



Carlo Carrettoni

LA MATRICE BOSTON CONSULTING GROUP

Cari lettori, in questo numero proseguiremo la strada intrapresa nell'ultima rubrica. Con la spiegazione dell'analisi SWOT abbiamo inaugurato una serie di articoli dedicati ad argomenti specifici del marketing.

Questo percorso si arricchirà di volta in volta con approfondimenti su modelli, matrici e analisi che possono servire nell'ambito della gestione strategica dell'azienda.

Dopo aver tracciato le linee generali del marketing, declinandole su diversi mezzi di comunicazione e diverse situazioni, mostreremo gli strumenti specifici che i responsabili marketing, product manager e analisti marketing, possono utilizzare per decretare il successo di un'impresa.

L'argomento di questa rubrica è la Matrice Boston Consulting Group, che da questo momento verrà indicata dall'acronimo BCG.

E' opportuno per un'azienda operare in un segmento troppo piccolo per essere redditizio ma con buone prospettive di sviluppo? E in un segmento in declino in cui però ci sono pochi concorrenti?

Il posizionamento del portafoglio di attività un esercizio a livello corporate è necessario in quanto nel tempo si modificano il grado di attrattività e di opportunità che presentano i mercati e i segmenti.

Come rispondere allora ai quesiti sopra indicati? Attraverso lo studio della matrice BCG.

La matrice BCG è uno strumento metodologico per classificare le differenti aree di business (ognuna identificata da una specifica combinazione di prodotto offerto, mercato servito e tecnologia utilizzata), allocare le risorse e definire le strategie dell'impresa. Le aree di business sono classificate in base alla crescita del loro settore ed alla loro quota di

mercato. L'incrocio e l'analisi di queste informazioni possono essere molto utili all'azienda.

La matrice BCG classifica le attività che l'impresa tiene in portafoglio (aree strategiche di affari - ASA) in 4 tipologie di seguito brevemente descritte:



- Question marks: alto tasso di sviluppo del mercato e bassa quota di mercato dell'impresa identificano i "dilemmi". Queste attività assorbono risorse finanziarie. L'impresa deve valutare se attuare una strategia di sostegno, di disinvestimento o realizzo.

- Stars: alto tasso di sviluppo del mercato e alta quota di mercato. Queste attività assicurano profitti all'impresa che ha raggiunto una posizione di leadership.

- Cash cows: basso tasso di sviluppo e alta quota di mercato. A fronte di modesti investimenti generano la liquidità necessaria per sostenere altre attività.

- Dogs: basso tasso di sviluppo e bassa quota di mercato. Sono attività "zavorra", che non assicurano profitti soddisfacenti e sono quindi candidate al disinvestimento o realizzo.

Nel corso di questo articolo spiegheremo in modo esaustivo la matrice BCG. Per chiarire i concetti, riprenderemo le quattro categorie citate e distribuiamole in un grafico.

Le frecce poste all'interno della matrice segnano il "normale" sviluppo di un prodotto in un nuovo mercato. Nelle sue fasi iniziali la novità rappresenta un enigma, un question mark. L'azienda si presenta in un mercato al cui interno ha una quota piccola. Se le decisioni prese in termini di marketing mix sono corrette, il prodotto tenderà a diventare una stella (star), cioè farà occupare in un mercato con un tasso di crescita alto una quota ampia all'azienda produttrice. I risultati economici migliori si presentano tuttavia nella fase cash cow, nella quale l'azienda ha raggiunto la leadership in un mercato con bassi tassi di crescita. In questo caso, sono sufficienti pochi sforzi in termini di risorse umane, finanziarie e di gestione. Al termine del ciclo il prodotto si trasformerà in dog il mercato a bassa crescita e con una quota ridotta. Utilizzando la modellizzazione della matrice Boston Consulting Group,

ci devono quindi essere delle star che, se ben sviluppate, possono appunto rappresentare la premessa delle cash cow;

non ci dovrebbero essere dog: spesso, tuttavia, le imprese sono vincolate a mantenere business unit in perdita (dog), ad esempio per offrire una gamma completa di prodotti o ancora per mantenere barriere all'entrata di potenziali concorrenti. Cosa si vuol dire con questa ultima affermazione? Le barriere all'entrata sicuramente avranno una rubrica dedicata, ma adesso basti sapere che per evitare

ci devono quindi essere delle star che, se ben sviluppate, possono appunto rappresentare la premessa delle cash cow;

non ci dovrebbero essere dog: spesso, tuttavia, le imprese sono vincolate a mantenere business unit in perdita (dog), ad esempio per offrire una gamma completa di prodotti o ancora per mantenere barriere all'entrata di potenziali concorrenti. Cosa si vuol dire con questa ultima affermazione?

Le barriere all'entrata sicuramente avranno una rubrica dedicata, ma adesso basti sapere che per evitare

settori con un tasso di crescita più elevato. Quindi a volte è bene mantenere attività in perdita.

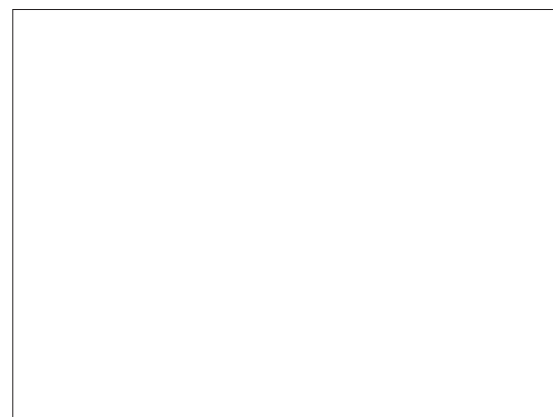
Può sembrare ridondante questa spiegazione, tuttavia per esigenze di chiarezza abbiamo ritenuto opportuno soffermarci su queste riflessioni. Il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa rappresentano i due assunti alla base della matrice BCG. I due grafici pubblicati evidenziano questa affermazione. Costo unitario decrescente al crescere dei volumi cumulati - economie di costo generate da espansioni di mercato.

I due schemi vogliono spiegare meglio gli assunti alla base dell'applicazione della matrice BCG. Perché essa sia presa in considerazione, le condizioni necessarie e sufficienti sono la presenza di un mercato in fase di prima maturità in cui sono attese vendite crescenti nel tempo e che grazie all'effetto esperienza, il costo unitario sia decrescente all'aumentare dei volumi di prodotto cumulati.

Il modello non è esente da critiche, che possono essere riassunte in questi punti:

- Semplicità concettuale e applicativa
- Presenza scontata di economie legate alla dimensione
- Quota di mercato come unico obiettivo perseguibile
- Ambiguità nei riferimenti quantitativi
- Follower sempre in posizione negativa?
- Non consente l'applicazione della creatività e delle conoscenze del management

Ma queste critiche non demoliscono la validità di utilizzo di questa matrice. Infatti abbiamo in altre occasioni ripetuto che strumenti e metodologie di marketing possono prestarsi molto bene in certe condizioni ma non in altre, senza tuttavia perdere nulla della loro correttezza formale.



taggio per l'impresa.

- ci devono essere alcuni question mark che rappresentano le basi per la profittabilità futura dell'impresa; i question mark non devono essere però troppi, perché non tutti i business nascenti si riveleranno poi effettivamente redditizi, cioè si trasformeranno in star e quindi in cash cow. Essi potranno anche rivelarsi dei fiaschi, cioè dei dog. Il ciclo descritto di seguito allo schema non è così automatico. I question mark rappresentano delle vere e proprie scommesse per l'azienda;

che concorrenti invadano una determinata fascia di mercato, all'azienda conviene presidiarla con linee di prodotti complete anche a costo di diminuire gli utili ottenuti dai cash cow. Questa opportunità può bastare da sola a giustificare la presenza di numerosi dog che gravano sul bilancio. Stiamo entrando nel merito del costo/opportunità: quanto possiamo perdere lasciando un vantaggio al nostro avversario in un mercato?

Esso può rafforzare i suoi economici e tentare così di competere anche in