

Sistemi di Marketing e Ambienti: Analisi dell'ambiente esterno ed interno

Definizioni di Strategia

- Determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e attuazione delle linee di condotta e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi (Chandler)
- Una strategia è il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente. Una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un'organizzazione secondo una disposizione unica ed attuabile, fondata sulle sue competenze ed i suoi limiti interni, sulla capacità di prevedere le mutazioni dell'ambiente e le relative mosse di avversari intelligenti (Quinn)
- La scelta di una strategia è la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi (Porter)
- La strategia è il piano complessivo per lo spiegamento di risorse necessarie a stabilire una posizione di vantaggio (Grant)

Definizioni di Strategia

- La strategia è quindi un insieme di decisioni che:
 1. Hanno effetti di lungo termine sull'impresa, non facilmente reversibili
 2. Richiedono, per essere attuate, un elevato impegno di risorse
 3. Sono finalizzate al perseguimento degli obiettivi di lungo termine dell'impresa, cioè massimizzare il valore economico per gli azionisti

Mini Business Case “Seta SpA”

Seta SpA è un’impresa non quotata di medie dimensioni che opera nel settore tessile “fashion”. Più precisamente Seta produce accessori in seta (in particolare cravatte e foulards) che vende a distributori e dettaglianti. Seta SpA è un operatore B2b che gode di una buona reputazione nel trade ma è sconosciuta ai consumatori finali.

I suoi prodotti principali – cravatte e foulards – sono considerati dagli intermediari di buona qualità ma troppo costosi, anche perchè il servizio logistico di Seta SpA non è eccellente, in termini sia di lead time che di flessibilità.

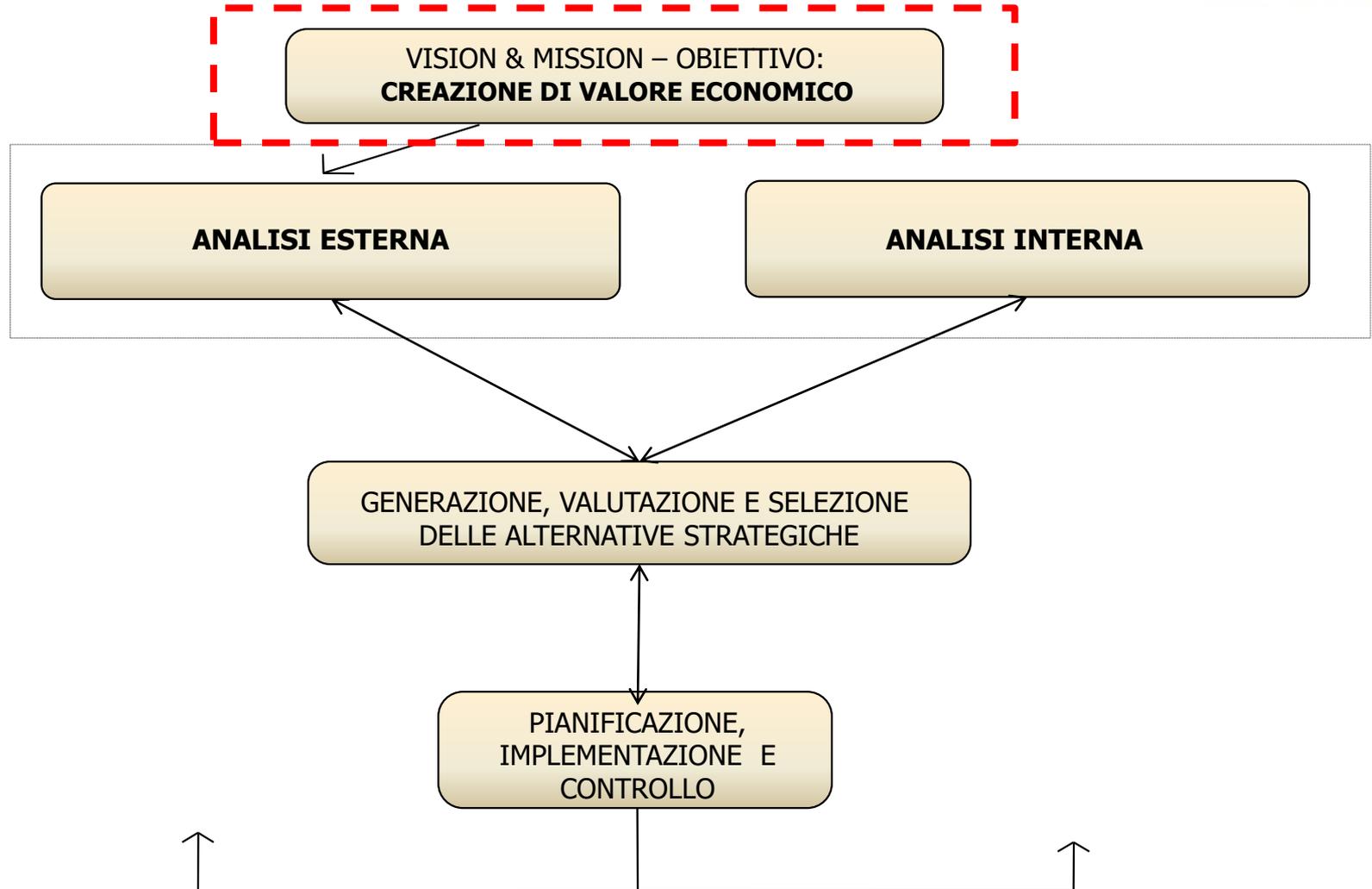
Negli ultimi due anni le performances competitive e finanziarie di Seta SpA hanno subito un sensibile declino: calo del 25% nelle vendite, del 10% nei margini e del 40% negli utili.

L’imprenditore – che è anche Presidente e Ceo dell’azienda – attribuisce questa performance ai cambiamenti in atto nel mercato e nello scenario competitivo: un’attenzione sempre crescente dei clienti ai costi, alla qualità, al lead time e alla flessibilità; una competizione sempre maggiore dovuta soprattutto alle aziende operanti nei paesi a basso costo della manodopera.

Nei panni del consulente assunto dall’imprenditore:

- **Che decisioni suggerireste ?**
- **Quali analisi svolgereste ?**

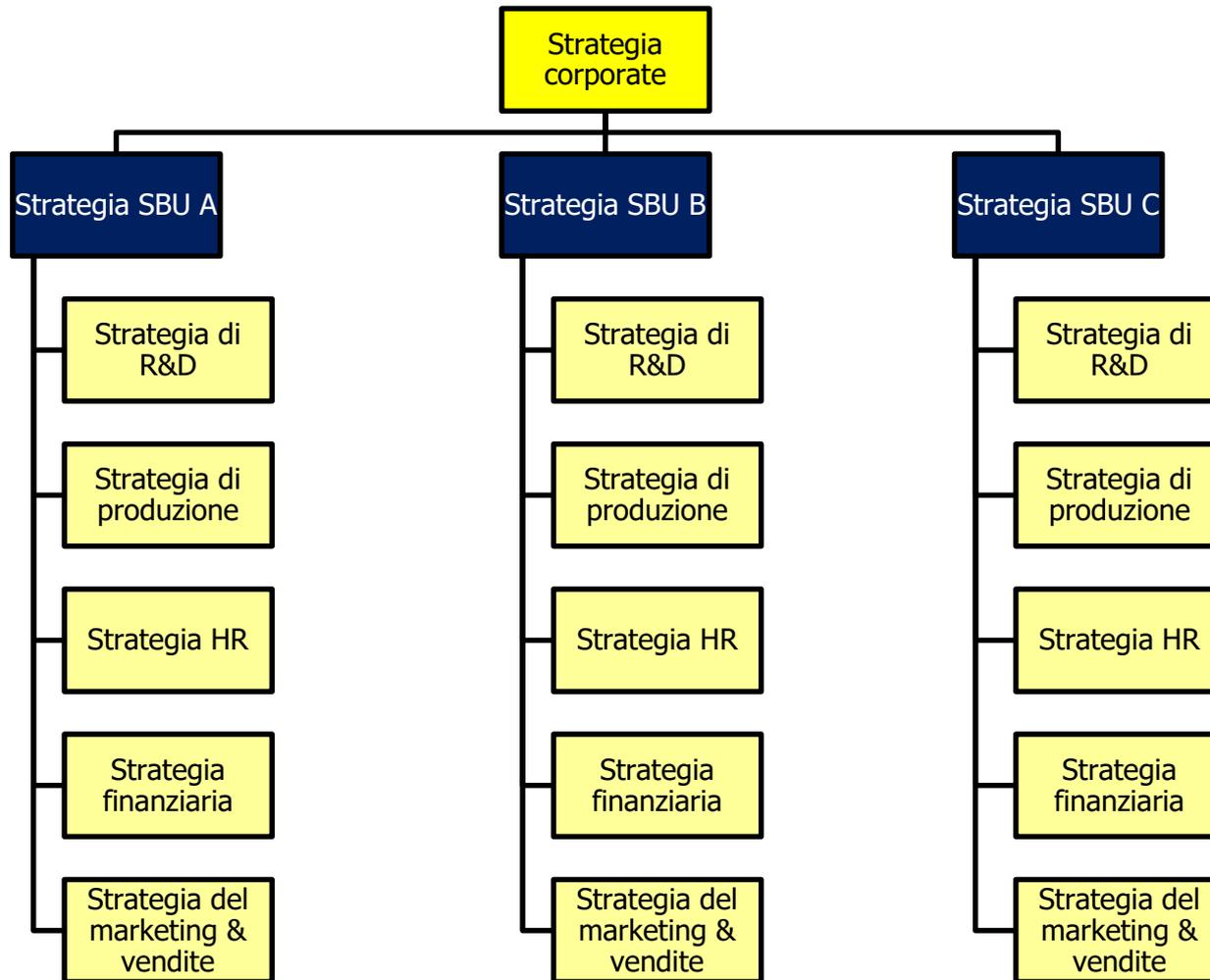
Il processo strategico



Mission Statement

- **Nokia** – «Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno. (*"By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need."*)»
- **Ferrero** – «Qualità elevatissima, cura artigianale, freschezza del prodotto, accurata selezione delle migliori materie prime, rispetto e considerazione del cliente: ecco le "parole chiave" e i valori Ferrero, che hanno reso note e apprezzate da milioni di consumatori le specialità dolciarie prodotte nel mondo. Prodotti frutto di idee innovative, quindi spesso inimitabili pur essendo di larghissima diffusione, entrati a far parte della storia del costume di molti paesi, dove sono a volte considerati autentiche icone.»
- **Ferrari** – «costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola. Simbolo di eccellenza e di sportività, Ferrari non ha bisogno di presentazioni»
- **Wal-Mart** – «Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi (*"To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people."*)»
- **Walt Disney** – «Rendere felici le persone (*"To make people happy"*)»

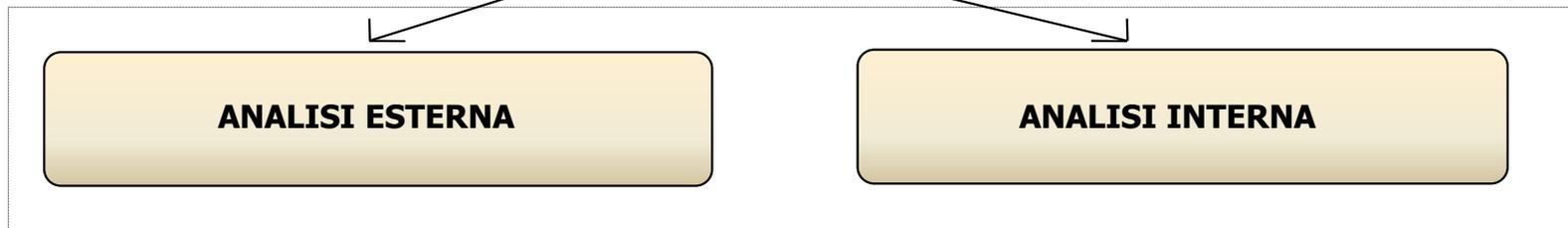
I livelli strategici



Analisi esterna ed Analisi interna

VISION & MISSION – OBIETTIVO:
CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO

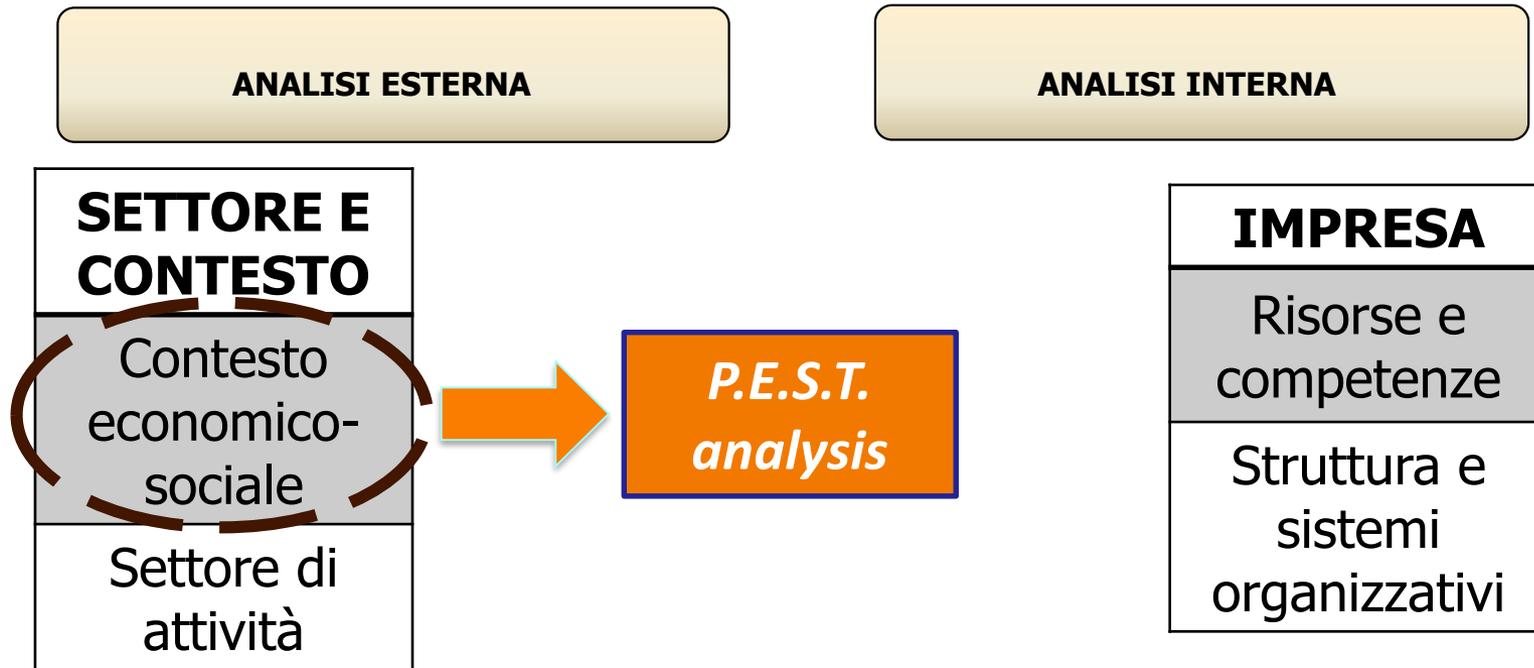
SWOT ANALYSIS



SETTORE E CONTESTO
Contesto economico-sociale
Settore di attività

IMPRESA
Risorse e competenze
Struttura e sistemi organizzativi

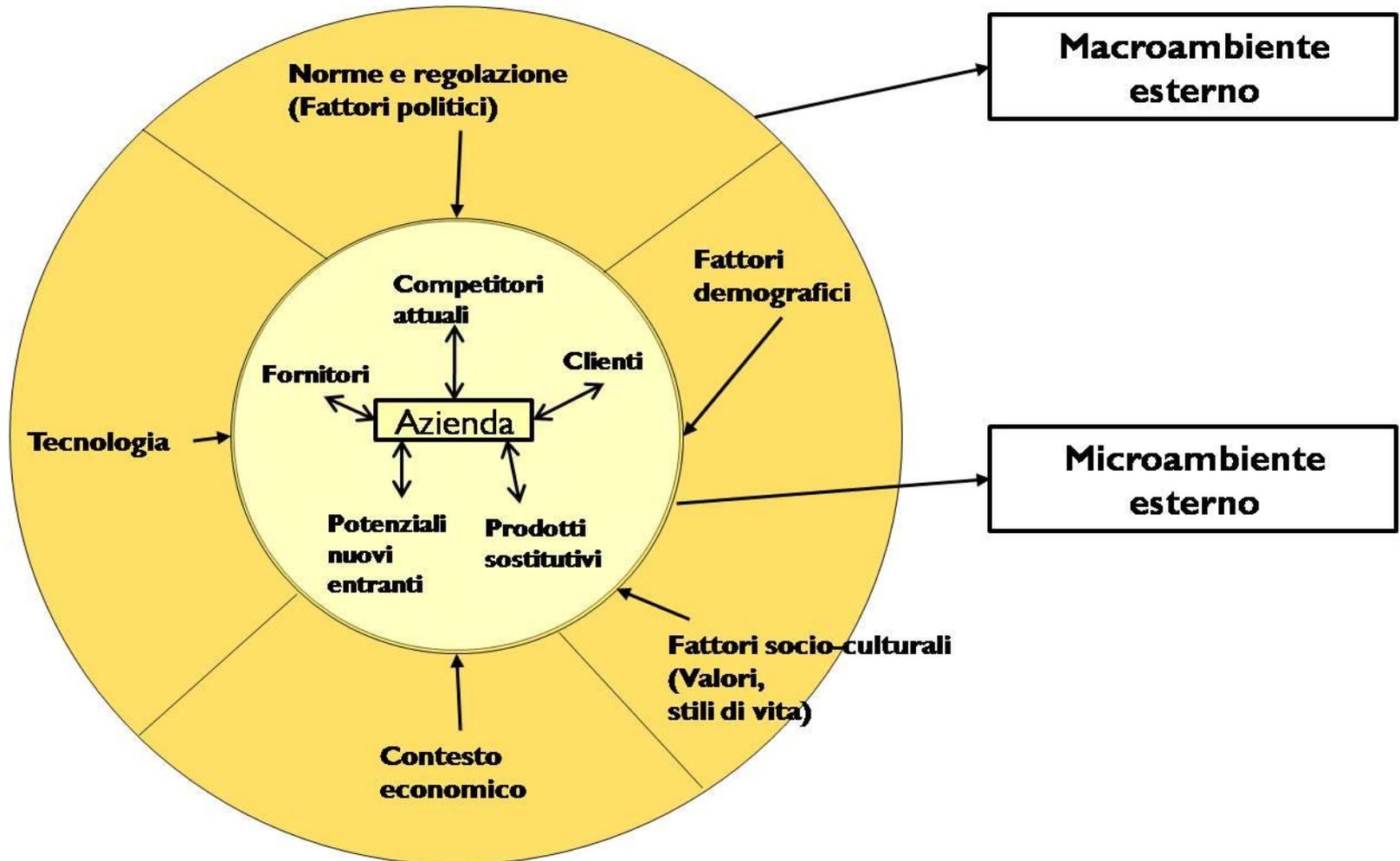
Analisi esterna: Il contesto economico e sociale



La P.E.S.T. analysis (1/2)

Quali sono le opportunità e le minacce che derivano dal contesto economico e sociale?

La P.E.S.T. analysis (2/2)



L'output della P.E.S.T. analysis

Opportunità

Per l'impresa nascono opportunità quando una tendenza dell'ambiente crea il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo.

- I cambiamenti demografici in atto possono cambiare la domanda dei tuoi prodotti?
- Puoi vendere la tua tecnologia (o i tuoi brevetti) ad altri player?

Minacce

Le minacce sorgono quando le tendenze dell'ambiente esterno mettono in pericolo la redditività dell'impresa.

- La normativa che sta per essere introdotta ridurrà il tuo livello di efficienza?
- Le nuove tecnologie che stanno per essere disponibili potranno ridurre i tuoi vantaggi competitivi?

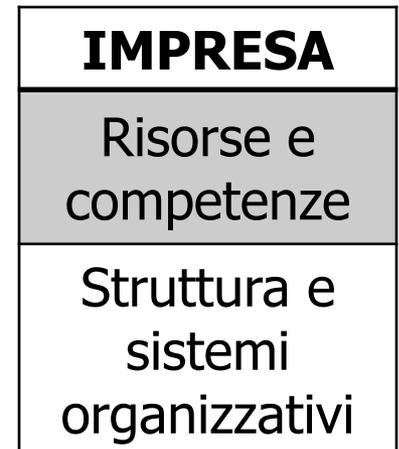
Analisi esterna: Il settore di attività

ANALISI ESTERNA



Modello delle 5 forze competitive

ANALISI INTERNA



Le 5 forze competitive (1/4)

Quali sono le caratteristiche strutturali rilevanti di un settore e qual è la sua redditività?

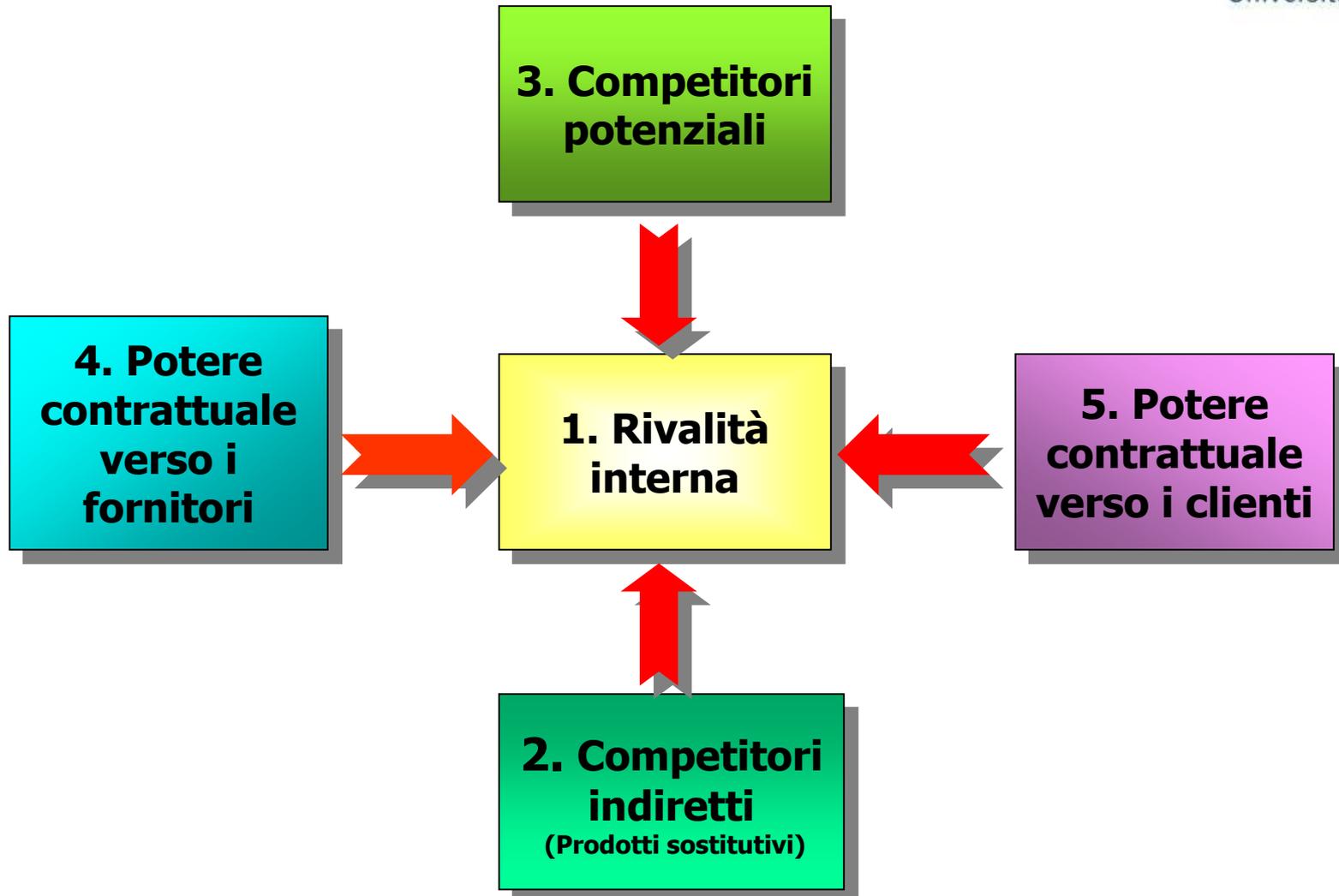
Le 5 forze competitive (2/4)

Secondo l'approccio tradizionale, **l'attrattività di un'area di business è tanto più elevata quanto minore è il grado di competizione *in senso lato* nell'ambito dell'area stessa**, e viceversa ... in un'area a minore competizione l'impresa è in grado di mantenere un livello di profittabilità più elevato

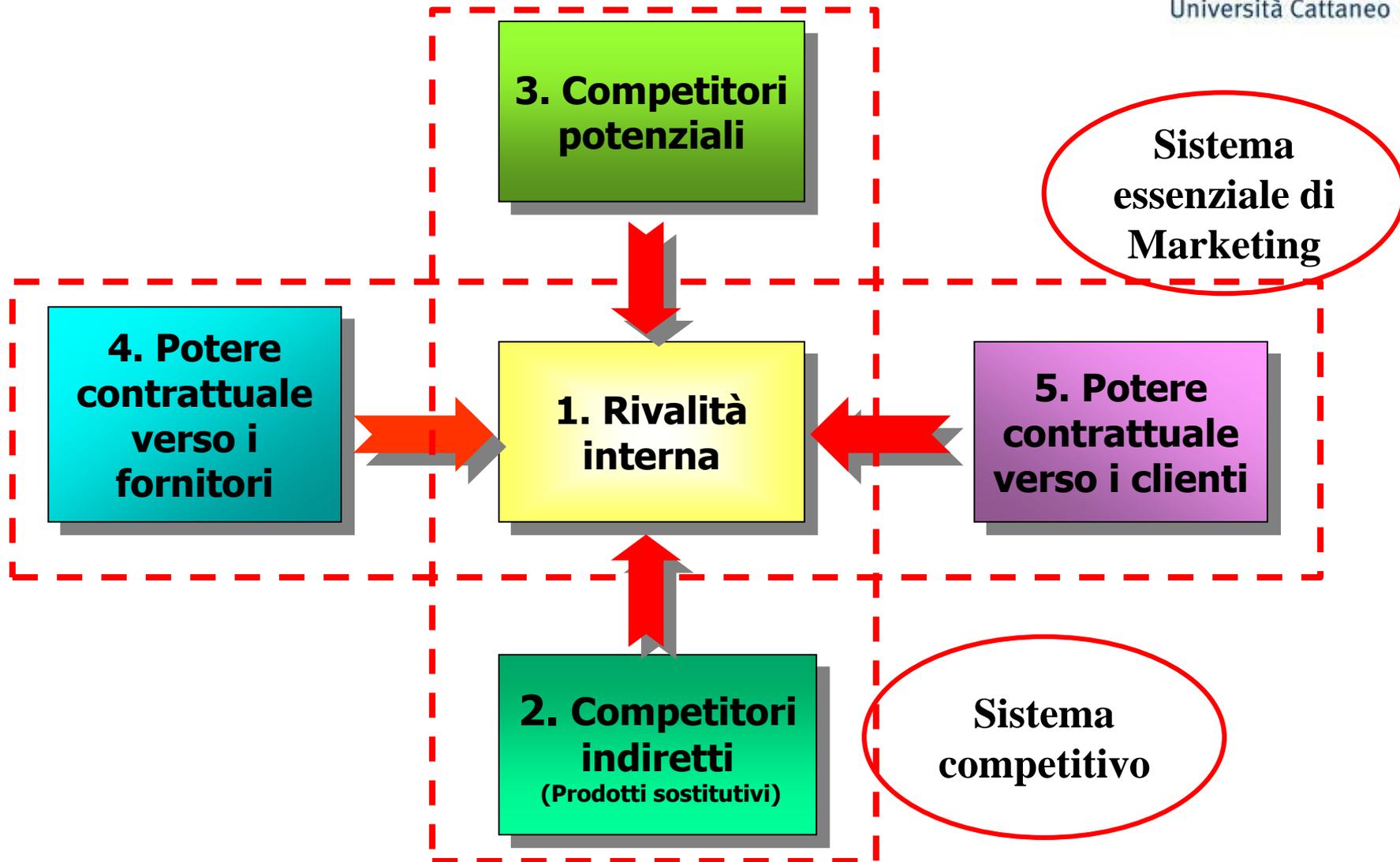
n.b. il concetto di grado di competizione in senso lato affianca alle figure dei competitori diretti, indiretti e potenziali, anche quelle dei clienti e dei fornitori dell'impresa

... nasce il **modello delle 5 forze** di Porter

Le 5 forze competitive (3/4)



Le 5 forze competitive (3/4)



Le 5 forze competitive (4/4)

Le cinque forze sono:

- la **rivalità interna**, per l'effetto di depressione dei prezzi e/o di incremento dei costi che essa può provocare;
- la presenza di competitori indiretti, per l'effetto depressivo sulla domanda, in termini di volumi e prezzi, che essi possono provocare con i **prodotti sostitutivi**;
- l'esistenza di **competitori potenziali**, per l'effetto di sbilanciamento fra offerta e domanda, e di conseguente depressione dei prezzi, che la loro entrata potrebbe provocare; ma anche per i costi e per i vincoli che l'erezione di barriere di difesa può comportare;
- il **potere contrattuale** nei riguardi dei **clienti** e dei **fornitori**: che definisce i termini degli scambi, dal punto di vista dei prezzi e delle caratteristiche delle transazioni, e quindi la ripartizione dei margini fra i diversi attori della filiera (ivi compresi i clienti finali della filiera stessa).

Le 5 forze competitive:

1. la rivalità interna

La **Rivalità interna** può dipendere da:

- numero di imprese operanti nell'area di business;
- tasso di crescita del mercato;
- differenziazione dei prodotti;
- costi di conversione (*switching costs*);
- incidenza dei costi fissi;
- barriere all'uscita (*presenza di impianti specializzati, problemi di immagine, interdipendenze strategiche, vincoli politici o sociali*).

Le 5 forze competitive: 2. i competitori indiretti

L'effetto dei **competitori indiretti** (ovvero delle imprese che offrono prodotti diversi che soddisfano i medesimi clienti e le medesime esigenze) è tanto più elevato quanto maggiore è l'elasticità della domanda della specifica area di business al prezzo.

... se la domanda è elastica al prezzo un incremento di quest'ultimo porta ad una riduzione della quantità venduta a favore dell'area di business cui appartengono i prodotti sostitutivi

... se la domanda è anelastica (es. benzina), un aumento di prezzo porta a riduzioni meno che proporzionali (al limite nulle) della quantità venduta.

Le 5 forze competitive:

3. i competitori potenziali (1/2)

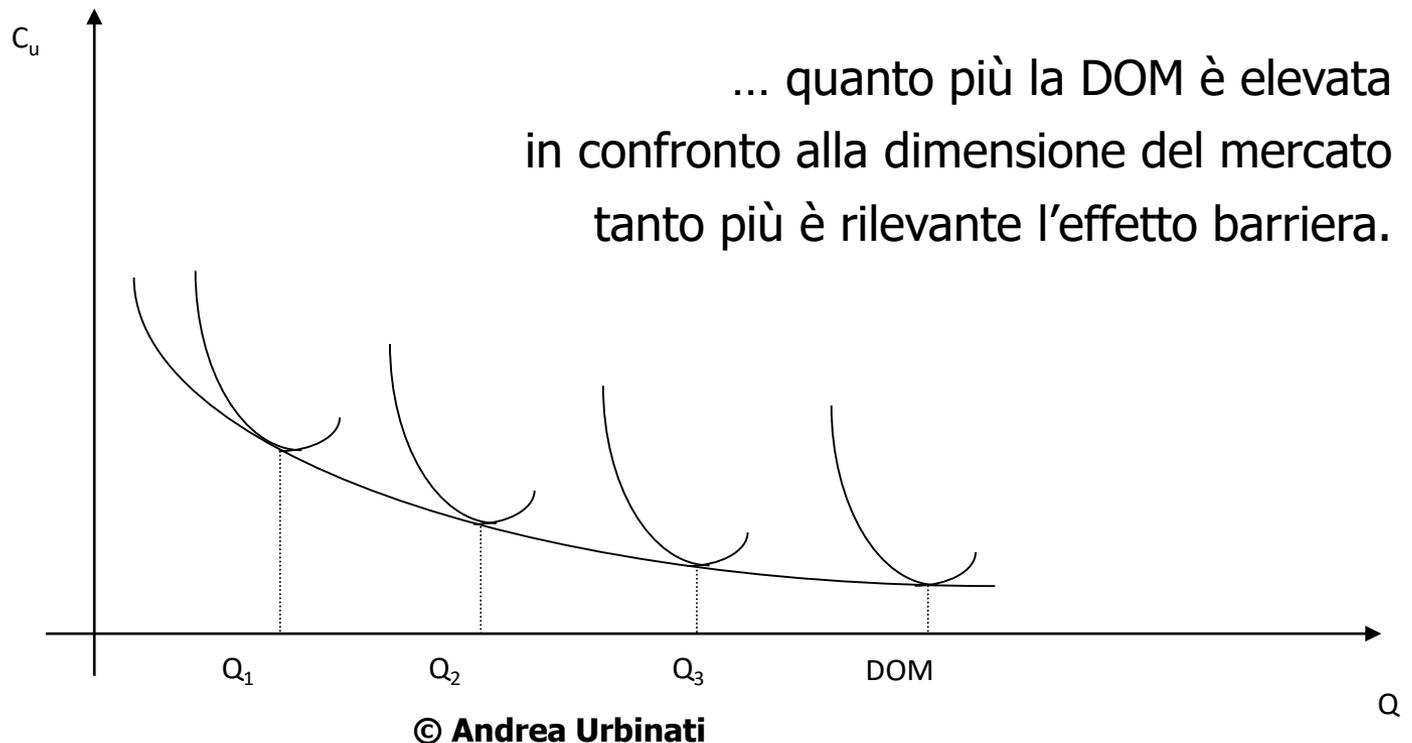
L'influenza dei **competitori potenziali** può essere analizzata, ribaltando la prospettiva, verificando la presenza o meno di **barriere all'ingresso** che proteggano l'area di business, inibendo o rendendo costosa e incerta nel risultato l'entrata.

Ad esempio:

- economie di scala e di apprendimento;
- fedeltà al prodotto;
- fabbisogno finanziario;
- costi di conversione (*switching costs*);
- accesso ai canali di distribuzione;
- svantaggi assoluti di costo (es. presenza di coperture brevettuali);
- vincoli istituzionali (es. licenze).

Focus: le economie di scala (1/3)

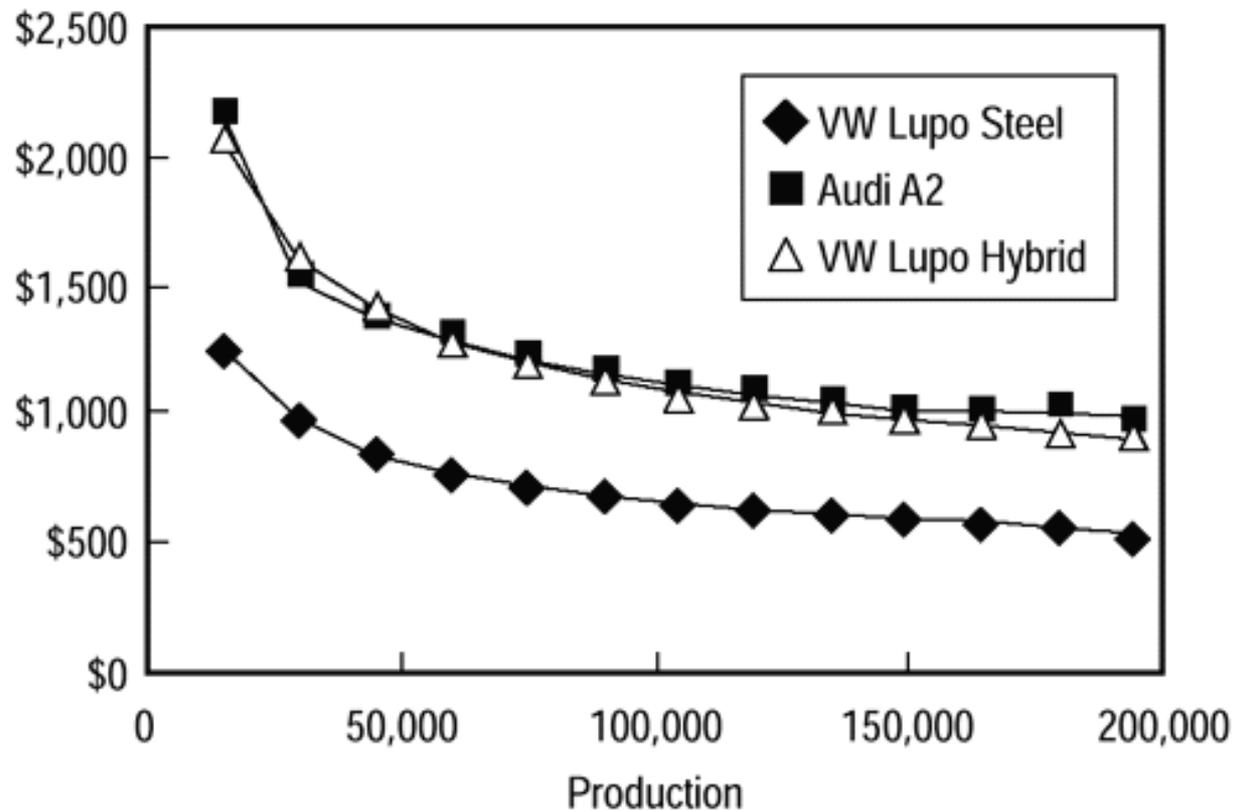
Se si riporta su una curva il costo unitario *minimo* in funzione di ciascun livello produttivo Q_i (ossia quello ottenibile selezionando il modello di produzione per esso più efficiente) si ottiene un andamento decrescente che tende a stabilizzarsi in corrispondenza della DOM (Dimensione Ottima Minima)



Focus: le economie di scala (2/3)

Esempio di economie di scala:

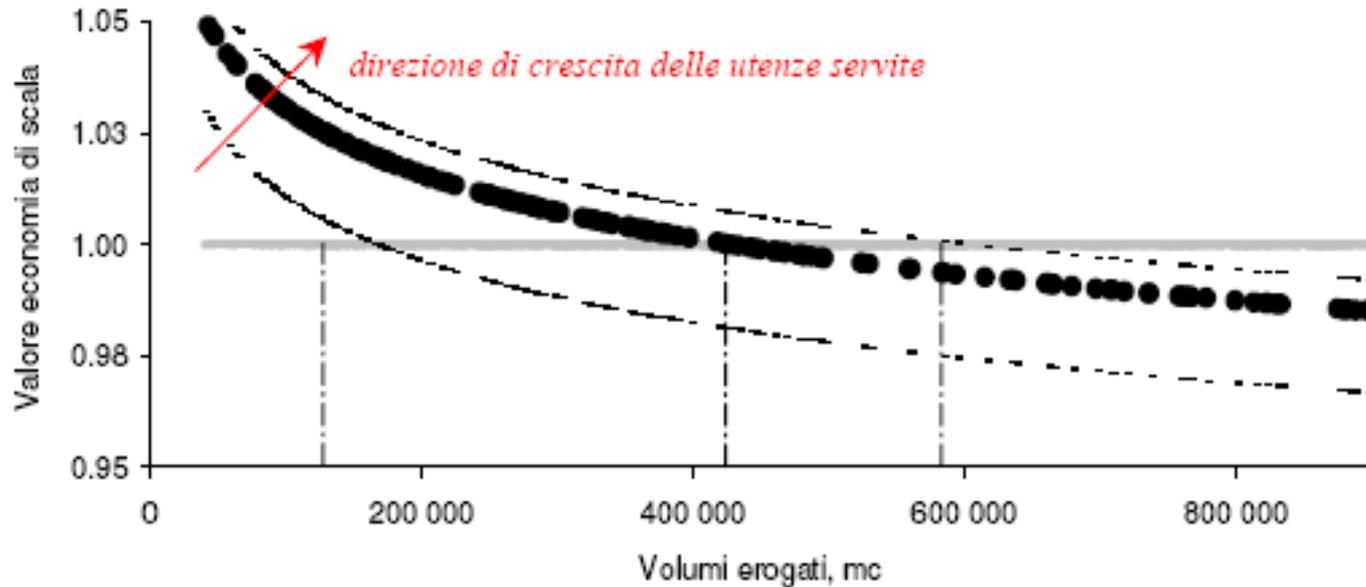
I costi di produzione di tre auto di medie dimensioni.



Focus: le economie di scala (3/3)

La funzione delle economie di scala

Il servizio di acquedotto. Valori assoluti in funzione del volume erogato



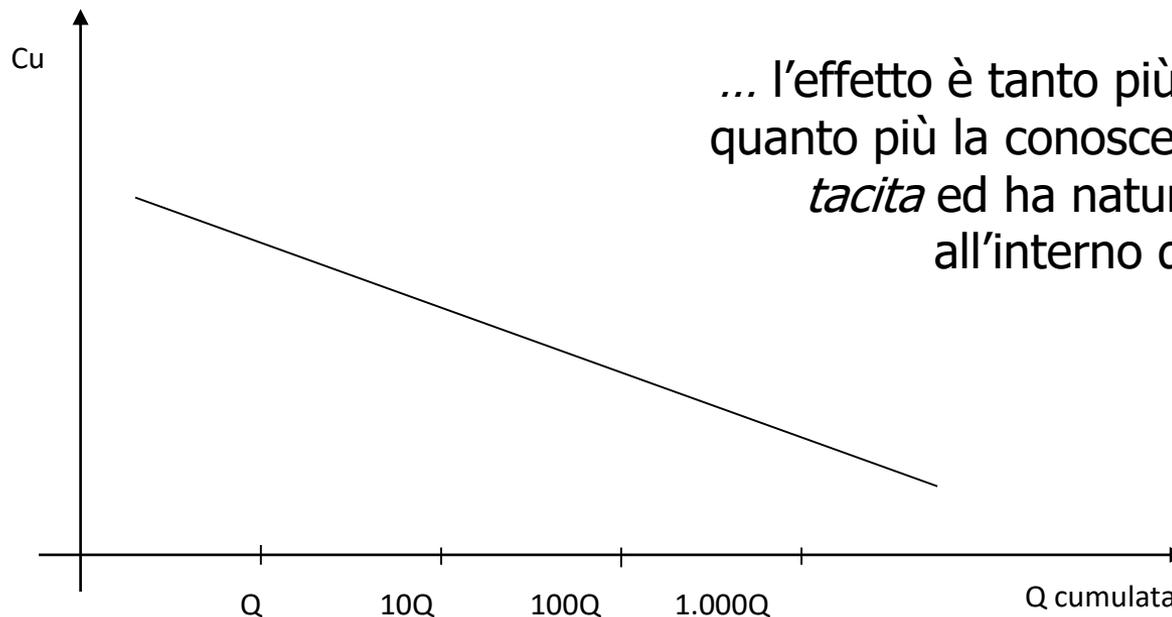
Fonte: Elaborazioni ref. su modulari CIPE-MAP

La dimensione "Valore economie di scala" (ordinate) è una funzione direttamente proporzionale ai costi.

Focus: le economie di apprendimento (1/2)

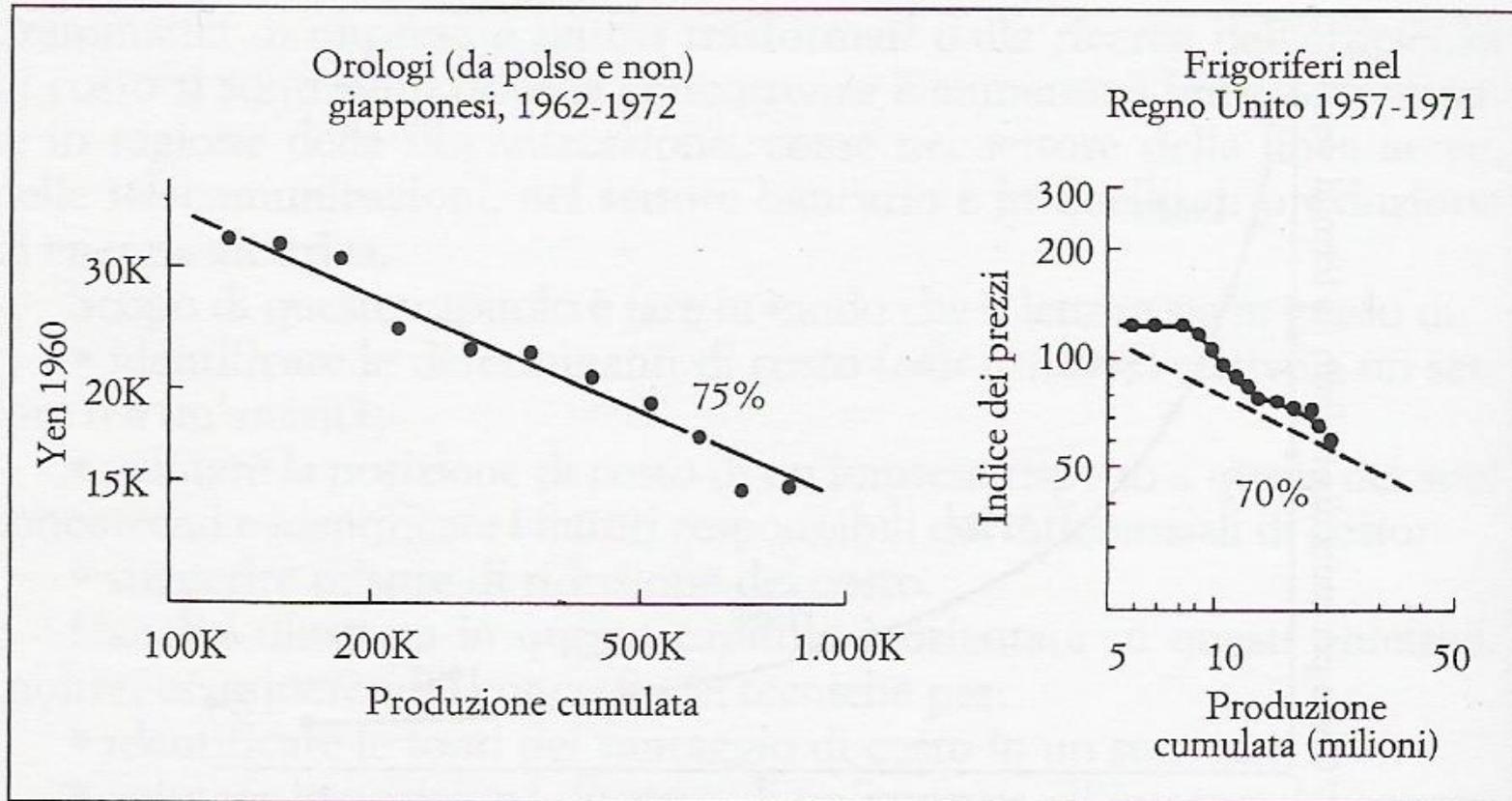
Un effetto simile a quello di scala, misurato però sui volumi cumulati a partire dall'inizio dell'attività stessa, si osserva con la learning curve.

L'aumento della quantità prodotta cumulata determina, infatti, una graduale riduzione dei costi dovuta all'accumulazione di esperienza e di competenze tecniche.



... l'effetto è tanto più difendibile quanto più la conoscenza rimane *tacita* ed ha natura collettiva all'interno dell'impresa

Focus: le economie di apprendimento (2/2)



Le 5 forze competitive:

3. i competitori potenziali (2/2)

... non va tuttavia sottovalutato l'effetto delle **reazioni attese** da parte delle imprese presenti nell'area di business.

L'area di business risulta ancora più protetta se i potenziali entranti sono scoraggiati a tentare l'avventura dalla tradizione di *risposte dure* da parte delle imprese dell'area. Risposte che usualmente si concretizzano in:

- incrementi consistenti dell'offerta, con l'utilizzo di capacità lasciate volutamente insature,
- e parallele riduzioni temporanee dei prezzi, per togliere spazi di mercato ai nuovi entranti proprio nel momento della loro maggiore esposizione finanziaria (a causa degli investimenti fatti per entrare nell'area) e quindi della loro maggiore necessità di fare fatturato.

... e che dipendono generalmente dal livello delle risorse in gioco.

Le 5 forze competitive: 4-5. il potere contrattuale verso i clienti/fornitori (1/2)

Il potere contrattuale nei confronti dei **clienti** può dipendere da:

- concentrazione relativa:
 - il potere contrattuale dei clienti è maggiore se il settore a valle rispetto all'impresa presenta una concentrazione sensibilmente più elevata (caso limite *monopsonio*)
- caratteristiche del prodotto:
 - il potere contrattuale dei clienti aumenta se:
 - i prodotti sono poco differenziati;
 - i costi di conversione sono bassi;
 - il prodotto ha uno scarso impatto sulle prestazioni finali del prodotto finale in cui è "inglobato" (nel caso di prodotti *intermedi*).

Le 5 forze competitive: 4-5. il potere contrattuale verso i clienti/fornitori (2/2)

- ...
- caratteristiche del cliente
 - il potere contrattuale dei clienti aumenta se:
 - mostra concrete possibilità di integrazione a monte
 - dispone di informazioni dettagliate sul prodotto
 - l'acquisto del prodotto rappresenta una frazione elevata dei suoi costi totali

Il potere contrattuale dei **fornitori** è simmetrico rispetto a quanto visto sino ad ora (*l'impresa in esame è cliente dei propri fornitori*)

Le 5 forze competitive: la dinamicità della rivalità

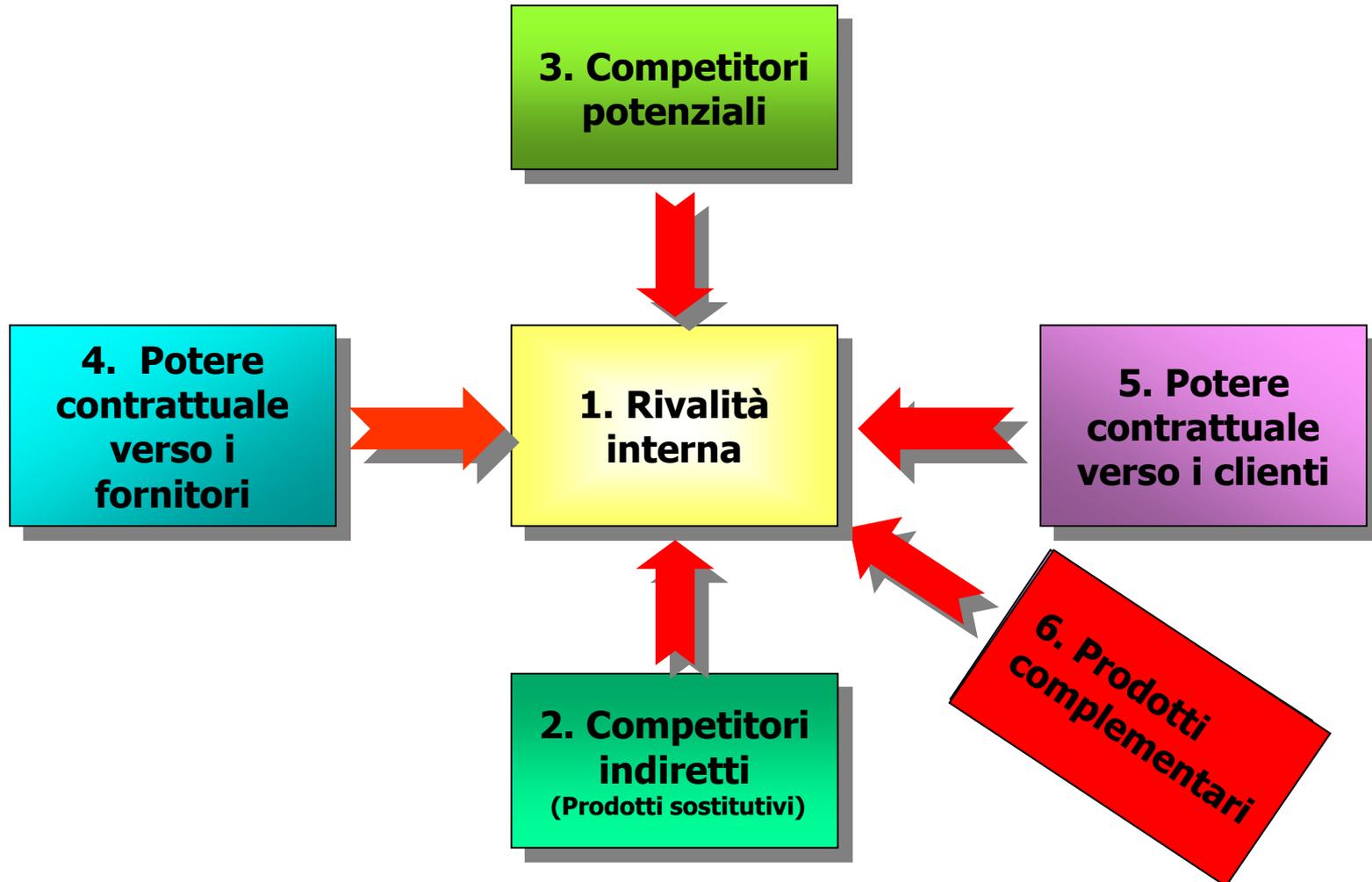
L'intensità della competizione all'interno di un settore varia nel tempo a seguito di diversi eventi; ad esempio:

- quando un settore raggiunge la **maturità**, il suo tasso di crescita diminuisce, causando un aumento del grado di competizione e conseguente la riduzione dei profitti;
- un'**acquisizione** può introdurre nel settore un player molto diverso da quelli esistenti (per esempio l'acquisizione di Miller Beer da parte di Philip Morris);
- una **innovazione tecnologica** può modificare radicalmente l'intero contesto competitivo.

La sesta forza: i prodotti complementari

- I prodotti complementari sono beni, servizi e risorse che risultano interessanti e utili solo se e quando sono affiancati da un **insieme di beni complementari**.
- Talvolta, le imprese producono sia il bene principale sia quelli complementari (per esempio Kodak produceva sia le macchine fotografiche sia le pellicole); invece, in altri casi, si affidano ai beni o ai servizi complementari offerti da altre imprese (per esempio, i produttori di hardware spesso contano su altre imprese per la fornitura del software o per l'assistenza).
- **Mentre i prodotti sostitutivi hanno un impatto negativo sul valore, l'impatto dei prodotti complementari è positivo.**
- **Più alto è il numero di prodotti complementari, maggiore è il profitto potenziale del settore.**

Il modello delle 5 forze "più" i prodotti complementari



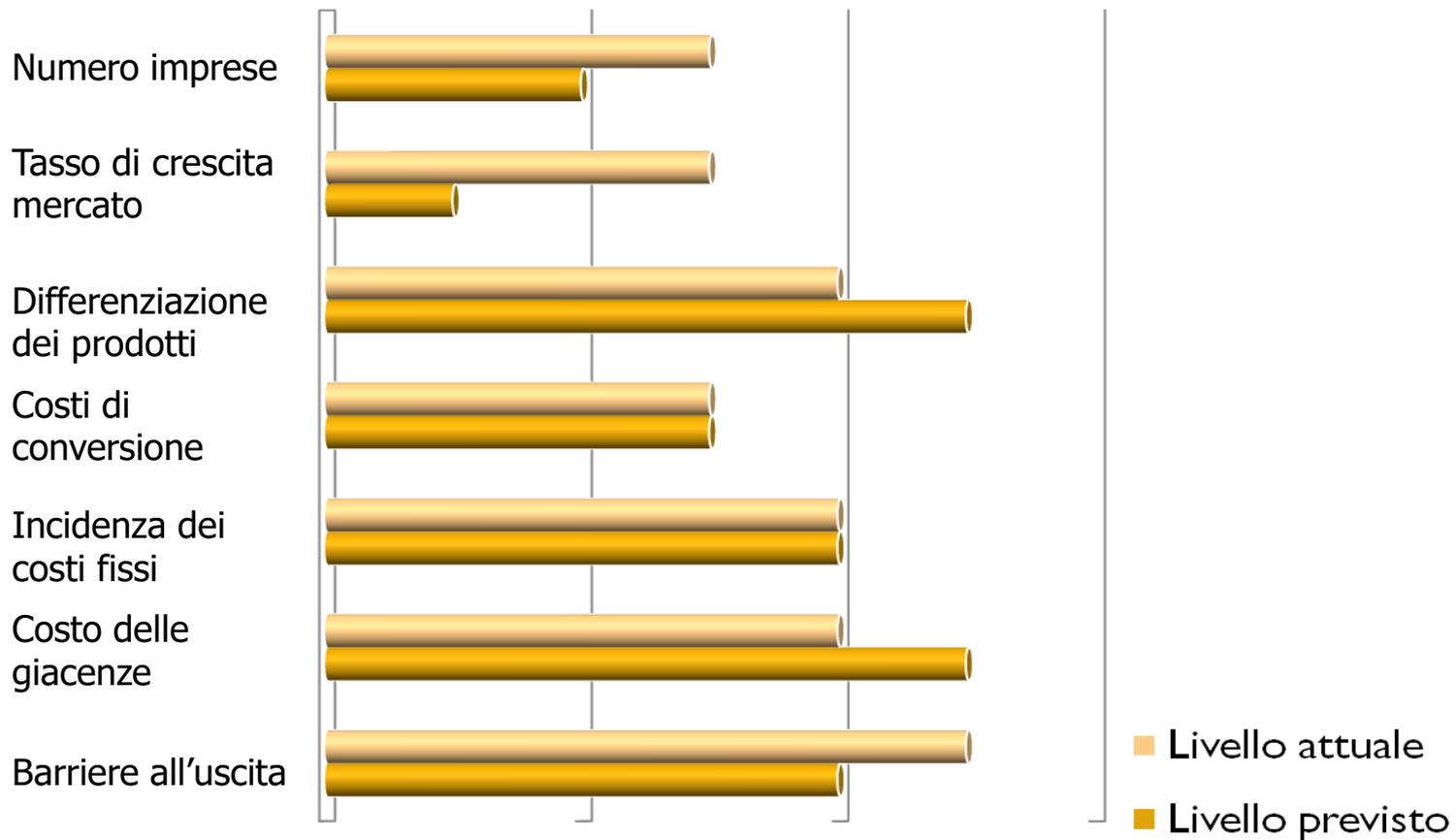
L'output delle 5 forze competitive (1/3)

L'analisi delle 5 forze competitive fornisce uno schema semplice ma efficace per l'analisi della **concorrenza di un settore**. In particolare, permette di:

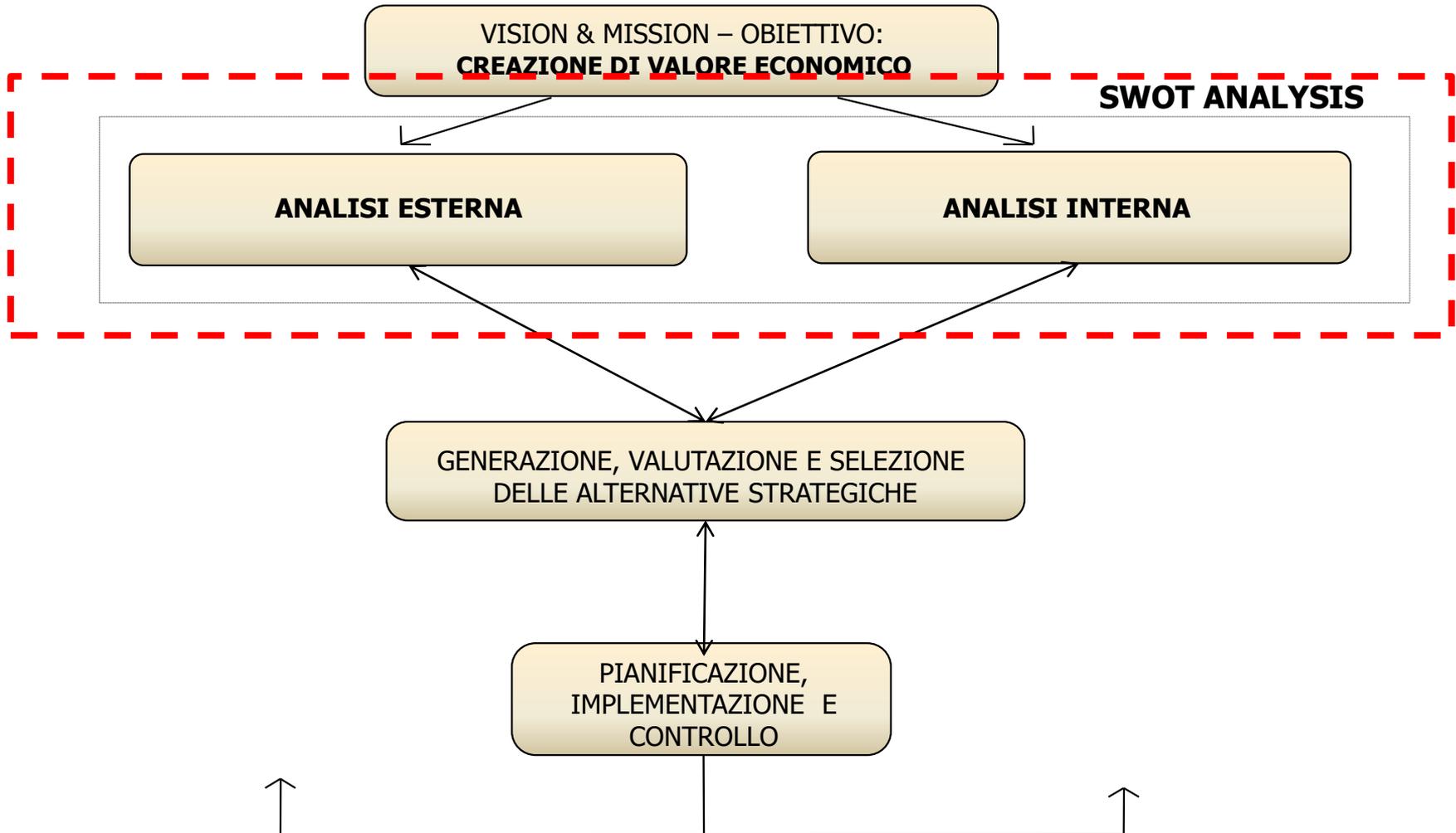
- individuare le **caratteristiche strutturali** rilevanti di un settore
- analizzare il **grado di redditività** del settore e prevederne l'andamento futuro
- Identificare **minacce ed opportunità** che nascono dall'evoluzione delle caratteristiche strutturali

L'output delle 5 forze competitive (2/3)

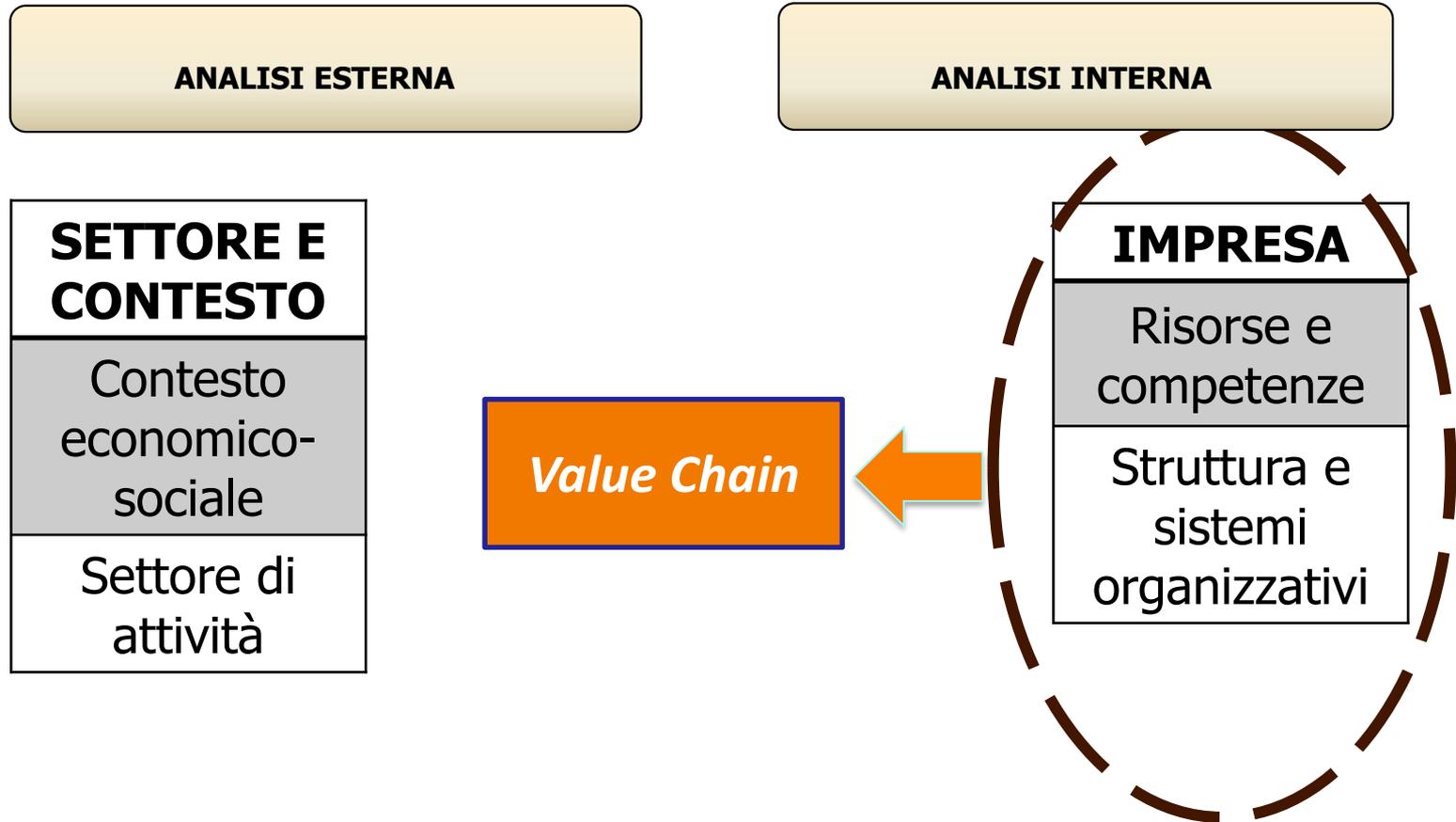
Esempio di l'analisi delle determinanti della forza
"Rivalità interna" nel settore automotive.



Il processo strategico



Analisi interna: l'impresa e il vantaggio competitivo



La catena del valore (1/5)

La value chain permette di classificare tutte le attività che concorrono alla realizzazione dell'output sulla base del contributo, in termini di valore, che esse danno a tale realizzazione.

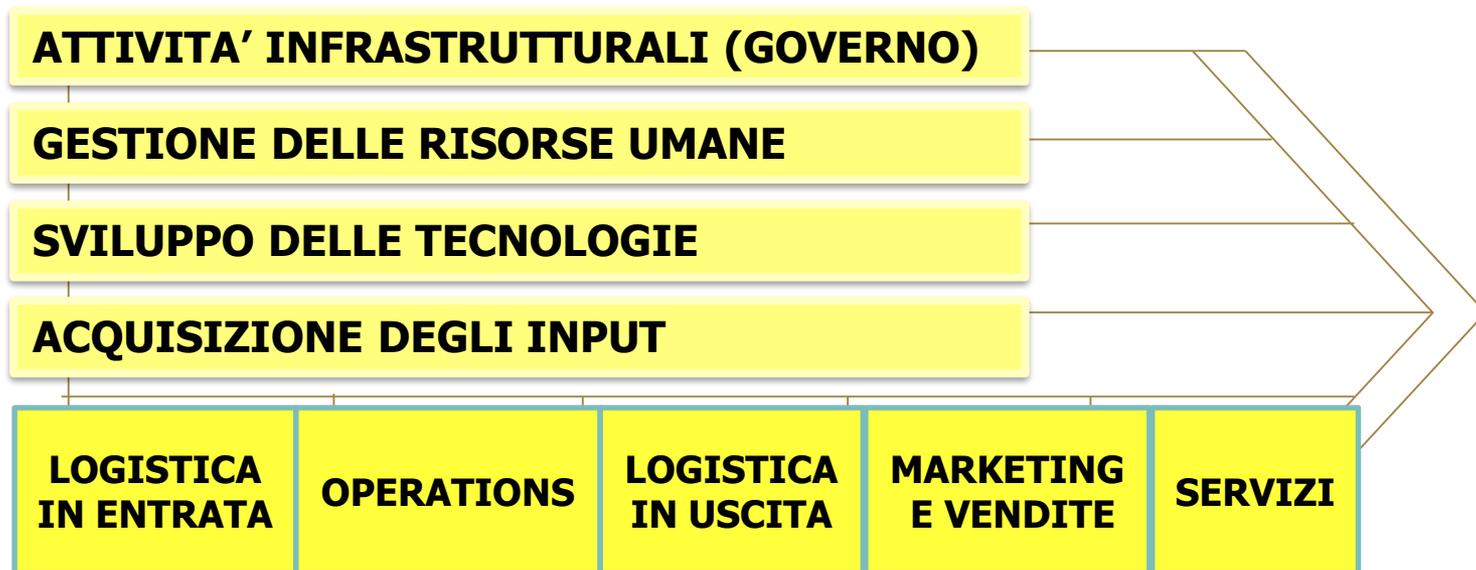
Una prima fondamentale distinzione si ha tra:

- **attività primarie**, ovvero quelle direttamente e correntemente volte a rendere disponibile l'output sul mercato
- **attività di supporto**, ovvero quelle che permettono lo svolgimento in modo continuativo delle attività primarie



La catena del valore (2/5)

La struttura tradizionale della catena del valore, *storicamente* utilizzata per le imprese industriali è la seguente



La catena del valore (3/5)

ATTIVITA' PRIMARIE

- **Logistica in entrata:** attività associate al ricevimento, immagazzinamento, trasporto e distribuzione dei materiali in input al processo di trasformazione
- **Operations:** attività che costituiscono il processo di trasformazione degli input in prodotti finiti
- **Logistica in uscita:** attività connesse all'immagazzinamento del prodotto finito e alla distribuzione ai clienti
- **Marketing e vendite:** attività finalizzate a far conoscere il prodotto ai clienti al fine di indurre all'acquisto (pubblicità, promozione, gestione dei canali di vendita, ecc.)
- **Servizi:** ad esempio installazione, assistenza tecnica post vendita, fornitura

La catena del valore (4/5)

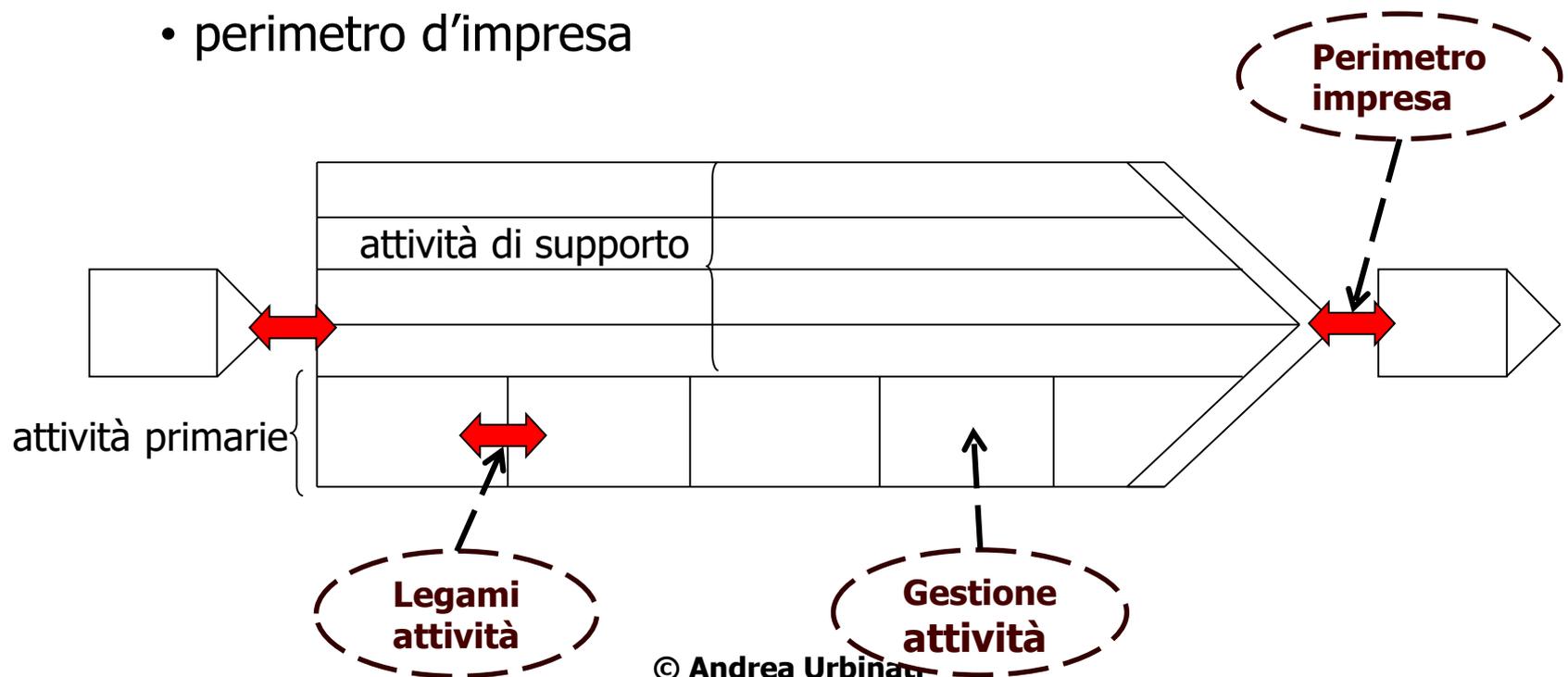
ATTIVITA' SECONDARIE

- **Acquisizione degli input:** attività connesse all'acquisizione di tutti gli input (materie prime, componenti, macchinari, tecnologie, servizi, ecc.) necessari per il funzionamento dell'impresa (ad esempio: selezione dei fornitori, negoziazione, qualificazione)
- **Gestione delle risorse umane:** attività di selezione, assunzione, formazione, sviluppo ed incentivazione del personale
- **Sviluppo delle tecnologie:** attività di ricerca e sviluppo, di ingegnerizzazione, ...
- **Attività infrastrutturali:** quali la direzione, l'amministrazione, la finanza, la gestione della mensa aziendale, ...

La catena del valore (5/5)

La ricerca dei differenziali competitivi attraverso la catena del valore richiede l'analisi di tre componenti:

- modalità di gestione delle singole attività
- legami tra attività
- perimetro d'impresa



Gli output dell'analisi dell'impresa: punti di forza e di debolezza

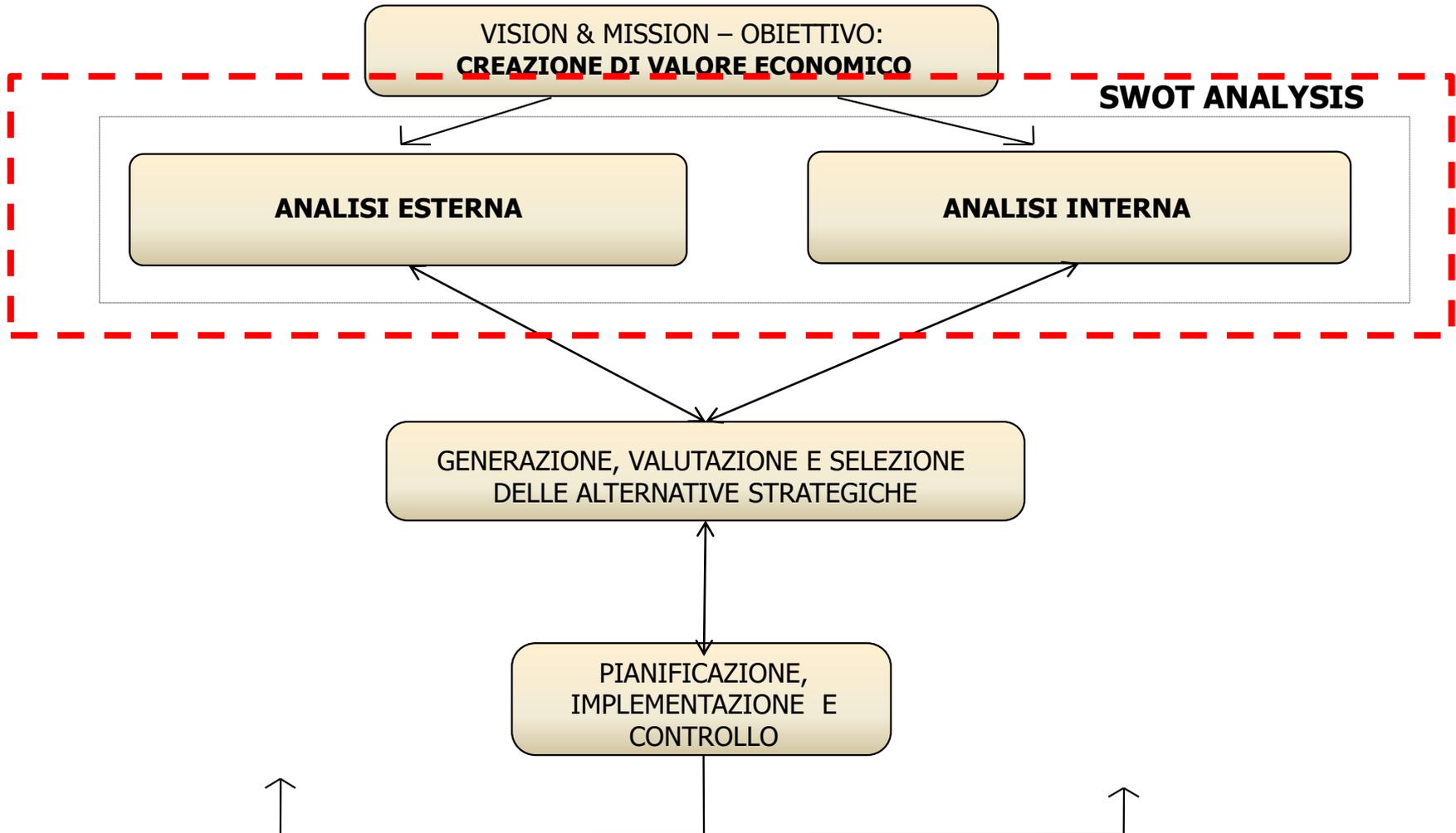
Un **punto di forza** può essere:

- una capacità specialistica di marketing;
- un prodotto o un servizio nuovo e innovativo;
- la localizzazione del business;
- la qualità dei processi e delle procedure;
- ogni altro aspetto del business che aggiunge valore al prodotto o al servizio.

Un **punto di debolezza** può essere:

- una mancanza di capacità di marketing;
- avere un prodotto o un servizio indifferenziato (rispetto ai competitor);
- bassa qualità dei prodotti o dei servizi;
- bassa reputazione.

Il processo strategico



La SWOT analysis

**Analisi
INTERNA**

**Analisi
ESTERNA**

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - marketing expertise - prodotti/servizi innovativi - localizzazione strategica del business - qualità dei processi ... 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - mancanza marketing expertise - prodotti/servizi indifferenziati - bassa qualità dei prodotti/servizi - danni reputazionali o di immagine ...
<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuovi mercati - domanda in crescita - possibilità di sviluppare nuovi brevetti ... 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuove legislazioni restrittive - nuove tecnologie disponibili sul mercato (obsolescenza dei prodotti attuali) - potenziali nuovi competitor ...



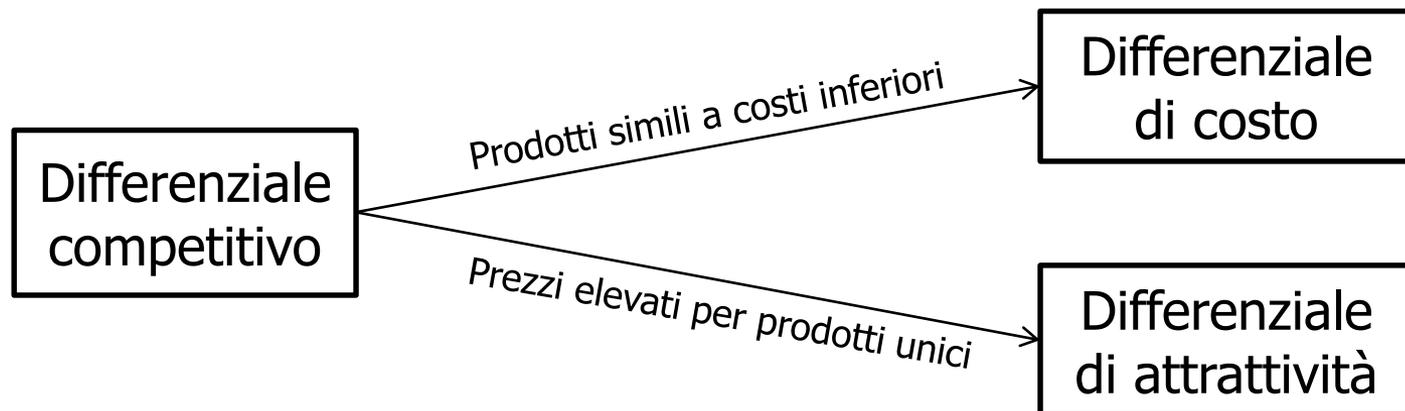
Far leva sui **punti di forza** (strenght) per cogliere delle **opportunità**



Mettere in atto azioni di difesa per migliorare i punti di debolezza e proteggersi dalle minacce

I differenziali competitivi

- I differenziali competitivi si distinguono in
 - differenziali di **costo** (misurano l'efficienza dell'impresa nello svolgere le proprie attività);
 - differenziali di **attrattività** (misurano l'efficacia dell'impresa nello svolgimento delle proprie attività e sono finalizzati a rendere il prodotto in qualche modo "unico" agli occhi del cliente).



I differenziali di costo

Le principali determinanti di costo sono:

- economie di scala e di apprendimento;
- grado di integrazione verticale;
- grado di saturazione della capacità produttiva;
- localizzazione;
- fattori istituzionali (spesso legati alla localizzazione o a specifiche caratteristiche dell'impresa [es. agevolazioni per l'imprenditorialità femminile, per il mezzogiorno, ...]).

La catena del valore: il perimetro di impresa

I differenziali competitivi possono essere generati dalle scelte fatte in termini di livello di **integrazione verticale**, ovvero di quanta parte delle attività complessive è svolta in house e quanta delegata all'esterno (outsourcing).



Vantaggi

(Possibili differenziali positivi)

- Minori costi di approvvigionamento e trasporto
- Fornitura dedicata (tempi, qualità, ecc.)
- Riduzione pressione da fornitori/clienti
- Economie da processi congiunti
- Integrazione degli utili

Svantaggi

(Possibili differenziali negativi)

- minore efficienza rispetto al fornitore
- scarsa motivazione all'innovazione
- minore flessibilità
- maggiore capitale investito

I differenziali di attrattività

Le principali determinanti dell'attrattività del prodotto sono:

- **qualità**, ovvero l'insieme delle prestazioni che caratterizzano nominalmente il prodotto (*qualità prestazionale*) e la loro conformità alle prestazioni effettive (*qualità di conformità*);
- **tempestività**, in termini sia di *tempo di consegna* al cliente che di *time to market*;
- **servizio**, che può' essere incorporato, cioè non scindibile dal prodotto (ad esempio, i cibi precotti) oppure complementare (ad esempio, garanzia di assistenza, modalità di finanziamento, ...);
- **varietà/customizzazione**, ovvero l'ampiezza della gamma di prodotti/servizi commercializzati ed il loro grado di personalizzazione per segmenti specifici di clientela;
- **immagine**, intesa sia come reputazione dell'impresa che come reputazione dei marchi con cui sono commercializzati i prodotti.

La strategia di business unit (1/2)

Secondo l'approccio tradizionale di Porter, sono possibili tre **strategie generali**:

- **Leadership di costo:** fa leva su effetti di scala e quindi su una politica di *pricing* aggressiva che permetta di guadagnare rilevanti quote di mercato (es. Ryanair) ... il rischio più elevato è che l'innovazione tecnologica possa annullare la fonte dei differenziali di costo
- **Differenziazione:** fa leva sulla percezione di unicità del prodotto/servizio offerto e spinge al riconoscimento di un *premium price* elevato (es. Mercedes) ... una differenza di costo eccessiva nei confronti dei competitori può, nel lungo periodo, minare gli effetti di *brand*
- **Focalizzazione:** si concentra su un determinato gruppo di clienti, o su un particolare segmento di prodotto o su un'area geografica limitata facendo leva su uno o più differenziali (es. Gore-Tex) ... l'ingresso di nuovi competitori può rapidamente erodere la profittabilità del segmento

La strategia di business unit (2/2)

		Differenziali competitivi	
		di costo	di attrattività
Arena competitiva	Area di business	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
	Singoli segmenti	FOCALIZZAZIONE	

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)

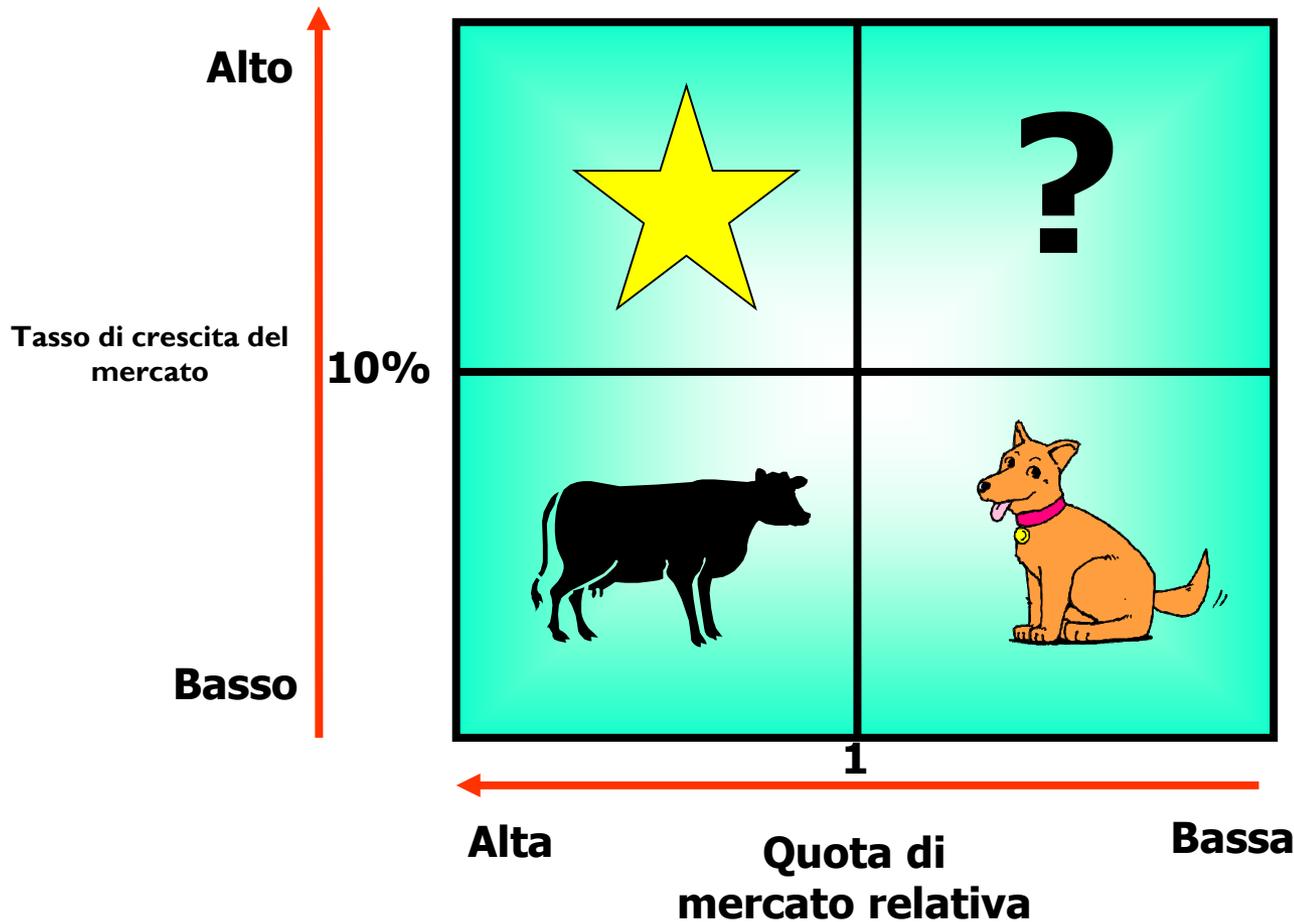
L'obiettivo dell'analisi è

- **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**"

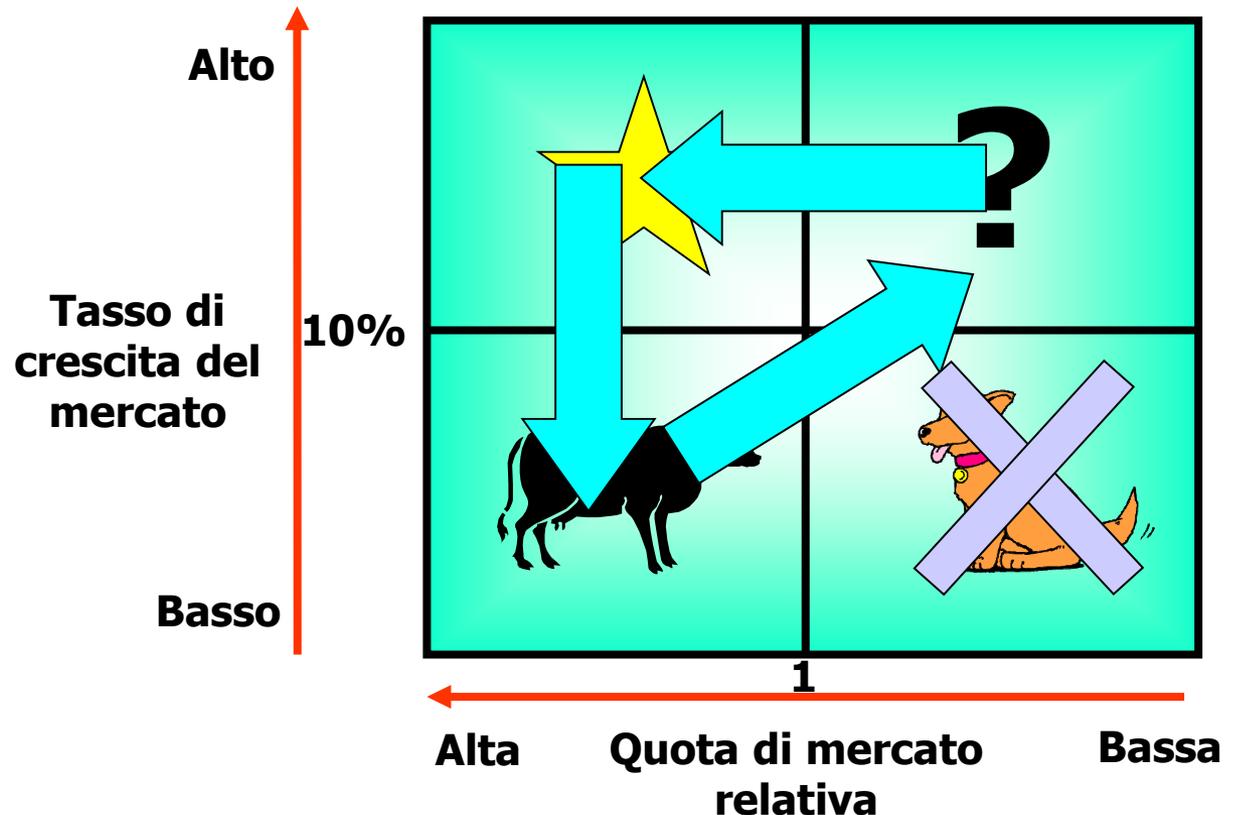
Le matrici di analisi del portafoglio: la matrice BCG (2/3)



- 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

