

# CORSO DI MANAGEMENT

## 2022/2023

La Matrice BCG:  
uno strumento di pianificazione strategica



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Prof. Giuseppe Sancetta**  
**Materiale a cura del Dott. Davide Liberato lo Conte**

# Indice della Lezione:

1. Introduzione;
2. La pianificazione strategica;
3. La matrice BCG;
4. Punti di forza e limiti della matrice;
5. Un esempio.

## **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

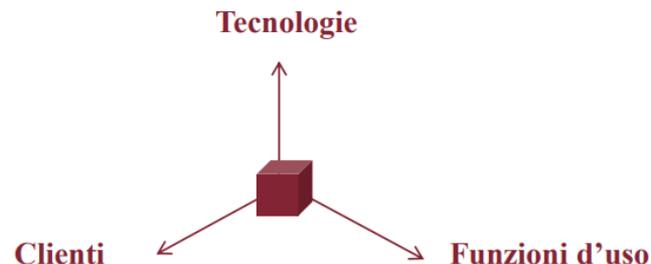
- **Boston Consulting Group**, società consulenza fondata 1963;
- Strumento utilizzato per allocare le risorse in un gruppo diversificato: matrice sviluppo / quota di mercato (matrice BCG);
- **L'approccio prevede 3 step:**
  - 1) Scomporre il gruppo in BU e definire per ognuna le prospettive di crescita;
  - 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



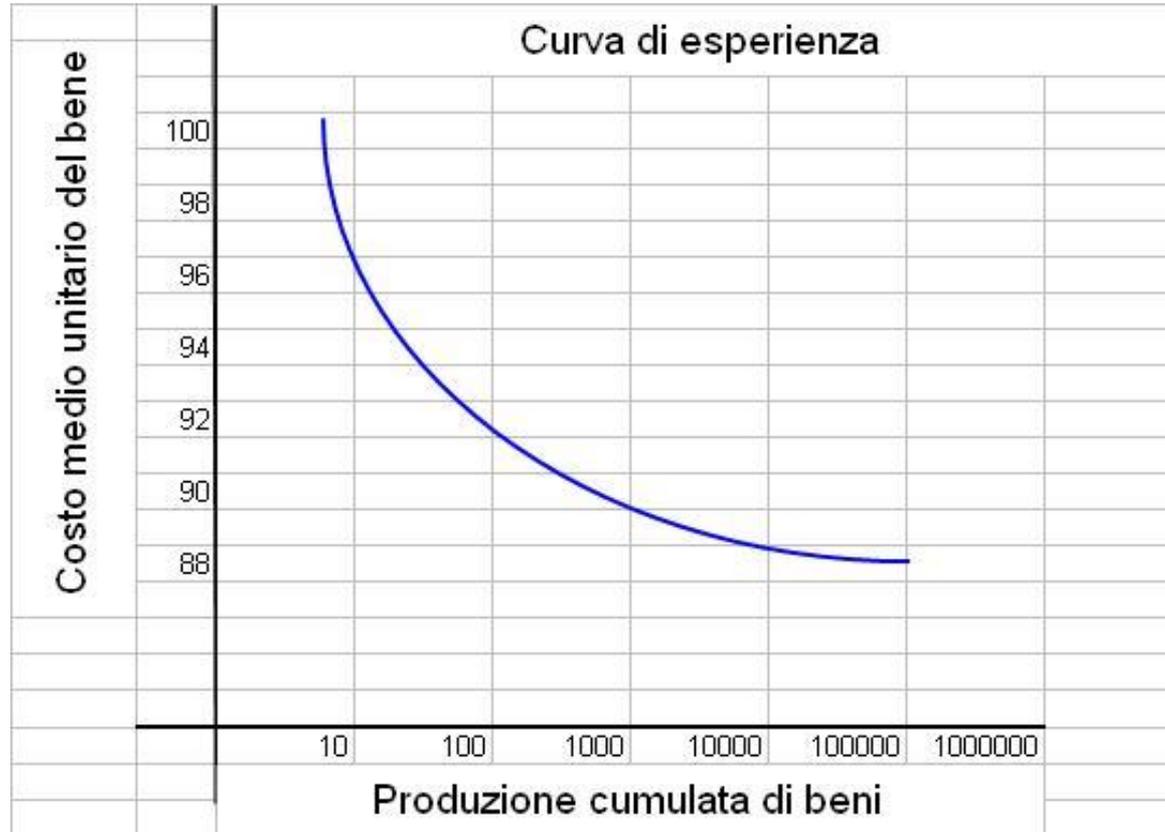
$$\frac{\text{Quota di mercato dell' impresa}}{\text{Quota di mercato del principale concorrente}}$$

- 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:**

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

# La matrice BCG

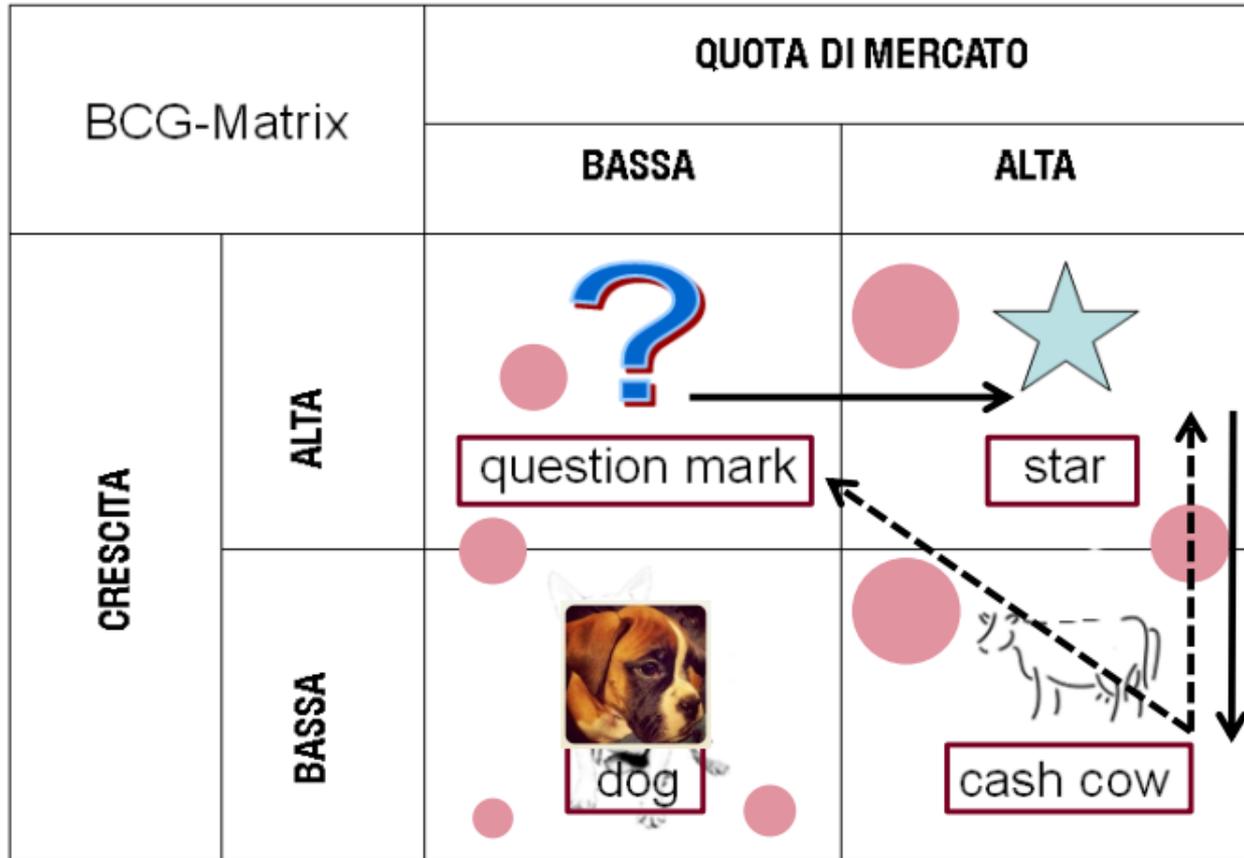
## **VANTAGGI:**

- 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 e 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=  $1,8/1,2 = 1,5$

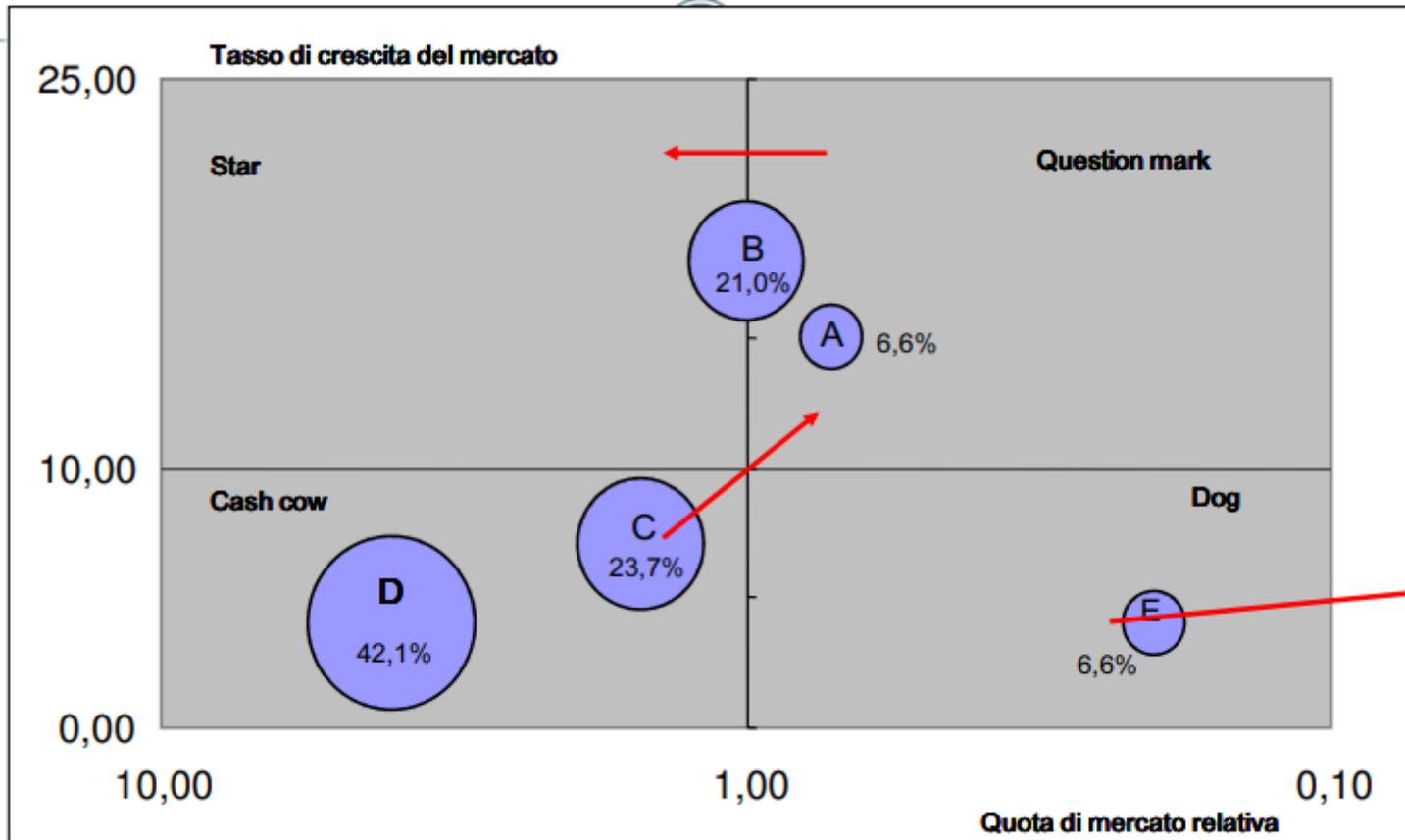
D=  $3,2/0,8 = 4,0$

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**.