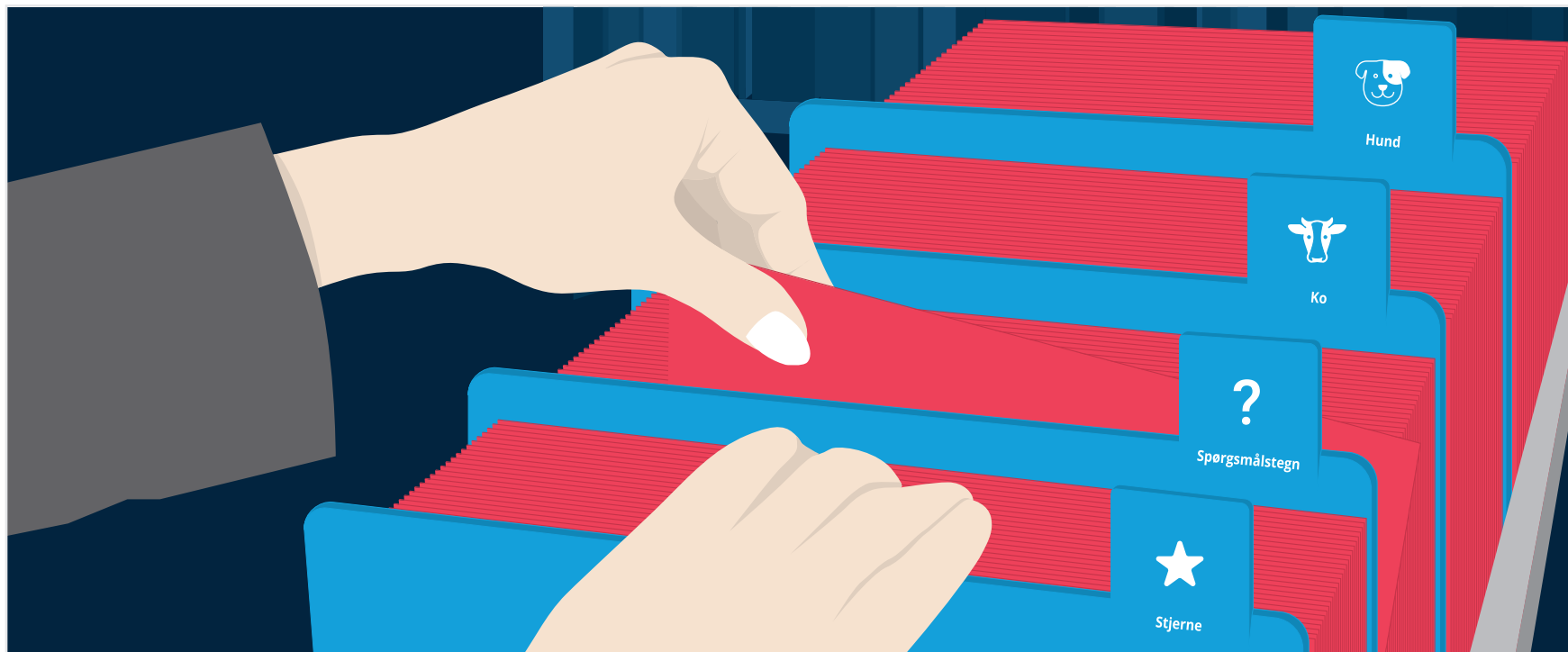


Boston matricen: Produktporteføljeanalyse fra SMV perspektiv



RESUMÉ

Boston matricen er én af de mest kendte modeller inden for management, og er efterhånden blevet flittigt brugt af virksomheder af alle størrelser i flere årtier. Den fremhæver markedsvækst og markedssandel som succeskriterierne, og selve matricen opdeles efter fire kategorier, som dine produkter kan passe ind i: "star" (stjerne), "question mark" (spørgsmålstegn), "cash cow" ((malke)ko) og "dog" (hund). Matricen fungerer som et overblik til din porteføljeanalyse, og er god til at belyse, hvordan du skal allokere dine ressourcer i din virksomhed. Principperne bag modellen er også relevante til at analysere dine markedsføringsindsatser, så uanset om din produktportefølje er bred eller smal, kan du på én eller flere måder få noget ud af at gøre brug af Boston matricen.

Boston matricen er ofte forbundet med en porteføljeanalyse af større virksomheder, men modellen kan også give en brugbar indsigt i porteføljerne for SMV'er.

Ved at bruge Boston matricen som en ramme for din porteføljeanalyse, får du et overblik over, hvilken del af din produktportefølje, du bør smide flest penge efter, og hvilken del du bør satse mindre på eller måske endda udfase helt. Boston matricen kan også bruges i andre henseender, som for eksempel til vurdering af markedsføringsindsatser - det kommer vi nærmere ind på senere hen i artiklen.

Boston Matricens oprindelige formål

I sin tid blev modellen fremført af den amerikanske konsulentvirksomhedsmastodont, Boston Consulting Group (BCG) for at vurdere, hvilke forretningsenheder konglomerater skulle allokere sine ressourcer til. Ligeledes var den dog relevant for virksomheder med en portefølje af forskellige produkttilbud. Modellens tese var, at en portefølje bør indeholde produkter med forskellige vækstrater og markedssandele, og at firmaets konkurrencedygtighed samt markedets tiltrækning og vækstmuligheder var de to vigtigste succeskriterier¹. Selvom SMV'er typisk ikke har den bredeste vifte af differentierbare produkter inden for forskel-

lige markeder, så tilbyder de fleste virksomheder stadig flere muligheder til deres kunder, og derfor er der lektier at lære fra Boston Matricen.

Boston matricen set fra oven

Før vi graver dybere ned i, hvordan Boston modellen kan være direkte relevant for dig som ejer af en SMV, starter vi med at definere termerne, som Boston matricen gør brug af, og derefter gennemgås de fire kategorier ud fra en overordnet idé om, hvad der gør dem mere eller mindre attraktive.

Hvad betyder Markedsvækst og Relativ markedssandel?

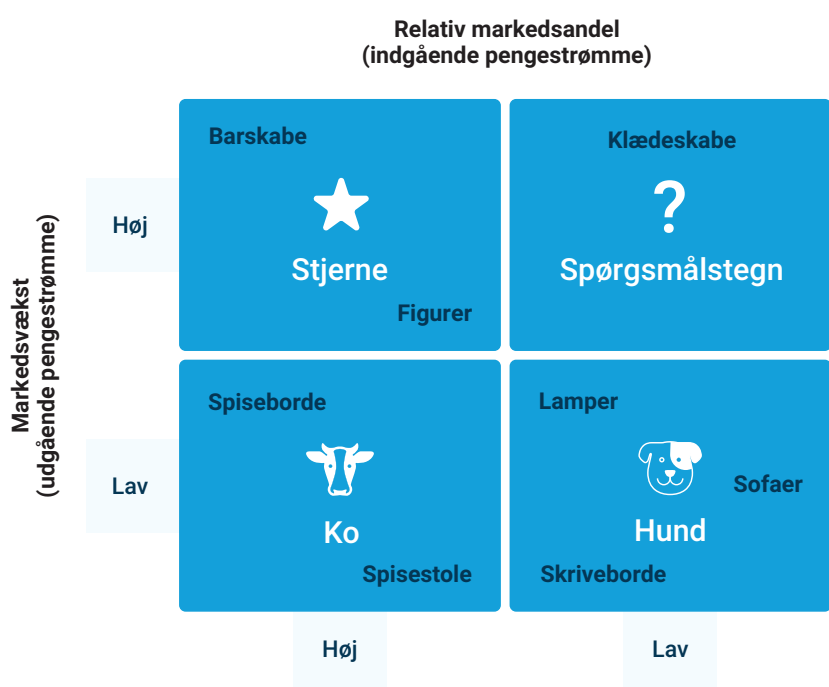
Markedsvækst: Er antallet af potentielle kunder, som er interesserede i dit produkt stigende, så er der en vækst i markedet. Her bør du ikke se på, om de endnu er blevet konverteret til at blive dine egne kunder, da dette parameter koncentrerer sig om den generelle tiltrækning ved markedet. Høj markedsvækst betyder en potentiel høj omsætning og kræver investeringer for at kunne omsætte vækst til profit².

Relativ markedssandel: Din andel af det samlede marked divideret med din største konkurrents samlede marked-

sandel. Du kan også dividere din omsætning med din største konkurrents omsætning. Enhøjereandel af markedet angiver større kontrol heraf og derved også bedre konkurrencedygtighed og profitmulighed. Det væsentlige her er, at du er specifik i din definition af markedet, og ikke bruger for brede kriterier.

Med det sagt behøver du ikke at have de eksakte tal for de to parametre. Jo mere præcis du kan være, jo bedre, men det vigtigste er, at du har en generel forståelse for hvilken rolle dine tilbud spiller i din virksomhed.

De fire kvadranter



Stjerne: Høje udgående pengestrømme (kræver mange ressourcer), fordi de vokser hurtigt, og de kræver vækstfinansiering. På trods af at det er en ressourcetung kvadrant, giver den høje markedsvækst kombineret med en høj relativ markedsandel mærkbare udsigter til profit, og kan ses som dit firmas fremtid.

Spørgsmålstegn: Du tjener ikke meget på dem endnu, og de koster meget at vedligeholde. Du har ikke en særlig høj markedsandel, men der er en høj vækst i markedet, hvilket vil sige, at der er potentiale for, at den bliver til en stjerne. Hvorvidt det er sandsynligt, beretter modellen intet om, og du som virksomhedsejer bør selv vurdere, hvor stor sandsynligheden er for, at du kan opnå en tilstrækkelig andel af markedet. For de fleste virksomheder giver det mening at have mindst to spørgsmålstejn for at helgardere sin udvikling.

Ko (cash cow): Koster ikke meget at holde ved lige, men giver høje indtægter. Det er denne kvadrant, som finansierer dine spørgsmålstejn og til dels dine stjerner. Deraf kommer navnet "cash cow". Du kan stadig søge øget profitabilitet for koen gennem inkrementelle innovationer og effektiviseringer/strømlininger i din cash cows værdikæde.

Hund: Lav markedsandel og lav markedsvækst. Den koster penge, uden at du får penge eller har udsigt til at tjene på det produkt. I de fleste tilfælde giver det derfor mening at udfase produktet fra porteføljen, med mindre produktet er komplementært til et andet vigtigere produkt i din portefølje. Som minimum giver det i hvert fald anledning til at holde skarpt øje med salgsudviklingen og dens ROI. Hvis du

kommer frem til, at din hund har fejlet, skal du analysere din data til at finde ud af, hvad der gik galt, og hvad der kunne have været ændret.

Hvis du har høje relative andele, så betyder det som regel også stordriftsfordele og større indgangsbarrierer for potentielle konkurrenter, derfor ser Boston matricen indgående pengestrømme og høje marginer som en funktion af din relative markedsandel. Høj vækst betyder til gengæld muligheden for at opnå en markedsledende position med tilsvarende høj profit. Ved at sætte dine produkter eller tjenester ind i ovenstående matrice, får du et bedre overblik over den økonomiske del af din forretningsmodel, og hvad der giver mening at investere i fremadrettet³.

BCG's seneste kommentarer til modellen

Selvom modellen er flere årtier gammel, siger BCG, at modellen er mere relevant end nogensinde. De knytter dog nogle kommentarer til, hvordan du i dag bør anskue modellen: bid:

- 1) Markedet ændrer sig hurtigere i dag (flere inkrementelle teknologiske fremskridt osv.) – reevaluer derfor din Boston matrice ofte.
- 2) Dermed er høje markedsandele ikke længere en garant for vedvarende succes – du skal derimod kunne være omstillingsparat. Det gælder for nogle brancher mere end andre.
- 3) Cash cows har en kortere levetid, derfor bør du i endnu højere grad fokusere på dine spørgsmålstejn og stjerner.
- 4) Test spørgsmålstejn i begrænsede markeder for at vurdere sandsynligheden for, at det kan blive til en stjerne uden at satse for stort på dem til at starte med.

Eksempel: Danta I/S er en designer møbelforretning i Århus

De to ejere af det fiktive Danta I/S startede deres firma for tre år siden, og de producerer og designer hele deres sortiment selv, hvilket primært består af møbler. Det går rigtig fint med salget, men de er godt nok lidt i tvivl om, hvilke møbler de skal investere mest i, dvs. hvilke møbler de skal bruge flest penge på at markedsføre, hvilke de skal producere flere af osv. Heldigvis har de en god oversigt over deres salg, og de har også en rimelig forståelse for, ud fra deres data, hvordan den generelle efterspørgsel ser ud for de forskellige produkter, de tilbyder. Derfor sætter de sig for at lave deres egen Boston matrice. På nuværende tidspunkt sælger de 8 forskellige produkter: spisestole, spiseborde, dekorative figurer, lamper, klædeskabe, barskabe, skriveborde og sofaer.

De definerer deres marked som værende kunder, der søger møbler af høj kvalitet. Derfor sammenligner Danta I/S sig i højere grad med forretninger som Bolia end eksempelvis Ikea, og det er relevant for at bestemme deres relative markedsandel. De læner sig primært op ad markedsundersøgelser og søgedatatrends fra Google til at bestemme markedsvæksten for hvert produkt. Med det in mente udarbejder Danta I/S sin matrice således:



Med brug af Boston Matricen til deres porteføljeanalyse har de fået et godt overblik over deres sortiment. Før de træffer nogen endelige beslutninger, er de klar over, at de bør analysere så meget data som muligt, men overordnet set udleder de tre konklusioner⁴:

- 1) De skal smide flere reklamekroner efter deres barskabe og dekorative figurer, og bruge mindre tid på at pushe deres spiseborde og spisestole
- 2) De skal bruge færre ressourcer på lamper, sofaer og skriveborde. De skal kigge tallene efter i sømmene og overveje udfasning, hvis de taber penge på dem.
- 3) De skal overveje at introducere et eller flere nye produkter i porteføljen som "spørgsmålstegn" for at komme foran på det fremtidige designermøbel marked.

Kan SMV'er bruge modellen, hvis kun de tilbyder ét produkt?

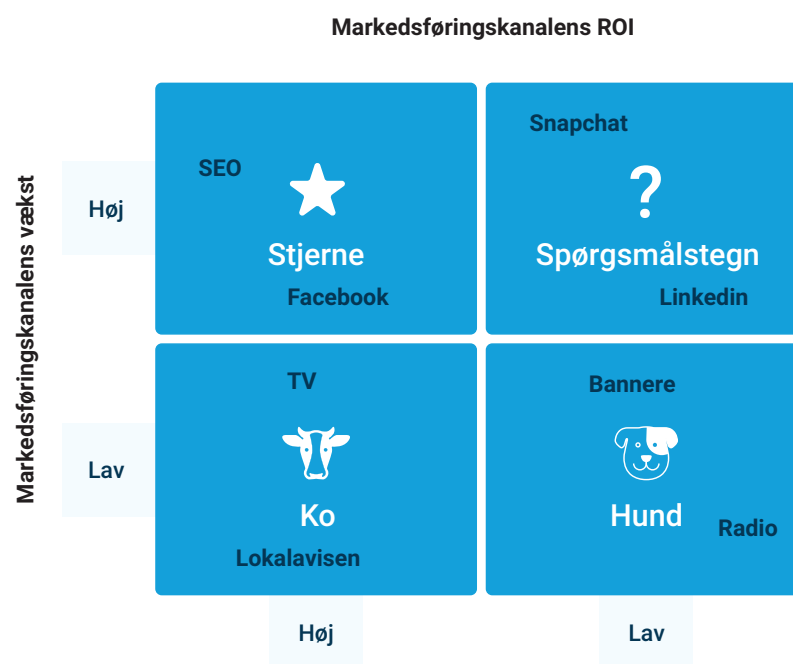
Selv i tilfældet af, at din virksomhed ikke føler, at der er tilstrækkeligt behov for at lave en produktporteføljeanalyse, kan du stadig gøre brug af Boston matricen som analyseværktøj til andre dele af din virksomhed. Eksempelvis kan du med fordel benytte modellen til at evaluere markedsføringsindsatser. Indholdet er anderledes, men principperne forbliver de samme. Malk dine køer, lad være med at spille ressourcer på hunde, invester i stjerner og lav eksperimenterende investeringer i dine spørgsmålstegn.

Boston matricen belyser meningen med markedsføring

Som hel nyopstartet virksomhed ville det give mening at analysere marketingsindsatser fra andre i samme branche, men hvis du har været på markedet i noget tid, er det bestemt en god idé at kigge indad og trække på egen data. Du har måske kørt nogle kampagner eller annonceret nogle steder, der rammer dit kernesegment lige i øjet og giver mærkbare resultater i dit salg som en direkte forbindelse af den kanal. Du har måske også oplevet, at der er andre reklamer, der har fungeret knapså godt, og der er sikkert også nogle kanaler eller metoder, du har taget de første spæde skridt til at prøve af, men er usikker på hvor meget du får ud af⁵.

Ved at bruge Boston matricen i dette henseende får du et

overblik over hele din tilgang til markedsføring, ved at du nemmere kan vurdere, hvilke kanaler du bør smide flere penge efter, og hvilke kanaler du burde overveje at droppe som medie. Nedenfor har vi udarbejdet et eksempel på, hvordan din "Markedsførings Boston model" kunne se ud:



Vi fortsætter med eksemplet om Danta I/S, som ovenstående Boston model er skræddersyet til. Ejerne af Danta I/S ved, at Google bliver en stadig vigtigere kanal, og deres foreløbige ROI på den SEO, de selv har lavet, har været særdeles positiv – derfor er det en stjerne. I forhold til TV og lokalavisen har det været deres erfaring, at de får en god del kunder ud af at gøre reklame der, men det lader ikke til, at de fremover vil kunne forvente nævneværdige stigninger på antal konverteringer gennem de kanaler. Til gengæld er de, indtil videre, kanaler, hvor de ved, at marketingskronerne er godt givet ud – derfor er de "malkekøer".

De sidste mange gange de har prøvet en radioreklame af, fik de ikke ligeså mange kunder ud af det, som de havde håbet. Faktisk faldt konverteringsraten med et par procentpoint for hver radioreklame, de lavede – derfor er det en hund. Og så var der LinkedIn, som de indtil videre ikke har haft nogen mærkbar succes med, men det lader til, at flere og flere bruger mediet, og der har også været en forsigtig stigning i konverteringer – af den årsag kan den kanal kendetegnes som et spørgsmålstegn. Indtil videre bruger Danta I/S nemlig lidt flere penge på LinkedIn end de får igen i form af kunder, men potentialet er der.

Google Analytics hjælper dig med at kategorisere dine kanaler

Danta I/S brugte egne erfaringer til at udarbejde deres Boston matrice for marketingsindsatserne, og for at kunne gøre det, har de skulle gennemgå og analysere deres data. En af de primære måder de har gjort det på, er at se på ændringer i trafikken og konverteringer på deres hjemmeside efter et reklamefremstød har været sat i søen. Til det formål har de driftigt gjort brug af Google Analytics, som er et gratis værktøj, du ligeledes gør klogt i at anvende til dataanalyse, hvis du er på nettet med din virksomhed.

Visualisering er vigtigt

Fat pen og papir og kom i gang med Boston matricen med det samme. Det er vigtigt, at du ikke bare forsøger at udar-

bejdeden i hovedet, mender imod få lavet et fysisk eksempel, som du derefter kan fintune. Elementerne og tankeprocesserne vil være stærkere og bedre for langt de fleste mennesker ved en fysisk visualisering.

Det kan være eller blive en stor mundfuld selv at udarbejde Boston matricen, så søg derfor sparring med f.eks. en bekendt i dit netværk, en professionel sparringspartner eller andre i din virksomhed, f.eks. i form af en (mini)workshop, hvor I kan diskutere tingene. Det kan meget vel være, at dine medarbejdere ser tingene markant anderledes, end du selv gør som virksomhedsejer.

Ligeså god som Boston modellen kan være, ligeså farlig kan den være. Forstået på den måde, at hvis du kun selv arbejder med den, kan du måske nemt kan få overbevist dig selv om nogle ting, som måske ikke er helt korrekte, og dermed drage fejlagtige konklusioner deraf. Sagt med andre ord: modellen er ikke stærkere end det input, du putter i den, hvilket i øvrigt er gældende for alle modeller.

Kilder:

- 1) <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx>
- 2) <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/bcg-matrix-growth-share.html>
- 3) <https://www.businessnewsdaily.com/5693-bcg-matrix.html>
- 4) <https://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3413>
- 5) <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix/>