

# Uitvoeren van een portfolioanalyse voor meer focus

---

2010-04 / WhitePaper

Veel organisaties richten zich van oudsher op meerder markten, doelmarkten, doelgroepen en producten en diensten. Door toenemende marktwerking en concurrentie worden organisaties echter steeds meer gedwongen tot het maken van scherpe keuzes. Deze whitepaper geeft een toelichting voor het uitvoeren van een portfolioanalyse waarmee deze scherpe keuzes gemaakt kunnen worden<sup>1</sup>.

## Inleiding

Een portfolioanalyse kan op verschillende organisatieniveaus uitgevoerd worden: organisatie, divisie en team. Daarbinnen kan een portfolioanalyse uitgevoerd voor alle doelgroepen en voor alle producten per doelgroep. Op grond van de bevindingen uit de portfolioanalyse kunnen speerpunten, doelstellingen en marketingacties vastgesteld worden.

Een portfolioanalyse bestaat uit vier hoofdactiviteiten:

1. Bepalen van de scope van de analyse: organisatie, divisie of team.
2. Uitvoeren van een portfolioanalyse voor alle doelgroepen.
3. Uitvoeren van een portfolioanalyse voor alle producten per doelgroep.
4. Opstellen van een marketingactieplan per doelgroep.

## Doel van een portfolioanalyse?

Een portfolioanalyse is een hulpmiddel om de aantrekkelijkheid van doelgroepen en producten (in feite product/marktcombinaties) in kaart te brengen. Hiermee is het een belangrijk hulpmiddel om voor de afzonderlijke doelgroepen en producten een strategie te bepalen. Waar moet in geïnvesteerd worden? Wat moet misschien afgebouwd worden? Waar moeten we onze positie behouden of versterken? Het biedt dus ook hulp bij het maken van investeringsbeslissingen door de beperkte middelen van de organisatie (mensen, tijd, geld) gericht over de verschillende doelgroepen en producten te verdelen.

Met een portfolioanalyse worden de verschillende doelgroepen en producten beoordeeld op enerzijds de aantrekkelijkheid van de markt (*marktaantrekkelijkheid*) en anderzijds het vermogen van de organisatie op die markt succesvol te concurreren (*marktpositie en concurrentiekracht*).

De **marktaantrekkelijkheid** wordt vooral bepaald door de grootte van de markt, de marktgroei, de winstmarges (rendabiliteit), concurrentie-intensiteit en macht van de afnemers. Deze aantrekkelijkheid is algemeen en geldt dus voor elke aanbieder die actief is voor die betreffende doelgroep of het betreffende product.

De **marktpositie (en concurrentiekracht)** wordt vooral bepaald door het huidige marktaandeel, de geboden kwaliteit, het imago/reputatie, de prijs en de geografische (lokale) aanwezigheid. De concurrentiekracht is voor elke aanbieder verschillend. Het gaat hier om de vraag of u op een bepaalde markt – voor een bepaalde doelgroep of product – succesvol kunt zijn.

---

<sup>1</sup> Deze portfolioanalyse wordt ook wel een MaBa-analyse genoemd. 'MaBa' staat voor Market Attractiveness (marktaantrekkelijk) en Business Attractiveness (concurrentiekracht). De MaBa-analyse is in 1970 door General Electric ontwikkeld en is een veel gebruikt analysemodel. Dit model is vergelijkbaar met de Boston Consulting Group (BCG) matrix waarbij per marktsegment gekeken wordt naar marktgroei en het relatieve marktaandeel, resulterend in de groepen 'cash cows', 'stars', 'question marks' en 'dogs'. In tegenstelling tot de BCG-analyse neemt de MaBa-analyse bij de analyse meer beoordelingsaspecten in beschouwing.

Door doelgroepen en producten op beide aspecten – marktaantrekkelijkheid en marktpositie (concurrentiekracht) – te beoordelen en de scores van de verschillende doelgroepen en producten vervolgens in een schema uit te zetten, wordt een beeld van de portfolio verkregen (zie bijlage).

Afhankelijk van de score en de plaats in het schema (cel), kan een andere strategie gehanteerd worden. In de bijlage staan enkele generieke strategieën genoemd.

### **Stappenplan**

Bij de uitvoering van een portfolioanalyse worden zeven stappen doorlopen:

1. Bepaal de doelgroepen of (per doelgroep) de producten.
2. Bepaal de aspecten die de marktaantrekkelijkheid bepalen.
3. Bepaal de aspecten die de marktpositie (concurrentiekracht) bepalen.
4. Scoor de doelgroepen of (per doelgroep) de producten.
5. Bepaal de totaalscores en positie in het schema.
6. Teken het schema.
7. Discussier, concludeer en bepaal speerpunten, doelen, strategie en marketingacties.

Iedere stap wordt onderstaand uitgelegd en kort toegelicht.

#### ***Stap 1: Definieer de doelgroepen of (per doelgroep) de producten***

Bepaal de doelgroepen die geanalyseerd moeten worden (1<sup>e</sup> portfolioanalyse). Dit zijn allereerst bestaande doelgroepen. Daarnaast kunnen nieuwe veelbelovende doelgroepen in de analyse meegenomen worden.

De markt kan op basis van verschillende kenmerken ingedeeld worden in doelgroepen. Denk aan segmentatiecriteria als wensen en behoeften, geografische kenmerken, demografische kenmerken, levensstijlkenmerken, sociaal-economische kenmerken, sociaal-psychologische kenmerken en de feitelijke afname van producten en diensten.

Aan segmentatie en het bepalen van doelgroepen worden enkele belangrijke eisen gesteld:

- **Identificatie en meetbaarheid:** een doelgroep moet aan de hand van concrete en meetbare kenmerken kunnen worden omschreven. Bijvoorbeeld geslacht, levensfase, opleidingsniveau, cultuur/herkomst, sociale klasse, inkomen, aandoening, klantvraag, servicebehoeften, etc.
- **Homogeniteit;** binnen een doelgroep hebben afnemers gemeenschappelijke kenmerken waardoor de ene doelgroep duidelijk verschilt van een andere doelgroep. Ook moet een doelgroep een zekere stabiliteit hebben in omvang en in tijd.
- **Bereikbaarheid;** er moet direct of indirect contact gelegd kunnen worden met de (individuele) afnemers binnen een doelgroep. De afnemers binnen een doelgroep zijn (al dan niet via intermediairs) goed te traceren en goed benaderbaar. Met afnemers kan direct of indirect gecommuniceerd worden.
- **Omvang en potentieel;** een doelgroep moet voldoende groot en (potentieel) voldoende winstgevend zijn om een aparte aanpak, dienstverlening en marktwerking te rechtvaardigen.

Bepaal vervolgens per doelgroep de kernproducten (2<sup>e</sup> en volgende portfolioanalyse) voor zowel bestaande kernproducten als eventuele nieuwe kernproducten.

#### ***Stap 2: Bepaal de aspecten die de marktaantrekkelijkheid bepalen***

De aantrekkelijkheid van de "markt" wordt in algemene zin bepaald door de:

- grootte van de markt (marktomschrijving in absolute aantallen).
- marktgroei (jaarlijkse groei in percentages).
- winstgevendheid (rendabiliteit).
- intensiteit van de concurrentie (weinig concurrentie is meer aantrekkelijk).
- macht van afnemers (weinig macht is meer aantrekkelijk).

Deze aantrekkelijkheid is algemeen geldend en geldt dus voor elke aanbieder die in die markt actief is. Deze criteria kunnen echter per markttype verschillen. Zo speelt in verschillende industrieën bijvoorbeeld de fase in de productlevenscyclus een belangrijke rol. Als stelregel geldt dat meestal vijf beoordelingscriteria voor de marktaantrekkelijkheid worden genomen. Aan ieder beoordelingscriterium wordt een wegingsfactor toegekend, aangezien bepaalde criteria belangrijker (kunnen) zijn dan andere. Alle wegingsfactoren moeten samen opgeteld 1 zijn.

**Stap 3: Bepaal de aspecten die de marktpositie (concurrentiekracht) bepalen**

De concurrentiekracht van de organisatie op de “markt” wordt vooral bepaald door factoren als:

- marktaandeel.
- productkwaliteit.
- imago/reputatie.
- prijs (lage prijs betekent betere marktpositie).
- regionale (lokale) aanwezigheid (relatie met intermediairs).

De concurrentiekracht is voor elke aanbieder verschillend. De criteria kunnen per markttype verschillen. Zo speelt in verschillende industrieën bijvoorbeeld de (on)mogelijkheden van het productieapparaat een belangrijke rol. Ook hier geldt dat meestal vijf beoordelingscriteria worden genomen en dat aan ieder beoordelingscriterium een wegingsfactor wordt toegekend. Alle wegingsfactoren moeten samen opgeteld 1 zijn.

**Stap 4: Scoor de doelgroepen of (per doelgroep) de producten**

De volgende stap is om per doelgroep of (per doelgroep) per product aan ieder beoordelingscriterium en wegingsfactor een waarde toe te kennen. De waardering moet altijd op een schaal van 1 (laag) t/m 5 (hoog) liggen. Op grond van de wegingsfactor en de toegekende waarde kan per beoordelingscriterium de score berekend worden; wegingsfactor x waardering = score.

<b>Marktaantrekkelijkheid: Doelgroep of Doelgroep/Product</b>			
<b>Beoordelingscriterium</b>	<b>Wegingsfactor</b>	<b>Waardering (1-5)</b>	<b>Score</b>
Marktomvang	0,20		
Marktgroei	0,20		
Winstgevendheid	0,20		
(weinig) Concurrentie	0,20		
(weinig) Macht afnemers	0,20		
TOTAAL	1	n.v.t.	

<b>Marktpositie (Concurrentiekracht): Doelgroep of Doelgroep/Product</b>			
<b>Beoordelingscriterium</b>	<b>Wegingsfactor</b>	<b>Waardering (1-5)</b>	<b>Score</b>
Marktaandeel	0,20		
Productkwaliteit	0,20		
Imago/Reputatie	0,20		
(lage) Prijs	0,20		
Geografisch aanwezig	0,20		
TOTAAL	1	n.v.t.	

Het bepalen van beoordelingscriteria en wegingsfactoren en het toekennen van de waarderingen moet zorgvuldig gebeuren. Laat het geven van waarderingen bij voorkeur door meerdere personen doen in een gezamenlijke groepsessie, want verschillende mensen binnen de organisatie kunnen een verschillend oordeel hebben. Als meerdere personen ingezet worden, neem dan de gemiddelde waardering van die personen op in de lijst.

Zo'n kwalitatieve groepsbeoordeling wordt bij voorkeur ondersteund door objectieve gegevens. Zijn deze marktgegevens niet snel genoeg voorhanden of ontbreekt daarvoor de tijd, dan kan voor een eerste analyse en eerste indruk volstaan worden met een kwalitatieve groepsbeoordeling.

**Stap 5: Bepaal de totaalscores en positie in schema**

Tel de scores bij elkaar op. Bovenstaande tabel is daarbij een hulpmiddel. Door de totaalscore voor marktaantrekkelijkheid en marktpositie (concurrentiekracht) te vergelijken met de maximaal haalbare score kan de positie in het schema worden bepaald (zie onderstaand schema).

**Marktaantrekkelijkheid**

<b>H</b>	<b>H/L</b> >3,33 / <1,67 Selectief investeren <i>Selectieve uitbouw</i>	<b>H/M</b> >3,33 / 1,67-3,33 Investeren/groeien	<b>H/H</b> >3,33 / >3,33 Investeren/groeien <i>Bescherm positie</i>
<b>M</b>	<b>M/L</b> 1,67-3,33 / <1,67 Oogsten/afstoten <i>Gericht oogsten</i>	<b>M/M</b> 1,67-3,33 / 1,67-3,33 Selectief investeren <i>Selectief beleid opbrengsten</i>	<b>M/H</b> 1,67-3,33 / >3,33 Investeren/groeien <i>Selectief investeren</i>
<b>L</b>	<b>L/L</b> <1,67 / <1,67 Oogsten/afstoten <i>Desinvesteren</i>	<b>L/M</b> <1,67 / 1,67-3,33 Oogsten/afstoten <i>Beleid opbrengsten</i>	<b>L/H</b> <1,67 / >3,33 Selectief investeren <i>Bescherm en heroriënteer</i>

**L**

**M**

**H**

**Marktpositie (Concurrentiekracht)**

Onderstaand staan afhankelijk van de score (en cel in het schema) enkele generieke strategieën genoemd met de bijbehorende redenen. Hierbij is geen rekening gehouden met organisatiespecifieke redenen om toch te blijven investeren in de betreffende doelgroep of product.

<b>Score</b>	<b>Strategie</b>	<b>Reden</b>
H/H	Investeren om te handhaven	Bescherming goede positie
H/M	Investeren om te groeien	Sterker in aantrekkelijke markt
H/L	Selectief investeren	Aantrekkelijke markt, slechte positie
M/H	Selectief opbouwen	Sterke positie, markt minder aantrekkelijk
M/M	Selectief beschermen	Goede segmenten selecteren
M/L	Oogsten of weinig uitbouwen	Kijken naar expansie zonder risico
L/H	Beschermen en focus	Winst melken, concentreren op segmenten
L/M	Uitmelken	Geen investering, winst binnenhalen
L/L	Desinvesteren	Afstoten, investeringen anders aanwenden

Uitgangspunt is dat alle doelgroepen op bedrijfseconomisch verantwoorde wijze door de organisatie bediend kunnen worden en dat alle doelgroepen een duidelijke bijdrage leveren aan een sterke(re) marktpositie en concurrentiepositie van de organisatie als geheel.

**Stap 6: Teken het schema**

Zet alle gescoorde doelgroepen of alle gescoorde (per doelgroep) producten in het schema met op de verticale as "marktaantrekkelijkheid" en horizontale as "marktpositie (concurrentiekracht)". Hoe groter de omzet van een doelgroep of product, hoe groter de "bol" in het schema. Met de kleur van de "bol" wordt vervolgens de mate van winstgevendheid aangegeven (rood is verlieslatend, groen is winstgevend). Hierdoor ontstaat een totaalbeeld van de doelgroepportfolio of productportfolio van de organisatie (zie voorbeeld in de bijlage).

Afhankelijk van de positie in de matrix kunnen per doelgroep andere doelstellingen, een andere strategie en andere marketingacties vastgesteld worden. Dit dient uitgewerkt te worden in een marketingactieplan en de organisatieplannen van de betreffende organisatie-eenheid.

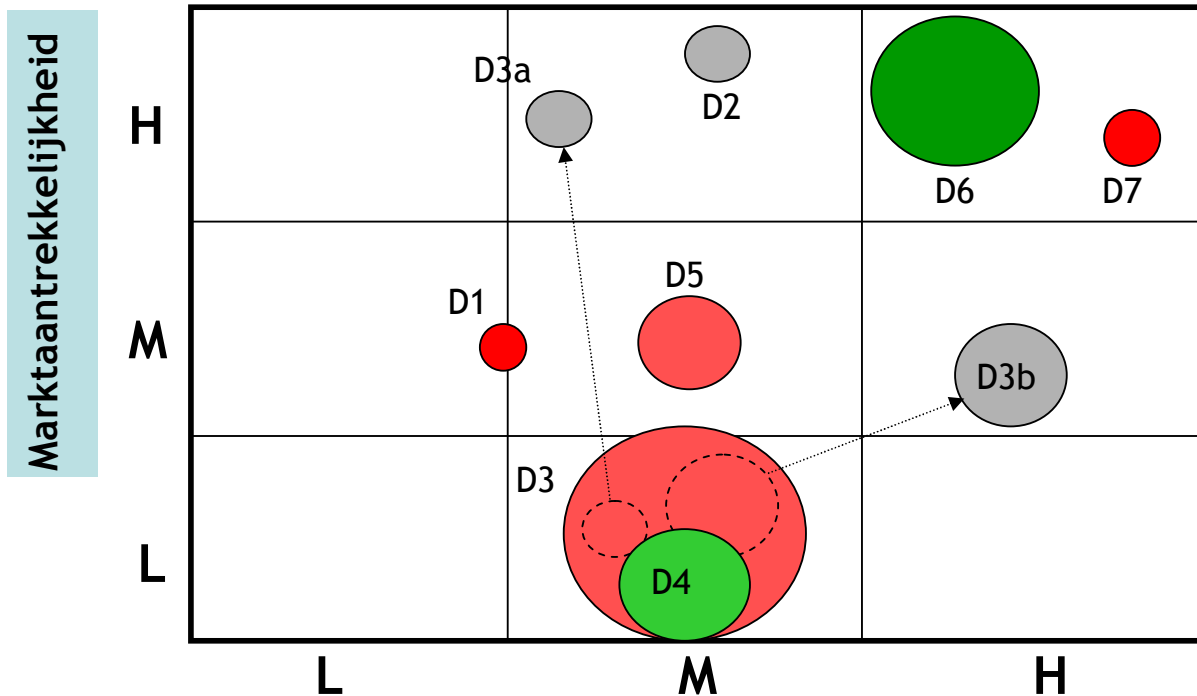
**Stap 7: Discussieer, concludeer en bepaal doelen, strategie, speerpunten en acties**

Gebruik het opgestelde schema als basis voor een discussie over strategische beslissingen. Het is belangrijk je niet alleen te focussen op de huidige doelgroepen en producten, maar mogelijk ook toekomstige doelgroepen/producten (nieuwe innovaties) in de discussie te betrekken. Trek zover als mogelijk duidelijke conclusies en bepaal daarna de gewenste speerpunten, doelen, strategie en marketingacties om die doelen te realiseren. Neem conclusies, speerpunten, doelen, strategie en acties op in het marketingactieplan.

Kanttekening: als de portfolioanalyse alleen uitgevoerd is op basis van kwalitatieve inschattingen, inzichten en meningen van managers, dan is een nadere marktanalyse en bedrijfseconomische analyse van de verschillende doelgroepen of producten nodig om definitieve oordelen daarover te kunnen vellen.

## BIJLAGE 1: Voorbeeld portfolioanalyse doelgroepen

Wat is de marktaantrekkelijkheid van de verschillende doelgroepen en de marktpositie en concurrentiekracht (CK) daarbij?








Omvang bol = Opbrengst, Kleur bol = Resultaat

Legenda:

H = Hoog/Sterk , M = Midden/Gemiddeld en L = Laag/Zwak

### Generieke portfoliostrategieën

-  Relatief voldoende positief resultaat: VASTHOUDEN
-  Relatief klein positief resultaat: OPTIMALISEREN
-  Relatief klein negatief resultaat: VERBETEREN
-  Relatief groot negatief resultaat: VERANDEREN of AFBOUWEN?
-  Onbekend: APART REGISTREREN

\*\*\* Einde whitepaper \*\*\*