

CORSO DI MANAGEMENT 2023/2024

FOCUS IN AMBITO STRATEGICO:

Ciclo di Vita del Prodotto

La Matrice BCG:
uno strumento di pianificazione strategica



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Prof. Giuseppe Sancetta

Materiale a cura del Prof. Raffaele D'Amore

Indice della Lezione:

- Il ciclo di vita del Prodotto;
- Introduzione: La pianificazione strategica;
- La matrice BCG;
- Punti di forza e limiti della matrice;
- Un esempio.

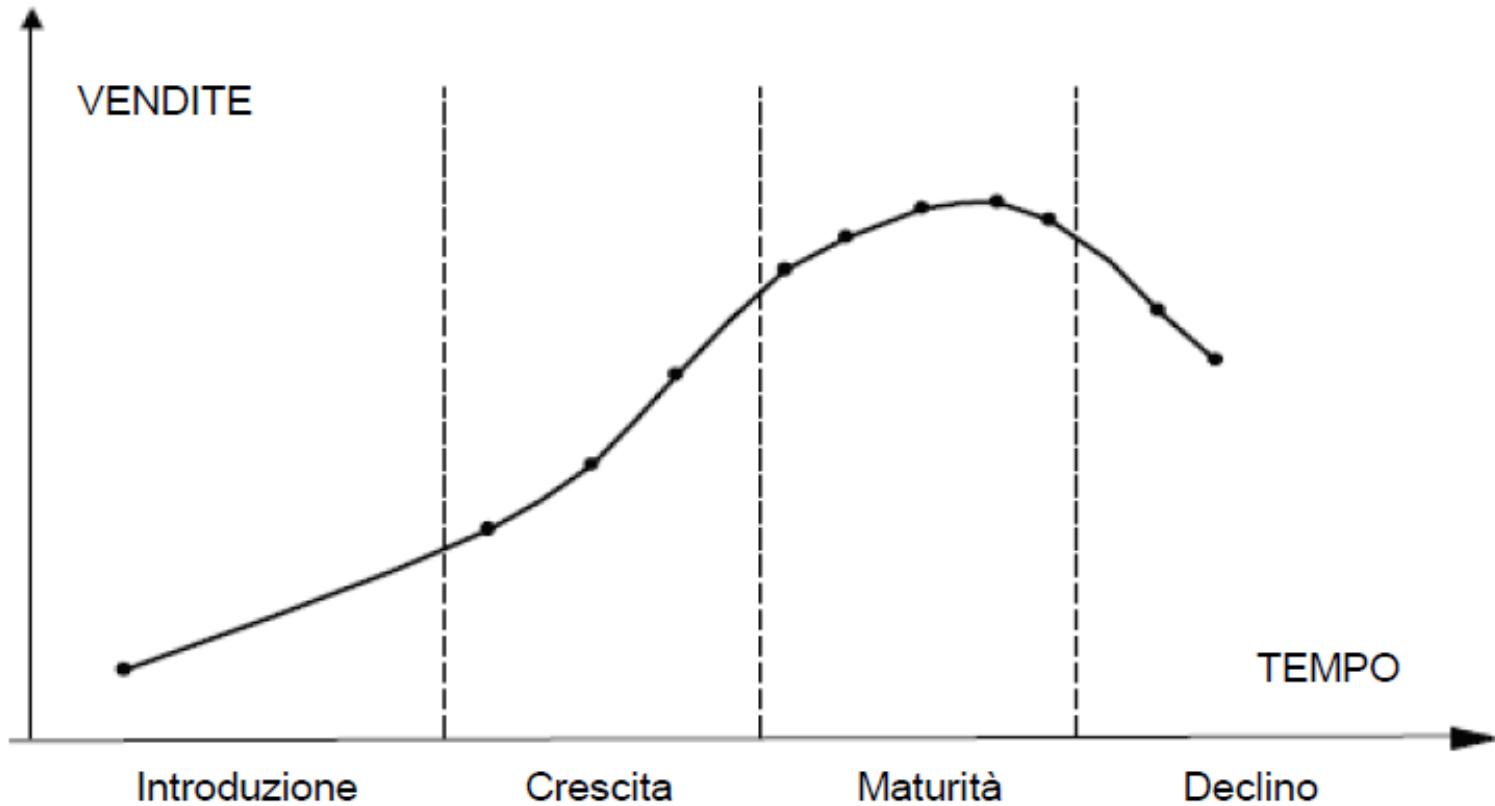
CICLO VITA DI PRODOTTO

Il «Ciclo di Vita del Prodotto» (CVP) deriva dalla traslazione dei concetti sviluppati in altre discipline (scienze biologiche e chimiche) e applicati alla scienza economica.

In analogia con i cicli biologici dei sistemi vitali naturali, anche i prodotti percorrono un ciclo simile che va dalla nascita fino al declino.

CICLO VITA DI PRODOTTO

Questo concetto è stato elaborato dall'economista tedesco Theodore Levitt, che ha usato per la prima volta il termine in un'articolo della Harvard Business Review nel 1965. Il suo modello è valido ancora oggi.

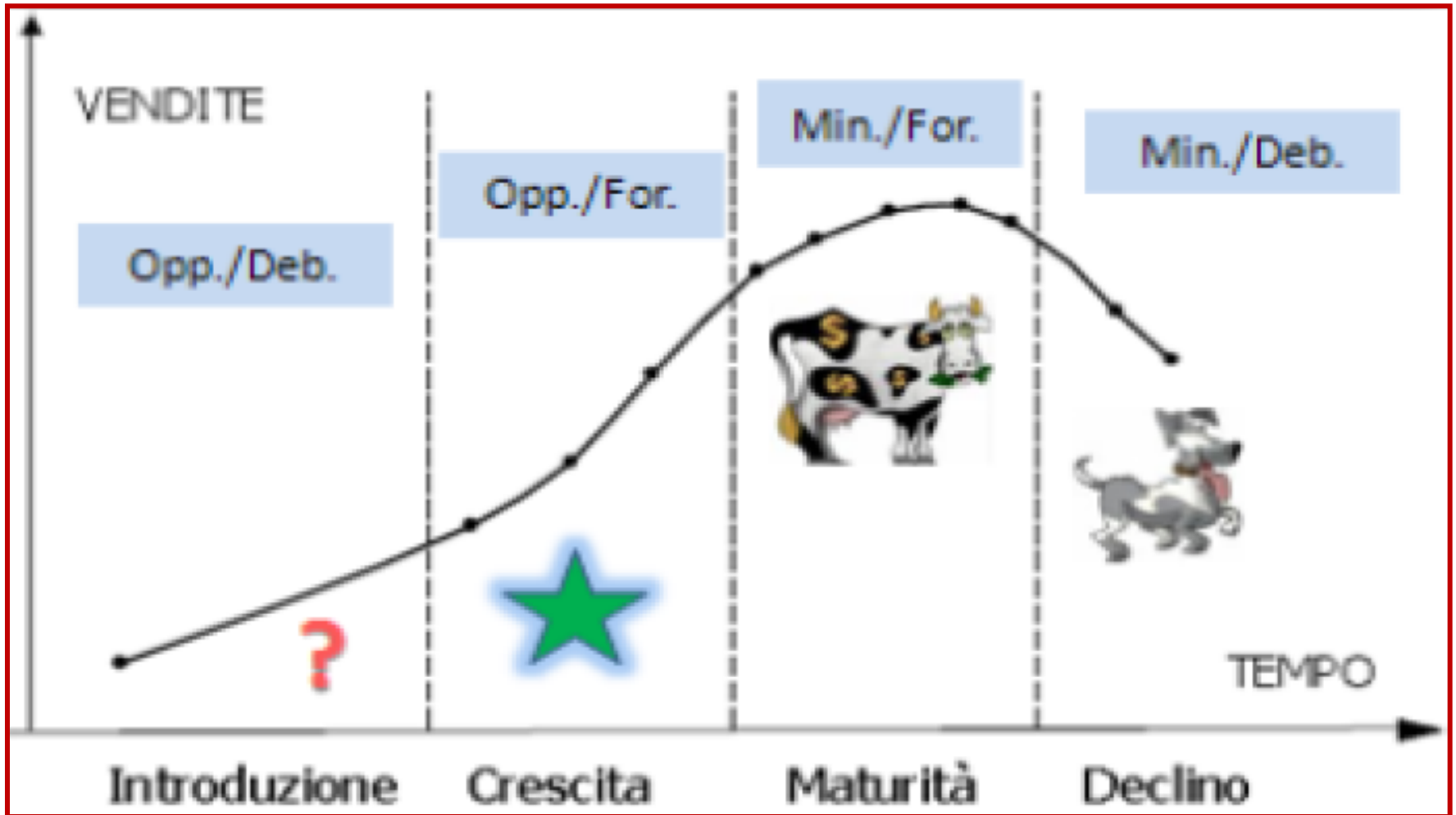


CICLO VITA DI PRODOTTO

La fase di rivitalizzazione (ove accade): è il risultato di :

- un'innovazione di prodotto, riguardante il servizio di base o i servizi supplementari;
- un'innovazione di processo, in modo tale da ridurre i costi di produzione e, di conseguenza, il prezzo di vendita del prodotto;
- una strategia di sviluppo mercato.

CICLO VITA DI PRODOTTO



ESEMPI DI CICLO DI VITA

❑ IPHONE (NEGLI ANNI)

⋮

Introduzione: generalmente l'iPhone è stato acquistato nella prima fase dagli early adopters, ossia coloro che adottano per primi un prodotto nuovo nel mercato. Persone che fortemente credevano in Apple e lo desideravano ardentemente da ancor prima del suo lancio. Erano inizialmente persone fortemente legate ad Apple, appassionate alla mela, già possessori di prodotti Apple.

Sviluppo: nella fase di sviluppo ha iniziato a vendere a tutti coloro che volevano un prodotto chic, al pari di ciò che fu l'Pod. Persone che volevano qualcosa di estremamente esclusivo.

Maturazione: col tempo in molti hanno avuto la possibilità di acquistare l'iPhone, segno di maturazione del prodotto.

Rivitalizzazione: iPhone per competere con gli altri e col tempo ha sempre lanciato il modello successivo, rivitalizzandosi completamente. Il modello nuovo decreta la fine di quello vecchio.

❑ ALFA 147

L'[Alfa 147](#) è stata una berlina prodotta da Alfa Romeo dal 2000 fino al 2010.

Nata nel primo anno del nuovo millennio è piaciuta subito a tutti: una macchina solida e affidabile dall'inconfondibile carattere sportivo di Alfa Romeo. Il mercato delle auto è particolare: il cambio di un'auto coincide col bisogno effettivo di un mezzo nuovo, con una momentanea disponibilità economica e con un'offerta adatta alle proprie esigenze. L'acquisto di un'auto è un atto di acquisto molto razionale.

L'introduzione del prodotto alfa 147 è stato segnato da pubblicità per creare awareness, in modo che tutti la conoscessero.

Il prodotto si sviluppa, negli anni sono sempre più le persone che l'acquistano, il mercato inizia a saturarsi, quindi si entra in fase maturazione.

Poi pian piano, il prodotto inizia a "stufare", le linee del prodotto non sono più aggiornate, così Alfa nel 2005 ha prodotto la seconda serie e poi la terza, rilanciando il prodotto, rendendolo più in linea coi tempi, facendo quindi una rivitalizzazione.

Il declino arriva dalla casa automobilistica che lancia Giulietta che ne prenderà il posto. Alfa 147 resterà commercializzata fino al 2011 ma la produzione cessa effettivamente nel 2010.

❑ PAVESINI

Introduzione, sviluppo e maturazione: introdotti come i "biscottini di Novara" sono stati adottati dalle famiglie italiane.

Rivitalizzazione: se non nella comunicazione i [Pavesini](#) sono sempre gli stessi, se non con degli allineamenti nella ricetta per renderli sempre più sani.

Declino: ad oggi, i Pavesini sono sempre commercializzati, lontani dal declino. Devono competere con prodotti dei quali oggi si parla molto di più (vedi Nutella biscuits), ciononostante il Pavesino nella sua semplicità è un prodotto duraturo nel tempo, ancora non tramontato.

❑ KELLOGG'S CORN FLAKES

Introduzione, sviluppo e maturazione: anche qui le prime fasi si perdono nel tempo.

Rivitalizzazione: se non diversificati (con la glassa, con il cioccolato e con altre ricette) i Corn Flakes sono sempre rimasti tali.

Declino: nella loro semplicità sono tutt'altro che tramontati e sono stati imitati da tantissime aziende di prodotti alimentari.

IN QUALE FASE DEL CICLO DI VITA E' IL TUO PRODOTTO: COSA VALUTARE

VOLUMI DELLE VENDITE

- Nella fase di introduzione del prodotto nel mercato, i volumi di vendita sono bassi, mentre ci si aspetta volumi di vendita alti nella fase di crescita, i massimi volumi di vendita si registrano nella fase di maturità del prodotto sul mercato e nuovamente bassi nella fase del declino.

COSTO DEGLI INVESTIMENTI

- I costi di investimento sul prodotto seguono una curva differente, ovvero nella fase di introduzione sono massimi, nella fase di crescita rimangono alti, mentre calano nelle fasi di maturità e declino.

CONCORRENZA

- In un mercato competitivo bisogna aspettarsi una reazione della concorrenza e altre variabili esterne all'impresa. Dunque la concorrenza è un altro parametro da considerare nella valutazione del ciclo di vita del prodotto. In questo caso, bisogna attendersi un basso livello di concorrenza nella fase di introduzione, medio basso nella fase di crescita, alto e elevatissimo nelle fasi di maturità del prodotto e declino.

REDDITIVITA' DEL PRODOTTO

- La redditività del prodotto nella prima fase di lancio da attendersi è bassa causa gli alti investimenti. E' nella fase di crescita che bisogna attendere un'elevata redditività e ROI dal prodotto immesso nel mercato. Nella fase di maturità la redditività del prodotto torna a calare anche se mantiene livelli alti mentre nella fase del declino la redditività del prodotto ritorna bassa.

INTRODUZIONE AL TEMA:

Analisi di portafoglio

Valutazione della struttura di un gruppo di aree di business, del posizionamento competitivo di ciascuna di esse, dei loro rapporti in termini di potenziale sinergia, complementarità, competizione per l'allocazione di risorse (finanziarie e non)

Matrice GE McKinsey

Matrice BCG

INTRODUZIONE AL TEMA:

Le strategie di sviluppo



INTRODUZIONE AL TEMA:

- ❑ Le matrici di portafoglio sono uno strumento di **analisi del portafoglio business di un'impresa**, tramite il quale il management decide come allocare le risorse nelle varie attività;
- ❑ La matrice può essere utilizzata sia per svolgere un'analisi **statica sia per una dinamica:**
 - ❑ **Statica:** si tratta di osservare e misurare il posizionamento di un'ASA in
 - un dato momento storico collocandola nella matrice in funzione dei competitor;
 - ❑ **Dinamica:** si deve analizzare il percorso evolutivo dell'ASA nel tempo. Esistono percorsi evolutivi standard comuni ad ASA differenti (ad esempio
 - ❑ l'ingresso di una nuova ASA in un mercato coincide molto spesso con la collocazione tra i question mark).

INTRODUZIONE AL TEMA:

Le matrici vogliono fornire una **rappresentazione di sintesi** della **struttura strategica** dell'impresa, per fornire al management **indicazioni** circa le strategie da intraprendere e i **criteri di allocazione delle risorse** da seguire nella gestione dei singoli business;

2 Dimensioni

ESTERNA: grado di attrattività dell'ambiente in cui il business compete;

INTERNA: posizione competitiva del business rispetto ai concorrenti.

La matrice BCG

Fra gli strumenti di **pianificazione strategica a lungo termine**, a cui fanno riferimento le aziende nell'individuazione delle aree e dei prodotti su cui concentrare gli investimenti, un ruolo di prim'ordine lo riveste la matrice BCG. Creata da Bruce D. Henderson, imprenditore e fondatore del Boston Consulting Group, ha la principale funzione di **individuare le aree di business** su cui **orientare e concentrare gli investimenti**.

I parametri utilizzati per la classificazione sono:

- ***Tasso di crescita del mercato*** sull'asse verticale; è una misura di attrattività del mercato;
- ***Quota di mercato relativa*** sull'asse orizzontale; misura la forza dell'impresa in quel mercato.

La matrice BCG

BUSINESS UNIT

- **Opera in autonomia, quindi ha una propria missione e obiettivi;**
- **La progettazione è autonoma rispetto alle altre unità aziendali.**

Naturalmente, la separazione per unità di business avviene soprattutto in aziende molto grandi e che producono **molti prodotti diversi** o che si rivolgono a diversi gruppi di mercati.

Suddivisione in business unit:

separazione di una linea di prodotto all'interno di un'unità produttiva; suddivisione dell'unità considerando un particolare prodotto o un singolo marchio che vuole essere indirizzato ad uno specifico segmento.

La matrice BCG

Boston Consulting Group, società consulenza fondata 1963;

Strumento utilizzato per allocare le risorse in un gruppo diversificato:
matrice sviluppo / quota di mercato (matrice BCG);

L'approccio prevede 3 step:

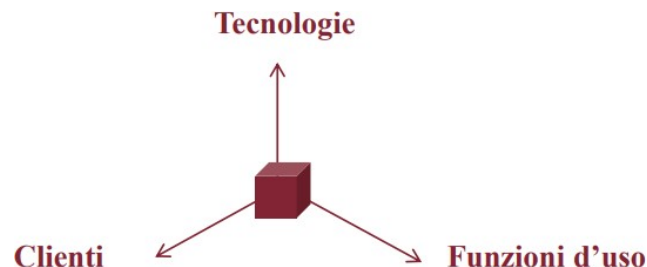
- 1) Scomporre il gruppo in BU e definire per ognuna le prospettive di crescita;
- 2) Confrontare tra loro le BU in base al ritmo di sviluppo del settore e alle quote di mercato dell'impresa;
- 3) Formulare strategie per ogni BU.

La matrice BCG

1) Scomporre il gruppo in BU e definire per ognuna le prospettive crescita.

Le business unit possono essere individuate sulla base di tre dimensioni, sintetizzabili nei seguenti interrogativi (Matrice di Abell):

- quali esigenze vogliamo soddisfare? (funzioni d'uso)
- di quali clienti vogliamo soddisfare le esigenze? (clienti)
- come possono essere soddisfatte le esigenze dei clienti? (tecnologie)



La matrice BCG

2) Confrontare tra loro le BU in una matrice in base a: tasso di sviluppo settore e quote di mercato dell'impresa.

Tasso di sviluppo del settore: valutare il potenziale di liquidità e di profitti del settore (anche con rif.to a curve di esperienza);

Quota di mercato relativa: sintesi della capacità di competere e quindi della capacità di generare profitti



$$\frac{\text{Quota di mercato dell' impresa}}{\text{Quota di mercato del principale concorrente}}$$

3) Formulare strategie per ogni BU.

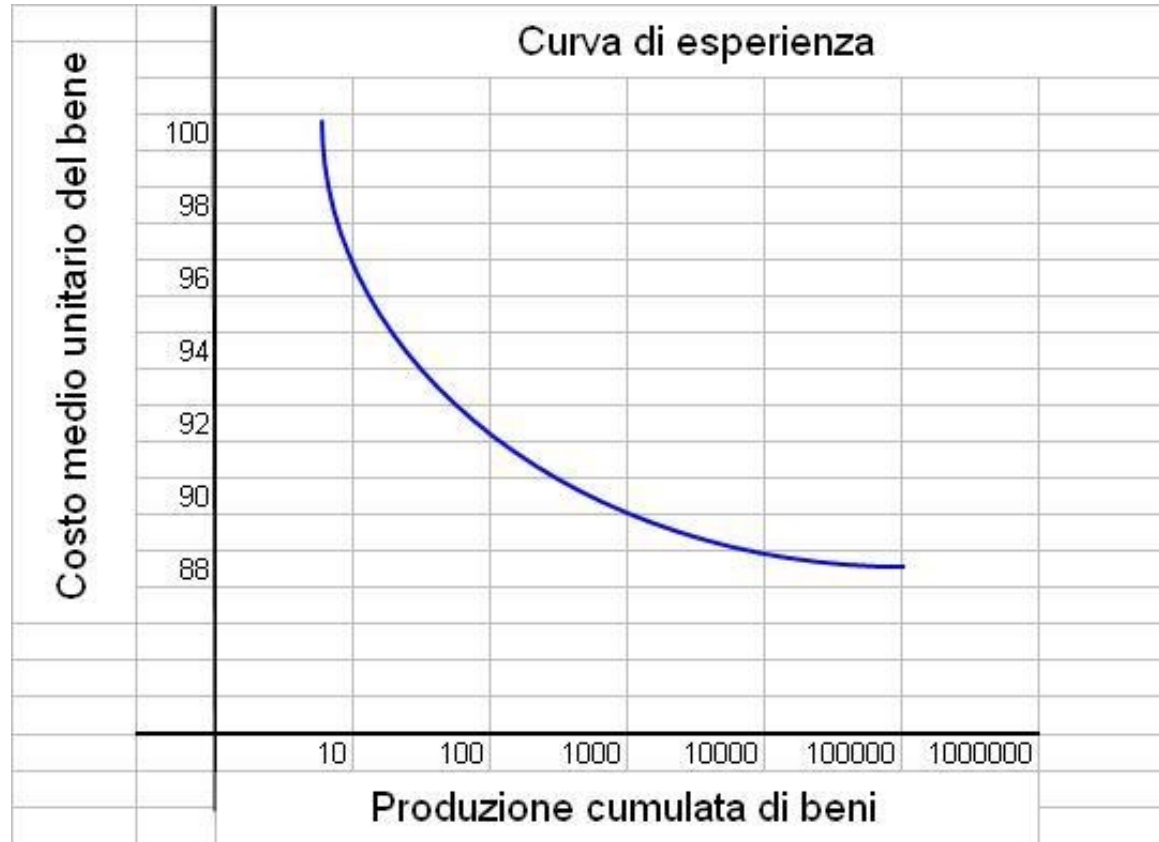
La matrice BCG

Il Boston Consulting Group fu il primo a sviluppare il concetto di **curva di esperienza** (poi noto come curva di apprendimento): per ogni raddoppio di esperienza (ossia di volumi di produzione) i costi totali tendono a scendere del 20-30% per effetto di economie di scala, dell'apprendimento da parte dell'organizzazione e dell'innovazione tecnologica;

Di conseguenza, **produrre di più significava diminuire i costi e alzare i profitti;**

Intorno agli anni '70, da queste prime considerazioni venne elaborato un modello, la matrice BCG, **basato sulla matrice sviluppo /quota di mercato che ha avuto grande distribuzione come strumento per decidere la suddivisione delle risorse tra le SBU di un gruppo diversificato.**

La matrice BCG



La matrice BCG

Se un'azienda desidera realizzare una **Matrice BCG**, per prima cosa dovrà definire il **tasso di crescita medio** degli ultimi anni per ogni mercato di riferimento per poi analizzare anche la relativa **quota di mercato**.

La Matrice BCG è caratterizzata da:

- I. Velocità di interpretazione e composizione;
- II. Versatilità;
- III. Facilità di comprensione;
- IV. Mole di dati da raccogliere minima.

La matrice BCG

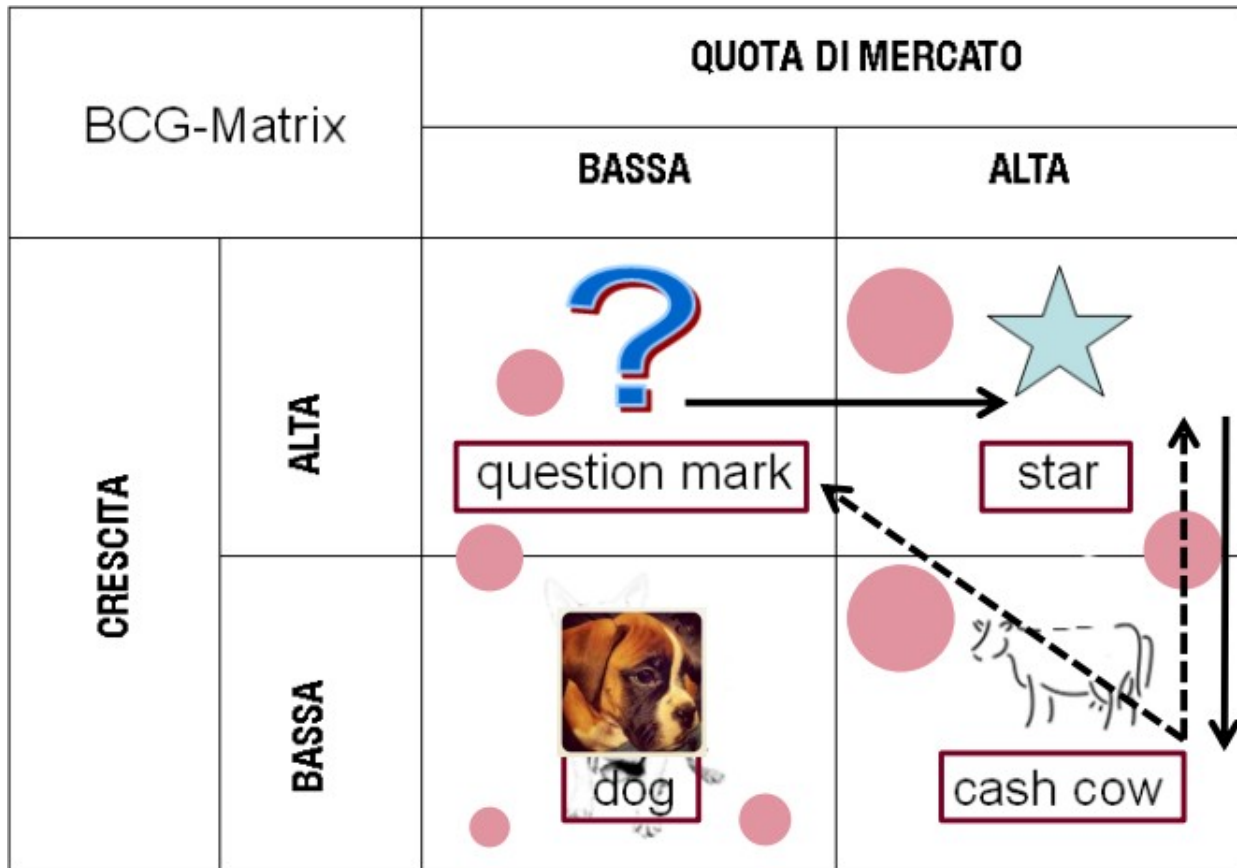
VANTAGGI:

- Sono richieste variabili singole;
- Fa sì che gli alti dirigenti non abbiano bisogno di informazioni dettagliate;
- L'analisi può essere applicata tanto alle aree d'affari quanto ai prodotti, marchi, canali distributivi e clienti;
- Fornisce un punto di partenza per un'analisi della posizione competitiva e della strategia delle singole attività.

SVANTAGGI:

- Semplificazione dei fattori che determinano l'attrattività del settore il vantaggio competitivo;
- Il posizionamento delle attività all'interno della matrice è soggetto a forti limiti di misurazione;
- Ogni area di attività deve essere completamente indipendente dalle altre.

La matrice BCG



La matrice BCG

STAR:

- **Alta quota di mercato** in settori in forte sviluppo;
- Le prospettive sono di elevato profitto a lungo termine e buone opportunità di sviluppo;
- È presumibile ipotizzare che possano generare forte liquidità;
- **Strategia:** forti investimenti per difendere la posizione di mercato e/o per conquistare ulteriori quote.

CASH COW:

- **Alta quota di mercato** in settori con basso ritmo di sviluppo.
- Queste SBU sono nella **fascia bassa della curva di apprendimento** e quindi hanno costi bassi (sono leader di costo nel loro settore) e quindi sono ancora in grado di generare liquidità e quindi profitti;
- **Maturità del settore. Possibilità di buone prospettive di mantenere alti i profitti** per un po', ma senza poter sfruttare nuove opportunità;
- **Strategia:** investimenti per proteggere le posizioni di mercato e le fonti di liquidità (la le risorse generate possono essere in gran parte dirottate verso le SBU star).

La matrice BCG

QUESTION MARK:

- ✓ **Bassa quota di mercato** in settori in forte sviluppo;
- ✓ Le prospettive sono di possibilità di conseguire profitto a lungo termine ma per diventare leader occorre forte liquidità per sostenere gli investimenti;
- ✓ Quota di mercato bassa;
- ✓ **Strategia:** investire per conquistare quote di mercato oppure decidere di “mietere” o di disinvestire per rendere minima la fuoriuscita di risorse.

DOG:

- ✓ **Bassa quota di mercato** in settori con basso sviluppo;
- ✓ Queste SBU sono in **svantaggio competitivo** e hanno poche speranze di cambiare la propria posizione visto che il settore è in **stagnazione**;
- ✓ **Strategia:** ridurre gli investimenti al minimo, **massimizzare il cash flow**, «mietere” o abbandonare.

La matrice BCG

❑ **FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA**

❑ **IMPLICAZIONI FINANZIARIE**

E' fondamentale:

- Avere un portafoglio equilibrato in termini finanziari e di prospettive di ML;
- Avere equilibrio tra Cash Cow e Star; alimentare una o più Question Mark;
- Acquisire una posizione dominante nel maggior numero di Business unit.

UN LIMITE: Non vengono considerati gli investimenti strategici a basso profitto o in perdita.

Nei settori a **basso sviluppo** è possibile acquisire quote di mercato solo togliendo posizioni ai rivali, **che ovviamente si difenderanno.**

NON SI CONSIDERANO LE REAZIONI DEI RIVALI

La matrice BCG

Question marks.

- Investire per conquistare posizioni di mercato
- disinvestire (rendere minimo il drenaggio di risorse).

Stars.

- Investire per difendere le posizioni di mercato e/o
- investire per conquistare quote di mercato.

Dogs.

- Ridurre gli investimenti al minimo;
- massimizzare il cash flow;
- abbandonare.

Cash cows.

- Proteggere posizioni di mercato e fonti di cash flow.
- Mietere

La matrice BCG: un esempio

Portafoglio dei prodotti (SBU)	Vendite in milioni di €	Numero di imprese	Vendite dei tre concorrenti più importanti in milioni di €			Tasso di crescita
SBU A	0,5	8	0,7	0,7	0,5*	15%
SBU B	1,6	22	1,6*	1,6	1,0	18%
SBU C	1,8	14	1,8*	1,2	1,0	7%
SBU D	3,2	5	3,2*	0,8	0,7	4%
SBU E	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4%

La matrice BCG: un esempio

Vendite totali in milioni $0,5+1,6+1,8+3,2+0,5= \text{€}7,6$

A= 6,6% B= 21,0% C= 23,7% D= 42,1% E= 6,6%

Quote di mercato relative (rispetto al leader)

A= $0,5/0,7= 0,71$

B= $1,6/1,6 = 1,0$

C= $1,8/1,2 = 1,5$

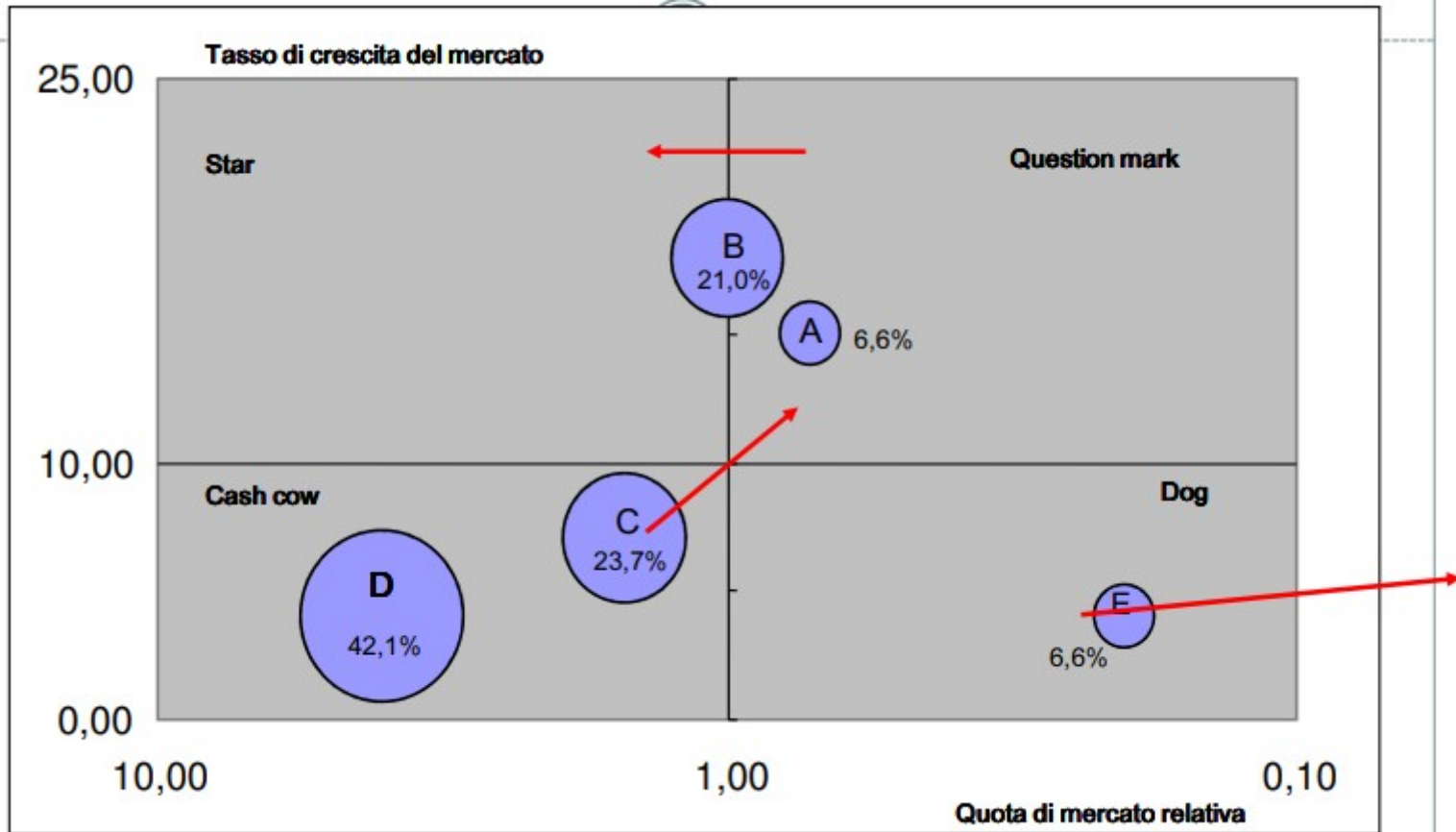
D= $3,2/0,8 = 4,0$

E= $0,5/2,5 = 0,2$

Tasso di crescita medio

$(15\%+18\%+7\%+4\%+4\%)/5= \text{9,6\% (o 10\%)}$

La matrice BCG: un esempio



La matrice BCG: un esempio

BCG ALTERNATIVA

		DIMENSIONI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO	
		PICCOLI	GRANDE
MODALITA' DI CONCORRENZA (opportunità di differenziazione)	MOLTI	BUSINESS FRAMMENTATI	BUSINESS DI SPECIALIZZAZIONE
	POCHI	BUSINESS BLOCCATI	BUSINESS DI VOLUME

La matrice BCG: un esempio

La matrice BCG è “superata”?

La BCG trova il suo limite nel fatto che alla quota di mercato e al tasso di crescita sono attribuiti il ruolo di indicatori del vantaggio competitivo dell'azienda, mentre oggi si usano più indicatori per il calcolo delle posizioni di **competitività e dell'attrattività**.

Attenzione al ciclo di vita del prodotto:

Le star diventano tali solo dopo essere state **question mark**;

Bisogna prepararsi per **gestire il declino** (fino a Dog);

Necessità di **introdurre periodicamente nuovi prodotti**.