

MARKETING

A.A. 2020-21

PORTAFOGLIO ATTIVITÀ E MATRICE BCG

Patrizia de Luca



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

Il portafoglio di attività

- Combinazione delle attività e dei prodotti dell'impresa
- Valorizzare i punti di forza e attenuare i punti di debolezza aziendali, valutate e misurate rispetto alle dinamiche dell'ambiente esterno e della concorrenza (opportunità e minacce)

182 BEAUTY COMPANIES ARE OWNED BY 7 MAJOR LEADERS

Johnson & Johnson



Shiseido



Estée Lauder Companies



Coty



L'Oréal



Unilever



Procter & Gamble



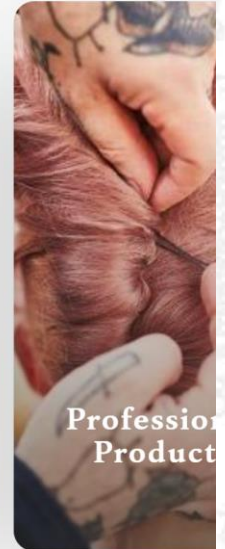
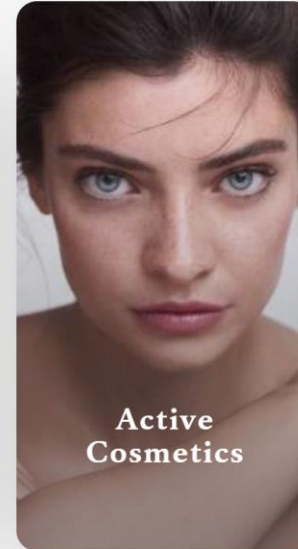
<https://www.insider.com/companies-beauty-brands-connected-2017-5>

INSIDER

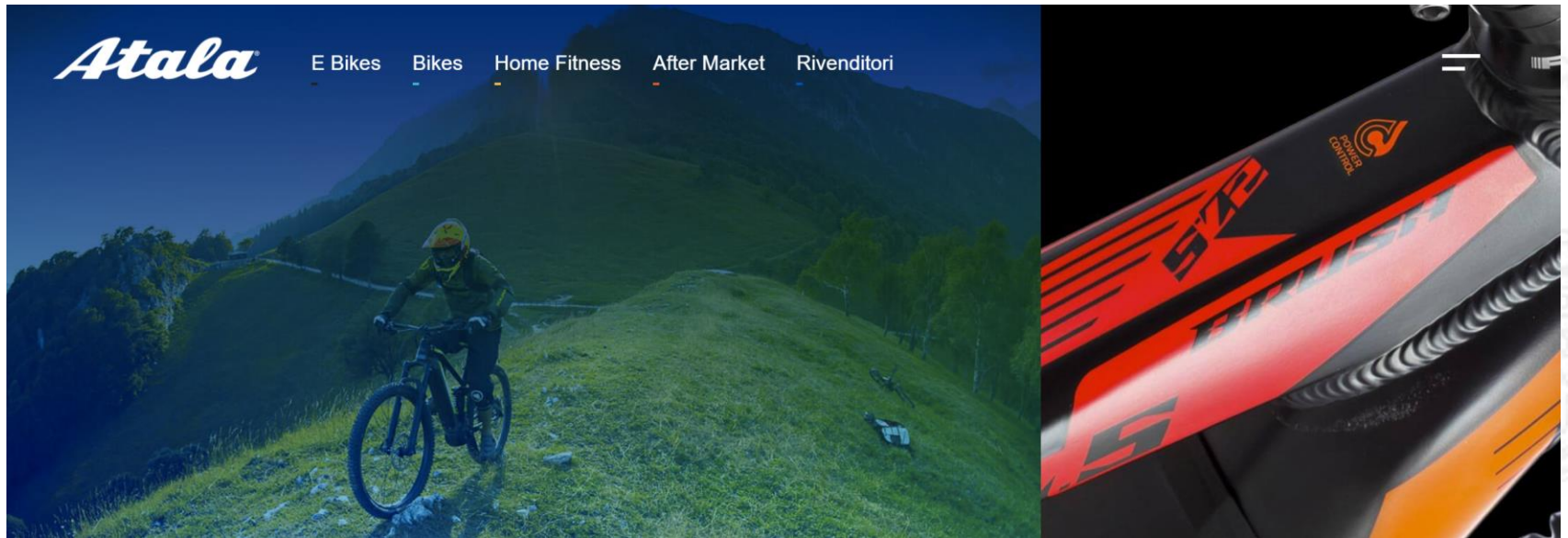
Focus On

Our 4 Divisions

L'Oréal's global flotilla of brands is organised as 4 complementary Divisions, with each one developing a specific vision of Beauty for its respective market: Professional Products Division, Consumer Products Division, L'Oréal Luxe and the Active Cosmetics Division.



<https://www.loreal.com/en/our-global-brands-portfolio/>



<https://www.atala.it/>

Visione e missione aziendale



Analisi del portafoglio attuale (per destinazione risorse)

- Individuare principali settori di attività, denominati:
 - *Strategic Business Unit (SBU);*
 - *unità strategiche d'affari;*
 - *aree strategiche d'affari*
- Valutazione delle potenzialità di ogni SBU e allocazione risorse

Analisi del portafoglio di attività

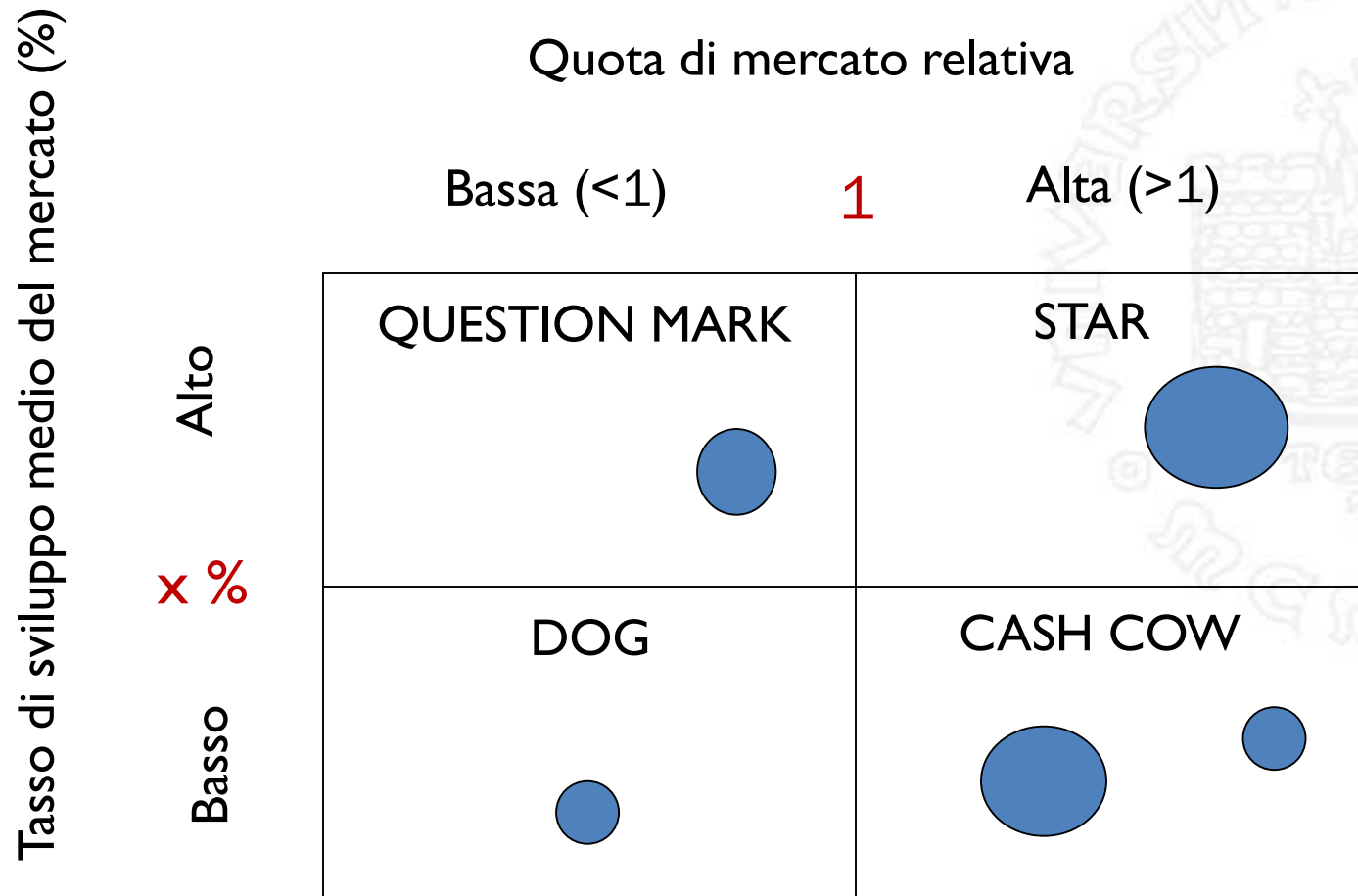
- 2 dimensioni fondamentali per ogni SBU:
 - *Attrattività del mercato*
 - *Forza e stabilità della posizione competitiva*
- Diversi metodi
- Il metodo più conosciuto è stato sviluppato dalla **Boston Consulting Group (BCG)**

La matrice BCG:

obiettivi, informazioni necessarie e osservazioni

- **Obiettivi:** classificare i prodotti presenti nel portafoglio attività dell'impresa, secondo un'ottica finanziaria
- **Informazioni necessarie** (attrattività mercato e posizione competitiva):
 - *tasso medio di sviluppo del mercato di riferimento (es: il mercato del caffè in Italia);*
 - *tasso medio di sviluppo dei singoli business (es: caffè espresso, caffè in cialde, caffè solubile, ecc.);*
 - *quota di mercato relativa (rispetto al leader o, se l'impresa è leader, rispetto al secondo concorrente) per ogni singolo prodotto, presente nel portafoglio dell'impresa (es: qm relativa, rispetto al leader, di Splendid, per il caffè espresso)*

La matrice BCG



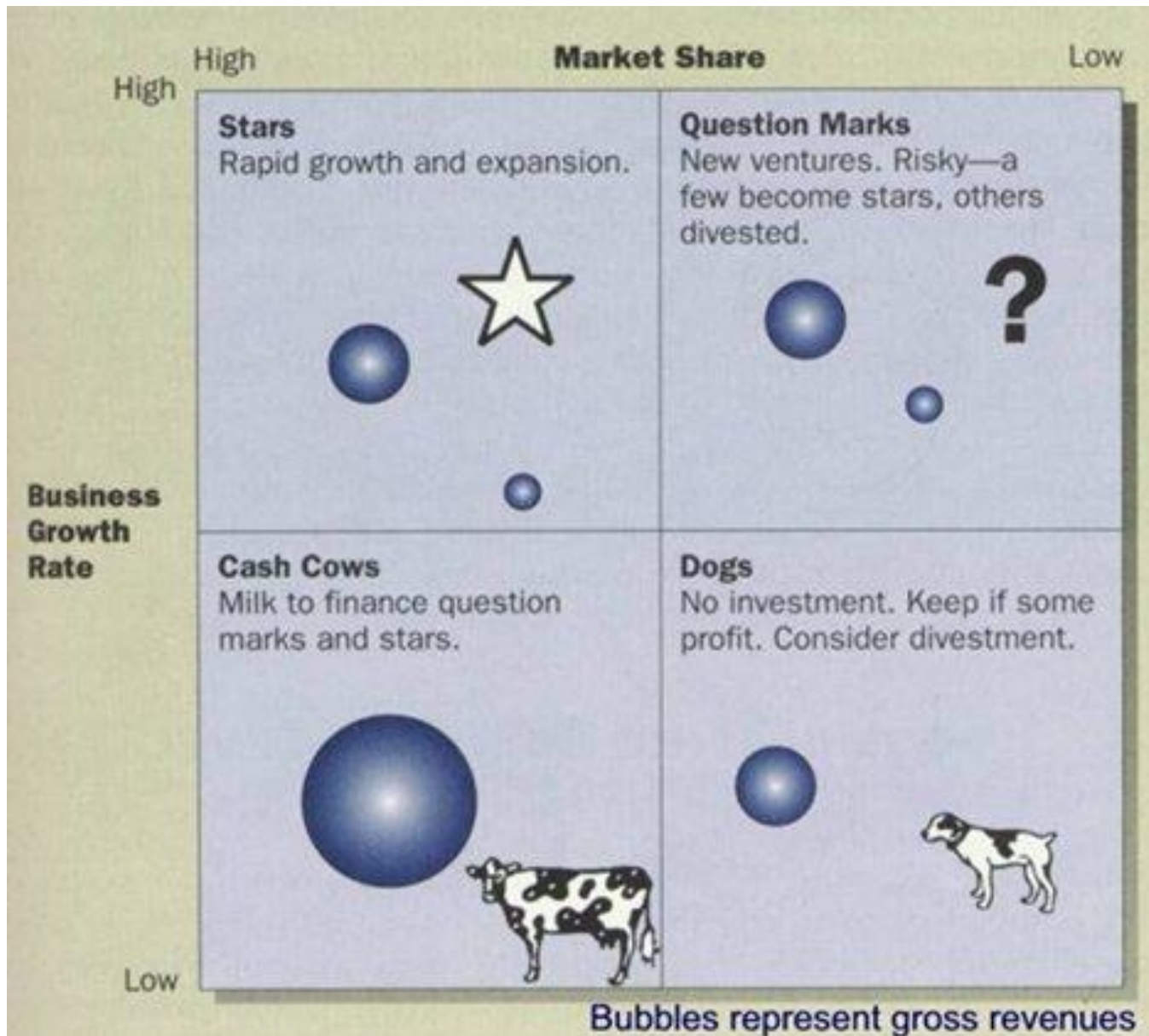
NB: in ordinata, il valore centrale è rappresentato dal tasso medio di sviluppo del mercato generico; in ascissa, il valore centrale è rappresentato dal valore 1: a destra le qm relative > 1 e a sinistra quelle superiori; i cerchi relativi a ciascun prodotto, sono rappresentati con un diametro proporzionale al fatturato

La matrice BCG: interpretazione delle aree di attività

- **Star** - è un'area di attività o prodotti ad alto tasso di crescita e con alta quota di mercato; richiede spesso ingenti investimenti; alla fine del ciclo la crescita tendenzialmente rallenta e le stars si trasformano in cash cows;
- **Cash cow** - è un'area a basso tasso di crescita e con alta quota di mercato; si tratta di sbu di successo e consolidate, che richiedono per questo investimenti di minore entità per mantenere la quota di mercato; producono liquidità per l'impresa, utile per far fronte ad altri impieghi e per sostenere altre sbu;
- **Question mark** - è un'area a bassa quota di mercato in mercati ad elevato tasso di crescita; per mantenere la quota di mercato utilizzano liquidità; l'alta direzione deve decidere quali di queste aree trasformare in star e quali abbandonare;
- **Dog** - è un'area a basso tasso di crescita e a bassa quota di mercato; potrebbe generare sufficiente liquidità per mantenersi autonomamente ma non promette di diventare importante fonte di liquidità.

La matrice BCG: commenti

- Il modello - di natura finanziaria più che di marketing - offre alla direzione aziendale una base per le decisioni strategiche a livello *corporate* di allocazione delle risorse finanziarie.
- Le dimensioni della matrice (quota di mercato e tasso di sviluppo) rappresentano solo parzialmente la complessità della realtà in relazione a vantaggio competitivo e attrattività del mercato.





<https://www.slideshare.net/SakifRyhan/bcg-matrix-of-nestle-75281378>

Esercitazione

L'impresa ALFA opera nel mercato del caffè.

Dispone di diversi dati inerenti il settore in generale e specifici business:

Fatturato dell'impresa Alfa: 250 milioni di euro

Fatturato totale del mercato del caffè in Italia: 2002 = 1.200 milioni di euro

Tasso medio di sviluppo del mercato: - 2,1 %

Tasso medio di sviluppo di business specifici:

- caffè torrefatto non decaffeinato = - 2,3 %
- caffè torrefatto decaffeinato = + 1,7 %
- caffè solubile = + 0,9%

Quota di mercato di Alfa e del leader :

- nel business del caffè torrefatto non decaffeinato : Alfa: 40% (leader); follower: 15%
- nel business del caffè torrefatto decaffeinato – Alfa 20%; leader 50%
- nel business del caffè solubile – Alfa 3%; leader 80%

Sulla base delle informazioni disponibili, rappresentare la matrice BCG per il portafoglio prodotti dell'impresa Alfa.