

PORTFEL PRODUKTÓW BRUCE D. HENDERSON, 1970

Aby odnosić sukcesy, firma powinna mieć portfel produktów o różnym tempie wzrostu i odmiennych udziałach w rynku. Zawartość portfela jest funkcją równowagi między przepływami pieniężnymi. Produkty o wysokim tempie wzrostu wymagają nakładów pieniężnych, żeby mogły rosnąć. Produkty o niskim tempie wzrostu powinny generować nadwyżkę środków pieniężnych. W danym portfelu produktów potrzebne są obydwa rodzaje produktów występujące jednocześnie. [...]



Produkty o dużym udziale w rynku i powolnym wzroście to **dojne krowy**. Charakteryzuje je generowanie środków pieniężnych, przekraczających nakłady potrzebne na utrzymanie udziału w rynku. Tej nadwyżki nie trzeba i nie powinno się reinwestować w ten produkt. Jeżeli stopa rentowności przekracza tempo wzrostu, środków tych nie da się reinwestować nieprzerwanie bez obniżenia zysków.

Produkty o niskim udziale w rynku i powolnym tempie wzrostu to **psy**. Mogą wykazywać zyski księgowe, ale zyski te trzeba reinwestować, żeby utrzymać udział w rynku, co nie przynosi żadnego nadmiaru środków pieniężnych. Produkt jest, praktycznie rzecz biorąc, bezwartościowy, poza wartością likwidacyjną. Wszystkie produkty z czasem stają się albo dojnymi krowami, albo psami. Wartość produktu zależy w całości od tego, czy zdoła on uzyskać największy udział w rynku, zanim wzrost ulegnie spowolnieniu.

Produkty o małym udziale w rynku i szybkim wzroście to **znaki zapytania**. Niemal zawsze potrzeba na nie znacznie więcej środków pieniężnych, niż same są w stanie wygenerować. Jeżeli nie zapewni im się tych środków, pozostaną w tyle i zginą. Nawet po przeznaczeniu na nie pewnych środków, jeżeli jedynie utrzymują swój udział w rynku, to kiedy ich wzrost się zatrzyma, staną się psami. W wypadku znaków zapytania trzebałożyć duże dodatkowe nakłady finansowe na zakup udziałów w rynku. Produkt o małym udziale w rynku i szybkim wzroście jest obciążeniem, chyba że stanie się liderem. Wymaga bardzo dużych nakładów pieniężnych, których sam nie jest w stanie wygenerować.

Produkt o dużym udziale w rynku i szybkim wzroście to **gwiazda**. Niemal zawsze wykazuje zyski, jednakże niekoniecznie generuje potrzebne na niego środki pieniężne. Jeżeli jednak pozostanie liderem, będzie generować dużo środków, kiedy wzrost osłabnie i zmniejszą się potrzebne na niego inwestycje. Z czasem gwiazda staje się dojrzałą krową przynoszącą duży wolumen, duże marże, wysoką stabilność, bezpieczeństwo i nadwyżkę środków pieniężnych, które można inwestować gdzieś indziej.

Pozycja lidera na rynku jest bardzo opłacalna, jeżeli osiągnie się ją wcześniej i utrzyma do czasu, kiedy wzrost zacznie spowalniać. Inwestowanie w udziały w rynku może być bardzo atrakcyjne, jeżeli ma się na to pieniądze. Wzrostowi rynku towarzyszy wzrost udziału w nim. Wzrost udziału w rynku zwiększa z kolei marże. Wysokie marże zaś umożliwiają stosowanie większej dźwigni finansowej przy takim samym poziomie bezpieczeństwa. Wynikowa rentowność umożliwia wypłatę wyższych dochodów po sfinansowaniu normalnego wzrostu. Rentowność inwestycji jest wówczas ogromna.

Oczywista staje się potrzeba posiadania portfela produktów. Każdej firmie są potrzebne produkty, które generują pieniądze. A każdy produkt z czasem powinien się stać źródłem dochodów. W innym wypadku jest bezwartościowy.

Jedynie zdywersyfikowana firma ze zrównoważonym portfelem może dzięki swoim silnym stronom, rzeczywiście wykorzystać możliwości wzrostu. W zrównoważonym portfelu znajdują się:

- gwiazdy, których znaczny udział w rynku i szybkie tempo wzrostu zapewnią przyszłość;
- dojrzałe krowy, które dostarczają środków finansowych na ten przyszły wzrost;
- znaki zapytania, które można będzie przekształcić w gwiazdy za pomocą dodanych środków finansowych.

Psy nie są potrzebne. Świadczą o niepowodzeniu działań na rzecz zdobycia pozycji lidera w fazie wzrostu albo o tym, że się w porę nie przerwało inwestowania w produkt przynoszący straty.