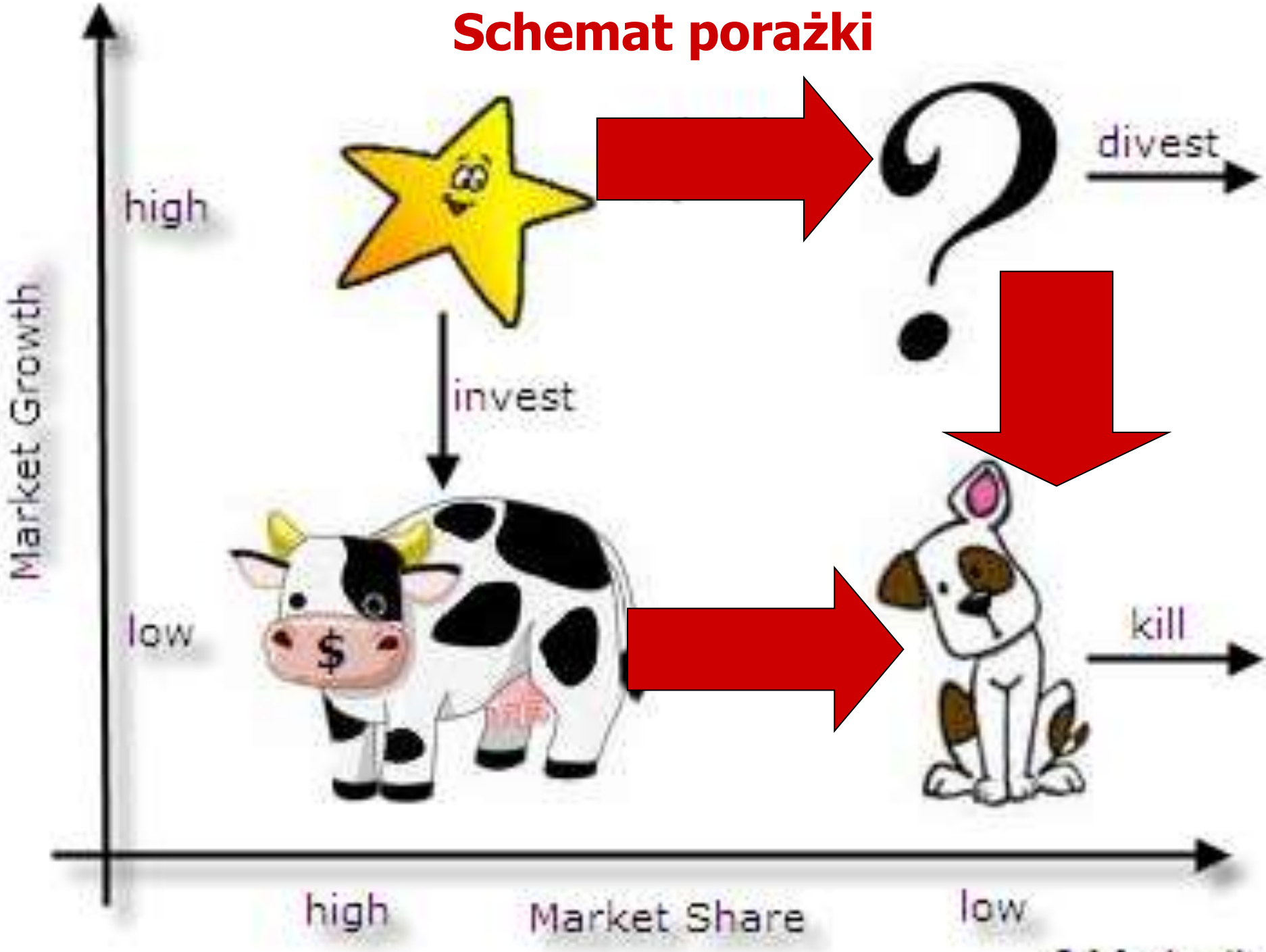
Schemat sukcesu

Schemat porażki

Schemat sukcesu



Schemat porażki



	inwestować dla wzrostu	utrzymać pozycję rynkową, zarządzanie dla dochodów	selektywnie	zarządzanie dla zysku	rozwijanie szans
udział w rynku	Utrzymać lub zwiększyć dominację	Utrzymać lub nieznacznie „wydoić” dla wzrostu dochodów	Utrzymać selektywnie, segmentacja	Przedłożyć udział dla zysku	Inwestować selektywnie w udział
produkty	Dyferencjacja – rozszerzanie linii	Ograniczyć słabiej wyróżnione dla kluczowych segmentów	Uwydatnić jakość, wyróżnić	Agresywne ograniczanie	Dyferencjacja – rozszerzanie lini
cena	Przewodzić – agresywna polityka cenowa dla udziału w rynku	Stabilizacja cen/wzrost	Utrzymanie lub wzrost	Wzrost	Agresywne – ceny dla udziału w rynku
promocja	Agresywny marketing	Ograniczona	Utrzymać selektywnie	Minimalizacja	Agresywny marketing
dystrybucja	Rozszerzać	Utrzymanie szerokiej dystrybucji	Segment	Stopniowo ograniczać	Ograniczone pokrycie rynku
kontrola kosztów	Napięte koszty – przechodzenie do ekonomiczności skali	Nacisk na redukcję kosztów, głównie kosztów zmiennych	Napięte koszty	Agresywna redukcja kosztów stałych i zmiennych	Napięte koszty
produkcja	Rozszerzać, inwestować (usystematyzowane zakupy, joint ventures)	Maksymalizacja użytecznej wielkości	Podnieść wydajność, np. specjalizacja/automatyzacja	Wolne moce	Inwestować
badania i rozwój	Rozszerzać – inwestować	Skupić się na specyficznych projektach	Inwestować selektywnie	Nie prowadzić	Inwestować
personel	Usprawnić zarządzanie w głównych obszarach funkcji zarządczych	Utrzymać, nagradzać efektowność, zacieśniać organizację	Umieszczać kluczowych menedżerów	Zredukować organizację	Inwestować
inwestycje	Zwiększać fundusze	Ograniczyć stałe inwestycje	Inwestować selektywnie	Minimalizować i pozbywać się okazjonalnie	Zwiększać fundusze

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ANALIZA GENERAL ELECTRIC
(Mc Kinsey'a – portret przedsięwzięć gospodarczych)

Metoda portfelowa opracowana przez specjalistów koncernu General Electric, stosowana przez znaną firmę konsultingową Mc Kinsey Company.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Analizę GE przeprowadza się odrębnie dla każdego **OPR – obszaru produktowo - rynkowego (SJB).**

Liczba OPR'ów to kombinacja liczby produktów i rynków danego przedsiębiorstwa.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Analiza zakłada wyznaczenie pozycji poszczególnych OPR'ów (SJB) ze względu na **dwie zagregowane zmienne**.

Analiza GE bierze pod uwagę dwa bloki informacji o:

- ✓ **atrakcyjności rynku;**
- ✓ **konkurencyjności firmy.**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Atrakcyjność rynku:

- pojemność rynku
- dynamika rynku
- rentowność
- potencjał innowacji
- konkurencja
- koniunktura
- ryzyko substytucji
- lojalność klientów
- dostęp do surowca
- normy prawne, etc.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Konkurencyjność firmy:

- udział w rynku
- wzrost sprzedaży
- inwestycje
- kadry
- jakość
- know-how (techniczny i marketingowy)
- siła finansowa
- lokalizacja
- lojalność nabywców
- konkurencyjność cenowa
- sieć dystrybucji
- poziom kosztów
- zarządzanie, etc.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zestaw kryteriów oceny jest dobierany **każdorazowo do specyfiki badanego rynku i firmy.** Każdy z czynników wpływających na atrakcyjność rynku i konkurencyjność firmy podlega ocenie.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wartość dla każdego czynnika równa się wynikowi mnożenia oceny i wagi w ramach danego kryterium**.**

Waga jest ważnością danego czynnika z punktu widzenia atrakcyjności rynku i konkurencyjności firmy. **Wagi** w ramach danej kategorii (atrakcyjności rynku lub konkurencyjności firmy) **muszą sumować się do 1**.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wartości ocen zależą z kolei od przyjętej **skali ocen: 1-4, 1-10, 1-5 etc**.

Ostatnim krokiem jest **zsumowanie wartości wyróżnionych czynników** dla atrakcyjności rynku i konkurencyjności firmy, w wyniku czego otrzymuje się konkretny dwuwymiarowy punkt na macierzy GE.

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

W wyniku wyróżnienia trzech przedziałów ocen – **wysoki, średni i niski** w macierzowym układzie obu zmiennych uzyskuje się **9 pól pozycyjnych**. Pola te są zgrupowane w **trzech strefach**:

- **czerwonego światła,**
- **żółtego światła,**
- **zielonego światła.**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Skala ocen 1-4, 1-5, bądź 1-10

gdzie:
1 – ocena najniższa
…
…
…
4,5 bądź 10 – ocena najwyższa

***Skala ocen 1 - 4**

ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU	KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY		
	Duża 4	Średnia 3	Niska 2 1
Wysoka 4 3			
Średnia 2			
Niska 1			

***Skala ocen 1 - 10**

ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU	KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY		
	Duża 10 – 7	Średnia 4	Niska 1
Wysoka 10 – 7			
Średnia 4			
Niska 1			

***Skala ocen 1 - 5**

ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU	KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY		
	Duża 5	Średnia 3 2/3	Niska 2 1/3 1
Wysoka 5 3 2/3			
Średnia 2 1/3			
Niska 1			

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wyróżnionym strefom odpowiadają odmienne **normatywne strategie postępowania**:

- **strategia ekspansji –** zaleca się inwestowanie, jako warunek wykorzystania szans wynikających z atrakcyjności rynku i własnej siły konkurencyjnej firmy.

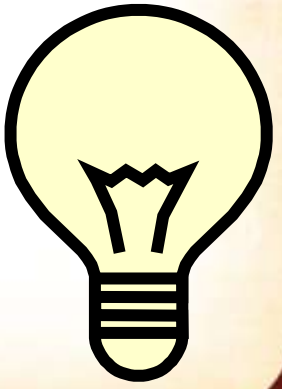
- **strategia selektywnego rozwoju –** z uwagi na niejednoznaczność sytuacji zaleca się selektywne inwestowanie, uwarunkowane szczegółową oceną perspektyw rozwoju.

- **strategia eksploatacji pozycji rynkowej i wycofania się z rynku** - zaleca się zgarnianie możliwych do uzyskania zysków i stopniowe wycofywanie się z rynku

	Strategie ekspansji	selektywnego rozwoju	eksploatacji pozycji rynkowej i wycofania się
Cele strategii	rozbudowa pozycji rynkowej z nastawieniem na maksymalizację zysku w długim okresie	utrzymanie pozycji lub maksymalizacja zysku w średnim lub krótkim okresie	maksymalizacja zysku w krótkim okresie
Stosunek do ryzyka w działaniach	akceptacja znacznego ryzyka	ograniczanie ryzyka	minimalizacja ryzyka
Skala inwestycji (przedsiębiorstwo przemysłowe)	wysokie nakłady (wartość inwestycji > odpisy amortyzacyjne)	nakłady wysokie lub ograniczane do najbardziej efektywnych w krótkim okresie w zależności od formy strategii (inwestycje = amortyzacja)	nakłady minimalne lub sprzedaż majątku trwałego (inwestycje ≤ amortyzacja)
Odbiorcy i zmiany udziału przedsiębiorstwa w rynku	agresywna penetracja rynku, zdobywanie nowych segmentów; zwiększanie udziału w rynku	kontrolowany wzrost udziału w rynku, ochrona pozycji w dotychczasowych segmentach, pogłębianie segmentacji rynku	ograniczanie zasięgu oddziaływania na korzyść maksymalizacji zysku (eliminacja segmentów mniej zyskownych)
Typowe decyzje dotyczące produktu i asortymentu	rozbudowa asortymentu (pogłębianie i/lub rozszerzanie), innowacje, aktywne różnicowanie faktyczne i fikcyjne	selektywny dobór produktu, modyfikacje linii produktu, specjalizacja dostaw, imitacje produktu konkurentów	eliminacja mało zyskownych odmian lub linii produktu; kontrolowane wycofywanie się z rynku
Typowe decyzje dotyczące cen	przodownictwo cenowe lub agresywna polityka cenowa (konkurencja cenowa), wykorzystywanie mechanizmów elastyczności cenowej	stabilizacja cen (w celu maksymalizacji zysków), defensywne lub ekspansywne obniżki cen w zależności od formy strategii	utrzymywanie względnie wysokich cen (strategia eksploatacji pozycji) lub znaczne obniżki cen — wyprzedaż zapasów produktu
Typowe decyzje dotyczące dystrybucji	rozbudowa kanałów zbytu (m.in. tworzenie sieci dystrybucji intensywnej)	utrzymywanie systemu dystrybucji lub selekcja — specjalizacja, rozszerzanie zakresu funkcji	ograniczanie systemu dystrybucji produktu
Typowe decyzje dotyczące promocji sprzedaży	intensyfikacja promocji w celu stymulowania popytu, zwiększania udziału w rynku i tworzenia lub poprawy wyobrażenia o dostawcy	promocja sprzedaży mająca na celu podtrzymywanie lub modyfikację wyobrażenia o produkcie i przedsiębiorstwie, stymulowanie zbytu, podtrzymywanie fikcyjnego zróżnicowania produktu	ograniczanie lub wstrzymywanie promocji sprzedaży

KARTA PRACY - ĆWICZENIA

Proszę przeprowadzić analizę GE dla Wydziału Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze (OPR – studia stacjonarne I stopnia kierunek Turystyka Jelenia Góra)



Atrakcyjność rynku (rynek usług edukacyjnych)	Waga	Ocena	Waga × Ocena	**Konkurencyjność firmy**	Waga	Ocena	Waga × Ocena
Nasilenie konkurencji				Lokalizacja			
Wielkość popytu				Wyposażenie naukowo-techniczne			
Chłonność rynku na absolwentów danych kierunków				Kwalifikacje kadry naukowo-dydaktycznej			
Bariery wejścia na rynek (wymagana liczba prof., dr, obiekty, siedziba, wyposażenie)				Asortyment (specjalności, języki obce do wyboru)			
Popularność kierunku				Konkurencyjność cenowa (stypendia, opłaty, etc.)			
Dostępność komunikacyjna							
...				Oferta uzupełniająca (koła naukowe, szkolenia i kursy fakultatywne)			
∑	**1**	**×**		**∑**	**1**	**×**	

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Dziękuję za uwagę