



Produkt-portfolioplanning in industriële ondernemingen

IR. A.P. NAGEL* – B. CRIJNEN**

Inleiding

Sinds een tiental jaren is de produkt-portfolioplanning een bekende techniek binnen de strategische beleidsvorming in industriële ondernemingen. Daarbij onderscheiden we portfolio-analyse en portfoliomanagement. De produkt-portfolio-analyse houdt in het analyseren van het huidige produktassortiment met als resultaat een „overzichtsplaatje”, waarin we de positie van elk produkt/produktgroep op de markt afzonderlijk kunnen aflezen. Zo'n plaatje wordt de produkt-portfoliomatrix genoemd. Produkt-portfoliomanagement is het bepalen van een strategisch beleid op grond van de gevonden resultaten bij de portfolio-analyse. Dit houdt met name in het sturen van de „cash-flow” en investeringen binnen de onderneming. Om een goed idee van de produkt-portfolioplanning te krijgen, beginnen we met de kern van deze methode, de portfoliomatrix, toe te lichten. Hierna komt aan de orde hoe we tot deze matrix komen (portfolio-analyse) en vervolgens wat we ermee doen (portfoliomanagement). Tot slot geven we een korte uiteenzetting van de resultaten van een onderzoek dat wij hebben gedaan naar de praktische toepassing van produkt-portfolioplanning in Nederland.

De produkt-portfoliomatrix

Ervaringskromme en marktaandeel

De impuls tot de produkt-portfolioplanning is gegeven door de Boston Consulting Group in het begin van de jaren zestig. Henderson, die dit organisatie-adviesbureau stichtte, is na veel onderzoek gekomen tot de ontwikkeling van de z.g. ervaringskromme. Deze kromme geeft grafisch weer dat een verdubbeling van de gecumuleerde productie een verlaging van de totale (hiervoor gemaakte) kosten per eenheid oplevert van zo'n 20 tot 30%. Henderson vermoedde dat een onderneming die marktleider is en derhalve het grootste produktievolume heeft, volgens dit principe verder zou moeten zijn op de ervarings-

kromme dan haar concurrenten. Dit betekent lagere produktiekosten dan de concurrentie, dus hogere winsten of (indien gewenst) een lagere verkoopprijs. Zo zou dan weer het marktaandeel kunnen worden vergroot, waardoor de produktie toeneemt en de kostprijs nog verder kan worden gedrukt. Deze interessante theorie werd later door de resultaten van een geheel ander onderzoek, nl. het PIMS-onderzoek (Profit Impact of Marketing Strategies), bevestigd. Uit dit verhaal blijkt dat marktaandeel niet alleen een belangrijke indicator is voor de huidige situatie van de onderneming, maar tevens voor de perspectieven die de onderneming in de toekomst heeft.

Produktlevenscyclus en marktgroei

Een bekend model voor het weergeven van de diverse levensfasen van een produkt of project is de produktlevenscyclus. Deze levenscyclus bestaat uit de volgende vier fasen: expansie, groei, consolidatie en achteruitgang. Uiteraard zouden we meer fasen kunnen onderscheiden, maar de genoemde vier houden het model overzichtelijk en toch goed bruikbaar. Dit model is soms ook geschikt om de levensfase van een onderneming als geheel weer te geven. Meestal kunnen we de realiteit echter beter benaderen door het produktassortiment te beschouwen dat de onderneming voert. Hierin bevinden zich de produkten zelf, waarvan er zich een aantal in de expansiefase bevinden, een aantal in de groei fase, enz. Juist de verdeling van het gevoerde produktassortiment over de vier levensfasen is een belangrijk kenmerk van de onderneming. Zo lijkt het erg aantrekkelijk om alleen produkten in de (snelle) groeifase te hebben. Maar waar komt dan het geld vandaan om deze groei te financieren?

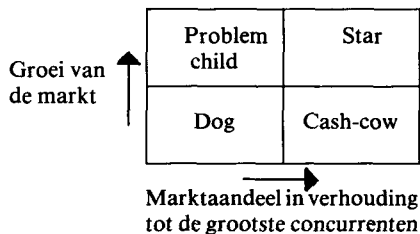
Tot zover hebben we ons tot de onderneming zelf beperkt. Wat is echter een betere indicator voor de toekomstige mogelijkheden van een produkt: de levensfase van het produkt van deze ene onderneming of de levensfase van alle vergelijkbare produkten op de markt (met andere woorden: de marktgroei). Dit laatste biedt uiteraard bij strategische besluiten meer houvast. Bin-

nen de strategische beleidsvorming wordt daarom de marktgroei als criterium gehanteerd bij de beoordeling van produkt-portfolio's.

De produkt-portfoliomatrix

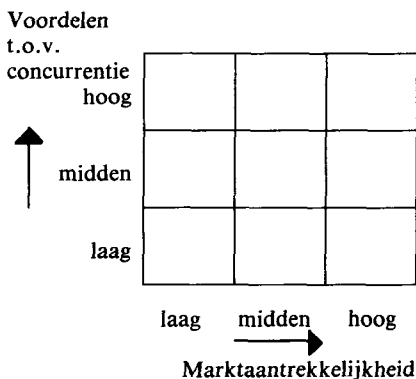
In het voorgaande zijn we gekomen tot twee belangrijke criteria voor het produkt-assortiment van een onderneming: het marktaandeel en de marktgroei. De Boston Consulting Group heeft deze verwerkt in haar produkt-portfoliomatrix (zie figuur 1).

Figuur 1. De Boston Consulting Group produkt-portfoliomatrix



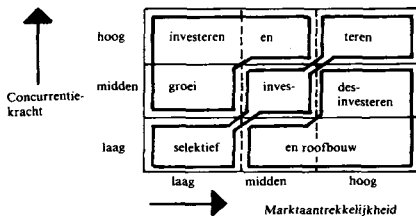
Uiteraard is de verdeling in vier kwadranten niet bindend. Evenmin liggen de criteria marktaandeel en marktgroei vast. Vaak komen we andere, maar wel vergelijkbare criteria tegen. Zie voor enkele veelgebruikte varianten op de BCG-matrix figuur 2 t/m 4.

Figuur 2. Directional policy matrix a)



a) Toegepast bij onder meer Shell en DSM.

Figuur 3. Business assessment array a)



a) Toegepast bij onder meer General Electric en Mc Kinsey.

* Medewerker aan de Technische Hogeschool Eindhoven, afdeling der Bedrijfskunde en coördinator voor de VSB regio Zuid-Nederland.
 ** Student Bedrijfskunde aan de Technische Hogeschool Eindhoven.

Figuur 4. Business profile matrix of A.D. | Little-matrix

	pionier	groei	verzadiging	aftakeling
dominant	markt-	groei-	winst-	activa
sterk	aandeel	stra-	stra-	verminderen
gunstig	vergroten	tegieën	tegieën	
houdbaar			marktconcentratie	
zwak	nieuwe koers	/ liquidatie /	desinvesteren	

Levensfase bedrijfstak

Strategische concurrentiepositie ↑

→

In principe stemmen al de bestaande varianten er in overeen dat zij producten, produktgroepen, projecten of zelfs bedrijven positioneren naar:

- hun sterkte t.o.v. concurrenten („marktaandeel”, „voordelen t.o.v. concurrentie”, „concurrentiekracht”, „strategische concurrentiepositie” enz.);
- hun toekomstperspectieven op de markt („marktgroei”, „marktaantrekkelijkheid”, „levensfase bedrijfstak”, enz.).

Produkt-portfolio-analyse: hoe komen we tot een produkt-portfoliomatrix?

In het voorgaande hebben we besproken wat de produkt-portfoliomatrix is. Nu willen we eens gaan kijken hoe we tot deze matrix komen. Wanneer we een produkt-portfoliomatrix willen opstellen, stuiten we op twee moeilijkheden. Allereerst: *wat* gaan we in de matrix afbeelden, en vervolgens: *waar* gaan we dit in de matrix afbeelden? Hiermee hebben we de twee fasen van de produkt-portfolio-analyse aangegeven.

De eerste stap, om uit te maken wat we gaan afbeelden, lijkt op het eerste gezicht niet zo'n probleem. Tot nu toe hebben we steeds gesproken over producten of produktgroepen en waarom zouden we deze niet gebruiken? We dienen ons echter te realiseren dat de strategie voor een produkt op de ene markt wel eens heel anders kan zijn dan voor dat zelfde produkt op een andere markt. Daarom is het verstandig om de combinatie van een bepaald produkt en een bepaalde markt te beschouwen: de produktmarktcombinatie (pmc). Wanneer een bedrijf zeer veel pmc's voert, is een groepering hiervan noodzakelijk i.v.m. de overzichtelijkheid van de matrix en duidelijkheid bij de verdere strategische beleidsvorming. In dit geval zal het nuttig zijn om die pmc's bij elkaar te nemen die in de organisatie ook bij elkaar horen. Zo'n onderdeel van de onderneming, dat een aantal bijeenhorende pmc's omvat, noemen we „Strategic Business Unit” (SBU). Nu bestaat dus de mogelijkheid om deze SBU's in een matrix af te beelden (business portfoliomatrix) en, op een niveau lager, d.w.z. per SBU, de pmc's in matrixvorm te presenteren (produkt-portfoliomatrix). Deze wijze van presenteren kan natuurlijk nog worden doorgevoerd tot meer dan twee niveaus.

Een probleem waar we hier aan voorbij gaan is het vaststellen van geschikte SBU's, m.a.w. hoe de organisatie wordt opgedeeld. De oplossing van dit probleem heeft uiteraard grote consequenties voor de produkt-portfolio-analyse. Zonder dit uitputtend te behandelen, willen we wel een tweetal essentiële criteria voor opdeling in SBU's aanhalen, die Wind en Mahajan noemen 1). Als eerste stellen zij de eis dat er per SBU een onafhankelijke strategie moet worden gevoerd. De tweede eis die wordt gesteld, is dat de diverse capaciteitsbronnen direct aan de SBU's moeten worden toegewezen om een bepaalde strategie ten uitvoer te kunnen brengen. Wordt er aan deze twee eisen niet voldaan, dan zal er een andere opdeling in SBU's moeten worden gekozen.

Een volgende stap in de portfolio-analyse is te bepalen waar we de pmc's (of SBU's) in de matrix moeten plaatsen. We hebben reeds gezegd dat iedere onderneming andere criteria hanteert voor de marktgroei en de relatieve concurrentiepositie. Welke criteria mogelijk zijn, willen we nu bespreken. Een zeer bruikbare indeling is afkomstig van Hinterhuber 2).

De marktaantrekkelijkheid is volgens Hinterhuber afhankelijk van een viertal hoofdfactoren, die op hun beurt ook weer afhankelijk zijn van een aantal factoren:

- marktgroei en marktgrootte;
- marktkwaliteit (geeft mate van winststabiliteit van de markt):
 - rentabiliteit van de branche (dekkingsbijdrage, rentabiliteit op de omzet, omzet);
 - fase in de levenscyclus;
 - speelruimte voor prijspolitiek;
 - technologisch niveau en innovatiepotentieel;
 - mogelijkheid om technische know-how te beschermen;
 - investeringsintensiteit;
 - concurrentie-intensiteit en -structuur;
 - aantal en structuur van potentiële afnemers;
 - stabiliteit in afnemersgedrag;
 - toegangsbarrières voor nieuwkomers;
 - eisen aan distributie en service;
 - variabiliteit van concurrentievoorwaarden;
 - mogelijkheden tot substitutie enz.;
- situatie m.b.t. energie en grondstoffen:
 - storingsgevoeligheid in de aanvoer van energie en grondstoffen;

- nadelige invloed op efficiency in het productieproces, als gevolg van verhoging van energie- en grondstofprijzen;
- alternatieve grondstoffen en energiebronnen enz.;
- omgevingsanalyse:
 - afhankelijkheid van conjunctuur;
 - afhankelijkheid van wetgeving;
 - afhankelijkheid van inflatie;
 - afhankelijkheid van openbare instellingen;
 - risico van overheidsingrijpen enz.

Ook m.b.t. relatieve concurrentievoordelen onderkent Hinterhuber de invloed van een viertal hoofdfactoren:

- relatieve marktpositie:
 - marktaandeel en ontwikkeling hiervan;
 - grootte en financiële kracht van de onderneming;
 - mate van volwassenheid van de onderneming;
 - rentabiliteit (dekkingsbijdrage, rentabiliteit op omzet, omzet);
 - risico (mate van gevestigd zijn in de markt);
 - marktpotentieel (image van de onderneming en de daaruit volgende betrekkingen met afnemers, prijsvoordelen op grond van kwaliteit, levertijden, service, techniek, breedte van het assortiment enz.);
- relatief productiepotentieel:
 - a. efficiency van het proces;
 - kostenvoordelen o.g.v. moderne productieprocessen, capaciteitsbenutting, productievoorwaarden, grootte van produktie-eenheden enz.;
 - mogelijkheden voor innovatie en technische know-how van de onderneming;
 - licenties enz.;
 - b. hardware:
 - behouden van marktaandeel met huidige of snel beschikbare capaciteiten;
 - voordelen t.g.v. vestigingsplaats;
 - mogelijkheden voor produktiviteitsverhogingen;
 - omgevingsvriendelijkheid van de productieprocessen;
 - leverevoorwaarden, klantendienst enz.;
 - c. energie- en grondstoffenverzorging:
 - behouden van huidig marktaandeel bij te voorziene leverevoorwaarden van energie en grondstoffen;
 - kostensituatie van de energie- en grondstoffenverzorging enz.;
- relatief research- en developmentspotentieel:
 - stand van R & D vergeleken met marktpositie van de onderneming;
 - innovatiepotentieel en continuïteit enz.;
- relatieve kwalificatie van de leiding en medewerkers:

1) Y. Wind, en V. Mahajan, Designing product and business portfolios, *Harvard Business Review*, januari-februari, 1981.

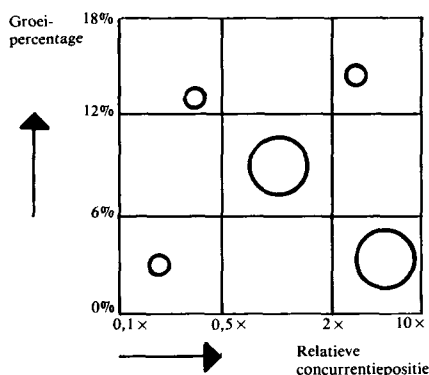
2) H.H. Hinterhuber, *Strategische Unternehmensführung*, Walter de Gruyter, Berlijn, 1977.

- professionaliteit en beslissingsvaardigheid, inzet en mentaliteit van het kader;
- klimaat voor vernieuwingen;
- kwaliteit van het leiderschapstelsel;
- „winners”-capaciteiten van de onderneming, synergie-effecten enz.

Hoewel deze opsomming veelomvattend is, zijn er beslist nog factoren die Hinterhuber niet noemt, maar die wel voor één of meer ondernemingen van belang zijn. Wat we ons ook zeker dienen te realiseren is de mate waarin de van belang zijnde factoren een rol spelen. Dit dient uiteraard per onderneming bekeken te worden door ter zake kundigen (en liefst ook enkele „betrokken buitenstaanders”). Dikwijls zullen hierbij de meningen verschillen, zodat door overleg moet worden getracht om tot één waardering te komen. Wanneer het relatieve belang van een (sub)criterium is vastgesteld, dient nog bepaald te worden in welke mate de onderneming hieraan voldoet. Ook dit zal meermalen tot meningsverschillen leiden, zeker wanneer het niet-objectief meetbare criteria betreft. Dit zou men als een nadeel van de portfolioplaning kunnen zien, maar dat is het ons inziens beslist niet. Het zou immers erg gemakkelijk zijn wanneer er een methode zou bestaan die, na enkele (meetbare) gegevens ingevoerd te hebben, zou leiden tot de strategie welke men dient uit te voeren. Zo simpel is het bepalen van een geschikte strategie helaas niet. Het zal altijd wel een kwestie blijven van afwegen van belangen, meningen, invloeden en natuurlijk ook feitenmateriaal. De bedoeling van portfolioplaning is om al deze „inputs” samen te voegen en te komen tot een bruikbare strategie als „output”, maar dat dit zonder haferingen kan verlopen is een fictie.

Nu is vastgesteld wat we in de produktportfoliomatrix afbeelden en waar, nog een enkele opmerking over het „hoe”. Gewoonlijk worden pmc's (of SBU's) gepresenteerd in de vorm van een cirkel. De grootte van deze cirkel geeft bij voorbeeld de omzet of bijdragen van de betrokken pmc's (of SBU's) weer. Illustratief is ook het volgen van matrices gedurende een aantal jaren of de bestaande matrix te vergelijken met de gewenste.

Figuur 5. „Bollenmatrix”



Bron: C. Botter, *Industrie en organisatie*.

Produkt-portfoliomanagement: wat doen we met de produkt-portfoliomatrix?

Tot nu toe hebben we ons beziggehouden met de produkt-portfolio-analyse. Het resultaat van deze analyse is met name de produkt-portfoliomatrix. Deze is echter slechts een middel om te komen tot een strategie, welke we kunnen zien als het resultaat van het produkt-portfoliomanagement. Hoe we tot een strategiekeuze komen wordt nu besproken.

In eerste instantie zullen we beginnen met een beoordeling van de produktportfoliomatrix. Eppink noemt een viertal factoren waarop we dienen te letten 3):

1. intern evenwicht: hoe zijn de pmc's over de matrix verdeeld?;
2. toekomstig beeld: hoe ziet de matrix (= produkt-portfolio) er over een bepaald aantal jaren uit bij ongewijzigd beleid?;
3. gewenst beeld: hoe ziet over een bepaald aantal jaren de gewenste portfolio eruit?;
4. financieel evenwicht: welke financiële consequenties heeft het bereiken van de gewenste produkt-portfolio?

Dit zijn de voornaamste ingrediënten voor de strategiekeuze. Het „interne evenwicht” doorgetrokken naar de toekomst geeft ons een „toekomstbeeld bij ongewijzigd beleid”. We hebben echter vaak een ander „gewenst toekomstbeeld” in ons hoofd. Wat moeten we nu doen om in deze gewenste situatie terecht te komen? Hierbij spelen uiteraard financiële criteria een grote rol („financieel evenwicht”), maar er zijn meer belangrijke factoren, zoals continuïteit van de onderneming, goodwill die men niet wenst te verspelen, een bepaald image dat men wenst te behouden enz. Niet al deze invloeden zijn in financiële termen uit te drukken en dit maakt het des te moeilijker om te komen tot de beste strategie. Vaak is het ook zo dat verscheidene personen of afdelingen binnen een onderneming ieder hun eigen „gewenst toekomstbeeld” hebben. Uiteraard zal er eerst overeenstemming moeten worden verkregen over wat men nu eigenlijk wil, m.a.w. de doelstellingen bij het kiezen van een strategie dienen bij alle betrokkenen bekend en dezelfde te zijn.

Niet alleen het gewenste toekomstbeeld zal er voor velen anders uitzien, maar zelfs het toekomstbeeld bij ongewijzigd beleid. Sterker nog: in eerste instantie zal bij velen het beeld van de huidige situatie niet eens overeenstemmen. Kortom, genoeg onzekerheid om eerst eens wat orde te scheppen. In de vorige paragraaf is reeds besproken hoe men tot een éénduidig beeld van de huidige situatie moet zien te komen. Zo zal men eveneens tot een éénduidig beeld van de toekomst bij ongewijzigd beleid dienen te komen en tot het éénduidig vastleggen van doelstellingen. Door een aantal strategische plannen aan deze doelstellingen te toetsen is het mogelijk om tot een uiteindelijke strategiekeuze te komen 4). Het opstellen van een aantal alternatieve strategieën is nog niet zo eenvoudig. Dit probleem zal echter per onderneming anders liggen, zodat wij ons hier willen beperken

tot het noemen van een geschikte strategie voor elk van de vier eerdergenoemde BCG-producttypen apart:

- „question mark” of „problem-child” (relatief klein marktaandeel, snel groeiende markt). Deze pmc's bevinden zich nog aan het begin van de levenscyclus. Wanneer men in deze pmc's niet zal investeren, zijn de overlevingskansen erg klein en is het problem-child ten dode opgeschreven. Wenst men wel te investeren dan bestaat de kans dat het „problem-child” opfleurt tot een „star”;
- „star” (relatief hoog marktaandeel, snel groeiende markt). Deze pmc's bevinden zich op het steilste gedeelte van de produktlevenscyclus. Zij hebben veel investeringen nodig, maar hier staat een ruime cash-flow tegenover. De ideale strategie (voldoende investeren) zorgt ervoor dat de „star” na verloop van tijd een „cash-cow” wordt, die vooral geld oplevert. Investeert men onvoldoende dan zal deze (vallende) ster het pad „star-question mark-dog” doorlopen en zijn de overlevingskansen gering;
- „cash-cow” (relatief hoog marktaandeel, niet of nauwelijks groeiende markt). „Cash-cows” bevinden zich in de rijpheidsfase van de levenscyclus. Zij kosten weinig en leveren veel op. De slimste strategie is daarom om zo lang mogelijk in deze situatie te blijven. Vaak zijn de overschotten van de cash-cows noodzakelijk voor het ontwikkelen van „question-marks” en „stars” (continuïteit!). De „cash-cow” eindigt haar bestaan als „dog”;
- „dog” (relatief klein marktaandeel, stagnerende marktgroei). Deze pmc's bevinden zich in de achteruitgangsfase, d.w.z. ze leveren niet veel (of niets) op, maar kosten ook niet veel. Afstoten is voor deze pmc's niet altijd de juiste strategie. Voor het produktassortiment kunnen ze nodig zijn en soms bestaan er mogelijkheden om van de „dog” nog een „question-mark” te maken (veel investeren!).

In het voorgaande hebben we de toepassingsmogelijkheden voor de produktportfoliomatrix bij strategische beleidsvorming beschreven. De matrix dient hierbij vooral als een middel om gestructureerde discussies op gang te brengen. Het vormt als het ware de basis van de strategische besluitvorming. We hebben ons evenwel uitsluitend beziggehouden met strategiekeuze ter bepaling van het produktassortiment (of, vergelijkbaar: de strategiekeuze m.b.t. SBU's). Hiernaast zijn er nog enkele toepassingen van de portfoliomatrix, waarvan we er één willen noemen.

3) D.J. Eppink, *Portfolio Management, Bedrijfskunde*, jg. 53, 1981, nr. 1, blz. 13 t/m 19.
4) Een besluitvormingsprocedure hierbij zou b.v. die van C. Kepner en B. Tregoe kunnen zijn, *The new rational manager*, Princeton Research Press, 1981.

men. De portfoliomatrix biedt een aanknopingspunt voor het aanstellen van de juiste man(ager) op de juiste plaats. Vaak wordt een manager die winst maakt, beschouwd als een goede manager. Met behulp van de portfoliomatrix zijn we in staat om wat genuanceerder te beoordelen voor welke taken een manager geschikt moet zijn en over welke kenmerken hij daartoe dient te beschikken (zie figuur 6).

Figuur 6. Taken en kenmerken van managers in een portfoliomatrix

Markt-groei ↑	<p>Taak – vergroten marktaandeel</p> <p>Kenmerk – agressief – innovatief – creatief</p>	<p>Taak – behouden marktaandeel</p> <p>Kenmerk – starten kosten-beheersysteem „ondernemer”</p>
	<p>Taak – gefaseerd afbouwen</p> <p>Kenmerk „diplomaat”</p>	<p>Taak – geldstroom genereren</p> <p>Kenmerk – behouden marktaandeel „administrateur”</p>
	→ Relatief marktaandeel	

Hoewel wij in het voorgaande reeds enkele malen kritische opmerkingen hebben gemaakt bij bepaalde facetten van de produkt-portfolioplanning, willen we hier de voornaamste voor- en nadelen van deze techniek nog eens kort en bondig samenvatten. Complicaties die *kunnen* optreden:

- het verband tussen de marktgroei en de „cash-flow” treedt niet altijd op 5);
- het verband tussen het marktaandeel en de „cash-flow” treedt niet altijd op 6);
- de strategische positie van een onderneming is volgens de resultaten van het PIMS-onderzoek niet alléén afhankelijk van marktaandeel en marktgroei 7);
- voor de betrokken pmc's moeten duidelijk produkt-levenscycli bestaan 8);
- men moet in staat zijn om duidelijk afgebakende pmc's/SBU's te definiëren 9);
- deze pmc's/SBU's zullen lang niet altijd samenvallen met de organisatorische structuur 10);
- het hele proces kost veel (en dure managers') tijd 11);
- subjectieve evaluatie door betrokkenen en grote problemen bij blijvende meningsverschillen 12);
- produktverschillen kunnen gemakkelijk gemaskeerd worden door aggregatie 13);
- een wegingsysteem dat geen rekening houdt met nauwe correlaties tussen criteria kan leiden tot een misleidende produktpositionering 14);
- de mensen die met de resultaten van de produkt-portfolioplanning moeten leven, dienen deze te accepteren 15).

Wanneer een onderneming van plan is om bij haar strategische beleidsvorming gebruik te maken van de produkt-portfo-

lioplanning zal men dus beslist na moeten gaan welke van bovenstaande nadelen inderdaad onder de gegeven omstandigheden gelden. Deze nadelen bieden dus een beeld van de voorwaarden voor toepassing van de produkt-portfolioplanning.

Voordelen van de produkt-portfolioplanning zijn o.a. de volgende:

- de produkt-portfoliomatrix geeft het huidige produktassortiment duidelijk weer en biedt aanknopingspunten voor het strategische beleidsvormingsproces;
- er zijn produkt-portfoliomatrices te gebruiken voor verscheidene niveaus in de onderneming. Hierdoor is men in staat om „door de bomen het bos nog te zien”;
- men wordt gedwongen om het planingsproces systematisch te doorlopen;
- men wordt gedwongen om doelstellingen, beslissingscriteria, pmc's/SBU's enz. expliciet te formuleren.

Samenvattend: de produkt-portfolioplanning is in veel gevallen een nuttig hulpmiddel. Daarom verdient het aanbeveling om de bruikbare elementen van de produkt-portfolioplanning bij het strategische besluitvormingsproces toe te passen naast andere te hanteren technieken.

De praktijk in Nederland

Door de auteur is, samen met ir. Van Druenen (Technische Hogeschool Eindhoven), een onderzoek verricht onder een achttiental Nederlandse ondernemingen naar de toepassing van portfoliomanagement. Onze methode van onderzoek bestond uit het voeren van gesprekken met functionarissen die belast waren met strategische beleidsvorming. Aanvullende informatie werd verzameld uit jaarverslagen e.d.

Op de vraag waarom gestart werd met portfolioplanning kwam meestal niet één duidelijke reden naar voren. Meestal is er sprake van een aantal omstandigheden, die stimuleren om portfolioplanning te gaan gebruiken. Als voornaamste zijn te noemen:

- stagneren of teruglopen van de (financiële) resultaten;
- teruglopen van de „middelen”;
- toenemende complexiteit (aantal produkten, produktgroepen, afzetgebied, enz.);
- toenemend aantal publikaties omtrent de portfolioplanning;
- diverse adviesbureaus propageren de portfolioplanning.

Uit ons onderzoek bleek dat er onderscheid valt te maken naar ondernemingen die zich bevinden in de fase van portfolio-analyse en ondernemingen die reeds toe zijn aan portfolio-management. Een derde groep ondernemingen bevindt zich in een tussenliggende fase: de overstap van portfolio-analyse naar portfolio-management. Uit het onderzoek kwam een aantal factoren naar voren die mogelijk verklaren waarom een onderneming in de

analysesfeer blijft steken dan wel terecht komt in de managementfase. Deze factoren zijn:

- aantal werkmaatschappijen (complexiteit!); ondernemingen met meer werkmaatschappijen bleken vaker portfoliomanagement toe te passen;
- het al dan niet ingeschakeld zijn van een organisatie-adviesbureau. Het laatste betekent vaak: professionele hulp van buitenaf en aandacht van topmanagement. Dit werkt duidelijk bevorderend op het toepassen van portfoliomanagement;
- de mate waarin men op de internationale markt opereert (complexiteit!).

Uit ons onderzoek bleek verder dat in bijna alle gevallen op concernniveau is gestart en daarna „afgedaald” naar werkmaatschappijniveau. Vaak heeft men dan weer één werkmaatschappij als „proefkonijn” gebruikt, waarna de portfolioplanning op alle werkmaatschappijen werd toegepast. Hulp van buitenaf wordt als zeer bevorderend ervaren voor het welslagen van de portfolioplanning, met name portfoliomanagement.

Een belangrijk probleem is het vaststellen van SBU's. In de door ons onderzochte ondernemingen vonden we de volgende tendens.

Indien men uitgang van de bestaande organisatiestructuur wist men niet altijd tot op welk niveau er moest worden doorgaan met het „opsplitsen” van de onderneming in SBU's. Ging men niet uit van de bestaande organisatiestructuur, dan ondervond men nog meer problemen. Om er enkele te noemen: definitie van het produkt, definitie van de markt, organisatorische aanpassingen gepaard gaand met onrust. Een ander probleem dat bij invoering van portfolioplanning naar voren kwam, is het ontbreken van goedkeuring van de Raad van Bestuur. Medewerking van het bestuur zal niet alleen stimulerend werken, maar ook extra informatie op kunnen leveren. Ontbreken van deze betrokkenheid maakt het hele proces zinloos. Een laatste probleem dat wij ontmoetten is het te gedetailleerd beginnen. Dit heeft tot gevolg dat men het doel van de portfolioplanning uit het oog verliest aangezien men de techniek nog maar nauwelijks onder de knie heeft. Het valt aan te bevelen de portfoliotech-

5) Zie Eppink, op. cit.

6) A.P. Nagel, Toepassing van produkt-portfolio-analyse ten behoeve van strategievorming in een industriële onderneming, *Bedrijfskunde*, jg. 52, 1980, nr. 4, blz. 347 t/m 354. Zie ook Eppink, op. cit.

7) Eppink, op. cit.

8) C. Botter, *Industrie en organisatie*, Kluwer/NIVE, blz. 121 t/m 125.

9) A. Huys, Portfolio-management: overleven zonder cash-cows, *Management Totaal*, april 1981, blz. 6 t/m 16.

10) Idem.

11) Wind en Mahajan, op. cit.

12) Idem.

13) Idem.

14) Idem.

15) Eppink, op. cit.

niek eerst globaal toe te passen waarna in latere cycli verfijningen kunnen worden aangebracht.

Een essentiële fase in de portfolioplaning is het positioneren van de SBU's in de portfoliomatrix. De vraag is nu, wie dit doet. Wij hebben gevonden dat bij ondernemingen die portfoliomanagement toepassen, dit meestal gebeurt door medewerkers van de SBU zelf. De concernstaf vraagt wel deze positie te motiveren. Ook de toekomstplannen (opties) van de SBU worden door de SBU zelf ingevuld. De uiteindelijke beslissing hierover wordt echter door de Raad van Bestuur genomen, waarbij naast de positionering in de portfoliomatrix, eventueel aangepast in overleg met de strategische planner, ook rekening wordt gehouden met de kwaliteiten van het aanwezige management, de portfolio van de gehele onderneming en met de financiële ruimte die het bedrijf heeft.

In ondernemingen, waar men nog niet aan het portfoliomanagement toe is, vindt positionering in de portfoliomatrix plaats op (concern-) stafniveau, waarbij de gegevens uit de (middel) lange-termijnplannen van de SBU's de basis vormen. Ook hier

wordt de eindbeslissing door de Raad van Bestuur genomen. Vaak heeft deze eindbeslissing een radicaal karakter (afstoten of investeren), zodat de beslissing bij voorkeur op hoog niveau dient te worden genomen. Zo kan men in de meeste gevallen een SBU-management niet over het opheffen van de eigen SBU laten beslissen.

Vier van de door ons onderzochte bedrijven zijn gestopt met portfolioplaning. Het bleek echter dat „gestopt met portfolioplaning” een te groot woord was voor deze ondernemingen. Men heeft eraan geroken en het daarna afgevoerd. Redenen hiervoor waren:

- weinig divisies en de informatieverzorging was goed. Problemen met definiëring van SBU's, markt enz.;
- na een soort portfolio-analyse door een adviesbureau heeft men de resultaten geïmplementeerd, maar de techniek niet meer gebruikt;
- doordat zich acute problemen aandienen heeft men de portfolioplaning op de lange baan geschoven;
- overlijden van de ene (!) persoon die zich bezighield met portfolio-analyse.

Naast een aantal van de voor- en nadelen, die wij reeds eerder genoemd hebben, zijn er nog enkele punten naar voren gekomen bij ons onderzoek. Als voordelen noemde men nog de grotere betrokkenheid van mensen lager in de organisatie (d.w.z. op werkmaatschappijniveau) bij de strategiebepaling, een verbetering van hun strategisch denken en de strategische onderbouwing van investeringsplannen. Als nadeel noemde men nog de kosten die (in sommige gevallen) met de portfolioplaning gepaard gaan.

De conclusie is dat er zoveel aspecten aan de portfolioplaning kleven dat men zich eerst goed zal moeten oriënteren alvorens tot toepassing van deze techniek over te gaan. Sommige ondernemingen zullen zeer gebaat zijn bij portfolioplaning, andere hoeven het niet eens te overwegen. Het is echter altijd de moeite van het overdenken waard, tot welke categorie men behoort!

A.P. Nagel
B. Crijnen