

BCG-MATRIX HET LEK NA 36 JAAR EINDELIJK BOVEN

De question mark, star, cash cow en dog hebben er een vriendje bij: de strainer. 'Het vergiet' doet zich aan de marketingstrategie misleidend voor als een van de usual suspects, waardoor hij denkt te moeten handelen volgens de oude handleiding van de Boston Consulting Group. Maar dankzij voortrazende technologie kan dit groeimodel naar de prullenbak.

Dat het zo niet langer ging met de oude BCG-matrix. Dat dit ding, zo vonden de vrijdenkers Frans van der Reep (lector bij Hogeschool IN-Holland en senior strategist bij KPN) en Jan Garnier (management consultant bij KPN), 36 jaar lang het leven van productstrategen over de hele wereld aardig had vergemakkelijkt – je product is of een question mark of een star of een cash cow of een dog – maar dat de uiterste gebruiksdatum ervan nu toch ruim was overschreden. Dat anno 2009 de technologische ontwikkeling zó hard gaat, waardoor dit wijd verspreide denken in de vier oude hokjes leidt tot zeer verkeerde beslissingen.

Waarom was de Boston Consulting Group Matrix (BCG) ook alweer zo handig? Het deelt je productenportfolio overzichtelijk in naar markt-groei en marktaandeel. Vervolgens zegt het wat je met elk product moet doen. Aan de 'star' met zijn hoge marktaandeel in een groeiemarkt voeg je nieuwe functionaliteiten toe. De 'cash cow' melk je juist uit omdat het een stevig aandeel heeft in een volwassen markt. De 'dog' (geen groei, geen aandeel) breng je meteen naar het asiel en met een 'question mark' (laag aandeel maar hoge groeipotentie) doe je alles wat God verboden heeft.

Zeef

Impliciete gedachte was: zolang je omzet draait, draai je goed. Zo niet, ben je een dog. Maar een product is toch pas dood als je er niks meer aan verdient, zou de eenvoudige marktkoopman denken. Als je er geen winst meer op maakt? Daar

wrong de schoen al een beetje. Erger, vonden Van der Reep en Garnier met de marktkoopman, de twee paradepaardjes uit de stal – 'star' en 'cash cow' – suggereren dat je dankzij hun hoge marktaandelen nog wél winst maakt. Die kan echter al lang zijn verdampt. Zo kan het zijn dat je versleten productieapparaat tegen hoge kosten moet worden vervangen. Of er zijn overheidsregels en heffingen die je variabele kosten hoger maken. Of, en dat zagen de twee vrijdenkers steeds vaker om zich heen, je moet je prijzen verlagen omdat concurrenten met een nieuwere technologie dezelfde functionaliteit veel goedkoper of beter kunnen leveren. Erger: die betere technologie bevindt zich binnen de muren van jouw eigen bedrijf – zelf ontwikkeld of op de top van de markt aangekocht. Met je oude technologie denk je nog een leuke star of cash cow in handen te hebben, maar ondertussen sijpelt daaruit de winst weg als uit een zeef.

Er zijn oude, bekende voorbeelden. Stoomlocomotief versus elektrische tractie. Paardentram versus auto. Telex versus telefoon. Grammofoon versus cd. Fax versus mail. Briefpost versus mail. Maar de laatste jaren tuimelen nieuwe voorbeelden over elkaar heen. Klassieke telefonie versus VoIP. Gloeilamp versus spaarlamp of led. GSM versus UMTS versus WIMAX. Nintendo DS versus Nintendo Wii. De eerste technologie is nog best functioneel, maar is helaas niet meer state of the art. De economische levensduur blijkt korter te zijn dan de technologische – een situatie waarmee BCG geen rekening houdt.

Euthanasie

De snelheid van technologische substitutie neemt alleen maar toe. Neem de audiovisuele branche. Uiterst traag bereikte in de jaren tachtig de video een penetratiegraad van zeventig procent – die YouTube in één jaar tijd overklaste. Of neem de fotografie. Na de uitvinding ervan duurde het zeventig jaar voordat gewone mensen een analoge >

Tekst Jeroen Siebelink Beeld Han Hoogerbrugge

WAT IS DE BCG-MATRIX OOK ALWEER? Begin jaren zeventig ontwikkelde de Boston Consulting Group een matrix waarin producten of bedrijfseenheden worden beoordeeld op twee kenmerken. Het relatieve marktaandeel dat het product heeft verworven ten opzichte van de grootste speler in de markt en het groeipotentieel van de markt voor dat product.

Een question mark (ook wel 'problem child' of 'wild cat') heeft een klein marktaandeel in een groeiemarkt. Het is nog onzeker of dit een star of een dog zal worden. Een star heeft 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. Een cash cow heeft een hoog marktaandeel in een stabiele, volwassen markt. Deze opbrengsten dienen gebruikt te worden om in andere producten te investeren. Een dog heeft een klein marktaandeel in een volwassen markt. Als het geen strategisch belang oplevert, kan je het beter afstoten.

FRANS VAN DER REEP EN JAN GARNIER Van der Reep is lector digital world bij Hogeschool INHolland en senior strategist bij KPN. Hij heeft toezichhoudende functies in de profit en non-profit sector. Rond zijn thema 'impact van internet op leven en werk' publiceerde hij de boeken 'Ondernemen aan de Maas' (2005), 'About an Analogous Life in a Digital World' (2005) en 'Search: Digital World' (2007). Zie www.inholland.nl/digitalworld.

Garnier is management consultant bij KPN.

WAT DOE JE OOK ALWEER MET DE BCG-MATRIX?

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 een dog – voor het bedrijf in kwestie een kostbare aangelegenheid. Idealiter levert het op termijn geld op dat wordt geïnvesteerd in een nieuwe question mark.

OUDE KRITIEK OP DE BCG-MATRIX

1. Het marktaandeel waar de matrix vanuit gaat, is geen garantie voor winstgevendheid.
2. De matrix houdt geen rekening met afnemende of instortende markten. Cash cows kunnen zo maar verdwijnen.
3. Marktgroei wordt als een gegeven beschouwd. In de praktijk je als bedrijf de markt een impuls geven.
4. 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.
5. De inhoudelijke samenhang tussen producten en productgroepen wordt niet meegenomen.
6. De matrix laat niet zien wat de concurrentie doet.

toestel konden kopen. Agfa en Kodak bouwden overall ter wereld nog grote efficiënte ontwikkelcentra voor hun cash cow – analoge rolletjes – toen de digitale revolutie al in een moordend tempo om zich heen greep.

De oude fotografiebedrijven dachten een volle kom met waardevolle inhoud in handen te hebben, maar het bleek een vergiet dat binnen een paar jaar leeg was. Hun gekoesterde cash cow bleek een jammerlijke strainer – Engels voor vergiet. Een product dat weliswaar nu nog veel omzet haalt uit een markt dankzij een flink marktaandeel, maar waarvan de marge aan alle kanten weglekt.

Ouderwetse telefonie dan, 'plain old telephone service' (pots). Die markt groeit misschien zelfs nog in belminuten, maar ondertussen nemen de

Aanhangsel

Wat nu? Stop het hokjesdenken, kom uit de vier hokjes – zegt de moderne theorie van de strainer. Door de versnelling in technologische ontwikkeling zit de wereld tegenwoordig vol met strainers. Ze lijken op stars, question marks en cash cows. Dat betekent dat in elk marketingbesluit, veel meer dan vroeger, het toekomstperspectief van de 'andere technologie' moet worden meegewogen. Fotografiebedrijf Kodak had niet alleen naar 'analoge' investeringen moeten kijken maar ook een inschatting moeten maken van de 'digitale' impact.





Investeer je als Kodak in méér efficiency in analoge foto-ontwikkeling omdat je denkt dat mensen zo langzamerhand minder willen betalen voor deze

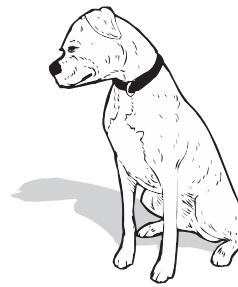
De fotografiebedrijven dachten een volle kom met waardevolle inhoud te hebben, maar het bleek een vergiet dat binnen een paar jaar leeg was.

tarieven af. Een melkkoe kan je het niet meer noemen, want investeringen in verdere kostenverlagingen van deze vorm van spraaktransport leveren niks meer op. Maar het is evenmin een zieke hond die je volgens BCG even euthanaseert, want je maakt er nu nog winst op. Als je eerlijk bent, houd je jezelf een spiegel voor. Over een paar jaar bestaat pots waarschijnlijk niet meer. Iedereen gebruikt dan VoIP of iets anders, dat spraak en data efficiënter transporteert.

cash cow? Bouw je als Schiphol een extra terminal voor nog snellere afhandeling van de immer populaire vluchten naar Parijs? Nee, het is een strainer zodra de hoge snelheidstrein er vanuit Amsterdam geen vier maar minder dan drie uur over doet. Die tijd komt, en sneller dan je wilt weten. Koop je als ABN Amro het wereldwijde kantorennetwerk 'voor een schijntje' terug van de Schotten? Wellicht weggegooid geld, want de toekomst lijkt nu aan de ingetogen, duurzame internetbanken.

DE OUDE BCG - MATRIX

BCG - Matrix		Relatief marktaandeel	
		Hoog	Laag
Groeipotentieel	Hoog	 Star	 Question mark
	Laag	 Cash cow	 Dog



Dringt de eigen sterfelijkheid tot je door? Doe je als thuiszorgorganisatie Meavita aan enorme schaalvergroting en voer je dik betaalde managementlagen in en investeer je in starre ERP-systemen omdat je denkt dat je alleen zo de zorg betaalbaar houdt? Nee, je tijd is gekomen. Je werknemers lopen massaal weg uit hun ondergevalueerde banen en melden zich als ZZP'er bij de kleinschalige buurtzorg, die veel goedkoper werkt én meer tevreden klanten oplevert. En denk je zelfs als producent van de telex – een dog die links en rechts is ingehaald door telefoon, fax en mail – tóch nog een bepaald nut te vervullen omdat officiële documenten alleen worden erkend als ze per telex worden verstuurd? Er komt een dag dat de prijs ervan zóver is gezakt dat het echt niet langer gaat. Een softwarebedrijfje ontwikkelde een speciale digitale dienst voor dit soort transporten. De telex kon definitief naar het museum.

Sterfelijk

Het BCG-recept werkt niet meer. Wat nu? Ten eerste is volgens Van der Reep en Garnier een organisatorische ingreep aan de orde. In veel technologisch gedreven bedrijven – Nintendo, Philips, Kodak – vindt men het nu nog heel gewoon dat strainers door blijven concurreren met nieuwere producten uit het assortiment. Ze weten namelijk niet dat het strainers zijn. In verkokerde bedrijfseenheden werken mensen met autonome deeldoelstellingen nijver aan hun question marks, stars en cash cows. Allemaal denken ze dat ze heel belangrijk zijn. Onsterfelijk. De een levert cash, de ander een toekomst. Maar de ene technologie is het net niet meer, de andere is het nog niet helemaal. Heeft een visionair in de board al een plan klaar liggen voor een soepele vervanging van de ene naar de andere technologie? Durft hij de piepjonge markt nu al af te schrijven omdat het een strainer is? >

IS DE PAPIEREN KRANT EEN STRAINER?

Veel cash cows die door nieuwere technologieën spoedig nutteloos worden gemaakt, maken nu nog even winst maar niet lang meer. Die noemen we een strainer, vergiet. Is de papieren krant zo'n strainer? Volgens Van der Reep en Garnier is het gewoon een cash cow. 'De krant is een mengvorm van twee dingen: nieuws en analyses maken en nieuws en analyses distribueren. Tezamen noemen we dat een krant. Door de komst van internet worden die twee functies losgekoppeld. De functie van alleen het maken van nieuws en analyses wordt via internet niet beter uitgevoerd. Als de kosten van papier hard stijgen, het gebruiksgemak van papier verdwijnt of de schaamte te hoog wordt als de buurman een e-paper heeft, wordt de papieren krant gewoon een dog.'

Veel meer dan vroeger moet in elk marketingbesluit het toekomstperspectief van de 'andere technologie' worden meegewogen.

EERSTE UITBREIDING OP DE BCG-MATRIX

BCG 2.0		Technologie	
		Verouderd	State of the art
Functionaliteit van de technologie	State of the art	Strainer	Dit gebied wordt bestuurd door BCG
	Verouderd	Dog volgens BCG (want functionaliteit is verouderd)	

UMTS, KERMIT EN DONGEL

Maak je – bij wijze van spreken – op een question mark als UMTS nog eventjes geen winst, maar verwacht je dat in de toekomst wel te doen? Investeer je daarom in de aantrekkelijkheid van deze communicatiestandaard zodat de markt verder groeit en het een star wordt? Het zou een strainer kunnen zijn. Wie weet vaagt WIMAX of iets anders het spoedig van de kaart.

Dacht je met de Kermit, later Greenpoint, de mensen een leuke telefoon te bieden waarmee ze alleen op bepaalde plekken kunnen bellen en niet gebeld worden? Een kleine star in de grote groeiemarkt voor mobiele telefonie waarin je fors moet investeren? Helaas, het bleek een strainer. De mensen wilden tweerichtingsverkeer en kochten liever echte mobieltjes. Denk je nu met je Dongel, een handige USB-stick voor je laptop een star in handen te hebben in de groeiemarkt van mobiele mail en internet? Denk nog eens terug aan de Kermit. Is het écht wel zo handig, zo'n aanhangsel aan je laptop?

TWEEDE UITBREIDING OP DE BCG-MATRIX

BCG 3.0		Commerciële levensduur	
		Kort	Lang
Technologische levensduur	Kort	- Hypes, producten met korte 'windows of opportunity' bijvoorbeeld EK-merchandise	- 'Disruptive technology'. De functionaliteit is er nog maar de technologie is verouderd. Bijv. Kodak, oude telefoonie, Schiphol
	Lang	- Consumenten ervaren de nieuwe technologie niet als beter, bijvoorbeeld Philips V2000 en cd-i	Alleen hier geldt de oude BCG

Zodra de commerciële en technologische levensduur uit elkaar lopen, geldt de BCG-matrix niet meer.

Durft hij een star als een cash cow te behandelen door niet verder meer te zaaien en de oogst versneld naar voren te halen?

Misschien is het beter meteen een hoog hek om de strainer te plaatsen en vervolgens onder

operatie voortaan samen te werken. Eén P&O, één marketingorganisatie, één belang.

De belangrijkste les van de strainer? De ontdekking ervan in je bedrijf is de aanvaarding van je eigen sterfelijkheid, zo denken Van der Reep en

De ontdekking van het vergiet in je bedrijf is de aanvaarding van je eigen sterfelijkheid.

de vlag van een B-merk af te bouwen. Of liever nog: het meteen te verpatsen. Wil niemand de oude meuk hebben? Dan zal men moeten leren gelijktijdig diverse lifecycles te managen. Daartoe worden de nieuwe en de oude wereld onder één baas gebracht. Die dwingt mensen in de

Garnier. Aan de oude BCG-matrix lag nog die kapitalistische groei-ideologie ten grondslag die in de depressie van 2009 aan zijn einde kwam. Aanvaard de strainer. Bezie de wereld én jezelf principieel als sterfelijk. Hoe noemde Joseph Schumpeter dat ook alweer? ●

VERMOMDE STRAINERS

Question mark

Wanneer verandert een question mark in een strainer?

Als de verwachting wegvalt dat het een product een star wordt, bijvoorbeeld doordat er iets beters of goedkopere op de markt komt.

Wat moet je doen met een 'question mark turned strainer'?

Behandelen als dog.

Is dat makkelijk?

Waarschijnlijk niet, question marks worden meestal ontwikkeld door doorbijters die wel raad weten met 'ongelovigen'. Je zou trouwens ook kunnen zeggen dat een question mark geen strainer kan worden omdat er nog geen marge is die weg kan lekken.

Star

Wanneer wordt een star een strainer?

Bij een star investeer je in het ontwikkelen van nieuwe

productfuncties opdat de markt jouw product aantrekkelijker vindt dan dat van de concurrent. Een star wordt een strainer als deze investeringen zich niet meer terugbetalen in de vorm van meer markt.

Wat moet je doen met een 'star turned strainer'?

Behandelen als cash cow.

Is dat makkelijk?

Waarschijnlijk niet, stars worden opgekweekt door mensen die uitblinken in creativiteit en als het moet zeer onorthodox zijn bij het bedenken van nieuwe productfuncties en features. En dus ook bij het omzeilen van barrières als kosten-batenanalyses en investeringsbesluiten.

Cash cow

Wanneer wordt een cashcow een strainer?

Bij een cash cow volg je een uitbaatstrategie, bijvoorbeeld marge vergroten door te investeren in maatregelen die de kostprijzen drukken. Een cash cow wordt dus

een strainer als een ander een nieuwe productiemethode gaat gebruiken waarmee ongeveer hetzelfde product (of dezelfde functionaliteit) tegen veel lagere kosten gemaakt kan worden. De cash cow moet dan zijn prijs laten zakken. Investeren van de cash cow in kostprijsverlaging renderen niet meer, in het ergste geval laat de prijsverlaging de marge geheel verdampen.

Wat moet je doen met een 'cash cow turned strainer'?

Uiteindelijk afscheid nemen van het oude en overstappen op de nieuwe technologie.

Is dat makkelijk?

Waarschijnlijk niet. 'Cash cows' zijn groot en worden gemolken door beheerste managers die sturen op cijfers en jaargetargets en die niet dol zijn op nieuwlichterij. Niet zelden zijn grotere bedrijven intern verzuild. Nieuwe productietechnologie is in het begin kleinschalig en zit ergens anders. Het nieuwe wordt ervaren en behandeld als een interne concurrent in plaats van als een erfopvolger.