


VOORUIT BIJ
VNU



SOMO
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam



DIENSTENBOND FNV-NVJ-DRUK EN PAPIER FNV

VNU ; een eigen gezicht in de jaren negentig?
Enkele vragen rond strategische keuzes

Inleiding

De volgende notitie bevat meer vragen dan oplossingen. Dat kan ook nauwelijks anders. De officiële visie die de directie naar buiten brengt is zeer algemeen en weinig onderbouwd. Bovendien komt deze visie lang niet overeen met de daden die gesteld worden. Als voorbeeld: de fusie met Audet en de grote participatie in de Italiaanse uitgeverij zijn niet af te leiden uit van te voren uitgesproken strategische beslissingen. Immers daarin stond de internationalisering naar de Verenigde Staten veel meer centraal en kreeg de professionele informatie veel meer nadruk dan de uitbreiding in de dagbladders. Overvloedig met onderbouwing van standpunten is de directie ook niet. Voorzover er studies gemaakt worden, zijn deze strikt vertrouwelijk gehouden en wordt het vertegenwoordigend overleg, waaronder de vakbonden, zeer summier geïnformeerd. Een brede en onderbouwde discussie binnen de onderneming over de koers van VNU wordt afgehouden. Wil de directie niet meer kwijt of weten ze het zelf ook niet?. Ik heb mij in deze notitie dan ook moeten beperken tot de openbare bronnen en het gezonde verstand. Wat het eerste betreft heb ik wellicht een achterstand op een aantal hier aanwezigen. Ik wil U echter oproepen om met 'het gezonde verstand' een aantal ontwikkelingen om U heen te signaleren en daaruit Uw conclusies te trekken.

De aktualiteit en noodzaak voor een brede discussie over de strategie

Dat er in de uitgeverijwereld het een en ander aan de hand is, is dezer dagen een open deur. Naast de fusie perikelen, die nu al geruime tijd de voorpagina's van de bladen vullen, wil ik nog twee andere voorbeelden noemen van grotere schaal.

Reed International, een van de allergrootste mediagiganten in de wereld is bezig met een totale transformatie. De basis van deze gigant was gelegen in de combinatie van uitgeefactiviteiten en van papierproductie. Omdat de synergie tussen beide activiteiten te gering geacht werd (d.w.z. te weinig positieve beïnvloeding van beide activiteiten op elkaar) heeft Reed zich van een industrieel konglomeraat getransformeerd naar een flexibel uitgeef-

konsern. De afstoting van de papieractiviteiten heeft Reed nu in de positie gebracht dat zij gemakkelijk fl 5 miljard kunnen besteden aan nieuwe aquisities.

Als tweede voorbeeld : de naam Maxwell is geen onbekende meer. Maxwell stelt zich ten doel om nog voor de jaren 90 uit te groeien tot een informatiekonsern met een omzet van 3 tot 5 mld pond (fl 14-18,5 mld); het konsern heeft daarvoor twee miljard dollar in kontakten beschikbaar.

Deze voorbeelden zijn met vele andere aan te vullen. Het is onvermijdelijk dat we op deze bijeenkomst tegen deze achtergrond vragen stellen naar direktie van VNU om hun positie te bepalen en met duidelijke strategische plannen te komen.

Een tweede aanleiding voor deze bijeenkomst ligt dichterbij huis en die betreft de voorgenomen reorganisatie binnen veel bedrijven die zich bezig houden met de konsumenten info. Binnen de tijdschriften groep liggen daar de voorstellen van integratie tot twee kernen. Binnen de verkoopgroep de voorstellen om vier kernen te sluiten en de activiteiten te concentreren vanuit slechts twee vestigingen. Binnen de drukkerij sektor zijn een aantal belangrijke investeringen voorgesteld en ook die zullen gepaard gaan met belangrijke reorganisaties, vooral t.a.v. het voortrajekt. Tenslotte wordt er een soort "overall" reorganisatiemodel voorbereid, waarvan onderdelen zijn: een nieuwe bladgerichte kalkulatiemethode en wellicht ook een wijziging van de bestuurskundige opzet, naast de reeds genoemde hergroepering van activiteiten.

Vormen deze reorganisaties nu het antwoord van VNU op de door mij kort geschetste ontwikkelingen binnen de uitgeversbranche en vormen deze reorganisatie nu de basis voor een strategie voor een nieuw en daarmee ook gezond gezicht van VNU in de jaren 90 ? Of is er sprake van een ad hoc beleid en het zeer voorzichtig masseren van de organisatie, zodat de betrokkenen voorbereid worden op pijnlijke reorganisaties? Is er geen duidelijkheid, of wil de direktie die duidelijkheid nog maar liever niet verschaffen ?

Ik wil achtereenvolgens in gaan op enkele facetten van de algemene strategie van VNU en ik doe dit aan de hand van de cijfers, zoals die in de jaarverslagen zijn gepresenteerd. Vervolgens ga ik in op de specifieke situatie van de tgv-groep.

VNU in cijfers, basis voor een lange termijn strategie?

grafiek 1: Verloop omzet, resultaat en werkgelegenheid

* een flinke geleidelijke groei van de omzet (ruim 40 % in 4 jaar);

de nieuwe aquisities (o.a. Audet) in 1988 zullen een knik naar boven veroorzaken.

De groei van de werkgelegenheid blijft achter bij deze groei t.g.v. stijging van produktiviteit en aantrekken van activiteiten met een hogere toegevoegde waarde.

Dit laatste wordt nog duidelijker vanuit het verloop van het resultaat. Zeer forse stijging vanaf 1983 en gezien de resultaten over de eerste helft van 1988 zullen de resultaten over 1988 nog aanzienlijk hoger zijn.

Achtereenvolgens gaan we wat dieper in op

-omzet

-resultaat

-werkgelegenheid

grafiek 2: Uitsplitsing omzet over binnenland en buitenland

* de omzet buitenland groeit sneller dan Nederland, mede omdat bepaalde deelnemingen in de loop der jaren geconsolideerd zijn in de totaal cijfers. Toch is het nog steeds zo dat de omzet op de nederlandse markt stijgt. Gegeven de overname van Audet zal de nederlandse bijdrage aan de omzet relatief en absoluut toenemen. De wens van de direktie om in 1992 te komen tot een 50/50 verhouding tussen buitenland en Nederland zal heel wat ekstra investeringen vergen. De overname van Audet lijkt in dit opzicht haaks te staan op dit streven.

grafiek 3: Uitsplitsing omzet over konsumenten- en professionele info

* Een vergelijkbaar beeld met het voorgaande. Het leeuwendeel van de omzet wordt gevormd door konsumenten informatie, waarvan TGV 90 % uitmaakt. Dit deel vertoont nog steeds een aanzienlijk groei (groei van tijdschriften groep en van drukkerijen over deze periode is 43 %, hetgeen even hoog is als de totale groei van de omzet van VNU)

Een veel kleiner deel van de omzet komt voor rekening van de groep 'professionele info', dit aandeel groeit wel snel. De verhouding is nu 80/20. Met de overname van Audet is de verhouding ten voordele van de konsumenteninfo vanzelfsprekend veel hoger geworden. Het blijft dus zeer de vraag op welke wijze de direktie deze verhouding wil ombuigen tot een 70/30 verhouding in 1992 en op langere termijn tot een 50/50 verhouding.

Grafief 4: Resultaten naar activiteiten gebieden

* De resultaten van het VNU koncern komen voor het leeuwendeel uit de groep 'konsumenten info'; bovendien is er sprake van een zeer aanzienlijke stijging van deze resultaten, terwijl de resultaten van de professionele info ongeveer stabiel is over de jaren. Als negatieve posten zijn de verliezen op 'nieuwe media' en met name ook de toenemende kosten van overhead. Deze laatste kosten zijn in twee jaar verdubbeld van fl.17 naar fl.34 mln.

* Volgens de plannen van de direktie moet de bijdrage aan het resultaat de komende jaren sterk wijzigen. Beoogd wordt dat de konsumenten info in 1992 een bijdrage van 60 % aan het totale resultaat zal hebben, terwijl de professionele info een bijdrage zal hebben van 40%. Dit betekent dus dat niet alleen de omzet van de professionele info moet toenemen van 20 naar 30%, maar dat de bijdrage aan het resultaat meer dan evenredig moet stijgen (nl tot 40%) Dit betekent dus dat niet alleen omvangrijke, maar ook zeer profijtelijke overnames beoogd worden!!

grafiek 5: Verloop resultaat als % van de omzet, onderverdeeld naar konsumenten-, en professionele info

Vanzelfsprekend moet er voor beoordelingen en vergelijkingen van rendementen op respektievelijk konsumenten-, en professionele info veel gedetailleerder informatie zijn dan hetgeen in grafief 5 is te zien. De resultaten van de twee soorten activiteiten zijn uitgedrukt als percentage van hun respektievelijke omzet (waarbij omzet van professionele info inklusief omzet van betreffende deelnemingen is berekend).

Er lijkt sprake van een tegengestelde beweging: nl. een dalend percentage betreffende de professionele info, en een stijgend percentage betreffende de konsumenten info. Zolang betere cijfers ontbreken moeten we het hiermee doen. De strategische keus van de direktie op de professionele info lijkt in ieder geval niet gebaseerd op een reeds zichtbare trend van stijgende resultaten in die sektor.

Grafiek 6: Verloop werkgelegenheid, binnenland, buitenland

Zo komen we op het verloop van de werkgelegenheid als derde faktor die ik in het begin hebt genoemd.

De werkgelegenheid in Nederland is stabiel over deze jaren, terwijl die in het buitenland vooral de laatste twee jaren is toegenomen tgv een aantal aquisities.

Grafiek 7: Personeelskosten en resultaten per arbeidsplaats

Dat de arbeidsproduktiviteit is toegenomen blijkt o.a. uit de resultaten die per arbeidsplaats worden opgebracht. Deze zijn als een gemiddelde over het hele koncern gestegen van een kleine fl 8.000 per arbeidsplaats in 1983 tot ruim fl 17.000 in 1987. Dit heeft overigens op geen enkele wijze geleid tot een stijging in de lonen zoals blijkt uit het verloop van de personeelskosten per arbeidsplaats.

Kan er een algemene konklusie uit het voorgaande getrokken worden? Samenvattend het volgende:

- * VNU is nog steeds een groeiend koncern, met een absoluut zwaartepunt op de konsumenteninfo en op de Nederlandse markt.

- * De activiteiten in het buitenland en in de professionele info staan feitelijk nog in de kinderschoenen. Of deze activiteiten echt kans van slagen hebben is van zeer veel factoren afhankelijk, die veel verder strekken dan hetgeen in deze notitie beoogd wordt.

- * van verder belang is of we konklusies kunnen trekken die van belang zijn voor de toekomst van TGV (Tijdschriften, Grafische industrie en Verkoop) en zo kom ik op het derde deel van deze inleiding.

Toekomst voor TGV, (Tijdschriften, Grafische industrie en Verkoop)

Uit het voorgaande komt, zij het in zeer algemene termen, het beeld naar voren van activiteiten in Nederland op gebied van konsumenten info, die nog steeds de basis van het koncern vormen en die nog steeds zeer winstgevend zijn. De direktie maakt wellicht inschattingen over de toekomstige markt voor deze activiteiten. Zo'n inschatting zou je kunnen maken aan de hand van het marktaandeel van de VNU produkten en de marktgroei van de produkten. Figuur 8 geeft een algemeen model weer over marktgroei en marktaandeel. Daarbij behorend een bijlage, waar een korte uitleg wordt gegeven van dit model.

Berekeningen en inschatting en van de direktie zouden kunnen zijn dat de merendeel van de konsumenten info zich bevindt in vak 3; dat wil zeggen, deze activiteiten vormen de 'melkkoe' van het koncern, zij leveren veel winst op, maar bevinden zich in een verzadigde markt. In deze fase worden doorgaans reorganisaties ingezet die gericht zijn op een nog verdere vergroting van de cash flow vanuit de activiteiten die zich in de fase van

melkkoe bevinden. Of populair gezet betekent dit dat de activiteiten en ondernemingen die als 'melkkoe' worden ingeschat verder worden uitgemolken om een vergroting van de geldstroom binnen het koncern te bewerkstelligen. De investeringen moeten dan volgens deze beschrijving worden gedaan in nieuwe kansrijke produkten en nieuwe markten. Dit model biedt slechts een beschrijving van mogelijke opties. Het is geenszins een weergave van wetmatigheid of noodzakelijkheid, op basis waarvan men een beleid kan rechtvaardigen van reorganisaties met het doel om de melkkoe uit te melken en de kontante geldstroom in het koncern te vergroten. Maar toch, als ik een aantal van de voorgestelde reorganisaties bezie, dan kan ik toch niet aan de indruk ontkomen dat belangrijke delen van de konsumenten info als melkkoe worden gezien met alle gevaren van dien voor de toekomst. Laat ik wat dieper ingaan op de voorgestelde reorganisaties, of beter, laat ik eerst een algemeen beeld geven van reorganisaties zoals ik die in veel ondernemingen heb meegemaakt, als het gaat om het 'uitmelken van melkkoe en het vergroten van de kontante geldstroom'

Algemene structuur van reorganisaties

Een dergelijke reorganisatie bestaat uit drie onderdelen:

- 1) Opsplitsen en hergroeperen van activiteiten in nieuwe winstverantwoordelijke eenheden. Hier liggen de concrete directie-voorstellen wat betreft de tijdschriftengroep en de verkoop.
- 2) Het opbouwen van een uniform en adekwaat informatie en kalkulatiesysteem. Hier wordt momenteel hard aan gewerkt. Het huidige informatie en kalkulatiesysteem, waarbij o.a. verkoop, drukken en uitgeven van elkaar gescheiden zijn in afzonderlijke winstverantwoordelijke eenheden, zal gewijzigd worden in een systeem waarbij produktgericht alle kosten toeberekend worden. Dit zal vergaande gevolgen hebben.
- 3) Het invoeren van een aangepaste bestuurskundige opzet. Dit betekent dat de bestuurskundige organisatie aangepast moet worden aan de ingezette veranderingen die ik onder de vorige twee punten vermeldde. Hoever dat momenteel binnen de TGV groep speelt weet ik niet. Meestal doet zich in dergelijke situaties vroeg of laat een salonrevolutie voor, of worden eksterne buro's ingehuurd om 'koppen te snellen', of om het completer te zeggen 'om verantwoordelijkheden opnieuw te bepalen en af te bakenen'.

Tot zover een algemeen plaatje, waarbinnen ik een aantal toekomstige efficiency-reorganisaties binnen de TGV groep zie.

Ik hoop dat ik duidelijk heb gemaakt dat daarachter de centrale vraag ligt: Waar gaat het koncern heen ? wat zal het gezicht zijn in de jaren 90?

Naast de opties die de direktie naar buiten gebracht heeft t.a.v. de internationalisering en de evenwichtige spreiding tussen konsumenten -, en professionele info, staat bijvoorbeeld ook nog de optie "waarin 's lands grootste uitgever Europa's grootste drukker wil worden en daaraan zijn tijdschriften opoffert" zoals de strekking van een HP artikel luidde. Of is VNU eigenlijk al lang geen uitgever meer en draait het vooral om de reclame en de advertentie-inkomsten ?

Is dit reorganisatiemodel, dat ik voorzie, en dat dus bestaat uit de drie genoemde elementen (nl: 1. opsplitsen en hergroeperen van activiteiten, 2. invoeren van een uniform informatie systeem en 3. aanpassingen in de bestuursstructuur), nu de konkrete invulling van wat een jaar geleden met veel elan aangekondigd werd als het nieuwe 'TGV-denken'. Er werd toen gesproken over "het individuele resultaat van een groep, werkmaatschappij of titel, dat in principe ondergeschikt moet zijn aan de TGV-totaliteit". Ik heb de vergelijkingen met een voetbalteam gelezen, waarbij de Tijdschriftengroep de voorhoede speelt, de Grafische industrie het middenveld en de Verkoopgroep de achterhoede.

Mijn benadering en vraag ten aanzien van dit teamdenken is echter deze : voordat uberhaupt gesproken kan worden van een samenwerking in een top-team, is er een zeer en zeer straffe selektie aan vooraf gegaan. De kern van het reorganisatiemodel dat in voorbereiding is, zal mijn inziens die selektie zijn, en dan is het nog maar zeer de vraag of daarna de beoogde topprestaties van het TGV-drietal geleverd zullen worden. Vanwege dit selektieoogmerk van het reorganisatiemodel, wordt ook vaak gesproken van een 'verdeel en heers strategie'.

Nog enkele afsluitende opmerkingen over de verschillende activiteiten die onder TGV zijn gegroepeerd.

* T.a.v. de Tijdschriften Groep.

Vanuit het reorganisatiemodel zal heel duidelijk worden, welke de sterke en welke de zwakke bladen zijn. Per blad zal de marktpositie bepaald worden (bijvoorbeeld aan de hand van het portfolio-model, zoals ik dat in het voorgaande kort heb aangegeven) en zal op basis van een integrale doorberekening van alle interne en eksterne kosten de bijdrage van elk blad aan het totale resultaat gemeten worden. Mogelijk worden daarmee een aantal of alle (?) bladen ook organisatorisch als zelfstandige profit-centers in de organisatie opgenomen. Deze uitkomsten van het model vormen dan een maatstaf voor het bepalen van de investering : uitbreidingsinvestering bij

kansrijke bladen; vervangingsinvesteringen bij de 'groeimakers; efficiency investeringen bij de de 'geldmakers of melkkoeien; en desinvesteringen of sanering bij de zwakke bladen. Het lijkt erg voor de hand te liggen dat zal blijken dat slechts een handvol (als we van de vingers uitgaan dan zijn dat er 5) bladen het leeuwendeel van de resultaten voor haar rekening neemt. Dit zal gerelateerd zijn aan de omvang, de dikte en de verschijningstermijn van bladen, omdat daaraan ook direkt de grootste advertentieopbrengsten gekoppeld zijn. Ik denk dat het een weinig journalistieke keuze wordt, waarbij 'vaak', 'veel', en 'dik' belangrijker zijn dan het vernieuwen en zoeken van 'nissen' in de markt. Het feit dat er geen enkele plan is en ook geen investeringsruimte voor het uitbouwen van deze vernieuwing en zoeken van 'nissen', rechtvaardigt het stellen van zeer kritische vragen aan de VNU/TGV directie, vanuit de negatieve ontwikkelingen die ik dreigend aan zie komen.

*** T.a.v. de grafische industrie:**

Opvallend is de grote nadruk die gelegd wordt op de investeringen in de grafische sektor. Met name als je het vergelijkt met andere konseren, zoals bijv. Elsevier, die juist deze kapitaalintensieve sektor volledig heeft afgestoten. De omvangrijke investeringen in de Grafische Industrie zijn daarom gebaseerd op een strategie-keuze van de VNU directie en hebben maar zijdelings te maken met de toekomst van de geïntegreerde TGV activiteiten. Alleen als het zo is dat de nieuwe investeringen bij een volledige bezetting leiden tot lagere drukkosten zal de concurrentiepositie van de VNU-bladen sterker worden. Maar wat bij een geweldige overcapaciteit in de diepdruk?. Deze zal de komende jaren nog groter worden als o.a. de bestellingenlijst, die de Europese drukkers hebben lopen bij de persfabrikanten (o.a. 12 persen met een baanbreedte van 3 meter), voldaan zijn. De nadruk op 'veel', 'vaak', en 'dik' zal hierdoor gestimuleerd worden. Je kunt je afvragen of deze investeringsgolf wel reeel is, omdat er aan dat 'veel, vaak en dik' ook een grens zit. (prijs van advertentiepagina's wordt te hoog, doelgroep niet specifiek genoeg, dalende trend voor 'massabladen e.d.'). In het jaarverslag van 1987 formuleert de VNU directie haar beleid in deze: "VNU Grafische Industrie blijft zich inzetten om te komen tot aanvaardbare oplossingen voor het vraagstuk van het capaciteitsoverschot in de bedrijfstak in West Europa". Vraag blijft in hoeverre deze pogingen geleid hebben tot resultaten op basis waarvan het voorgestelde investeringsplan gerechtvaardigd is. Duidelijk is in ieder geval dat deze investeringen niet

worden ingegeven vanuit een TGV konsept, waarbij de Tijdschriften goep in de voorhoede staat. In belangrijke mate werkt de Grafische Industrie ook nu al voor derden, en dat zal met deze investeringen in de toekomst groter moeten worden. (het totale aandeel werken voor derden is van 1984 tot 1987 gestegen van 47% naar 49%). Vraag aan de direktie is : hoe staat de toename van drukactiviteiten voor derden in relatie met de geïntegreerde TGV-aanpak? Immers het werken voor derden zou zelfs concurrerend kunnen worden voor VNU-bladen, en zeker is het zo dat investeringen in de ene richting (bijv. zoals neergelegd in het 'persenplan') het kapitaal vereisen, dat daarmee niet meer beschikbaar is voor andere initiatieven (bijv. een 'bladenplan')

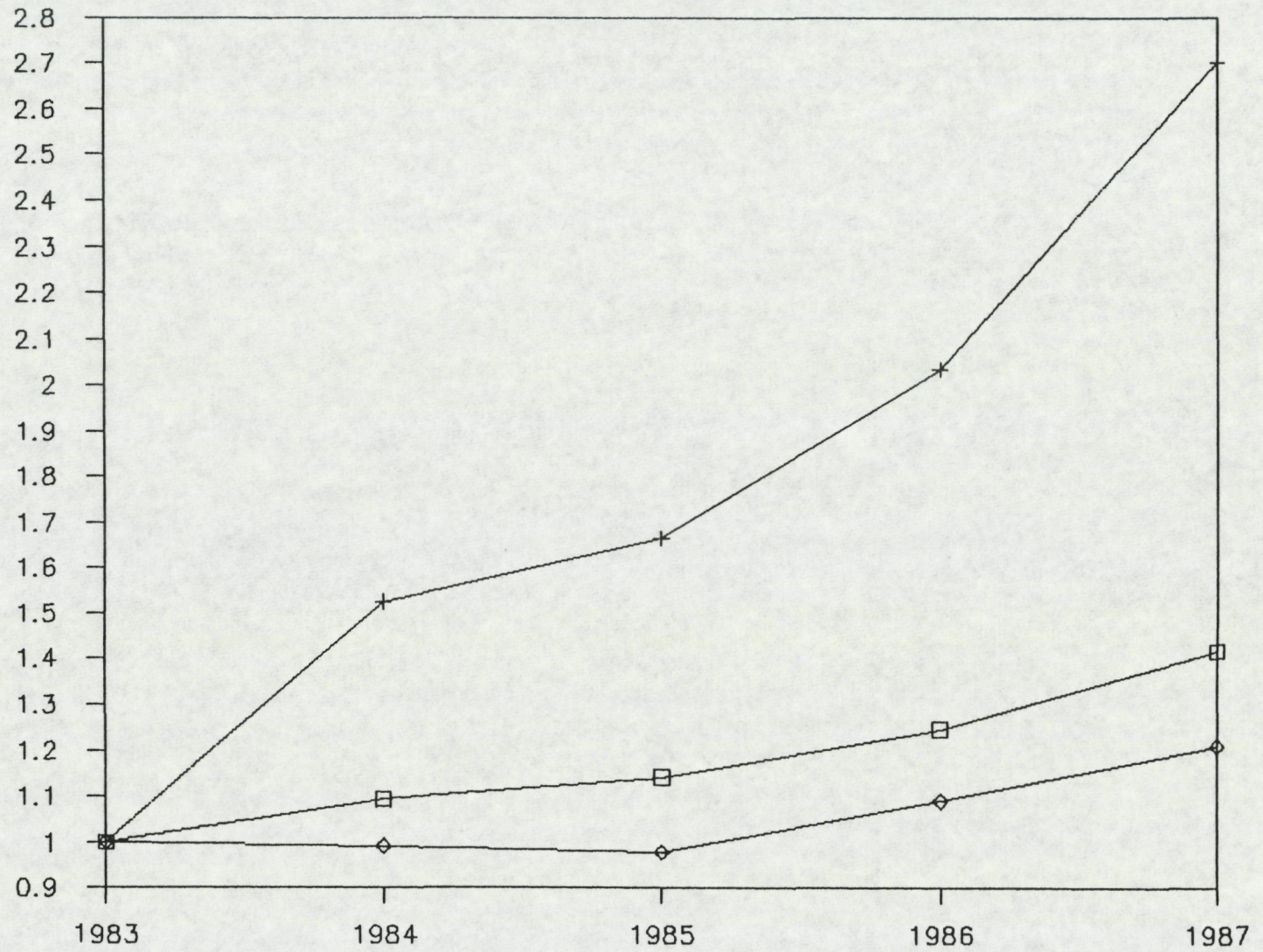
***T.a.v. de Verkoopgroep.**

De voorgestelde maatregelen tot sluiting van 4 vestigingen en concentratie in Arnhem en Amsterdam, past geheel in het model waarbij efficiency-reorganisaties worden doorgevoerd voor activiteiten die op zich goed lopen , maar die verder geen uitbreidingsperspektief hebben. Ook deze reorganisatie komt niet voort uit de kracht van een gezonde TGV samenwerking. Integendeel door het verschil in tarieven die in rekening genbracht worden, waarbij voor interne diensten een hoger tarief berekend wordt dan voor eksterne opdrachtgevers, wordt de Verkoopgroep door de concurrentie puur op de distributie funktie gedwongen tot efficiency maatregelen. Ik laat nog even in het midden of deze maatregelen verantwoord zijn. Feit is wel dat het geen reorganisatie is vanuit de kracht van een geïntegreerd TGV perspektief, maar slechts een defensieve aktie is als antwoord op gunstiger tarieven die de concurrenten hebben weten te bedingen.

Amsterdam 28-11-1988
SOMO
Leo van Velzen

OMZET, RESULTAAT, WERKGELEGENHEID

Indeks: 1983 = 1



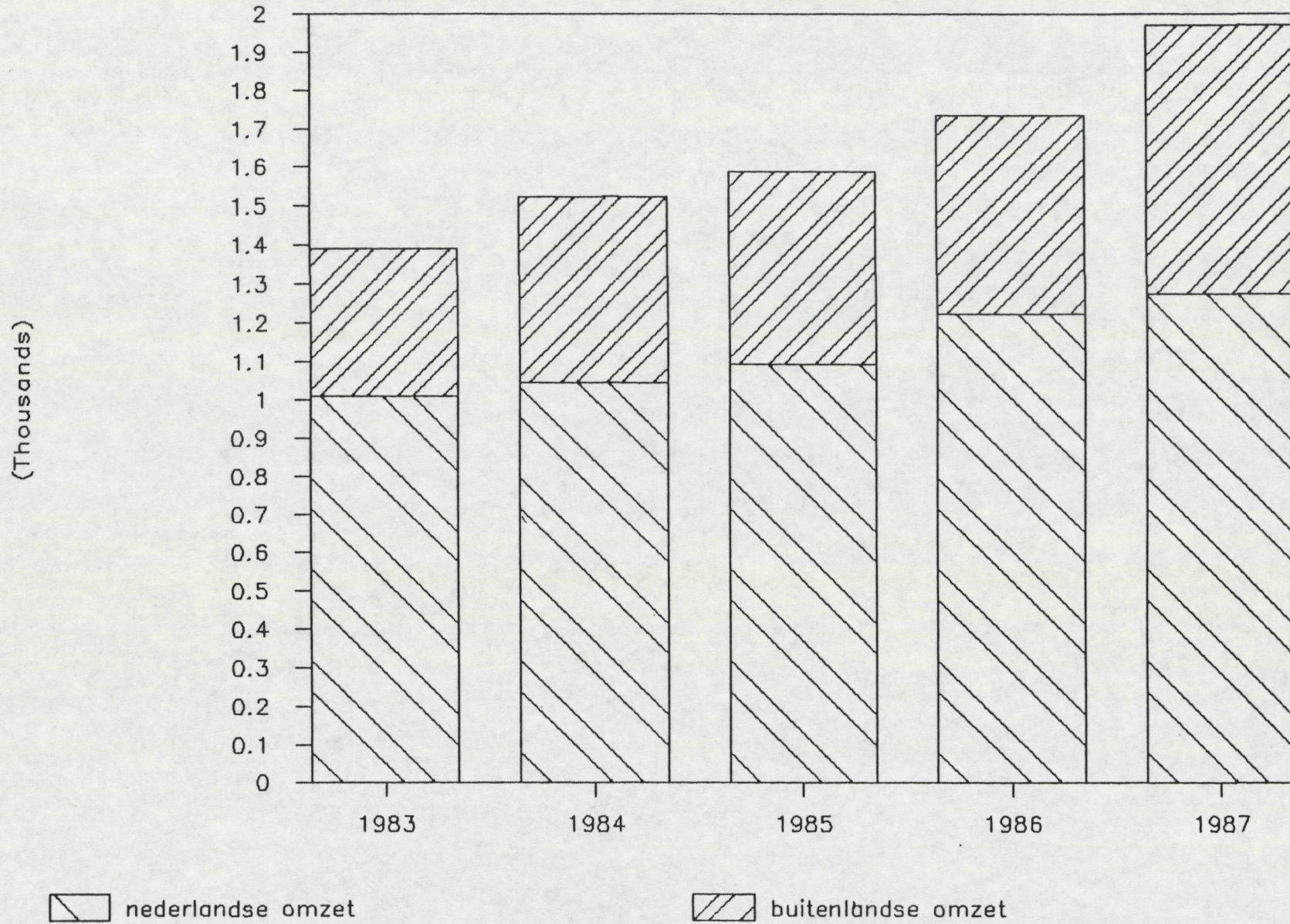
□ omzet

+ resultaat

◇ werkgelegenheid

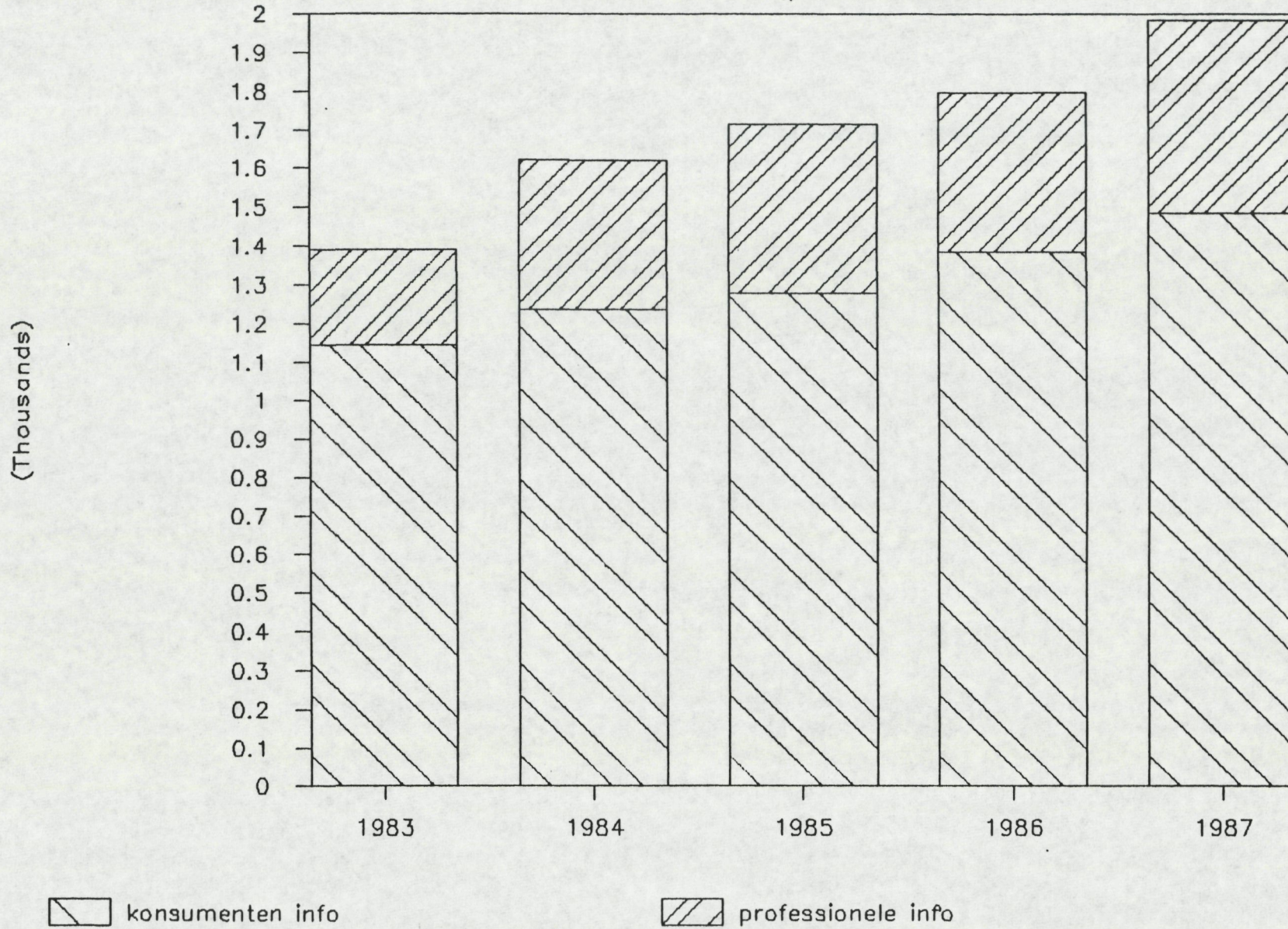
OMZET over 1983-1987 (mln dfl)

nederland, buitenland



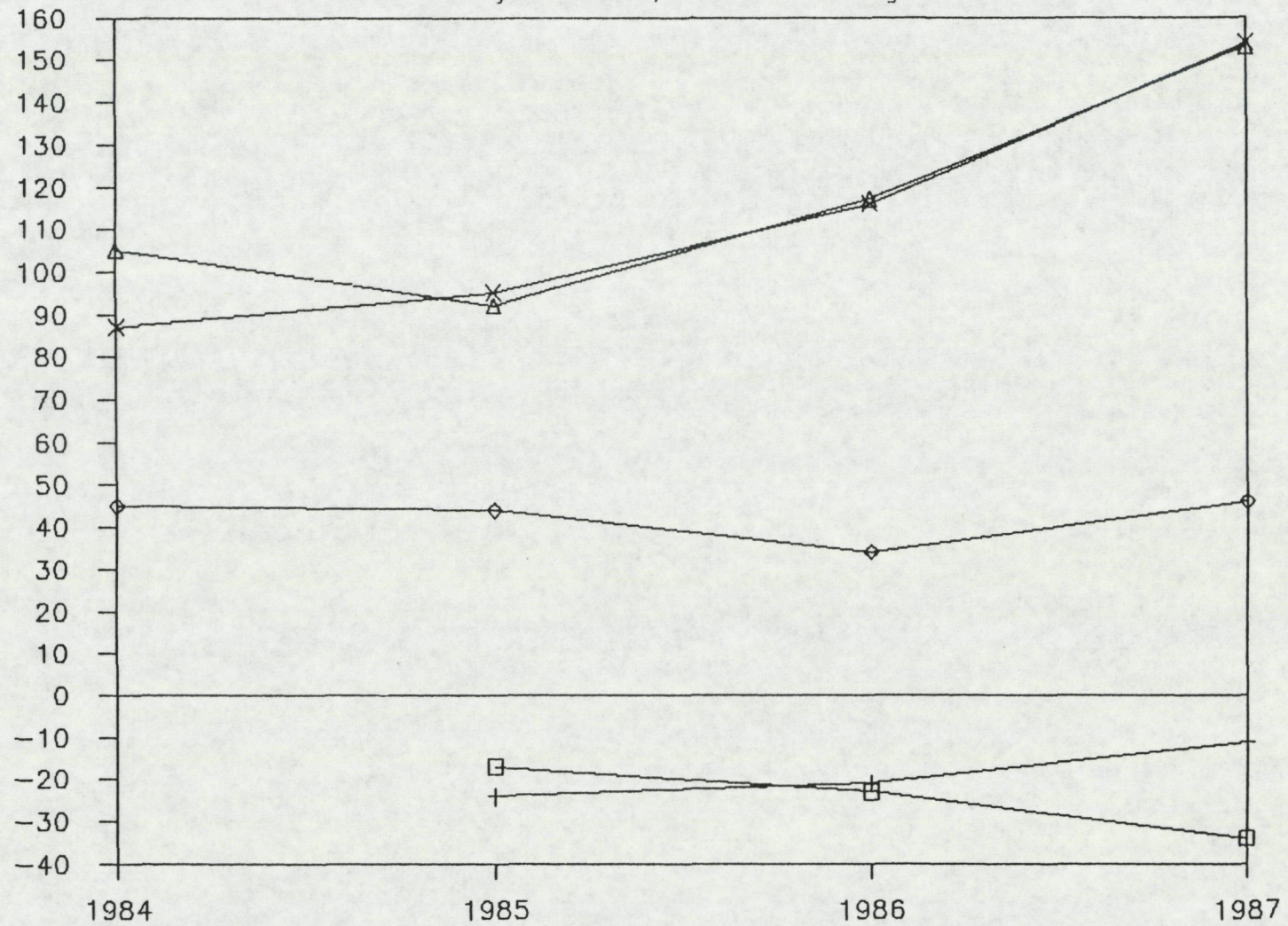
OMZET over 1983-1987

konsumenten-, professionele info



verloop RESULTATEN (mln dfl)

bedrijfsresultaat, inkl. deelnemingen



□ overhead

+ nieuwe media
△ consumenten info

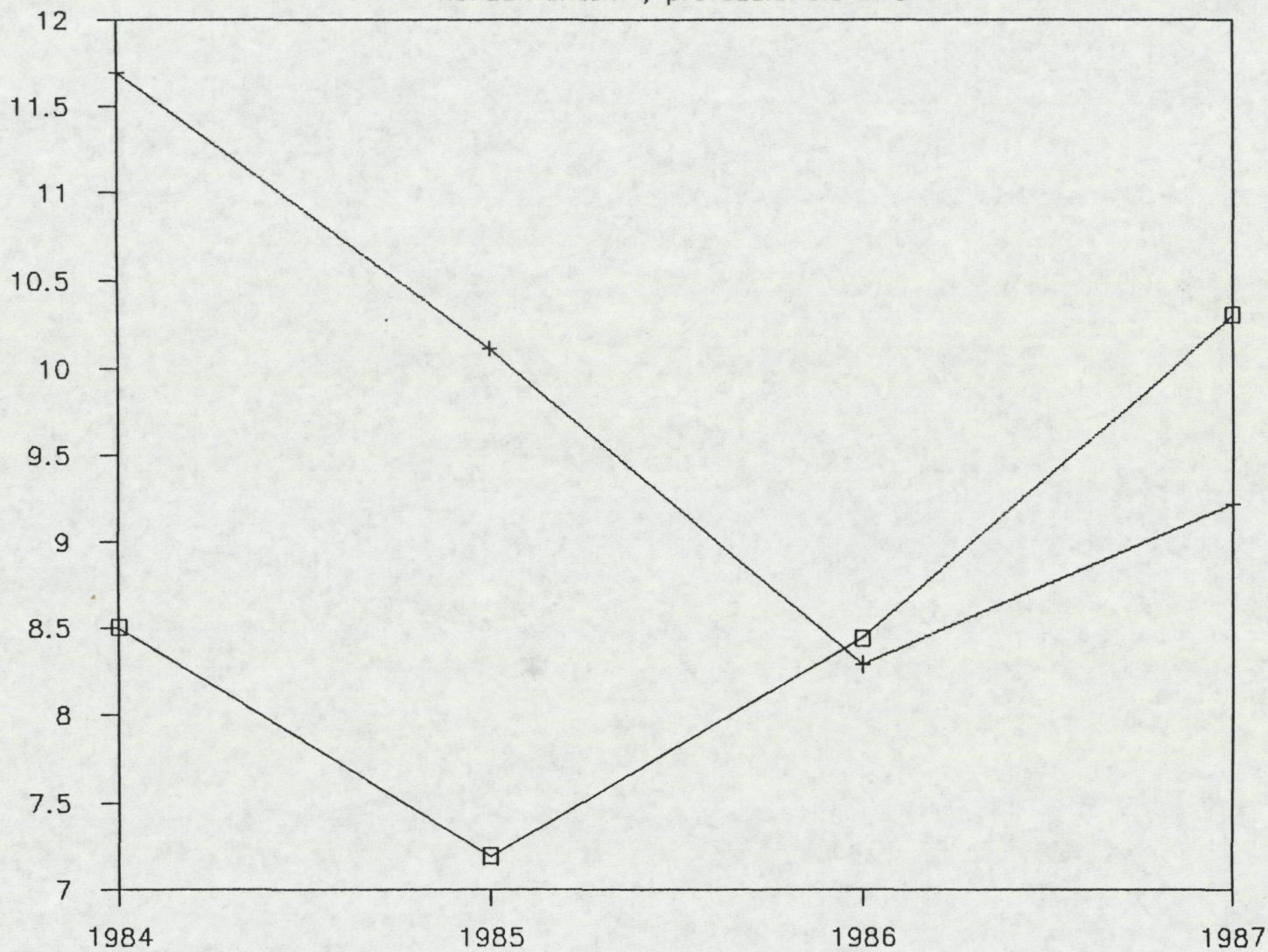
◇ professionele info
× totaal

Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam

SOMO

resultaat als % omzet

konsumenten-, professionele info

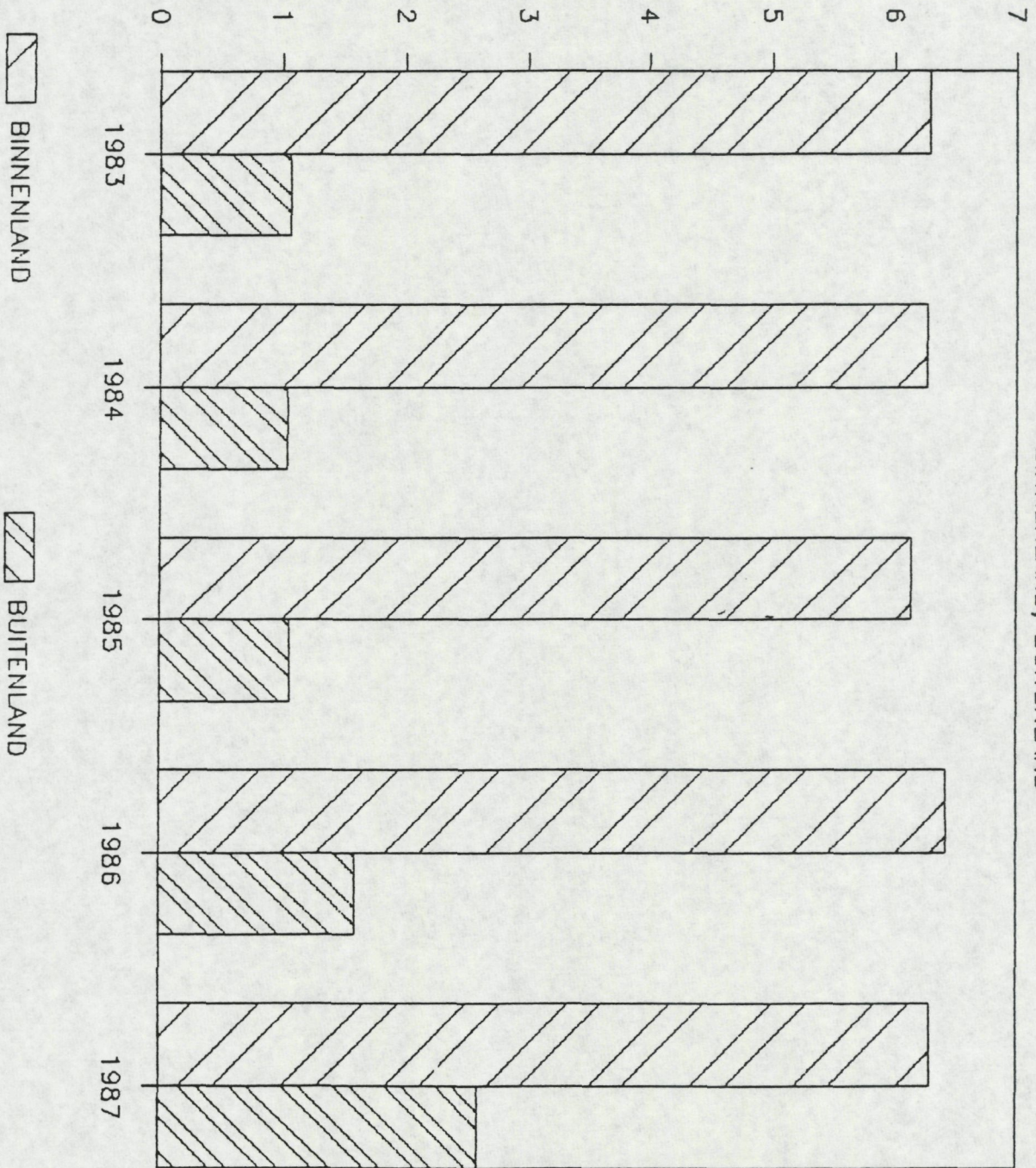


□ konsumenten info

+ professionele info

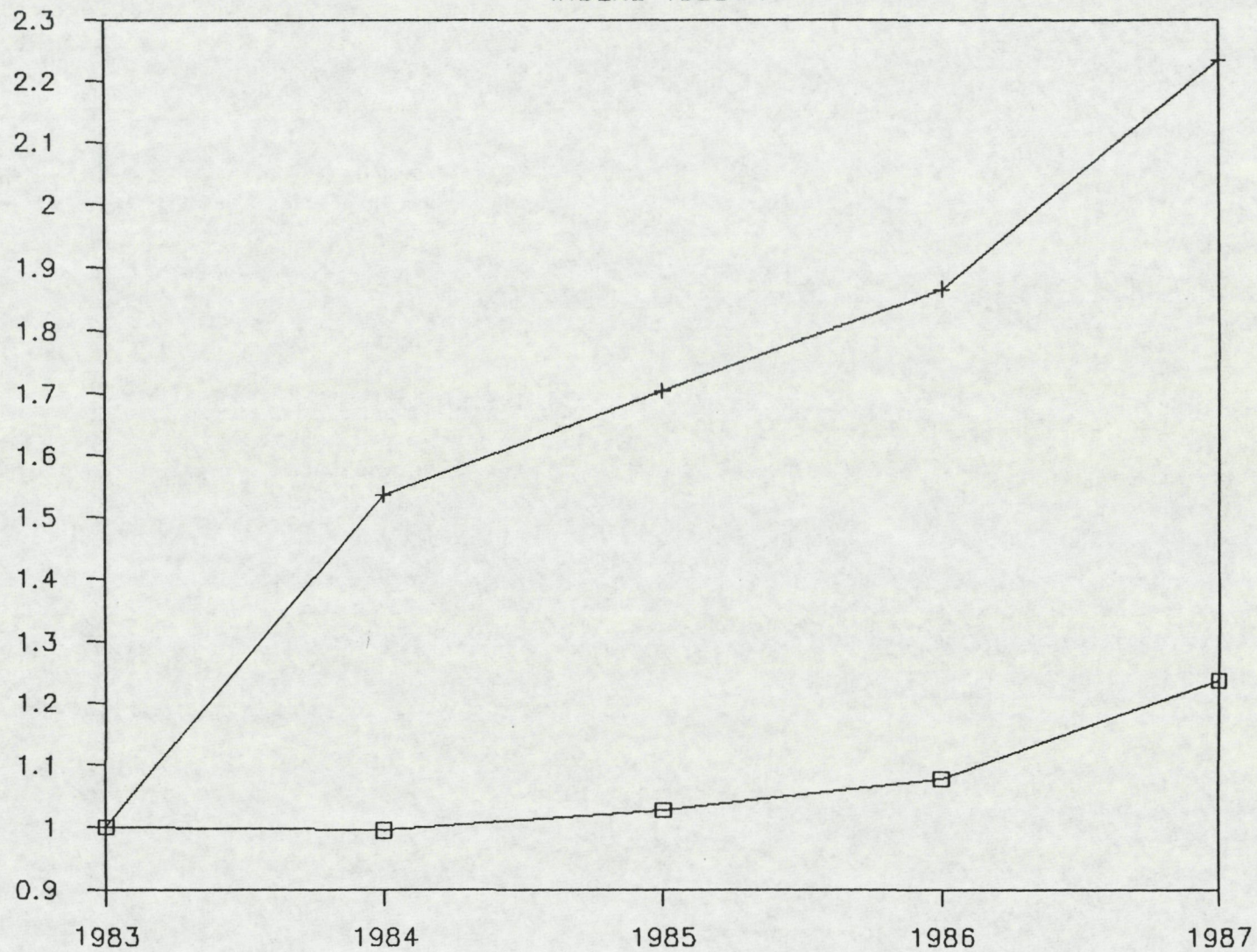
WERKGELEGENHEID
BINNENLAND, BUITENLAND

(Thousands)



PERSONEELSKOST. EN RESULT. PER ARBEIDSP

INDEKS 1983=1



□ PERS.KOST./ARBEISPL

+ RESULTATEN/ARBEIDSPL

MARKTGROEI

weinig-----→ veel

kansrijk produkt ("wilde kat")	groeimaker ("ster")
zwak produkt ("hond")	geldmaker ("melkkoe")

klein -----● groot

MARKTAANDEEL VAN DE ONDERNEMING

De portfolio-analyse

Voor de portfolio-analyse kunnen we verschillende methoden hanteren. De bekendste is die van de Boston Consulting Group.

Deze portfolio-methode is in eerste instantie ontwikkeld voor het management om inzicht te krijgen in de ondernemingspositie in een zich veranderende omgeving.

De methode kan echter ook worden aangewend door werknemers om een onderneming door te lichten en beter zicht te krijgen op toekomstige (werkgelegenheids)ontwikkelingen in de onderneming.

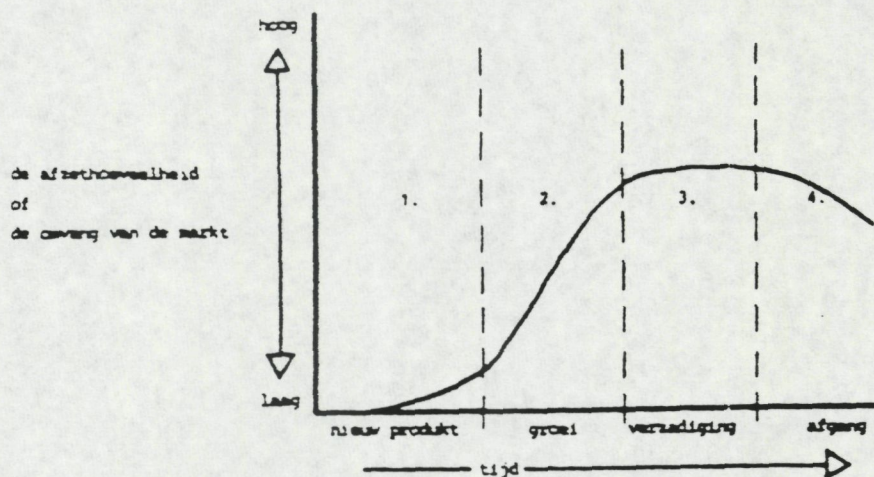
De methode gaat uit van een indeling van elk produkt of elke produktgroep naar twee criteria, te weten:

- * de aantrekkelijkheid van de markt (marktgroei = omzetgroei);
- * de positie van het produkt in de markt (marktaandeel).

De 'produktlevenscyclus' (plc).

Van ieder produkt moet allereerst worden bepaald in welke fase van de produktlevenscyclus (plc) het zich bevindt.

De plc ziet er als volgt uit:



SOMO

Paulus Potterstraat 20

1071 DA Amsterdam

Toelichting: Bij de introductie van een nieuw produkt is er slechts een geringe vraag en dus een kleine markt.

In de rijpingsfase neemt de groei van de afzet toe. Afhankelijk van het succes van het produkt is sprake van hoge of lage groei.

Na de groeifase treedt de fase op waarin de concurrentie toeneemt en een verzadigingsverschijnsel optreedt.

Uiteindelijk zal er sprake zijn van verval en afname van de omzet. De markt loopt terug, het produkt wordt vervangen als gevolg van verminderde vraag en technische veroudering.

Een bedrijf dat met een nieuw produkt op de markt komt heeft vaak nog weinig last van concurrentie. Dat neemt niet weg dat andere bedrijven op de hielen kunnen zitten met vergelijkbare ontwikkelingen.

Komt een bedrijf met een nieuw produkt als eerste op de markt, dan kan het de markt dikteren. Met andere woorden: het bedrijf kan zelf de beeldvorming bepalen en de prijzen vaststellen. Het kan óf wel hoge prijzen vragen en veel winst maken (de markt afroeven), óf wel dump-prijzen hanteren teneinde de kopers ook in de toekomst aan zich te binden en de concurrentie te vernietigen.

Vrijwel altijd komen na enige tijd navolgers op de markt. Zolang de markt expansief groeit is dat geen probleem. Zodra echter meerdere bedrijven binnen dezelfde marktsegmenten gaan opereren, neemt de concurrentie in hevigheid toe.

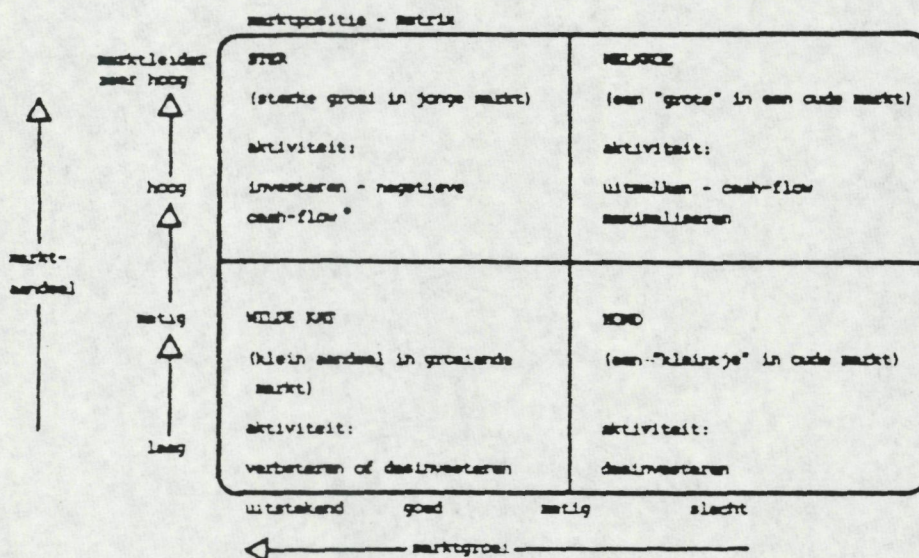
Vooraf in de aanvangsfase van een nieuw produkt zijn veel investeringen vereist om de markt te veroveren (zie: Marketing). Hierdoor moet het bedrijf geld aantrekken uit externe financieringsbronnen, omdat het eigen kapitaal ("cash flow") veelal te gering is. We spreken dan van een negatieve cash-flow balans.

Na verloop van tijd zal de expansieve groei afnemen. Elk bedrijf op de markt zal zijn rendementen op het produkt zien afnemen. Beheersing van de kosten-factoren, alsmede het veroveren van marktaandeelen op de concurrentie, worden dan steeds belangrijker. De kleinere bedrijven raken steeds meer in een ongunstige positie en haken af, of proberen hun positie te verbeteren door fusies of produktvernieuwing.

De 'portfolio-positie matrix'.

Aan de hand van de antwoorden op een vragenlijst (zie bijlage), die aan alle werknemers in het bedrijf wordt uitgereikt, gaan we de produkten onderbrengen in een matrix. Een matrix is een schematische weergave van de verhouding tussen twee (of meer) factoren. In dit geval gaat het om de factoren "omzetgroei" (= groei van de markt) en "marktaandeel".

De "Boston Consulting Group" heeft de volgende matrix ontworpen:



* cash-flow = ingehouden winst - afschrijvingsbedragen

Toelichting:

* **WILDE KAT** (1 in de PLC): klein marktaandeel en een grote omzetgroei. Er is sprake van winstgevendheid, maar om een behoorlijk marktaandeel te verkrijgen moet veel geïnvesteerd worden en het produkt vraagt kasmiddelen, zodat het netto resultaat (aanvankelijk) negatief is.

Strategie: wees agressief, probeer snel een groot marktaandeel te veroveren, investeer in de produktie, marketing en research, of stap eruit (kortom: investeren of desinvesteren).

* **STER** (2 in de PLC): groot marktaandeel en grote omzetgroei. De totale markt breidt zich uit en handhaving van het eigen aandeel in de groei noodzaakt tot investeren. Het netto resultaat is nul.

Strategie: probeer het marktaandeel te handhaven door in de produktie te investeren (= terugdringing van de produktiekosten) en streef naar een kwaliteitsprodukt.

- * MELKKOE (3 in de PLC): groot marktaandeel en kleine omzetgroei. Het produkt bevindt zich in de verzadigingsfase en het netto resultaat is zeer positief. Pas bij sterke terugloop van de markt het produkt afstoten.

Strategie: streven naar kostenbesparing en handhaving van het marktaandeel (uifmelken).

- * HOND (4 in de PLC): klein marktaandeel en lage groei. Door grote concurrentie is het netto resultaat negatief.

Strategie: afstoten van het produkt (desinvesteren), of beperking van de afzet tot gezonde marktsegmenten in combinatie met kostenbesparingen.

De vragen van de vragenlijst gaan over de volgende zaken:

- * welke producer heeft de onderneming
- * op welke markten worden de produkten afgezet
- * welke kenmerken hebben de markten (b.v. hoge of lage groei)
- * hoe groot is het marktaandeel van de onderneming voor de afzonderlijke produkten
- * hoe schaal je de produkten in
- * klopt de aangegeven strategie uit de portfolio-analyse met de ondernemingsstrategie.

In schema zien de kenmerken van de produkten er zo uit:

	groei	markt- aandeel	winst	cash-flow balance
Wilde kat	hoog	klein	matig tot redelijk	veel geld nodig
Ster	hoog	groot	hoog	geld nodig
Melkkoe	laag	groot	matig	levert geld op
Hond	laag	klein	slecht	kost geld

Ondernemingen moeten over voldoende nieuwe produkten kunnen beschikken om hun continuïteit te kunnen verzekeren. De strategie van het bedrijf moet hiermee rekening houden.

Konklusie: het is zaak voor een onderneming om zich voortdurend te vernieuwen. Dit geldt niet alleen voor de factoren die het bedrijf betreffen, maar ook voor de produkten.