



Situační analýza patří k významným nástrojům strategického managementu. K tomu, abychom totiž mohli říct, kam půjdeme, potřebujeme nejprve zjistit, kde vlastně jsme. A právě matice Boston Consulting Group tohle dokáže na jednom jediném slidu a udělá to tak, že to pochopí úplně každý. Jen je třeba ji umět správně použít a nadržet se slepě obecných pouček.

Marketingová strategie na jeden slide

Jak už bylo řečeno výše, BCG matice se zabývá situační analýzou s důrazem na stávající a budoucí obchodní úspěch jednotlivých výrobků, služeb ale také celých divizí či firem. Podobně jako třeba [SWOT analýza](#) nebo [PEST analýza](#), tak i situační analýza s využitím těchto matic bude silně závislá na úsilí a kritičnosti, kterou jejím přípravám věnujete. Na rozdíl od výše zmíněných analýz však tato matice už může sloužit k přímému přijímání zásadních rozhodnutí a podcenění jejich přípravy může zásadním způsobem negativně ovlivnit budoucnost celé firmy (typicky tím, že přehledně zajímavý produkt a na nezajímavý se soustředí). Nikdy proto tento nástroj nedávejte ve své firmě do rukou těm, na jejichž zkušenosti a úsudek se nemůžete na 100 % spolehnout. Příprava dat pro tuto matici není rozhodně úkolem, který by měl plnit pouze jedinec a rozhodně není něčím, co se podaří vyřešit v pátek odpoledne, když je venku zrovna hezky.

Kde se vzala BCG matice

BCG matice pochází z pera Bruce Doolina Hendersona, zakladatele slavné poradenské společnosti Boston Consulting Group. Světlo světa spatřila sice už v roce 1968, ale přesto její principy fungují samozřejmě i dnes. Cílem, proč Henderson s touto maticí přišel, bylo, vedle geniálního marketingu pro jeho firmu na další desítky let, dát firmám do ruky nástroj, který jim lépe umožní soustředit své finanční prostředky na rozvoj toho, co je pro jejich existenci skutečně důležité a přínosné. Z BCG matice se přitom rozvinula i celá řada dalších navazujících

teorií a nástrojů a v praxi se spojuje třeba i s životním cyklem výrobku.

Co sleduje BCG matice

Anglicky bývá někdy nazývána také jako Growth-share Matrix, neboť na svých dvou osách hodnotí rychlost růstu daného trhu, kde se náš výrobek, služba, divize nebo firma pohybuje (osa y) a současnou velikost jeho tržního podílu (osa x). Na základě ohodnocení těchto dvou kritérií u každého výrobku/služby/divize/dceřiné firmy je přidělen příslušnému prvku jeden ze čtyř kvadrantů. Na základě zařazení do jednoho z kvadrantů pak firma přijímá příslušná rozhodnutí. **Velice častou chybou při využití BCG matice je však to, že se rychlost růstu trhu hodnotí na úrovni – roste/klesá a podíl na trhu jako velký/malý.**

Takové použití matice je pak ale k ničemu. Na obou osách je totiž třeba zavést měřítko a oba ukazatele pokud možno co nejpresněji vyčíslit. Výsledek pak může vypadat třeba

[takto](#)

BCG matice a její osy

Otázkou je, jak měřítko správně nastavit. V každém případě by mělo být použito relativní měřítko, u kterého náš nejhorší výrobek v dané oblasti bude definovat jednu krajní pozici a náš nejlepší tu druhou. Pokud tedy výrobek A má tržní podíl 20 % a výrobek B má tržní podíl 100 %, budeme mít relativní měřítko od 0 (vpravo na ose x) do 5 (vlevo na ose x). Otázka zní, co dělat, pokud nemáme k dispozici relevantní informace o tržním podílu všech našich výrobků či služeb. V takovém případě je možné buď podíl odhadnout (čímž ovšem zaneseme do analýzy možná i velkou chybu), využít nezávislá data, pokud jsou (např. u hypoték tato data shromažďuje Ministerstvo pro místní rozvoj) anebo nechat si provést marketingový výzkum, který nám +/- na tuto otázku odpoví.

Také rychlost růstu trhu je třeba nejprve relativizovat. Zde je nutné počítat s tím, že na rozdíl od tržního podílu, kde je hodnota vždy nezáporná, jsou hodnoty rychlosti růstu trhu často i záporné (viz například předloňský pád trhu s hypotékami, kdy po rychlém mnohaletém růstu přišel strmý propad). Vhodným způsobem, jak postupovat v definici měřítka pro osu y, je proto začít nejprve výběrem sledovaného období. To je vůbec tou nejdůležitější otázkou a jediným skutečně „neexaktním“ prvkem v celé situační analýze. Často se používá horizont 1 roku, což je považováno za „delší než krátké“ období. Jenže v takovém případě vzniká několik problémů – jmenovitě u sezónních trhů navíc ještě závislých třeba na počasí (typicky potravinářství, zemědělství), které se mohou dostat do přímého srovnání s trhy, které takové výkyvy (jeden rok sucho, druhý rok povodně) zaznamenávat nemusejí. Další problém může nastat, pokud srovnáme trhy s velice krátkou průběžnou dobou výroby a trhy s více než roční průběžnou dobou výroby (typicky strojírenství), kdy se například finanční krize může na jednom trhu projevit o rok dříve než na druhém. Navíc pokud zvolíme kratší období, můžeme zase snadno

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 27 Květen 2011 18:19 -

přehlédnout nějaký sezónní výkyv vyvolaný třeba i dočasným vnějším působením (např. dočasný propad importu a zastavení výroby způsobené přírodní katastrofou). Při volbě délky sledovaného období je také třeba zohlednit typickou délku životního cyklu výrobků či služeb. Univerzální návod, jakou délku zvolit proto neexistuje. Je to opět na odhadu jednotlivce nebo raději týmu, jaké období zvolí. Jakmile je období zvolené, nastavení měřítka už je relativně snadné. Ukažme si to na příkladu. Trh A s nejmenším tržním růstem za sledované období zaznamenal propad -10 %. Trh B s nejvyšším tržním růstem má rychlost růstu tržního podílu za stejné sledované období 50 %. Na ose y proto dole bude 0 (kde budou výrobky z trhu A) a nahoře bude 6 (kde budou výrobky z trhu B).

Zakreslení bodů do BCG matice

Nyní, když máme k dispozici pro obě osy měřítka, můžeme pro každý jeden sledovaný výrobek, službu, divizi nebo firmu vytvořit jednoznačnou dvojici bodů na osách x a y a můžeme je do matice také zakreslit (viz [tento příklad](#)). Někdy je vhodné namísto prostého bodu použít pro zakreslení různě velké kružnice nebo kruhy, jejichž poloměr je závislý například na celkových tržbách, velikosti marže či potažmo celkovém provozním nebo čistém zisku z daného produktu. I když se v původní BCG matici s něčím podobným primárně nepočítalo, je to určitě dobrý nástroj, který může celou matici zpřehlednit a může tak pomoci při následném rozhodování, co se bude s kterým produktem dít. Navíc je důležité si také uvědomit, že ve stejném kvadrantu se mohou na téměř identickém místě sejít různé produkty, jejichž nominální význam pro firmu (tj. výše tržeb apod.) může být radikálním způsobem odlišný.

Kvadranty BCG matice

Nyní, když už máme všechny výrobky zakreslené v matici, tak se můžeme podívat na to, co vyjadřuje samotné jejich zařazení do jednotlivých kvadrantů.

Rychle rostoucí trh a vysoký tržní podíl – Hvězdy (Stars) – jedná se o skupinu výrobků, které si zaslouží největší pozornost, a to hned z několika důvodů. Dobrou zprávou je, že tržby z nich se budou ještě nějakou dobu zvyšovat i bez vašeho přičinění, protože trh rychle roste. Špatnou zprávou je, že váš podíl na trhu se pravděpodobně zmenší, protože na něj vtrhne další konkurence, která si všimne, že trh rychle roste a těm, kteří už tam jsou, se daří. Hvězdy jsou navíc typicky nové výrobky s nějakou inovací na začátku svého životního cyklu. Abyste mohli mít nějakou hvězdu, budete muset svůj výrobek inovovat. Nebude tedy stačit investovat jen do marketingu, ale také do vývoje. Hvězdy může mít totiž jen ten, který přichází s něčím novým anebo aspoň to staré umí nově pojmout (třeba jako Apple chytré telefony s dotykovým displejem).

Pomalů rostoucí trh a vysoký tržní podíl – Dojné krávy (Cash Cows) – dojné krávy jsou vůbec tím nejlepším, co ve svém portfoliu můžete mít. Nevyžadují totiž investice do inovací, ale „jen“ do udržení vysokého tržního podílu. Tržby z nich sice pravděpodobně moc neporostou, spíše budou klesat, ale za to pro jejich zajištění nebudete muset příliš mnoho dělat. Z pohledu životního cyklu výrobku jsou dojné krávy na samém vrcholu. Nadnárodní korporace se proto výrobky v tomto stádiu snaží udržet při životě třeba tím, že je exportují na nové trhy. Hezkým příkladem je třeba novodobá Škoda Octavia 1. generace, která posléze dostala jméno Škoda Octavia Tour a následně se v nezměněné podobě přemístila na čínský trh jako novinka.

Pomalů rostoucí trh a malý tržní podíl – Prašiví psi (Dogs) – Prašiví psi se obvykle rodí buď ze špatných manažerských rozhodnutí anebo z dojných krav, které firma špatně obhospodařovala. Z pohledu životního cyklu výrobku by to měly být ideálně výrobky na konci svého životního cyklu. Pomalů rostoucí trh sám o sobě přitom není zase takový problém. Je celá řada trhů, které roky téměř nebo vůbec nerostou a jsou přitom stále zajímavé (typicky státem regulované oblasti). Problém je však v tom, když na takovém trhu máte se svým výrobkem malý podíl. Obecná poučka říká, že prašiví psi jsou jednoznačně výrobky na okamžitý „odstřel.“ Jenže praxe může být radikálně odlišná, což je třeba zohlednit. Takovou výjimkou může být třeba činnost, která firmě sice nevydělává peníze, ale přináší ji propagaci, dobré renomé apod. Naprosto typickým příkladem mohou být zvýhodněné služby pro sociálně či zdravotně znevýhodněné spoluobčany. Jejich trh téměř neroste a takové služby nabízí kde kdo (tudíž tam budeme mít malý podíl). Jenže v rámci CSR aktivit může být taková služba poměrně podstatná. Jiným příkladem mohou být referenční zakázky, kdy firma pro vstup do pomalů rostoucího či stagnujícího odvětví (např. dálniční výstavba) potřebuje získat referenci (tj. má takřka nulový podíl na trhu výstavby dálnic a její jediný projekt byl pro ni ještě ztrátový), aby se v budoucnu mohla ucházet o zakázky na výstavbu dálnic. Navíc prašivým psem je obecně jakýkoliv nový výrobek či služba na trhu, který příliš neroste. Ostatně české stavebnictví je ideálním příkladem, kdy poučky o prašivých psech jsou na nic. Stavby totiž staví ve finále velké množství středních nebo malých hráčů, kteří na tom velice slušně vydělávají (a to i u komerčních projektů) a vydělávat na tom budou i dál.

Rozhodně tedy není pravda, že firma by se každého prašivého psa měla okamžitě zbavovat!

Rychle rostoucí trh a malý podíl – Otazníky (Question Marks) – Poslední kategorií výrobků jsou pak ty, které se sice nacházejí na rychle rostoucím trhu, ale mají na něm malý podíl. Poučka říká, že se z nich může stát de facto cokoli – hvězda, dojná kráva i prašivý pes. Logika říká, že aby se z nich stala dojná kráva nebo prašivý pes, musel by z definice trh změnit svůj směr, což firma stejně neovlivní. A praxe říká, že na otazníku můžeme stejně tak hodně vydělávat jako hodně prodělat. Typickým příkladem takového otazníku jsou totiž prémiové služby. Například coaching. Coaching je teď v České republice rychle rostoucím odvětvím. Velký podíl na trhu (vyjma školení coachů) na něm nemá ale nikdo a přesto na něm velká část coachů vydělává. Specifikem tohoto odvětví závislém na jednotlivci je totiž celkový dostupný časový fond, který prakticky neumožňuje dosáhnout vyššího tržního podílu, než takového, který

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 27 Květen 2011 18:19 -

je schopen coach sám obsloužit za 365 dní. Je však coachování pro coache otazníkem? V jistém smyslu ano, protože neví, jak se trh bude vyvíjet dál, ale to neví s jistotou nikdo u žádného odvětví. Ovšem bude pro něj coachování prašivým psem, pokud trh s coachováním přestane růst, on na něm bude mít stále stejně malý podíl, ale bude mít skvělé renomé a vydělávat svých 5000 Kč za hodinu při vytíženosti 8 hodin denně? Asi těžko.

BCG matice určí směr, ale univerzálně nefunguje

A tím se dostáváme k samotnému závěru. BCG matice je totiž jen nástroj, který je třeba umět velice dobře používat a který rozhodně nefunguje univerzálně. Ukázali jsme si řadu příkladů, kdy obecná poučka je v praxi naprosto mylná a nesmyslná. Stejně tak obecné poučky o tom, jak se mohou jednotlivé výrobky či služby v matici přesouvat nejsou zcela univerzální, natož pak přesné. Přesto je však BCG matice ve spoustě věcí dobrá. U firem s velkým množstvím výrobků a služeb totiž umožňuje vybrat ty klíčové, na které se soustředit. V praxi to v době krize znamená, že pomůže vybrat ty výrobky, služby a také oddělení, která se zavřou, aniž by to firmu nějak výrazněji ohrozilo. Vždy je však třeba k těmto vyřazovaným anebo preferovaným výrobkům přiřazovat nejen kvadrant, ale také objem tržeb a pozici daného prvku ve firemní strategii (viz třeba ono CSR nebo referenční zakázky). Někdy totiž může mít i ztrátová aktivita s mizivým tržním podílem pro firmu strategický význam.

Použité zdroje a literatura

1. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
2. ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola : klíč k úspěchu. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. Dostupné z WWW: http://books.google.cz/books?id=cP9oGHLQK7sC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=bostonsk%C3%A11+matice&source=bl&ots=qxl5jDW-sW&sig=pc7O6b_0Sk0R5cjFgmKti_UVZX0&hl=cs&ei=O7XfTYCklsbysgaAmPm7BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=14&ved=0CGEQ6AEwDQ#v=onepage&q=bostonsk%C3%A11%20matice&f=false. ISBN 978-80-247-1844-6.
3. QuickMBA.com. QuickMBA : Knowledge to Power Your Business [online]. 2010 [cit. 2011-05-27]. GE / McKinsey Matrix. Dostupné z WWW: <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>
4. Marketing Teacher Ltd. Marketing Teacher [online]. 2011 [cit. 2011-05-27]. The Boston Matrix. Dostupné z WWW: <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-boston-matrix.html>
5. SCOTT, IAIN. Boston Matrix. 17.09.2009 [cit. 2011-05-27]. http://www.youtube.com/watch?v=XK_rLg2f4-o&feature=related
6. BCG matrix. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-05-27]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/BCG_matrix

Napsal uživatel Martin Zikmund
Pátek, 27 Květen 2011 18:19 -

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)