



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

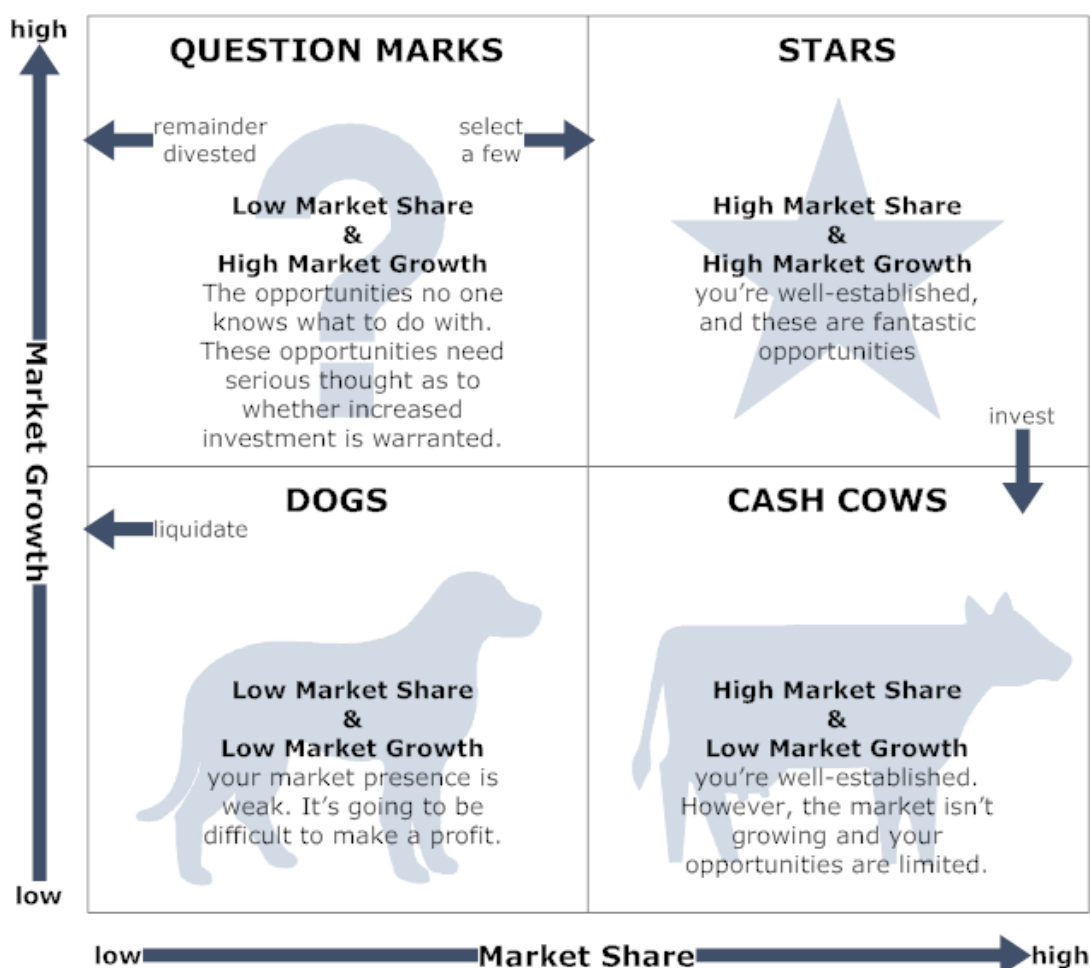
Η Μήτρα Boston Consulting Group – BCG

Δρ. Άρης Κουμπαρέλης

Αργοστόλι, 2021

Η Μήτρα Boston Consulting Group – BCG (growth / share matrix)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η εταιρία συμβούλων Boston Consulting Group ανέπτυξε την μέθοδο BCG¹, η οποία είναι γνωστή και ως μήτρα ανάπτυξης / μεριδίου (growth / share matrix) – βλέπε Σχήμα Σ1.



Σχήμα Σ1: Μήτρα Ανάπτυξης/Μεριδίου της BCG.

Η μήτρα ή διάγραμμα αποτελείται από δύο άξονες²:

- Ο κάθετος άξονας (ή Άξονα Y) αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη της αγοράς (market growth). Πρόκειται για το ρυθμό ανάπτυξης από ένα έτος στο επόμενο εκφρασμένο ως ποσοστό.

$$r\% = \left\{ \frac{\text{ολική αγορά έτους } X}{\text{ολική αγορά έτους } X-1} \right\}$$

- Ο οριζόντιος άξονας (ή Άξονας X) αντιπροσωπεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς (relative market share), δηλαδή τον λόγο του μεριδίου αγοράς του υπό

¹ Boston Consulting Group, 1968, *Perspectives on experience*, The Boston Consulting Group, Boston.

² Σιώμκος Γ., 2004, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Σταμούλη, 2η έκδοση, Αθήνα.

εξέταση προϊόντος προς το μερίδιο της αγοράς του ισχυρότερου ανταγωνιστικού. (Το μερίδιο αγοράς μετριέται σε ποσότητα και όχι σε αξία).

$$s = \left\{ \frac{\text{μερίδιο αγοράς προϊόντος}}{\text{μερίδιο αγοράς προϊόντος ηγέτη}} \right\}$$

Οι δύο άξονες χωρίζονται νοητά σε τέσσερα τεταρτημόρια (Παπαδάκης Β., 2007) με διακρίσεις υψηλό (high) και χαμηλό (low). Για τον άξονα Y, ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε χαμηλό ή υψηλό με βάση ένα ποσοστό μεταξύ του 5% και του 15% ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς. Για το άξονα X ο διαχωρισμός σε υψηλό (high) και χαμηλό (low) γίνεται όταν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι 0,75 ή 0,8.

Στην μήτρα αυτή, που χρησιμοποιείται ως αντιληπτικός χάρτης, τοποθετούνται τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης ή και οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της, με στόχο τον εντοπισμό και την κατανόηση της θέσης που καταλαμβάνουν αυτά στην αγορά. Η τοποθέτηση αυτή γίνεται με την μορφή κύκλων, το μέγεθος των οποίων αντικατοπτρίζει το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος που αφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα του χαρτοφυλακίου. Έτσι οι διαχειριστές μπορούν να αναγνωρίζουν με ευκολία την θέση ενός εκάστου των προϊόντων του χαρτοφυλακίου και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Κάθε προϊόν έχει αναπόφευκτα ένα κύκλο ζωής, και κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό προφίλ κινδύνου και απόδοσης. Σε γενικές γραμμές, μια εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων το οποίο περιλαμβάνει τόσο υψηλής ανάπτυξης, όσο και χαμηλής ανάπτυξης προϊόντα. Για παράδειγμα, ως υψηλής ανάπτυξης μπορεί να χαρακτηριστεί ένα νέο προϊόν για το οποίο καταβάλλεται προσπάθεια να τοποθετηθεί σε κάποια αγορά. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται ανάλυση πόρων ώστε να οικοδομηθούν τα κανάλια διανομής με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Ωστόσο η προσδοκία είναι ότι το προϊόν αυτό θα κατακτήσει σημαντικότερα μερίδια αγοράς στο μέλλον³.

Ένα προϊόν χαμηλής ανάπτυξης είναι για παράδειγμα ένα καθιερωμένο προϊόν γνωστό στην αγορά. Τα χαρακτηριστικά αυτού του προϊόντος δεν αλλάζουν συχνά έως καθόλου, οι πελάτες γνωρίζουν τι παίρνουν, ενώ επίσης η τιμή του αλλάζει σπάνια. Το προϊόν αυτό έχει περιορισμένο προϋπολογισμό για το μάρκετινγκ, ωστόσο αποτελεί "την αγελάδα για άρμεγμα" που φέρνει τη συνεχή ροή μετρητών.

Ανάλογα λοιπόν με το σε ποιο σημείο της μήτρας BCG τοποθετηθούν τα προϊόντα χαρακτηρίζονται ως:

- **Αστέρια** (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς - υψηλό μερίδιο αγοράς). Τα αστέρια ορίζονται από την κατοχή υψηλού μεριδίου αγοράς σε μια

³ Παπαδάκης Β., 2007, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, εκδ. Μπένου, 5^η έκδοση, Αθήνα.

αναπτυσσόμενη αγορά. Είναι οι ηγέτες στην επιχείρηση, αλλά εξακολουθούν να χρειάζονται πολλή υποστήριξη για την προώθηση τους. Σε περίπτωση που το μερίδιο αγοράς διατηρηθεί, τα αστέρια είναι πιθανό να μετασχηματιστούν σε αγελάδες μετρητών⁴.

- **Αγελάδες** (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς - υψηλό μερίδιο αγοράς). Στην περίπτωση αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει επιτευχθεί. Οι αγελάδες μετρητών προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους και δημιουργούν ισχυρές ταμειακές ροές. Λόγω της χαμηλής ανάπτυξης της αγοράς, τα έξοδα προώθησης και τοποθέτησης κρατούνται χαμηλά. Οι επενδύσεις σε υποδομή υποστήριξης είναι δυνατόν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αύξηση των ταμειακών ροών ακόμη περισσότερο. Οι Αγελάδες μετρητών είναι τα προϊόντα που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν.
- **Ερωτηματικά** (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς - χαμηλό μερίδιο αγοράς). Τα προϊόντα αυτά είναι σε αναπτυσσόμενες αγορές, αλλά έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Τα Ερωτηματικά είναι ουσιαστικά νέα προϊόντα, όπου οι αγοραστές δεν έχουν ακόμη ανακαλύψει σε ικανοποιητικό βαθμό. Τα Ερωτηματικά έχουν υψηλές απαιτήσεις σε κόστη και χαμηλή απόδοση λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς. Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά ή γρήγορα θα γίνουν τα σκυλιά. Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστεί κανείς ερωτηματικά είναι είτε να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε αυτά για να κερδίσει μερίδιο αγοράς ή να τα πουλήσει⁵.
- **Σκυλιά** (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – χαμηλό μερίδιο αγοράς). Τα σκυλιά είναι σε χαμηλά αναπτυσσόμενες αγορές και έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Τα σκυλιά θα πρέπει να αποφεύγονται ή να ελαχιστοποιούνται⁶.

⁴ Headerson B., 1998, *The of the portfolio. Perspectives on strategy*, From the Boston Consulting Group, New York, Willey & sons.

⁵ Wheelen T., Hunger D., 2006, *Strategic management and business policy: Concepts and cases*, Pearson Prentice Hall.

⁶ Headerson, ό.π.