

# Strategia di portafoglio

# La strategia corporate

Il livello corporate della strategia considera principalmente il portafoglio prodotti dell'impresa.

L'obiettivo di creazione di *valore economico* viene tradotto nella ricerca del *mix* ottimale fra la **focalizzazione** (al limite la presenza di un solo prodotto) e la **diversificazione** del portafoglio prodotti dell'impresa

Un portafoglio prodotti *diversificato*, in particolare, si definisce:

- **correlato**, se esistono comunanze fra i diversi prodotti a livello di produzione e concezione *in senso lato* (nei processi produttivi, nei materiali utilizzati, nelle fasi di ricerca e progettazione) o se i prodotti possono essere collocati *in cascata* (l'impresa è in parte fornitrice di se stessa)
- **conglomerale**, se i prodotti sono totalmente separati

# La strategia corporate: il portafoglio conglomerale

Ad esempio, De Agostini: editoria, Lottomatica, assicurazioni e attività finanziarie, *private equity*

## Vantaggi

- effetto banca
- migliore utilizzo delle risorse umane
- diversificazione del rischio
- condivisione delle attività comuni (soprattutto infrastrutturali)

## Svantaggi

- gestione della complessità organizzativa
- gestione della eterogeneità culturale

# La strategia corporate: il portafoglio correlato

Ad esempio, Fiat: auto, veicoli industriali, macchine per l'agricoltura e per le costruzioni,...

## Vantaggi

- condivisione delle risorse (economie di scala)
- condivisione delle competenze
- somiglianza dei mercati

## Svantaggi

- maggiore rischio
- maggiore complessità gestionale

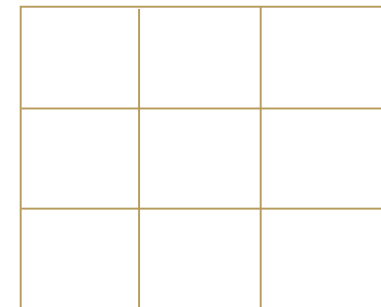
# La strategia corporate: le matrici di analisi del portafoglio (1/2)

L'analisi del portafoglio a livello corporate identifica il contributo alla creazione di *valore* del portafoglio prodotti guardando a:

- l'**attrattività** dell'area di business
- la **posizione competitiva** dell'impresa all'interno della specifica area di business

... il posizionamento dei prodotti in portafoglio rispetto alle due variabili considerate dà origine ad una **matrice**

ATTRATTIVITA' DELL'AREA DI  
BUSINESS




POSIZIONE COMPETITIVA DELLA  
SBU ALL'INTERNO DELL'AREA DI  
BUSINESS

# La strategia corporate: le matrici di analisi del portafoglio (1/2)

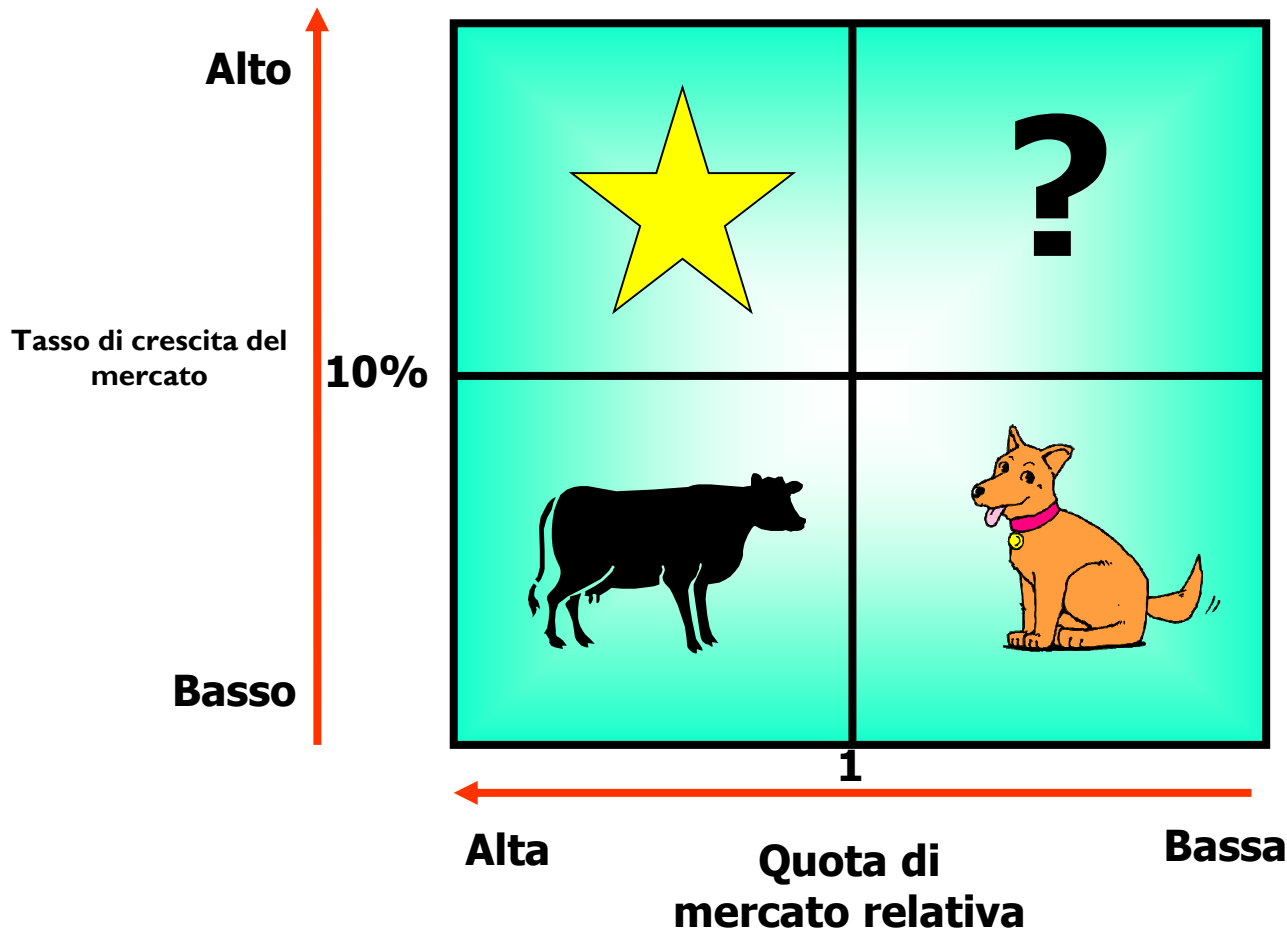
L'obiettivo dell'analisi è

- **supportare** la scelta del portafoglio prodotti dell'impresa
- **analizzare** i possibili differenziali competitivi derivanti dalla gestione di un portafoglio di Business Unit
- **identificare** le linee-guida per la definizione delle strategie a livello di singola Business Unit

# Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice BCG (1/3)

- Sviluppata dalla società di consulenza Boston Consulting Group
- Le due variabili chiave sono declinate secondo:
  - l'**attrattività** dell'area di business è misurata dal **tasso di crescita** atteso del mercato;
  - la **posizione competitiva** dell'impresa all'interno della specifica area di business è misurata in termini di **quota di mercato relativa**, ovvero di rapporto fra la quota di mercato detenuta dall'impresa e quella del *leader* di mercato o dell'immediato inseguitore
- Gli obiettivi principali della matrice BCG sono:
  - verificare l'**effetto banca**
  - supportare la scelta di portafoglio con un'**analisi di tipo finanziario**
  - identificare strategie di business a livello di Business Unit coerenti con l'implementazione di un "**circolo virtuoso**"

# Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice BCG (2/3)

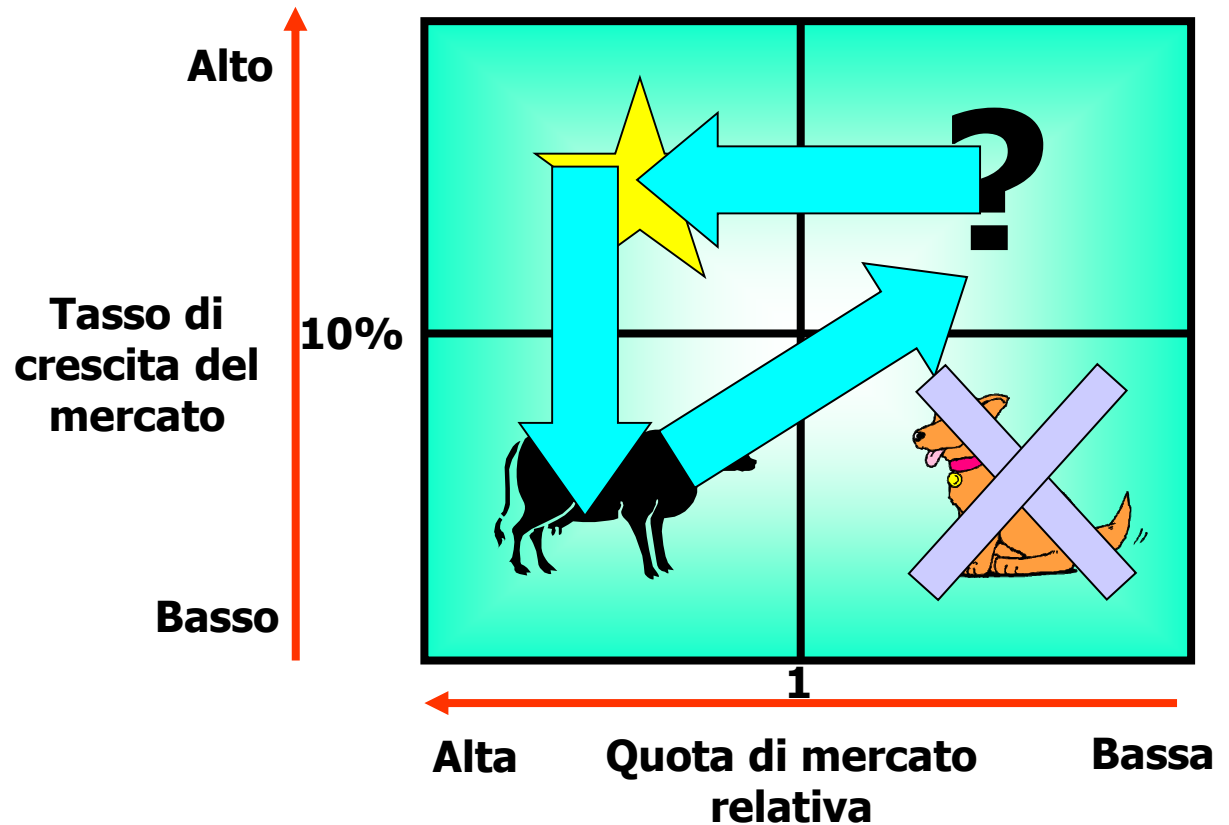


- STAR
- CASH COW
- QUESTION MARK
- DOG



# Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice BCG (3/3)

Il "circolo virtuoso":  
utilizzare il *cash*  
delle *cash cow* per  
finanziare i  
*question mark* e  
"spostarli" verso il  
segmento *star*



## Matrice BCG – Nestlé

Nestle is a multinational food and beverage producer, based in Switzerland. The firm currently has the 69th highest revenue in the world, generating \$98,484m worth of sales in 2012.

Nestle sells over 8,000 brands, ranging from bottled water to pet food, of which 29 brands have sales of approximately \$1 billion. However, Nestle's CEO, Paul Baulk, recently announced plans to divest (sell-off) under-performing brands due to poor sales.

It is highly likely that the marketers at Nestle have used the Boston Consulting Group Matrix (BCG Matrix) to identify which brands to sell off.

This post will look at what Nestle's BCG Matrix is likely to look like.

# Matrice BCG – Nestlé



# Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice GE-McKinsey (1/2)

- Sviluppata dalla società di consulenza McKinsey per la General Electric
- Le due variabili chiave sono declinate secondo:
  - l'**attrattività** dell'area di business è misurata da un indice sintetico (*media pesata*) che tiene conto di più fattori (tasso di crescita del mercato, dimensione complessiva, grado di competizione, ...)
  - la **posizione competitiva** dell'impresa è in modo analogo funzione *pesata* di diversi fattori (quota di mercato, capacità produttiva, reputazione, ...)
- Gli obiettivi principali della matrice BCG sono:
  - supportare l'allocazione equilibrata delle risorse finanziarie
  - supportare la scelta di portafoglio individuando diverse opportunità e gradi di investimento/disinvestimento
- Rispetto alla matrice BCG prende in esame più fattori, ma è più laboriosa ed introduce un maggior grado di soggettività

# Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice GE-McKinsey (2/2)

**I** = Investire per rafforzare la posizione sul mercato

**C** = Conservare la posizione attraverso il bilanciamento tra le fonti e gli impieghi di cassa

**M** = Mietere o disinvestire

