

# Inovacioni menadžment - Portfolio analiza -



# Portfolio analiza

Portfolio analiza je metod strateškog planiranja. Rezultat portfolio analize je **prost grafički prikaz** sa kompleksnim veza koji treba da nam pomogne prilikom donošenja strateških odluka investiranja. Popularne portfolio analize su:

- Boston Consulting Group portfolio (BCG portfolio, matrica sa četiri polja)
- McKinsey portfolio (matrica sa devet polja)
- Tehnološki portfolio koncept
- Matrica politike usmerenja (Shell matrica) i druge

# BCG matrica

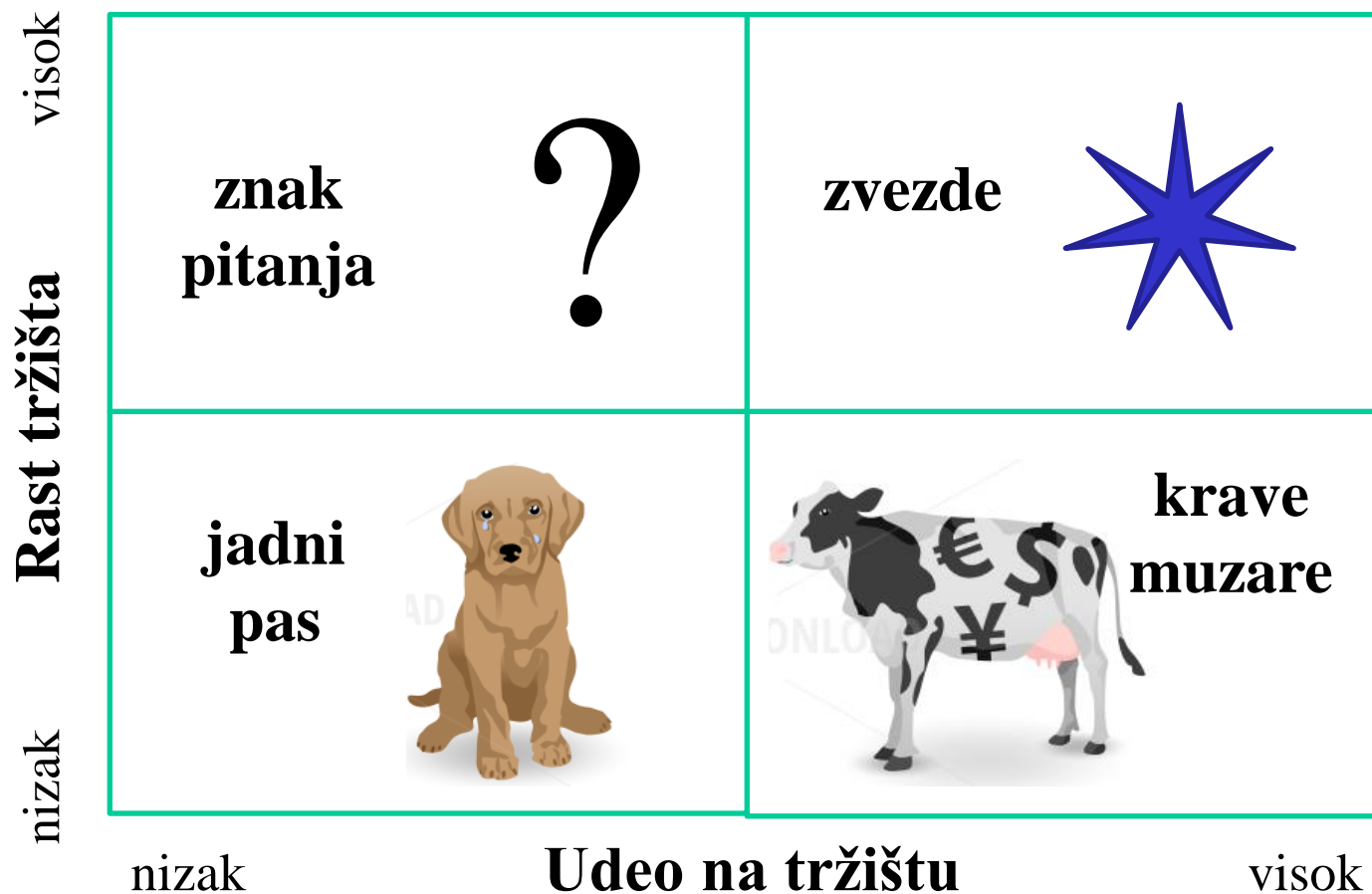
BCG matrica (matrica četiri polja) je razvila Boston Consulting Grupa kako bi pomoglo korporacijama da analiziraju poslovne jedinice.

Za alokaciju resursa i koristi se kao analitički alat u portfolio analizi, razvoju proizvoda, strateškom menadžmentu i marketingu.

Istraživanja koje je sproveda BCG (Boston Consulting Group), zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja:

- relativnog tržišnog učešća i
- stope rasta tržišta

# BCG matrica



# BCG matrica

Proizvodi preduzeća se, u zavisnosti od vrednosti, strukturiraju u četiri područja. Svako područje zahteva drugačiju strategiju. Na osnovu strukturiranja daju se različite preporuke za dalje korake. Životni put tipičnog proizvoda sastoji se od znaka pitanja, preko zvezde i krave muzare do jadnog psa. Neuspešni proizvodi ne dolaze do područja zvezde. Takođe, proizvod koji je kopija ili imitira drugi proizvod najčešće preskače područje znaka pitanja.

- ***Znak pitanja*** (Question Marks, ili junior proizvodi ili bebe) označava novi proizvod.
  - Tržište ili veliki potencijal rasta a proizvod ima samo mali udeo na tržištu.
  - Odluka da li da investira u proizvod ili da odustane
  - U slučaju odluke da se investira neophodna su velika sredstva
  - Neophodna ofanzivna strategija

# BCG matrica

- **Zvezda** je proizvod koji obećava.
  - Ima veliki udeo na tržištu koje raste.
  - Potreba za inovacijom a pristižu sredstva od prodaje
  - Preporuke su investicije
- **Krave muzare** (Cashcows) imaju veliki udeo na tržištu ali male mogućnosti rasta ili statično tržište.
  - Proizvodnja je stabilna, visoki priliv zarade i može da se „muze“ bez daljih investicija.
  - Potrebna je fiksna cena ili strategija sagledavanja cena konkurencije
- **Jadan pas** (poor dogs) je proizvod koji izlazi iz portfolia preduzeća.
  - Kod njega je prisutan minimalan rast tržišta
  - Dezinvestiranje!

# MCKINSEY MATRICA

General Electric, koristeći usluge konsultativne kuće "McKinsey and Company", razvio je popularan portfolio pristup: atraktivnost industrije / snaga preduzeća matrica

McKinsey Portfolio je tehnika koja se koristi kako bi kompanija odlučila koji proizvod treba da doda svom portfoliju i koje su mogućnosti na tržištu kako bi mogli da krenu sa investiranjem.

McKinsey Portfolio se sastoji od devet polja:

- aktivnosti tržišta (ordinata) i
- relativnoj konkurentskoj prednosti (abcisa).

# MCKINSEY MATRICA

**Tržišna aktivnost** može da se predstavi uz pomoć sledećih glavnih faktora:

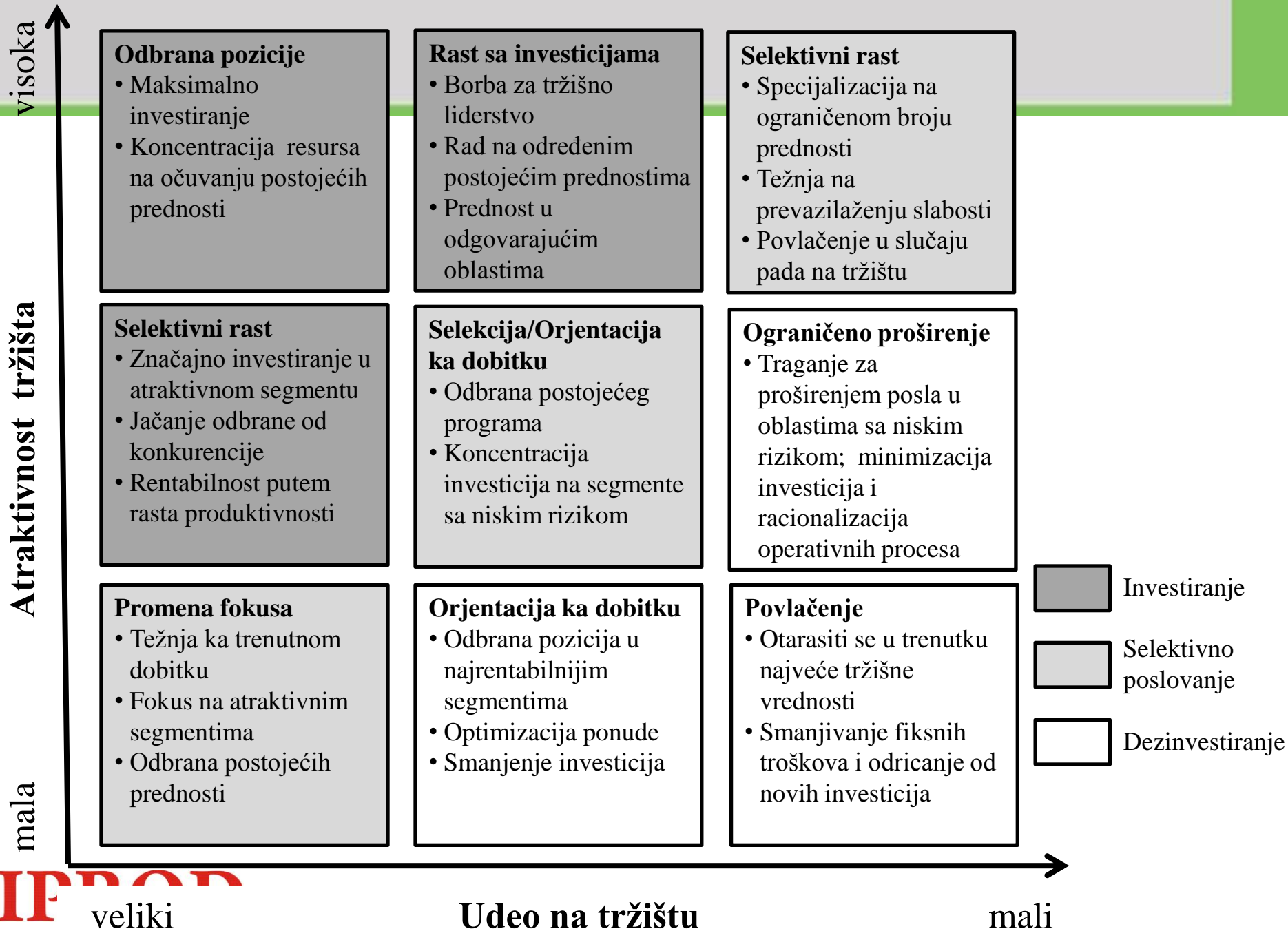
- Tržišni rast i veličina tržišta
- Kvalitet tržišta (rentabilnost, broj i snaga konkurenata)
- Snabdevenost energijom i sirovinama
- Stanje tržišta (konjunktura, zakonski okvir, otvorenost)
- Tržišne barijere

Da bi se utvrdila **relativna konkurentska prednost** u odnosu na najjače konkurente:

- Relativna tržišna pozicija / tržišni udeo / relativna finansijska snaga
- Relativni proizvodni potencijal
- Relativni potencijal istraživanja i razvoja
- Relativni kvalifikacije rukovodeće strukture i saradnika
- Finansijska situacija

Za podelu portfolia moraju se pronaći linije razgraničenja. One se postavljaju na  $1/3$  i  $2/3$ .





# MCKINSEY MATRICA

Matrica razlikuje tri zone. Zone su sledeće:

1. Prva zona obuhvata poslove koji imaju visoku atraktivnost i veliki potencijal i kao takvi treba da imaju **najveći prioritet prilikom investiranja**.
2. Druga zona obuhvata grane niske i srednje privlačnosti kao i poslove srednjih i slabih snaga. U ovoj zoni treba da se vrši **selekcija u pristupu kompanije**.
3. Treća zona obuhvata neatraktivne grane i poslove, pa treba pristupiti **dezinvestiranju** na ova tržišta i poslove.

# MCKINSEY MATRICA

Najznačajniji koraci u primeni matrice snaga su:

- definisanje kritičnih internih i eksternih faktora;
- ocena eksternih faktora;
- ocena internih faktora;
- pozicioniranje poslova u matrici
- predviđanje trendova za svaki eksterni faktor;
- razvoj u željenu poziciju u kojoj će se naći pojedini poslovi u matrici;
- određivanje pozicije u kojoj će se naći pojedini poslovi u matrici;
- formulisanje strategije za svaki posao.