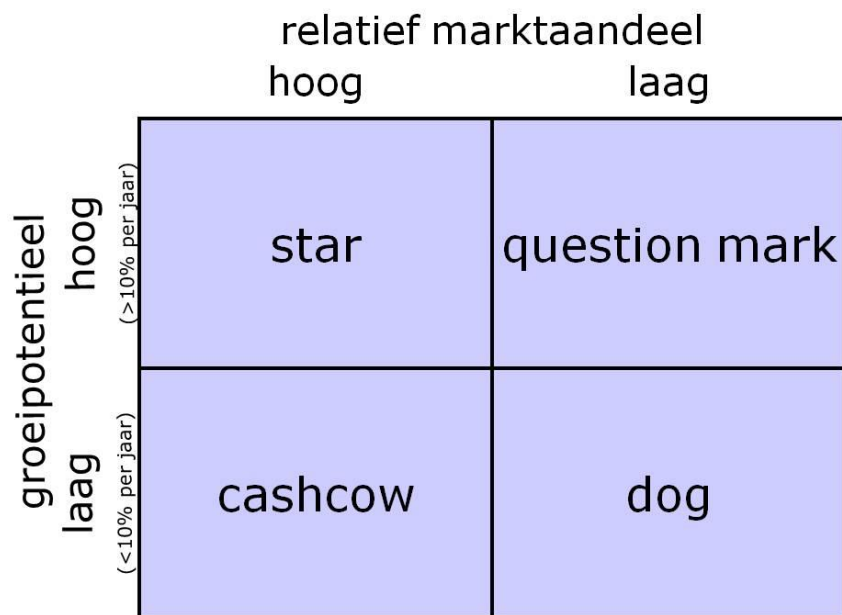


DHZ BCG-matrix

Maak zelf een portfolioanalyse

BCG-matrix

Door gebruik te maken van de BCG-matrix kan een organisatie inzicht krijgen in de marktkenmerken van hun producten en diensten, en de evenwichtigheid van de opbouw van het assortiment. De matrix wordt vaak gevuld met informatie op productgroepniveau, en geeft dan een visueel inzicht in de houdbaarheid van het assortiment dat wordt gevoerd.



De BCG-matrix is het bekendste model binnen de portfolio-analyse en is begin jaren zeventig ontwikkeld door de Boston Consulting Group.

In de BCG-matrix worden producten of (functionele) bedrijfseenheden beoordeeld op een tweetal kenmerken:

- het relatieve marktaandeel dat het bepaalde product of haar bedrijfseenheid heeft verworven ten opzichte van de grootste speler in de markt
- het groeipotentieel van de markt voor dat product of haar bedrijfseenheid.

De absolute waarden van de assen zal afhankelijk zijn van de branche of sector waarin geopereerd wordt. Vaak wordt in tekstboeken er daarom voor gekozen om de assen aan te duiden met hoog en laag.

Op basis van de BCG-matrix kan een product of haar bedrijfseenheid zich in één van de vier volgende categorieën bevinden:

- Cash cow: hoog marktaandeel in een stabiele, volwassen markt. Deze opbrengsten dienen gebruikt te worden om in andere producten te investeren.
- Star: een hoog marktaandeel in een groeiemarkt. Met gerichte investeringen dient men de voorsprong te behouden tot de markt volwassen wordt en dit een cash cow wordt.
- Question mark (ook wel Problem child of Wild cat): een klein marktaandeel in een groeiemarkt. Het is nog onzeker of dit een star of een dog zal worden.
- Dog: kleine marktaandeel in een volwassen markt. Indien het bedrijf geen strategisch belang bij dit product heeft, dient zij haar af te stoten.

Het ideale ontwikkelingspad voor een product loopt van question mark, via star naar cash cow. Sommige producten komen nooit verder dan question mark, en worden dan wellicht een dog, hetgeen voor het bedrijf in kwestie een kostbare aangelegenheid is. Gedurende het ideale ontwikkelingspad gaat de SBU (strategic business unit) in plaats van geld kosten, geld opleveren. Dit geld wordt geïnvesteerd in een ander of nieuw SBU dat zich nog in het stadium question mark bevindt.

De product-markt-combinaties (PMC's) worden in de matrix door middel van cirkels uitgedrukt, waarbij de grootte van de cirkel de relatieve omzetgrootte aangeeft. Het ideale beeld dat achter de BCG-matrix schuilgaat, is een evenwichtige verdeling van de (cashflows van de) PMC's over de matrix, waarbij slechts een kleine hoeveelheid Dogs en Question Marks aanvaardbaar is. Ook het aantal Stars is beperkt door de financieringsmogelijkheden. Daar staat tegenover dat er tijdig geïnvesteerd moet worden om op tijd een Dog, maar ook een ouder wordende Cow te vervangen. Met andere woorden: een evenwichtig opgebouwd assortiment heeft bollen in alle segmenten, met een nadruk op Stars en Cash Cows.

Bij gebruik van portfoliomodellen is het altijd belangrijk te weten wat men met de uitkomsten kan. In dit geval kan de BCG-matrix gebruikt worden voor het nemen van strategische beslissingen over wat met bepaalde producten te doen. Maar aan de hand van de inschaling van producten in de vier categorieën, kan men ook een vertaalslag maken naar hoe in de organisatie om te gaan met deze producten.

Vanuit de BCG-matrix kan de strategie van de bedrijfsvoering worden bepaald. Enkele strategische keuzes die kunnen worden gemaakt op basis van een analyse conform de BCG-matrix zijn:

- Vasthouden (hold strategy) (star)
- Oogsten (harvest strategy) (cash cow)
- Desinvesteren (divest strategy) (dog)
- Bouwen (build strategy) (question mark)

Kritiek

De BCG-matrix kent enkele punten van kritiek.

- Het marktaandeel, waar de matrix vanuit gaat, is geen garantie voor winstgevendheid.
- De matrix houdt geen rekening met afnemende/instortende markten. Cash cows zouden 'zo maar' verdwijnen.
- Marktgroei wordt als een gegeven beschouwd. In de praktijk echter, kan het bedrijf in kwestie de markt een impuls geven.
- Aan beide assen (marktaandeel en marktgroei) wordt eenzelfde waarde toegekend. Dit hoeft in de praktijk niet het geval te zijn, en is afhankelijk van de strategie.
- De inhoudelijke samenhang tussen producten en productgroepen wordt niet meegenomen.
- De matrix laat niet zien wat de concurrentie doet.
- Zoals ieder model, geeft de matrix wellicht een te simplistische voorstelling van zaken.

Hoe gebruik je de excelsheet?

Quick and dirty: waarden invoeren in de kleine tabel linksboven. De resultaten verschijnen direct in de grafiek.

De koninklijke weg: neem de tijd en investeer in kwaliteit. Vul eerst de onderstaande informatietabel in. Alle gegevens die je hier invoert, worden automatisch in de kleine tabel linksboven overgenomen.

Naam organisatie(onderdeel):
 Datum, weeknummer of maand analyse:

10,00

Product(groep): pr 01	
Percentage eigen marktaandeel:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktaandeel grootste concurrent:	1%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktgroei:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Omzet product(groep):	€ 1
Product(groep): pr 02	
Percentage eigen marktaandeel:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktaandeel grootste concurrent:	1%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktgroei:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Omzet product(groep):	€ 0
Product(groep): pr 03	
Percentage eigen marktaandeel:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktaandeel grootste concurrent:	1%
Percentage gebaseerd op:	
Percentage marktgroei:	0%
Percentage gebaseerd op:	
Omzet product(groep):	€ 0
Product(groep): pr 04	
Percentage eigen marktaandeel:	0%
Percentage gebaseerd op:	

Wat komt er in kolom A tot en met G terecht?

Producten of productgroepen	Eigen markt-aandeel	Markt-aandeel grootste concurrent	Markt-aandeel (X-as)	Markt-groei (Y-as)	Omzet	Grootte
fietsbanden	20%	3%	6,67	3%	€ 250.000	56
fietsbellen	3%	5%	0,60	15%	€ 100.000	22
pompjes	3%	1%	3,00	12%	€ 50.000	11
zadels	1%	2%	0,50	3%	€ 25.000	6
wielen	1%	7%	0,14	4%	€ 25.000	6
pr 06	0%	1%	0,00	0%	€ -	0
pr 07	0%	1%	0,00	0%	€ -	0
pr 08	0%	1%	0,00	0%	€ -	0
pr 09	0%	1%	0,00	0%	€ -	0
pr 10	0%	1%	0,00	0%	€ -	0
Totaal					€ 450.000	

In kolom A komen de namen van producten of productgroepen te staan, afhankelijk van het detailniveau. De namen komen in de grafiek bij de cirkels te staan.

In kolom B noteer je van het betreffende product of productgroep het eigen marktaandeel. Wees hierbij consequent met betrekking tot het bereik van het marktgebied. Kies voor een regionale, nationale of internationale markt en pas dit consequent voor alle waarden toe. Wanneer harde cijfers ontbreken, worden hier schattingen gemaakt.

In kolom C kijk je naar je grootste concurrent voor het betreffende product of productgroep. Per product of productgroep kunnen dat steeds andere concurrenten zijn. Ook hier geldt: ontbreken harde cijfers, maak dan schattingen.

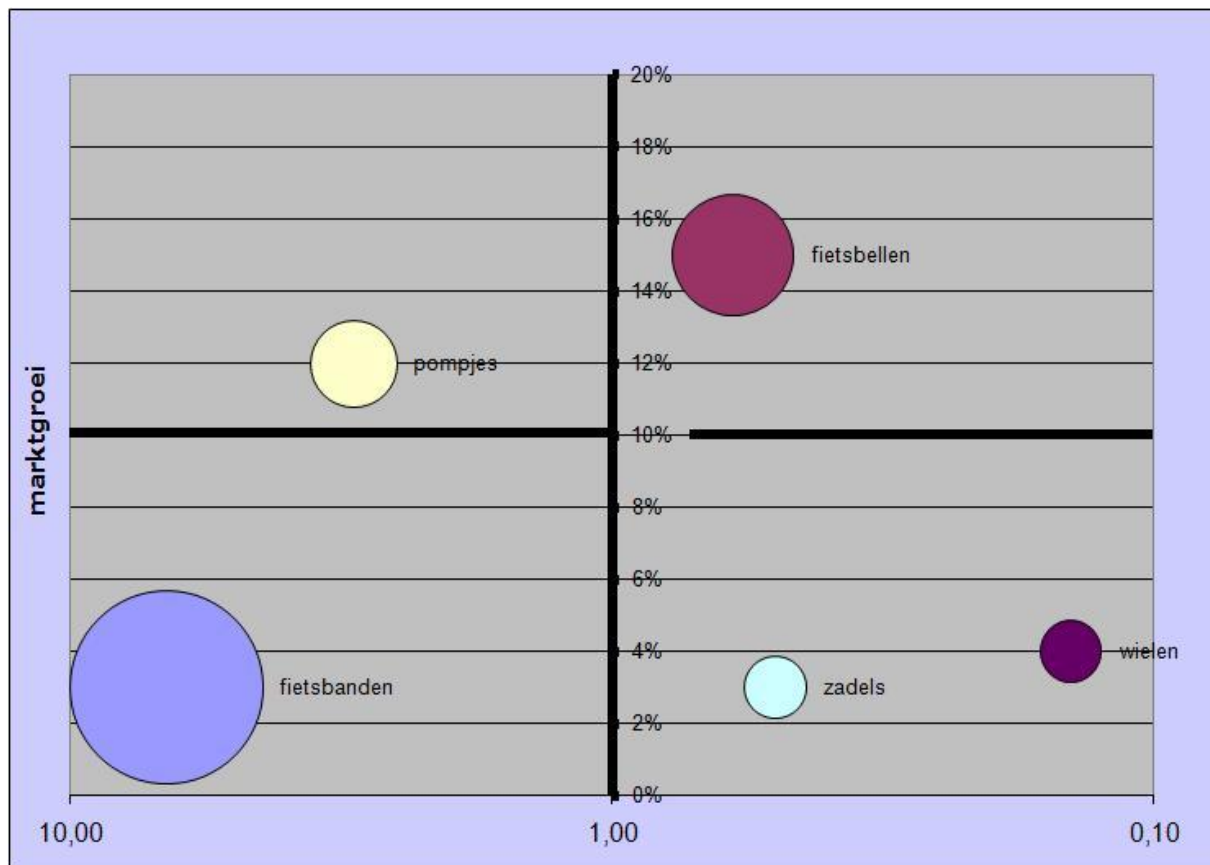
Kolom D kan je met rust laten, de waarden worden hier automatisch berekend op basis van eigen marktaandeel en het marktaandeel van de concurrent.

Kolom E betreft de marktgroei van het product in het gekozen marktgebied. Geen harde cijfers? Dan een inschatting maken.

In kolom F nemen we de omzet van het betreffende product of productgroep op. Meestal is dat de omzet over een jaar. Let ook hier op dat je voor alle waarden die je opneemt in de tabel dezelfde periode gebruikt.

Door consequent hetzelfde marktgebied en dezelfde analyseperiode toe te passen, voorkom je dat je appels met peren gaat vergelijken.

Kolom G wordt ook automatisch uitgerekend. Het betreft een percentage van de totale omzet voor dat product of productgroep. Deze kolom is verantwoordelijk voor de omvang van de cirkels in de grafiek.



In het **voorbeeld** zijn voor een fietsfabriek vijf productgroepen in beeld gebracht: banden, bellen, pompjes, zadels en wielen. Eigen marktaandeel en het marktaandeel van de grootste concurrent is in beeld gebracht. De grootste concurrent kan per product of productgroep steeds weer een andere zijn. Een zelfde verhaal geldt voor de marktgroei in de fietsbranche. De omzetgegevens zijn uit de boekhouding gehaald. De verzamelde gegevens liggen rond een bepaalde datum, je maakt een foto van een bepaald moment. Als organisatie ga je pas echt leren, wanneer je deze exercitie meerdere keer per jaar uitvoert en de grafieken naast elkaar legt. Je gaat dan patronen ontdekken.

Wat kunnen we uit deze grafiek aflezen?

Voor het voorbeeld zijn de gegevens dusdanig aangepast dat in ieder kwadrant een productgroep bivakkeert.

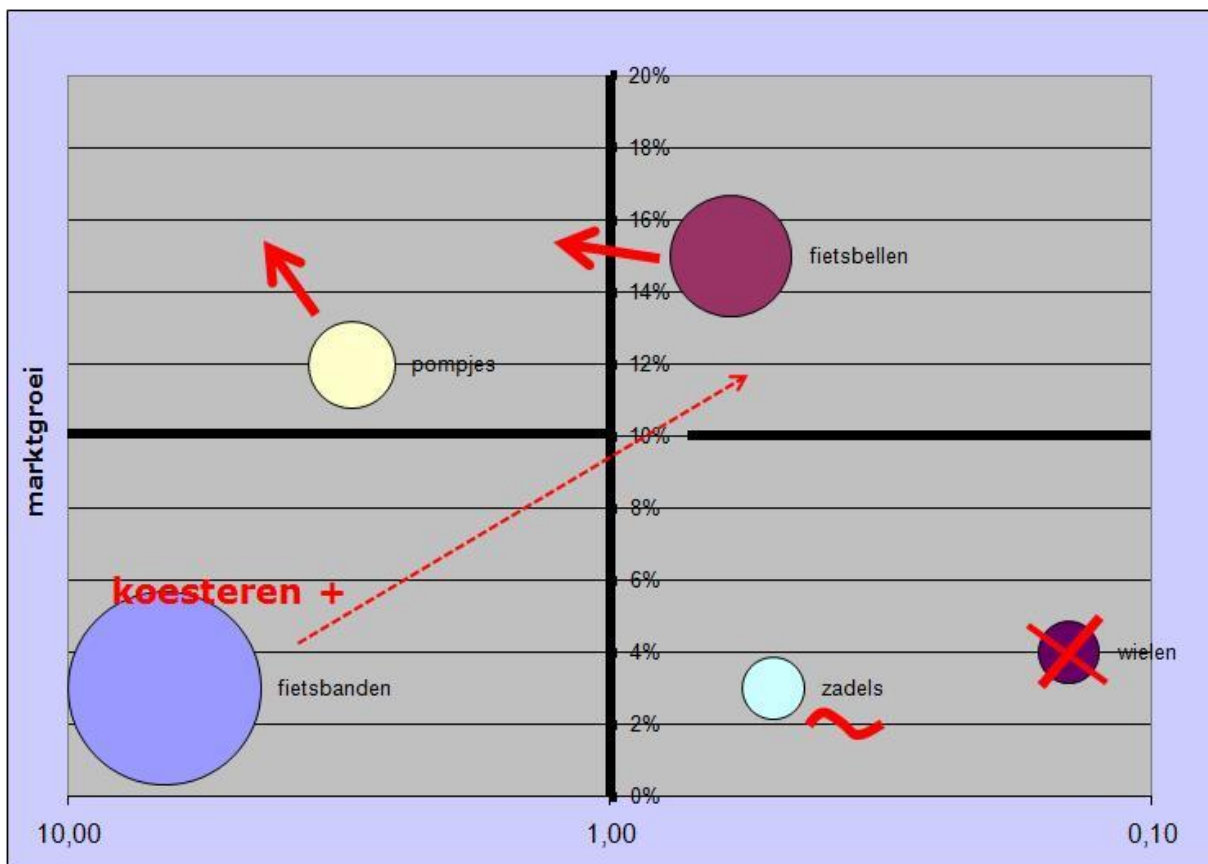
Zadels en wielen zijn zogenaamde 'dogs'. De marktgroei voor zadels is klein en gezien het kleine marktaandeel van onze grootste concurrent, kunnen we constateren dat de markt versnipperd is. Strategie voor de productgroep zadels zou kunnen zijn: niet meer investeren, voorlopig nog blijven produceren totdat de verhoudingen veranderen of de markt verdwijnt.

Bij de productgroep wielen is het verschil in marktaandeel met onze grootste concurrent groot. In de grafiek schuift de cirkel nagenoeg geheel naar rechts. Laag marktaandeel in combinatie met een lage marktgroei betekent stoppen met produceren en verkopen.

De productgroep 'fietsbellen' is een questionmark. Een stevige marktgroei, substantiële omzet. Vanuit de tabel kunnen we aflezen dat ook deze markt versnipperd is, minder versnipperd dan de markt van de zadels. Het verschil in marktaandeel met onze grootste concurrent is stevig, maar overbrugbaar. Strategie: markt veroveren. Komt ons percentage boven het percentage van de concurrent (5%), dan schuift de cirkel naar links in het kwadrant 'stars'.

De productgroep pompjes is een 'star'. Het verschil met onze grootste concurrent is redelijk maar door de concurrent te overbruggen. Strategie: investeren in vergroten van het marktaandeel. De omzet in euro's zal dan ook toenemen, waardoor het uiteindelijk een interessante omzetmaker zal worden en kunnen blijven.

De productgroep fietsbanden is een cashcow: een stevige omzet en we hebben een dominerend marktaandeel. Het product kunnen we nog een tijdje uitmelken, maar intussen moeten we gaan nadenken over innovaties om de levenscyclus te verlengen.



Aanwijzingen voor het gebruik van de excelsheet.

Waarden kunnen direct in de tabel worden ingevoerd, de resultaten zie je direct in de grafiek verschijnen.

Nog beter is wanneer je de informatietabel eerst invult. De tabel helpt je bewuster om te gaan met de gegevens en zorgt ook dat anderen de tabel en grafiek makkelijker kunnen lezen. De gegevens in de grote gegevenstabel worden automatisch overgenomen in de kleine tabel als input voor de grafiek.

Cellen waarin tekst kan worden ingevoerd zijn ingesteld met terugloop, dus per cel kan je automatisch meerdere regels tekst gebruiken.

De sheet staat voor het printen ingesteld op landscape, één pagina breed.