



# WSTĘP

do zarządzania

i marketingu

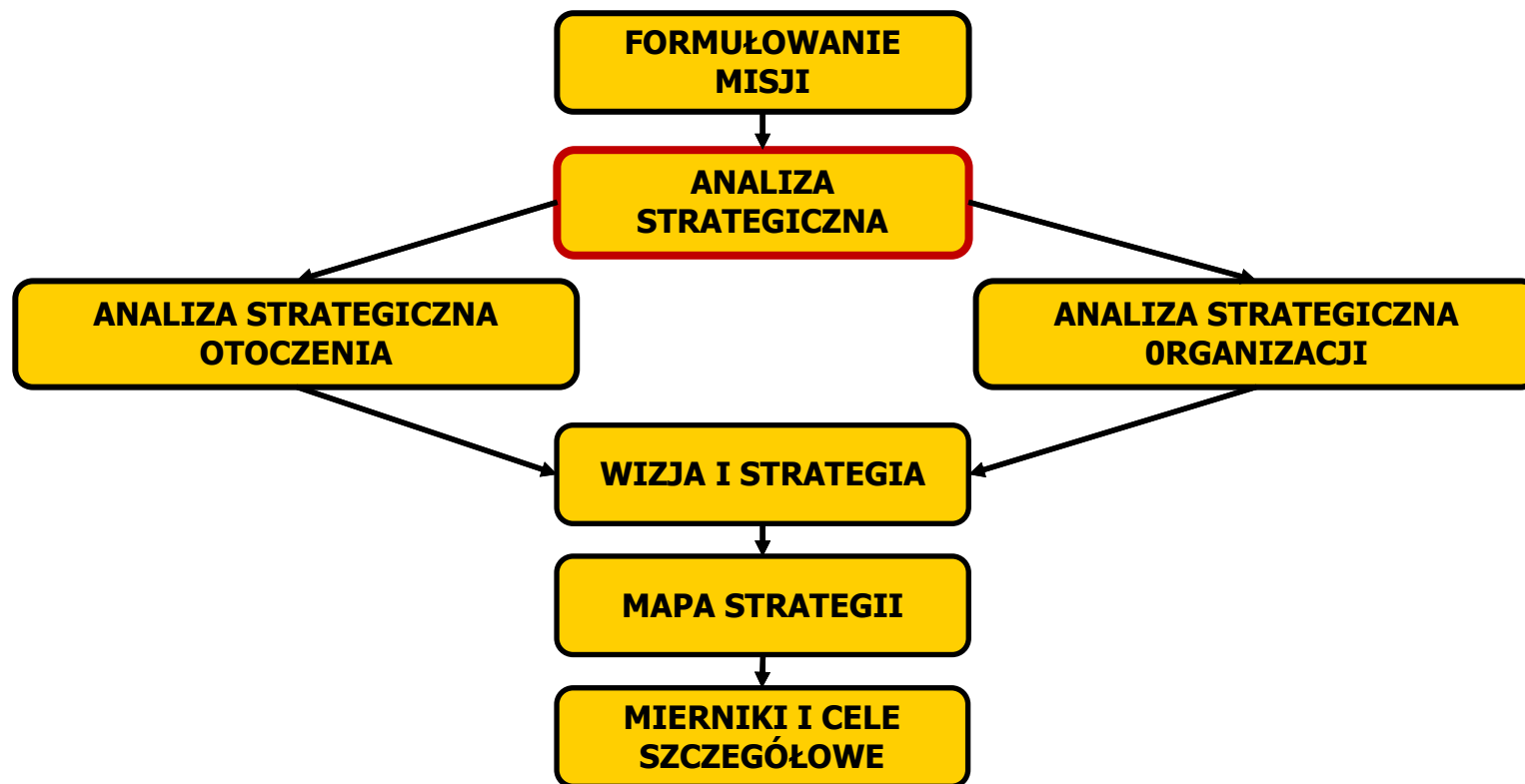


## „Planowanie strategiczne - metody portfelowe”



# Etapy planowania strategicznego

---





# Istota analizy strategicznej

---

- **Analiza strategiczna** to zbiór działań diagnozujących przedsiębiorstwo i jego otoczenie w zakresie umożliwiającym sformułowanie wizji i strategii
- Analizę strategiczną rozpoczyna się zazwyczaj od diagnozy otoczenia przedsiębiorstwa
- Otoczenie
  - Dalsze (makrootoczenie)
  - Bliższe (sektorowe)



# Podsumowanie analizy strategicznej – analiza SWOT 1/2

- Syntezę analizy strategicznej przedstawia się zazwyczaj w formie zestawienia szans i zagrożeń w otoczeniu oraz atutów i słabości przedsiębiorstwa - SWOT

		SPOSÓB ODDZIAŁYWANIA	
		pozytywne	negatywne
MIEJSCE POWSTANIA	wewnętrzne	<b>S</b> <b>Strengths</b> mocne strony	<b>W</b> <b>Weaknesses</b> słabe strony
	zewnętrzne	<b>O</b> <b>Opportunities</b> szanse	<b>T</b> <b>Threats</b> zagrożenia



# Podsumowanie analizy strategicznej – analiza SWOT 2/2

---

- analiza SWOT jest uniwersalna
- analiza SWOT wymusza wnikliwe obserwowanie tak wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia
- analiza SWOT rozróżnia czynniki na które organizacja ma wpływ, oraz czynniki od niej niezależne
- analiza SWOT stanowi tylko wgląd w sytuację w jednym punkcie w czasie



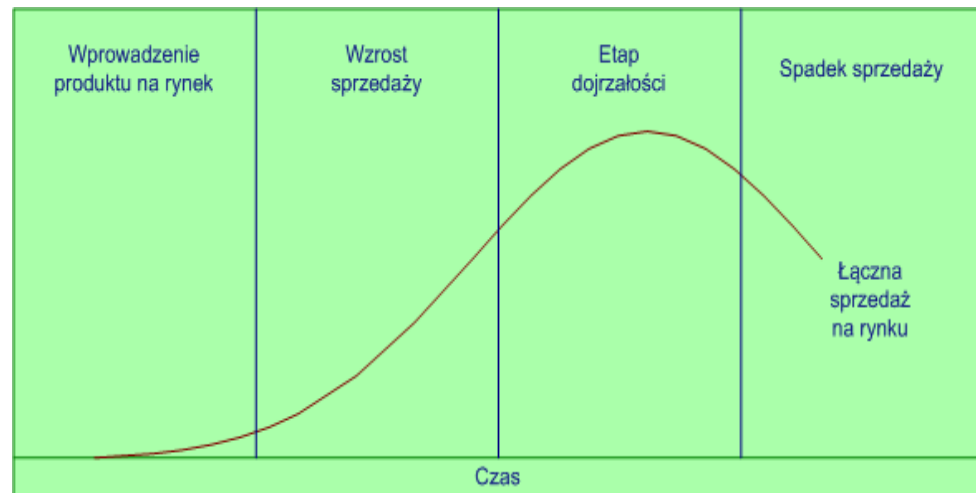
# Metody portfelowe

---

- Metody portfelowe stanowią wsparcie dla analizy strategicznej; traktują przedsiębiorstwo jako zbiór Strategicznych Jednostek Biznesu (SJB)
- **Strategiczna Jednostka Biznesu**
  - posiada określonych zewnętrznych klientów (tj. nie może pracować wyłącznie na własne potrzeby firmy)
  - posiada określonych zewnętrznych konkurentów, z którymi podejmuje rywalizację
  - posiada wpływ na własne losy; samodzielnie decyduje o ofercie, zaopatrzeniu i wykorzystaniu (lub nie) wspólnych zasobów firmy, np. wyników prac badawczo-rozwojowych
  - stanowi centrum zysku
- Do metod portfelowych zalicza się:
  - **macierz BCG**
  - **macierz McKinseya (GE)**
  - macierz Arthura D. Little'a
  - macierz Marakon Associates

# Macierz BCG - idea

- Metoda opracowana pod koniec lat sześćdziesiątych przez firmę **Boston Consulting Group**
- Idea macierzy BCG opiera się na obserwacji **cyklu życia produktu** i badaniu **efektu doświadczenia**, z których wynika, że SJB we wczesnych fazach życia nie generują wysokich zysków, zaś ich rentowność jest silnie powiązana z udziałem w rynku





# Macierz BCG - wymiary

---

$$\text{Względny udział w rynku} = \frac{\text{udział w rynku analizowanej SJB}}{\text{udział w rynku największego konkurenta}}$$

$$\text{Tempo wzrostu rynku} = \frac{\text{sprzedaż rynku SJB w bieżącym roku (t)} - \text{sprzedaż rynku SJB w poprzednim roku (t-1)}}{\text{sprzedaż rynku SJB w poprzednim roku (t-1)}} [\%]$$



# Macierz BCG – cztery ćwiartki macierzy

TEMPO WZROSTU RYNKU

**GWIAZDY**



**ZNAKI ZAPYTANIA**



**DOJNE KROWY**

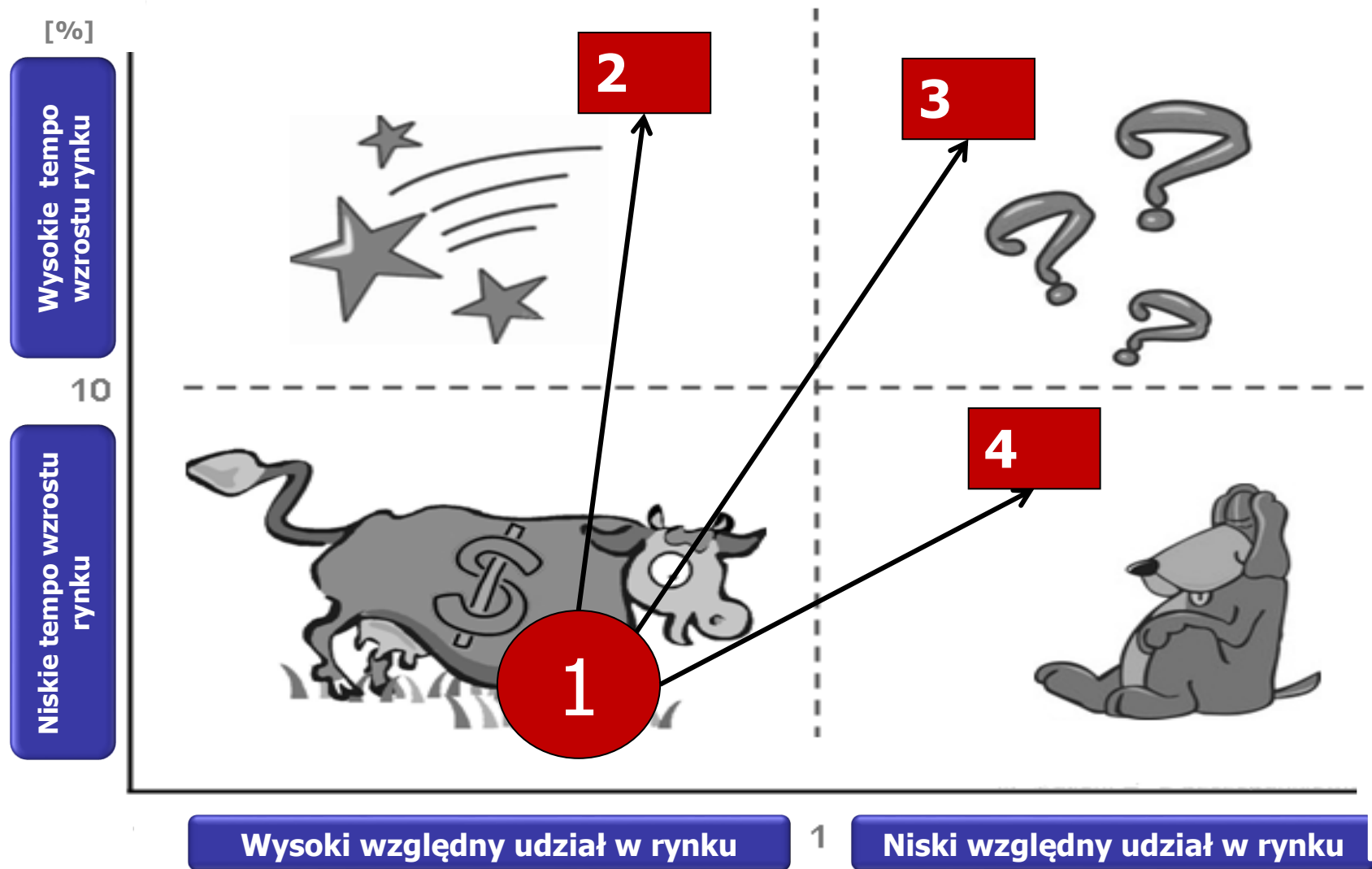


**PSY**

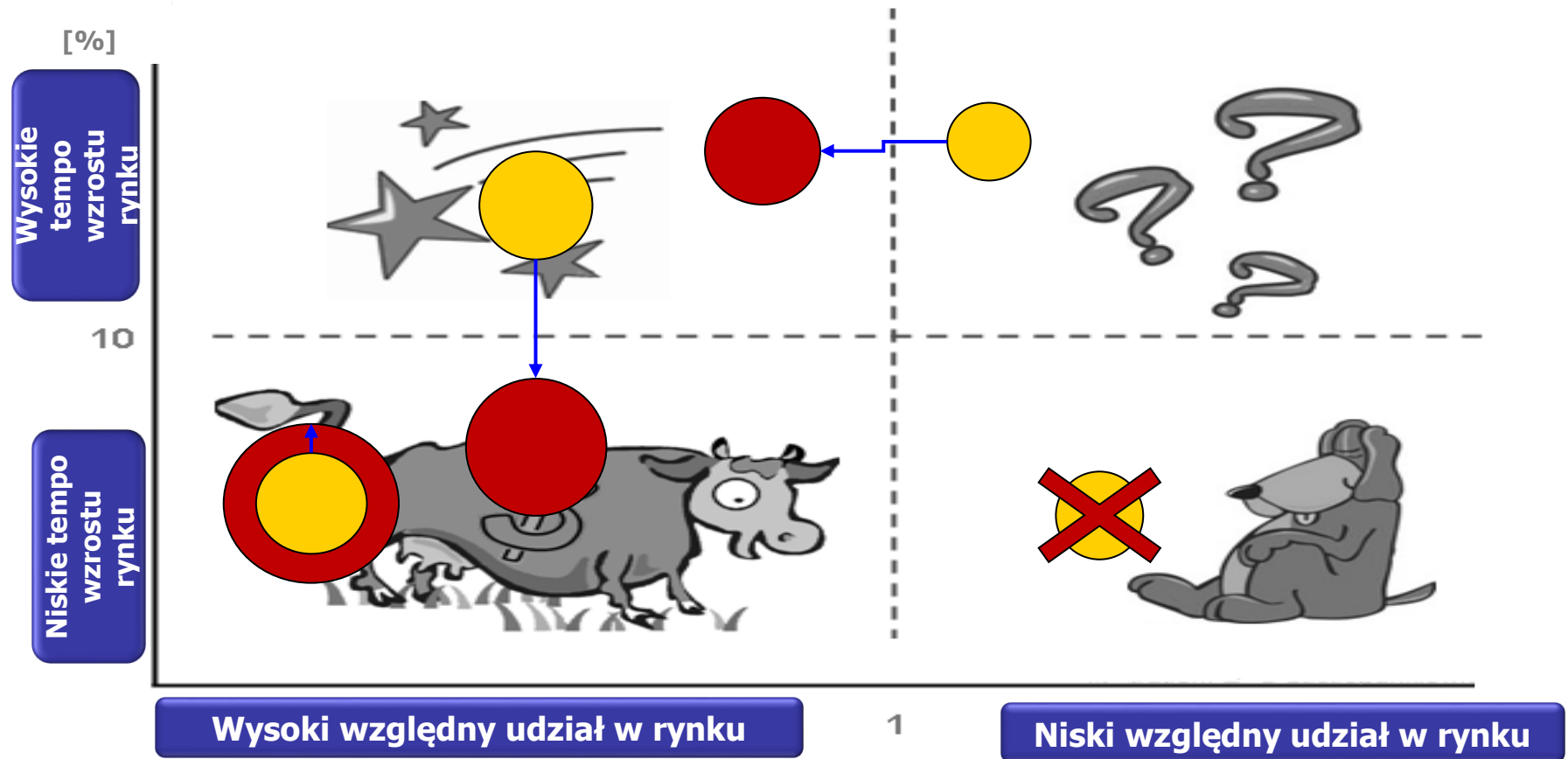


WZGLĘDNY UDZIAŁ W RYNKU

# Macierz BCG – jak najwłaściwiej wykorzystać gotówkę? Priorytety



# Macierz BCG – Przykład wykorzystania macierzy BCG do planowania alokacji zasobów

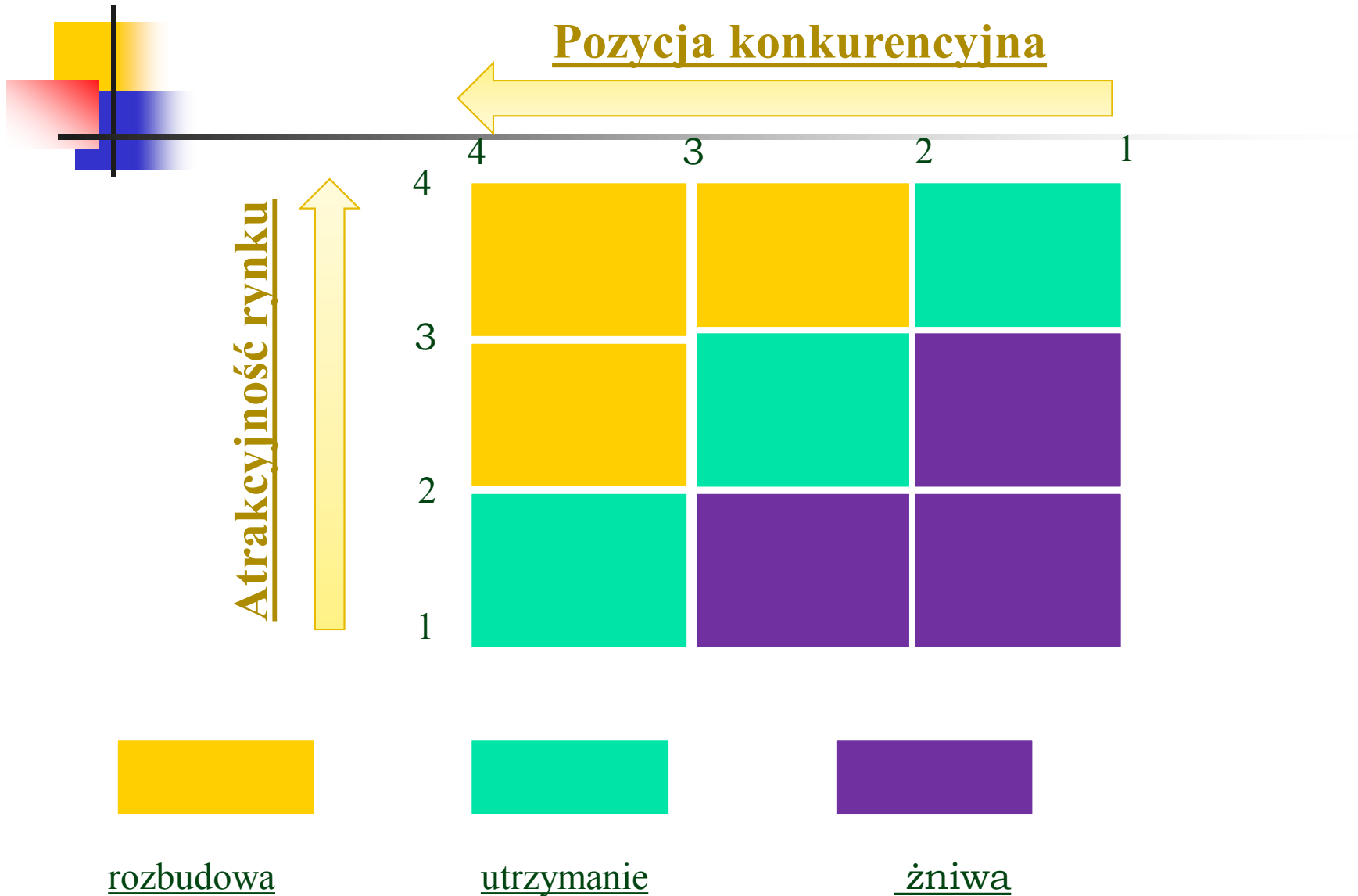


**Stan  
obecny**

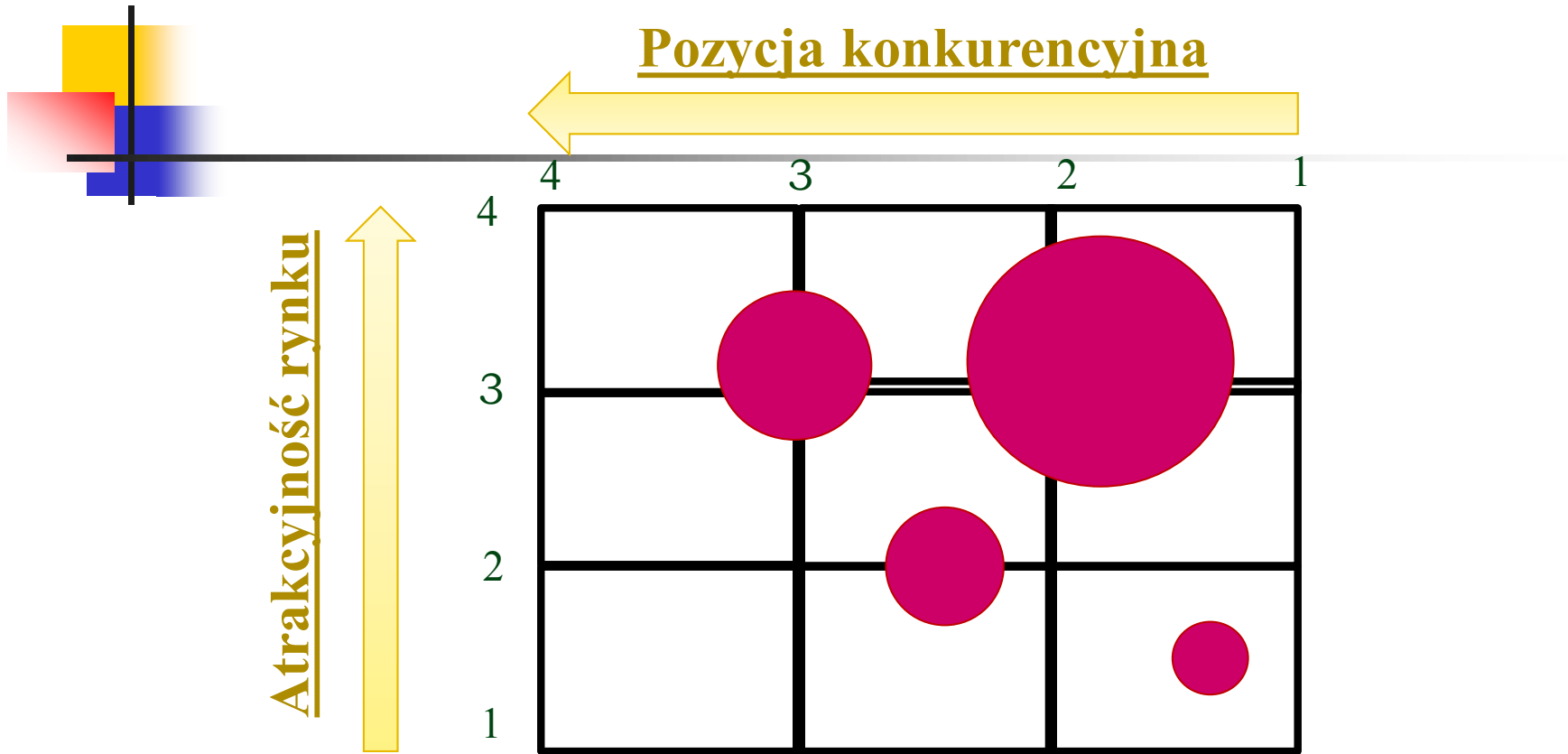


**Stan  
planowany**

# Macierz McKinsey - pozycjonowanie



# Macierz McKinsey - pozycjonowanie



Promień koła – udział przychodów segmentu w przedsiębiorstwie

Środek koła – wyznaczony na podstawie oceny atrakcyjności i pozycji konkurencyjnej dla każdego segmentu

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**

