

**LA VALUTAZIONE DEI BUSINESS
AZIENDALI ATTRAVERSO LA MATRICE BCG:
IL CASO APPLE**

Prof. Luigi Nasta

RELATORE

Pino Arosemena Fernando Jose-276061

CANDIDATO

INDICE

1.0 La pianificazione strategica	3
1.1 Il concetto di strategia aziendale	3
1.1.1 Definizione e importanza della strategia aziendale.....	3
1.1.2 Livelli di strategia (business, corporate, funzionale)	6
1.1.2.1 Strategia business	6
1.2 Definizione di portafoglio di business in un'azienda diversificata	14
2.0. La Matrice BCG: Teoria e Fondamenti	16
2.1. Boston Consulting Group	16
2.2. Origine e obiettivi della matrice BCG	16
2.3. Le dimensioni della matrice	17
2.3.1 Tasso crescita del settore.....	18
2.3.2 Quota di Mercato relativa al concorrente principale.....	19
2.3.3 Linea di demarcazione verticale.....	19
2.3.4 Linea di demarcazione orizzontale.....	20
2.3.5 L'ampiezza del cerchio	20
2.4 I quadranti della matrice: Question marks, Stars, Cash cows, Dogs ...	20
3.0. Applicazione della Matrice BCG nella Valutazione dei Business Aziendali	23
3.1.1 Strategie per le "Stars"	23
3.1.2. Strategie per le "Cash Cows"	24
3.1.3. Strategie per le "Question Mark"	25
3.1.4 Strategie per i "Dogs"	26
3.2 Relazione tra matrice BCG e ciclo di vita del prodotto	27
4.0 Vantaggi e Svantaggi dell'Utilizzo della Matrice BCG	28
4.1. Vantaggi nell'utilizzo della matrice BCG	28
4.2. Limiti e problematiche	30
4.3. Confronto con altri modelli di portafoglio aziendale	34
4.3.1 Matrice McKinsey.....	34
4.3.2 Matrice Arthur D Little	38
5.0 Caso Apple: Applicazione dei Business nella Matrice BCG	40
5.1. Descrizione dell'azienda	40
5.2. Analisi delle unità di business aziendali e posizionamento nella matrice BCG	41
5.2.1 iPhone.....	42
5.2.2 iPad.....	44
5.2.3 Mac.....	47
5.2.4 AirPods.....	49
5.3 Strategie da adottare dall'azienda sulla base della matrice	51
6.0. Conclusioni	53

<i>7.0 Bibliografia</i>	56
<i>8.0 Sitografia</i>	56

1.0 La pianificazione strategica

1.1 Il concetto di strategia aziendale

1.1.1 Definizione e importanza della strategia aziendale

Il termine “pianificazione strategica” ormai fa parte del vocabolario comune, nonostante, in diverse occasioni, non viene utilizzato con precisione e consapevolezza. Si tratta infatti di un termine utilizzato con disinvoltura per descrivere esperienze anche molto diverse tra loro.

Risalendo all’origine del concetto di strategia, e di tattica, ci imbattiamo nella scienza militare. Come afferma Salzano (2005): "La strategia è orientata al lungo periodo, all’intera condotta della guerra; ha come obiettivo finale la vittoria. La tattica, invece, è rivolta al breve periodo e si applica a episodi specifici, che rappresentano segmenti dell’ampio scenario strategico. La strategia è la guerra, mentre la tattica è lo scontro, la battaglia, la ritirata. Per vincere una guerra (strategia) si può anche perdere una battaglia o ordinare una ritirata (tattica)".

Successivamente a questa prima applicazione, il concetto di strategia è stato poi introdotto nel contesto aziendale, dove le diverse imprese definiscono strategie a lungo termine, con lo scopo principale di determinare obiettivi, che devono essere realizzabili attraverso azioni e misure di breve periodo.

Quindi, possiamo definire la pianificazione strategica come il processo organizzativo attraverso il quale si mira a definire obiettivi di lungo termine, e a sviluppare azioni e strategie di breve termine coordinate per raggiungerli. Essa comprende l’analisi delle risorse disponibili, delle opportunità e delle sfide presenti nell’ambiente esterno, oltre alla valutazione delle forze e delle debolezze interne all’organizzazione. La pianificazione strategica, in ambito aziendale, è dunque cruciale nella guida delle decisioni organizzative e per l’allineamento delle risorse verso il raggiungimento di una visione unica e condivisa, permettendo quindi la massimizzazione della competitività e della capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e delle esigenze dei clienti.

Avere chiari gli obiettivi da raggiungere e allineare l'intera organizzazione per il loro conseguimento è un aspetto fondamentale per indicare i criteri riguardanti il futuro successo dell'azienda. Il ruolo della pianificazione strategica è quindi proprio quello di fornire alle aziende una visione utile per il loro sviluppo e la loro futura crescita, per fare in modo che tutti siano in sintonia e sia possibile coordinare tutta la forza lavoro e raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Così facendo, le aziende sono in grado di prendere decisioni più consapevoli, adattarsi ai cambiamenti circostanti e preservare un vantaggio competitivo nel loro settore di riferimento. Nello specifico, i manager hanno il compito di reagire ai continui cambiamenti del mercato, insieme ai rischi che ne derivano, e simultaneamente cercano di accelerare i processi al fine di massimizzare il valore dell'organizzazione. Essi dovranno considerare da quali azioni otterranno il più alto valore aggiunto pur prestando attenzione alle limitazioni riguardo il tempo, il budget e le risorse.

Come affermato in precedenza, la pianificazione strategica è un processo fondamentale per le aziende per stabilire e raggiungere gli obiettivi a lungo termine. Essa comprende 5 passaggi essenziali al fine di aiutare le imprese a stabilire la loro posizione corrente, implementare strategie ad hoc per la loro posizione nel mercato, e monitorarne i risultati.

In primo luogo, le aziende, dovranno conseguire un'analisi di tutti i fattori interni ed esterni alla compagnia:

- Con la valutazione interna sarà necessario focalizzarsi sull'identificazione delle forze e debolezze interne all'azienda, analizzando le risorse tangibili e intangibili, le competenze, la struttura organizzativa e la performance finanziaria.
- Tramite la valutazione esterna, invece, vengono prese in esame le opportunità e le minacce derivanti dal mercato, così come tendenze

macroeconomiche più ampie. Per effettuare quest'analisi vengono spesso utilizzate l'analisi PESTEL, con la quale vengono analizzati i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali, e legali che influenzano un'azienda; e l'analisi delle cinque forze di Porter, ovvero, il potere contrattuale dei fornitori e quello degli acquirenti, e la minaccia di nuovi entranti e nuovi prodotti sostitutivi.

Successivamente l'azienda si dovrà occupare della definizione di obiettivi strategici che devono essere "SMART": specifici, misurabili, raggiungibili e legati ad una scadenza temporale ben definita. Un esempio di tali obiettivi potrebbe riguardare l'aumento della quota di mercato, aumentare la profittabilità, o aumentare la sostenibilità.

Il terzo passaggio, invece, riguarda la formulazione della strategia, dove le aziende sviluppano il programma necessario per il raggiungimento degli obiettivi preposti. In questa fase è necessario definire dove competere e su quali segmenti focalizzarsi. Le aziende, inoltre, dovranno decidere quale strategia competitiva utilizzare, scegliendo quale tra leadership di costo, differenziazione, o focalizzazione sia più efficace ed adeguata

Successivamente alla definizione delle strategie, si passa alla loro trasformazione in azioni concrete. Ciò richiede una coerente allocazione delle risorse ed un allineamento delle varie funzioni aziendali, come il marketing, la finanza, la produzione, e le risorse umane. L'efficacia dell'implementazione dipende dalla capacità di trasferire le informazioni attraverso l'impresa e dall'abilità dei managers di coordinare le diverse funzioni aziendali coinvolte.

L'ultima fase riguarda il continuo monitoraggio dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prefissati. L'utilizzo dei key performance indicators (KPIs) permette alle aziende di valutare l'efficacia delle strategie adoperate e di indentificarne possibili cambiamenti.

Queste fasi della pianificazione strategica permettono alle aziende di rimanere focalizzate sui propri obiettivi a lungo termine, pur permettendogli di adattarsi alle continue differenti richieste del mercato.

1.1.2 Livelli di strategia (business, corporate, funzionale)

A livello aziendale la pianificazione strategica avviene su tre diversi livelli: Business, corporate e funzionale. Questi, pur essendo differenti, sono interconnessi e legati dallo scopo di compiere le strategie che l'azienda stessa dovrà adoperare.

Quindi, la strategia business mira a singole unità di business o singole linee di prodotto per capire come possono ottenere un vantaggio rispetto ad altri giocatori nel settore. D'altra parte, al livello corporate, le decisioni considerano aspetti che definitivamente influenzano la direzione dell'intera azienda come i paesi in cui operare o i criteri di allocazione delle risorse nel portafoglio. Infine, il livello funzionale è legato alle attività operative dei dipartimenti aziendali.

Questa struttura a molte vie assicura che la visione strategica e il funzionamento dell'organizzazione siano allineati, o almeno molto vicini. Ecco perché l'equilibrio tra il processo pianificato strategico come intento e la narrazione come esecuzione è chiave per il successo e il fallimento dell'azienda. Per fare ciò, è necessario allineare e riequilibrare efficacemente queste tre direzioni.

1.1.2.1 Strategia business

La strategia business, o strategia competitiva, risponde alla domanda riguardo a come ottenere un vantaggio competitivo. Essa rappresenta il piano d'azione che un'azienda adotta per competere in un mercato specifico, soddisfare i bisogni dei clienti e ottenere un vantaggio competitivo.

Uno strumento fondamentale utilizzato dalle aziende per analizzare il loro mercato di riferimento, e quindi definire e scegliere il mercato in cui competere, è la matrice di Abell.

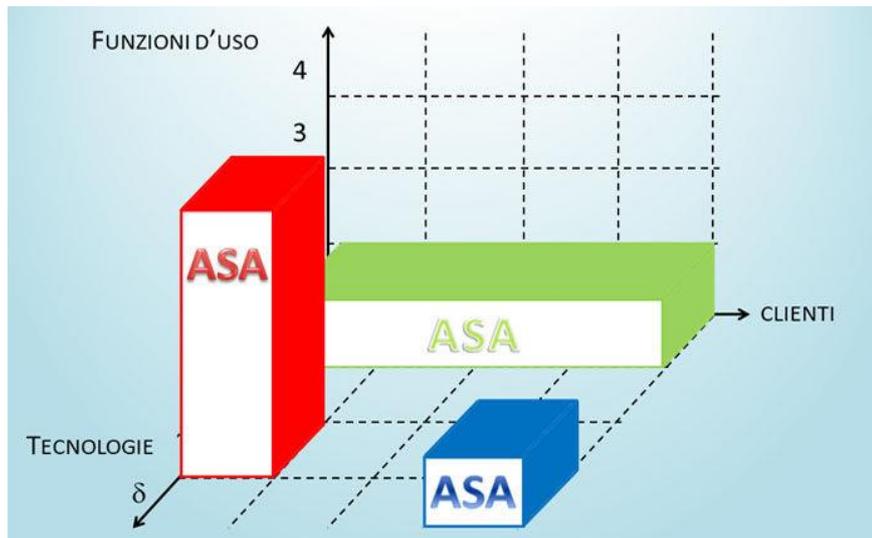


Figura 1.1, Fonte: <https://geo.consulting/morsi-di-marketing/strumenti-di-lavoro/modello-di-abell-area-strategica-di-affari/>

In essa poniamo sull'asse delle x i gruppi di clienti, sull'asse delle y le funzioni d'uso, ovvero i diversi bisogni dei clienti applicati allo stesso prodotto, e sull'asse delle z le tecnologie, cioè i differenti attributi del prodotto.

All'interno della matrice non tutte le variabili si potranno legare tra loro, ma dalle combinazioni significative delle tre variabili nascono dei cubi che rappresentano tutti i potenziali business dello stesso identico settore, i quali sono talmente tanti da indurre l'impresa a focalizzarsi solo su uno o alcuni di questi. Questi cubi sono noti come SBA, ovvero Strategic Business Area (in italiano ASA, ovvero "Area Strategica d'Affari), e rappresentano una componente esterna all'azienda in quanto, come detto in precedenza, essa potrebbe decidere di non entrare in tutti i business. La componente interna all'azienda invece è chiamata SBU, ossia Strategic Business Unit, ed è una struttura organizzativa che l'impresa deve creare per gestire una o più SBA, purché siano correlate tra loro. Una volta aver identificato una SBA ed una sua corrispettiva SBU, l'obiettivo della matrice di Abell è quello di capire quale tipo di strategia business applicare. A questo punto, le strategie generiche di Porter, ossia la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione, offrono un framework utile per guidare le scelte aziendali, permettendo di identificare il posizionamento strategico più adatto per ottenere un vantaggio competitivo.

Il concetto principale legato alla leadership di costo riguarda quello di sfruttare le economie di scala (quindi la produzione) e quelle di esperienza (quindi la competenza) per abbassare i costi. Le due strategie che un'impresa può implementare per ottenere un vantaggio di costo sono il business a margine, nel quale vengono ridotti i costi senza modificare il prezzo dei beni prodotti, ottenendo così un margine di profitto maggiore per ogni bene, e il business a volume, abbassando sia i costi che il prezzo, ottenendo così un margine minore per ogni bene prodotto, ma mirando a vendere maggiori quantità dovute al prezzo inferiore, aumentando così il margine di profitto.

Il vantaggio di differenziazione si basa sull'obiettivo di rendere il prodotto distintivo rispetto a quello offerto dai concorrenti. Le caratteristiche principali necessarie per ottenere un vantaggio di differenziazione sono:

- Unicità del prodotto: esso dovrà avere caratteristiche diverse da quelle dei prodotti offerti dalla concorrenza
- Percezione dell'unicità del prodotto da parte del consumatore
- Valore della differenziazione: I consumatori avendo percepito l'unicità del prodotto, dovrebbero essere disposti a pagare un premium price per il bene.
- Sostenibilità economica: Avere la capacità di sostenere dei costi prima di ottenere dei potenziali guadagni derivanti dal prodotto differenziato.

Invece, la focalizzazione è una strategia che consiste nel concentrare i propri sforzi su una nicchia di mercato, ovvero uno specifico segmento (il concetto di nicchia è ben diverso da quello di ristrettezza), piuttosto che cercare di soddisfare l'intero mercato. L'azienda sceglie una nicchia, identificata in base a criteri come la geografia, le caratteristiche demografiche, o particolari bisogni dei clienti, e si impegna a servire quel segmento in modo più efficace rispetto ai concorrenti. Per Porter, per poter comprendere questa strategia bisogna individuare una matrice nella quale inseriamo nell'asse dell' "y" la copertura del mercato (Intero o nicchia) e su quella delle "x" il tipo di vantaggio (cost-leadership e differenziazione).



Figura 1.2, Fonte: <https://dbhub.it/strategia-e-vantaggio-competitivo/>

Da essa possiamo capire come la focalizzazione possa essere basata sia sulla leadership di costo che su quella di differenziazione.

1.1.2.2 Strategia funzionale

Le strategie funzionali riguardano l'aspetto operativo e coinvolgono le singole funzioni aziendali, le quali sono un complesso di attività relative ad una specifica area dell'azienda.

Con il termine organizzazione si intende la progettazione, l'implementazione e la gestione delle strutture organizzative, dei processi di lavoro, delle responsabilità e delle relazioni tra persone all'interno di un'azienda. Parliamo quindi di come gestire tutta l'azienda, ed in particolar modo le risorse umane. Infatti, anche il modo in cui le relazioni tra le varie persone vengono gestite può avere un impatto sulle risorse e le informazioni vengono trasferite da una parte all'altra dell'azienda rendendo più facile l'implementazione del lavoro.

L'organizzazione è importante perché permette di massimizzare l'efficienza delle operazioni aziendali, ottenendo il miglior risultato possibile attraverso uno sfruttamento ottimale delle risorse. Essa si occupa inoltre della corretta definizione dei ruoli e delle responsabilità, facendo in modo che all'interno di ogni gruppo di lavoro siano ben chiari gli obiettivi di ognuno dei suoi componenti e definendone chiaramente le responsabilità. Infine, l'organizzazione promuove la collaborazione tra i vari dipendenti dell'azienda e migliora la produttività aziendale.

La struttura organizzativa definisce come l'azienda è strutturata e anche come le sue funzioni, le sue attività, i suoi processi sono strutturati per raggiungere determinati obiettivi sia di medio, ma soprattutto di lungo periodo. Per fare ciò sarà necessario dividere i compiti e le attività all'interno dell'azienda in modo chiaro ed inequivocabile per evitare incomprensioni e sovrapposizioni di ruoli. Definire le gerarchie e i rapporti di autorità e responsabilità, in modo tale da accrescere l'efficienza e la trasparenza nelle comunicazioni. Capire come implementare i vari processi di lavoro affinché siano ottimali. Progettare meccanismi di coordinamento e collaborazione, al fine di permettere ai dipendenti di collaborare e di ottenere risultati migliori di quelli che si otterrebbero lavorando singolarmente. Infine, scegliere una certa struttura organizzativa.

Le due principali strutture organizzative sono quella funzionale e quella divisionale. La struttura funzionale è un modello organizzativo in cui le attività aziendali sono suddivise in base alle principali funzioni aziendali, come marketing, produzione, finanza, risorse umane, ricerca e sviluppo. Ogni funzione è gestita da un responsabile che gestisce le attività specifiche del suo dipartimento, garantendo specializzazione e competenza. Questo tipo di struttura è particolarmente adatto per organizzazioni che operano in mercati stabili, permettendo di sfruttare le economie di scala e di apprendimento. Tuttavia, può portare ad una scarsa elasticità ai cambiamenti del mercato, ad un'insufficiente comunicazione e a conflitti interfunzionali.

La struttura divisionale ha il suo fondamento nella divisione dei prodotti dell'azienda in singole unità o divisioni strategiche d'affari, ognuna delle quali segue un prodotto specifico, un mercato geografico o un gruppo di clienti specifico. Ciascuna divisione ha le funzioni operative come vendita, marketing, e produzione, il che la rende maggiormente orientata al mercato e in grado di rispondere più rapidamente alle esigenze. Questa struttura è ideale per le grandi aziende che operano in vari mercati e producono un'ampia gamma di prodotti. Tuttavia, può essere costoso a causa della duplicazione delle risorse nelle funzioni e all'elevato fabbisogno di coordinamento, può essere caratterizzata da scarsa efficienza ed un'elevata conflittualità tra le varie divisioni visto che sono viste come centri di profitto.

1.1.2.3 Strategia corporate

Le strategie corporate sono le decisioni strategiche di alto livello che un'azienda prende per definire i settori in cui operare e come distribuire le risorse tra i vari business, con l'intento di massimizzare il valore complessivo. Tra le principali strategie corporate si annoverano la diversificazione, l'integrazione verticale, l'integrazione orizzontale e l'internazionalizzazione.

Prima di capire la diversificazione bisogna conoscere il concetto di core business di un'impresa, ovvero quell'attività che l'impresa ritiene abbia un valore maggiore rispetto alle altre. Detto ciò, diversificare significa spostarsi da un core business ad un altro, permettendo all'azienda di entrare in nuovi settori o mercati. È quindi fondamentale il grado di correlazione, per il quale se due business possono condividere asset e risorse sono correlati. Quando ci si sposta in un'attività correlata si sta effettuando una diversificazione correlata, viceversa è definito diversificazione conglomerata lo spostamento tra business non correlati.

L'integrazione verticale è una strategia di crescita dei confini verticali, che consiste nell'espansione della propria attività lungo la filiera produttiva. Per cui si può decidere sia di attuare un'integrazione verticale a valle, muovendosi verso il basso,

ad esempio acquistando attività di distribuzione o di vendita dei propri prodotti o servizi, controllando quindi direttamente i canali di distribuzione e vendita dei propri prodotti, sia un'integrazione verticale a monte, muovendosi verso l'alto, andando a controllare le attività poste al di sopra della propria. Inoltre, l'integrazione verticale può essere sia parziale che completa. Si definisce integrazione parziale se si controllano solo alcune attività della filiera, ad esempio produzione e distribuzione; invece, si definisce completa se l'impresa controlla tutte le attività lungo essa, quindi dagli input fino alla distribuzione. Le motivazioni che portano un'azienda ad un'integrazione verticale sono molteplici ed includono:

- Costi di transazione: Spesso si dice che l'integrazione verticale sia la risposta ai meccanismi di mercato. In questo caso viene effettuata un'analisi beneficio-costi, per la quale da un lato si ha la possibilità di acquistare qualcosa dall'esterno e dall'altra di integrare ed iniziare a produrlo (definiti opzione buy ed opzione make).
- Controllo sulla qualità: Il controllo sulla qualità è molto più elevato quando viene integrato, per cui in questo caso si tratta più di un vantaggio strategico che economico.
- Riduzione dei tempi di attesa: L'azienda può essere più veloce, rendendo il cliente più soddisfatto.
- Accesso alle risorse: L'impresa entra in possesso di risorse che la rendono meno dipendente da altri.
- Differenziazione del prodotto: Differenziazione che non riguarda necessariamente caratteristiche tecniche del prodotto.
- Maggiore potere di mercato: Controllando più attività lungo la filiera un'impresa è percepita come più forte.
- Innovazione: L'azienda avendo maggiori risorse e conoscenze può innovarsi in maniera più efficace.

L'integrazione orizzontale è una variazione di quella verticale ed è una strategia che prevede l'acquisizione di un'azienda che opera nello stesso mercato. Le motivazioni che portano un'impresa ad effettuare un'integrazione verticale

potrebbero essere legate alla volontà di aumentare la propria quota di mercato, la volontà di sfruttare le sinergie, ridurre la concorrenza e aumentare il potere di mercato.

Un aspetto fondamentale da capire al fine di comprendere l'integrazione orizzontale riguarda il fatto che essa è diversa sia dalla diversificazione correlata, in quanto questa è una crescita in un settore legato ma diverso, sia alla fusione ed acquisizione che, invece, sono modalità per effettuare integrazione, ma non strategie.

L'internazionalizzazione, invece, riguarda un insieme di decisioni e azioni che un'impresa compie per espandersi in mercati esteri. Innanzitutto, l'azienda dovrà decidere sia le modalità dell'internazionalizzazione, ovvero il modo in cui vuole entrare nel mercato estero, sia le forme, che invece riguardano le attività che essa vuole svolgere. I modi in cui un'impresa può internazionalizzarsi sono le esportazioni, gli accordi internazionali e gli investimenti diretti esteri.

L'esportazione è legata alla volontà di vendere qualcosa all'estero e può essere diretta o indiretta.

È definita indiretta se viene effettuata attraverso l'ausilio di intermediari, ed in tal caso il vantaggio riguarda il fatto che essa viene pagata immediatamente senza tener conto del mercato di tale paese.

L'esportazione diretta è invece direttamente gestita dall'impresa, facendo lavorare i dipendenti dalla sede domestica o lavorando direttamente nella sede del paese in cui essa vuole esportare. Il costo di quest'ultima è decisamente maggiore, ma è necessaria per legarsi al nuovo mercato. Gli accordi internazionali vengono effettuati tra soggetti di paesi diversi e possono riguardare tutte le attività. L'esempio più importante è la Joint-Venture, che solitamente è effettuata per attività legate alla ricerca e sviluppo, la quale è un accordo tra due o più imprese, operanti in paesi diversi, dove esse si impegnano a raggiungere un obiettivo comune, creando una figura giuridica diversa dalle imprese che la formano.

Nell'investimento diretto estero un'impresa fa un investimento direttamente all'estero (spesso legato alla produzione). Esso può essere un brown-field investment, per il quale l'azienda identifica un'impresa già esistente in quel paese (mercato) e la compra, investendo quindi in un'impresa già pronta che deve solamente essere riconvertita per soddisfare le proprie necessità attraverso una riconversione industriale; oppure si può trattare di un Green-field investment, per il quale l'azienda stringe accordi, ad esempio con il governo, per comprare un terreno nel quale avviare la propria attività.

Le forme di internazionalizzazione possono riguardare attività come la produzione, legato ad esempio a un minore costo di manodopera o una maggiore vicinanza alle materie prime, vendite e marketing, cercando ad esempio di incrementare la propria quota di mercato, ricerca e sviluppo, sfruttando la maggiore conoscenza di particolari tematiche in alcuni paesi, attività finanziaria, ad esempio cercando nuovi fondi, e attività di approvvigionamento, al fine trovare risorse necessarie alla produzione.

Il processo di internazionalizzazione è un processo graduale per il quale spesso si inizia con esportazioni irregolari, e se i feed-back sono positivi, allora l'impresa decide di effettuare una joint-venture, per poi concludere con investimenti diretti esteri. Con l'internazionalizzazione da una parte si ha un rischio minore perché le entrate provenienti da un paese possono bilanciare le perdite di un altro, diversificando il rischio, dall'altra il rischio di fallimento è maggiore, perché l'azienda potrebbe non internazionalizzarsi.

1.2 Definizione di portafoglio di business in un'azienda diversificata

Un portafoglio di business rappresenta l'insieme delle unità o attività di business gestite da un'azienda diversificata. Ogni unità può operare in settori diversi o servire mercati differenti, contribuendo in modo unico agli obiettivi complessivi dell'organizzazione. La gestione di un portafoglio richiede un'analisi costante delle

performance e delle potenzialità di ciascun business, per assicurare che l'azienda nel suo complesso sia ben bilanciata e sostenibile nel lungo termine.

Come detto in precedenza, le aziende diversificate sono caratterizzate dalla presenza di diverse linee di prodotto o servizio operanti in differenti mercati. Tale diversificazione può essere correlata se i business possono condividere asset, sfruttando le sinergie, o conglomerata (o non correlata) se le attività non condividono elementi comuni ed operano in mercati completamente differenti.

La gestione del portafoglio aziendale ha come obiettivi primari la riduzione del rischio e del rendimento garantendo che contenga investimenti con diverse caratteristiche di crescita, redditività e rischio; l'ottimizzazione delle risorse, allocando capitale, talento e altri fattori di crescita alle attività più promettenti o redditizie; il rafforzamento della strategia aziendale complessiva, consentendo a tutte le unità aziendali di raggiungere gli obiettivi strategici globali.

Le aziende utilizzano diversi strumenti per analizzare e monitorare le prestazioni dei propri business, assicurandosi che vengano prese decisioni strategiche informate. Uno dei sistemi più utilizzati dalle aziende è l'utilizzo della matrice BCG (Boston Consulting group) che classifica le unità di business in quattro categorie: Question Mark, Dog, Cash Cow e Star. Per costruire la matrice vengono considerate due variabili, ovvero la quota di mercato relativa al concorrente principale (sull'asse x) e il tasso di crescita del mercato (sull'asse y), aiutando a identificare dove investire o disinvestire. Un altro strumento importante è la matrice GE/McKinsey, utilizzata per misurare l'attrattività e la competitività del business attraverso indicatori aggregati che impiegano più variabili per ogni indicatore. Infine, l'analisi SWOT viene spesso utilizzata per identificare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di ogni unità di business, presentando una visione chiara e completa delle dinamiche interne ed esterne che influenzano la performance aziendale.

2.0. La Matrice BCG: Teoria e Fondamenti

2.1. Boston Consulting Group

Boston Consulting Group è una società di consulenza internazionale, nata a Boston nel 1963, che supporta i leader economici e sociali nell'affrontare le sfide più rilevanti e nel capitalizzare le opportunità più significative.

La società, fondata da Bruce D. Henderson, è annoverata come una Big Three, ovvero una delle principali imprese nell'analisi delle tendenze finanziarie.

2.2. Origine e obiettivi della matrice BCG

Come evidenziato dal sito, la matrice BCG (Boston Consulting Group) o matrice Portafoglio Prodotti fu ideata da Alan Zakon, amministratore delegato dell'azienda, ma divulgata nel 1970 da Bruce D. Henderson, fondatore della società stessa, nel saggio *The Product Portfolio*. Essa è stata ideata per far fronte alla crescente necessità delle aziende di avere uno strumento tanto pratico quanto diretto per gestire i loro complessi portafogli di business durante un periodo di rapida espansione e sostanziale cambiamento del mercato. Infatti, al tempo grandi imprese, in particolar modo le multinazionali, dovevano affrontare l'ardua sfida di allocare le loro risorse limitate in numerose unità di business, cercando al contempo di bilanciare il rischio con gli eventuali profitti. Come sottolineato da Henderson (1970), "A company should have a portfolio of products with different growth rates and different market shares. The portfolio composition is a function of the balance between cash flows.... Margins and cash generated are a function of market share."

Henderson sviluppò la matrice combinando due variabili, ovvero il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa al concorrente principale, che la resero sia funzionale da un punto di vista strategico, che intuitiva da un punto di vista grafico. Il tasso di crescita del mercato, posizionato sull'asse delle ordinate, rappresenta una dimensione esterna in quanto misura l'attrattività del mercato in cui operano i business, invece, la quota di mercato relativa al concorrente principale, posizionata sull'asse delle ascisse, fornisce una dimensione interna poiché misura

la competitività del business stesso. Attraverso l'analisi di queste due dimensioni nella matrice, le attività vengono raggruppate in quattro categorie: Dog, Question Mark, Cash Cow e Star. Questa classificazione fornisce una sintesi chiara delle priorità strategiche delle aziende, fornendole supporto nell'identificazione delle attività che necessitano investimenti, quali bisogna mantenere e quali bisogna considerare destinabili alla dismissione.

Questa matrice ha rivoluzionato la pianificazione strategica, grazie all'introduzione di una struttura ed un approccio pragmatico utili per prendere decisioni. La sua grande intuitività è stata un fattore determinante nella sua rapida espansione ed utilizzo, rendendola vantaggiosa non solo per i managers, ma per tutti i livelli aziendali.

Uno degli obiettivi principali della matrice di portafoglio è quello di fornire uno strumento efficace per comprendere dove allocare le risorse finite all'interno di un'azienda per massimizzare le performance a corto e lungo termine. Un altro aspetto chiave della matrice riguarda il fatto che essa garantisce la possibilità di creare un portafoglio di business bilanciato. In fine, un altro obiettivo fondamentale della matrice BCG è dare priorità alle iniziative strategiche offrendo una rappresentazione visiva e intuitiva delle unità di business dell'organizzazione.

2.3. Le dimensioni della matrice

Come detto in precedenza, per creare la matrice BCG bisogna considerare nell'asse delle ascisse la quota di mercato relativa al concorrente principale, invece, sull'asse delle ordinate il tasso di crescita del mercato. Inoltre, sarà necessario tracciare le due linee di demarcazione che formano le quattro categorie.

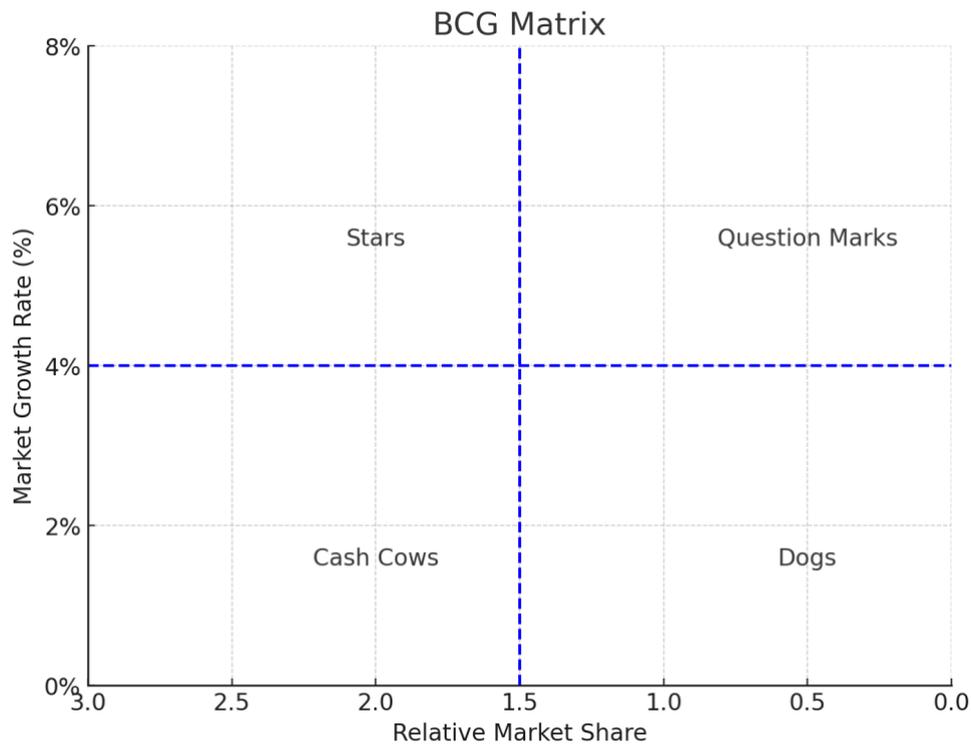


Figura 2.1, Fonte: Risorse Online

2.3.1 Tasso crescita del settore

Il tasso di crescita del settore è un indicatore nel quale vengono fornite informazioni riguardo lo stato del settore in quale si trova un determinato business. In particolare modo distinguiamo quattro fasi di vita del mercato. La prima è la fase d'introduzione, in cui la domanda è inferiore all'offerta in quanto la porzione maggiore delle vendite proviene dai cosiddetti consumatori innovativi. Il seguente stadio è quello della crescita, nel quale la concorrenza non è particolarmente elevata e le vendite ed i profitti aumentano; tuttavia, aumenta il numero dei concorrenti rispetto alla fase precedente per cui è richiesta un maggior grado di differenziazione e consolidamento del brand. In seguito, si passa alla fase di maturità nella quale il livello di crescita diminuisce fino a stabilizzarsi, e la concorrenza aumenta considerevolmente inducendo alla necessità di una maggiore differenziazione tanto a livello di prodotto, quanto di prezzo. Infine, si giunge alla fase di declino in cui i profitti si trasformano in perdite per cui per le aziende diventa inevitabile il disinvestimento.

In questo caso la tangente alla curva corrisponde alla fase di crescita del settore. Si ha una maggiore concorrenza nella fase di maturità perché l'unico modo per crescere è quello di comportarsi in maniera aggressiva con la concorrenza. Quando il tasso di crescita del settore è basso la competizione è più alta, invece, quando esso è più alto la competizione è minore.

2.3.2 Quota di Mercato relativa al concorrente principale

La quota di mercato relativa al concorrente principale, o quota di mercato relativa, è un valore riferito al comportamento di un'azienda rispetto al proprio concorrente principale. Essa viene calcolata con la seguente formula:

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Vendite impresa } x * \text{Prezzo } x}{\text{Vendite impresa } y * \text{Prezzo } y}$$

Essa si differenzia dalla quota assoluta in quanto quest'ultima rappresenta le vendite totali di un'azienda in uno specifico mercato, evidenziando, quindi, qual è l'influenza dell'azienda rispetto al mercato di riferimento.

Un aspetto fondamentale da tenere in considerazione sull'asse delle ascisse riguarda il fatto che essa è orientata in maniera opposta rispetto al normale, per cui maggiore è la quota di mercato relativa del business, più sarà vicino all'origine, viceversa, minore sarà la suddetta, più distante sarà dall'origine.

2.3.3 Linea di demarcazione verticale

La linea di demarcazione verticale è sempre fissata su 1.5 e corrisponde al fatto che l'azienda x dovrà sempre vendere almeno 1.5 unità di prodotto quando il suo concorrente principale vende un prodotto. Questa scelta deriva dal fatto che perché un determinato business sia competitivo, dovrà vendere più prodotti rispetto ai concorrenti; infatti, quando essi sono posizionati a sinistra di quest'ultima, vuol dire che stanno performando bene, invece, se sono posizionati alla sua destra vuol dire che non hanno penetrato il mercato e non sono competitivi.

2.3.4 Linea di demarcazione orizzontale

A differenza della linea di demarcazione verticale, quella orizzontale può essere ricavata in 3 modi diversi. Nel primo metodo è tratta dalla media normale dei tassi di crescita dei business, ovvero il valore medio calcolato considerando i tassi di crescita di più aziende nel corso del tempo. Nel secondo metodo, invece, viene attuata la media ponderata spura seguendo la seguente formula:

$$\text{media ponderata spura: } \frac{\sum(\% \text{ del tasso di crescita del business} * \% \text{ del business nel fatturato dell'azienda})}{\text{numero di business}}$$

Infine, la linea di demarcazione orizzontale può essere ottenuta attraverso il PIL del paese in cui opera l'azienda, ma è un metodo poco utilizzato in quanto può impiegato solo quando l'impresa opera unicamente in quel paese.

2.3.5 L'ampiezza del cerchio

L'ultimo aspetto dimensionale fondamentale della matrice riguarda l'ampiezza del cerchio che è proporzionale al contributo del business stesso nel fatturato dell'azienda. Chiaramente, la dimensione cambia significativamente la valutazione delle strategie per i singoli business. Infatti, le attività che contribuiscono maggiormente al fatturato solitamente sono considerate prioritarie in termini di allocazione del capitale necessario per supportare la loro crescita. Di conseguenza, l'interpretazione della matrice BCG è fortemente influenzata da quest'ultima variabile.

2.4 I quadranti della matrice: Question marks, Stars, Cash cows, Dogs



Figura 2.2, Fonte: <https://blog.waalaxy.com/it/esempi-definizione-matrice-bcg/>

Dall'intersezione delle variabili precedentemente elencate si ottengono i quattro quadranti che costituiscono la matrice BCG, ovvero: Star; Cash Cow, Question Mark e Dog. La categoria Star rappresenta un'area strategica caratterizzata da un mercato contenente tutti i business facenti parte di un mercato in forte espansione, per cui altamente competitivo, e che possiedono una quota di mercato relativa elevata, per cui la loro crescita deve essere sostenuta da investimenti.

La categoria Cash Cow, invece, occupa il quadrante in basso a sinistra ed in essa sono raccolti tutti i business caratterizzati da un elevata quota di mercato, ma che si trovano in un mercato con un tasso di crescita basso, per cui con una minore concorrenza. I business che si trovano in questa sezione solitamente fanno parte di aziende leader nel proprio mercato, per cui non sono richiesti investimenti elevati. I business presenti nel quadrante in basso a destra sono invece definiti Dogs e sono contraddistinti sia da una quota di mercato relativa bassa che da un basso tasso di crescita del settore. Questi business non sono considerati profittevoli per l'azienda, per cui, spesso, la strategia attuata è quella del disinvestimento.

Infine, la categoria Question Mark è caratterizzata da un elevato tasso di crescita del mercato, ma anche da una bassa quota di mercato relativa, per cui l'azienda che ha un business in questo quadrante dovrà effettuare ingenti investimenti per migliorare la propria posizione nel mercato. In genere fanno parte di questa

categoria i business che sono da poco entrati in un nuovo mercato e per questo sono definiti come punti interrogativi.

La categoria Cash Cow, quindi quella in basso a sinistra, è generalmente considerata la migliore in cui stare perché non è necessario investire molto per l'innovazione; invece, in quella star perché un'azienda rimanga competitiva in quella Star dovrà investire molto. Infatti, un settore con tassi di crescita alti sarà considerato maturo, per cui se l'impresa ha già una determinata posizione nel mercato, per essa sarà difficile perderla.

Se consideriamo il flusso di cassa realizzabile in ogni categoria possiamo vedere chiaramente come solo nella categoria Cash Cow esso sarà positivo, invece per quanto riguarda le altre, avremo una situazione neutra sia per i Dogs che per gli Star, poiché nel primo caso vi saranno sia investimenti che guadagni alti, e nel secondo saranno entrambi bassi, d'altra parte la categoria Question Mark è contraddistinta da flussi di cassa negativi visto che per fare in modo che il business aumenti la sua quota di mercato relativa all'interno di un mercato fortemente competitivo l'azienda dovrà fare investimenti ingenti pur avendo dei guadagni contenuti.

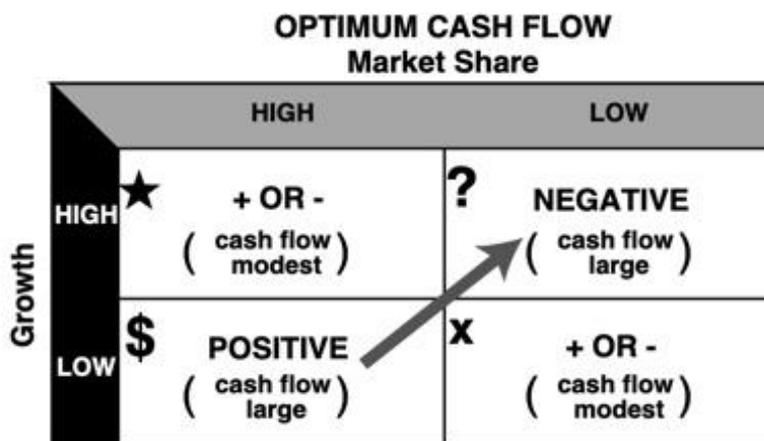


Figura 2.3, Fonte: Risorse Online

All'interno della matrice gli spostamenti possono avvenire solo orizzontalmente, in quanto quelli verticali avvengono solo per natura. Ciò accade perché l'azienda grazie alle sue strategie può ampliare la sua quota di mercato relativa, ma

l'attrattività del settore, e quindi il suo tasso di crescita, possono aumentare solo se i consumatori nutrono, o iniziando a nutrire, interesse per il mercato in cui essa opera. Il punto di partenza della matrice è la categoria Question Mark, perché l'impresa entra in un mercato nuovo con una quota di mercato bassa proprio perché è un nuovo player. Successivamente l'azienda può trovarsi davanti a due scenari ben diversi. Nel primo caso il settore può perdere attrattività facendo passare "per natura" il business da un Question Mark ad un Dog. Nel secondo caso, invece, dopo aver investito nell'attività, essa acquisisce una maggiore quota di mercato, spostandosi nella categoria Star. In seguito, se l'azienda ha fortuna ed investe in maniera opportuna, potrebbe passare alla categoria Cash Cow, nella quale tendenzialmente ci rimane a lungo. Infine, una volta che il settore perde attrattività, può passare al quadrante Star.

3.0. Applicazione della Matrice BCG nella Valutazione dei Business Aziendali

3.1.1 Strategie per le "Stars"

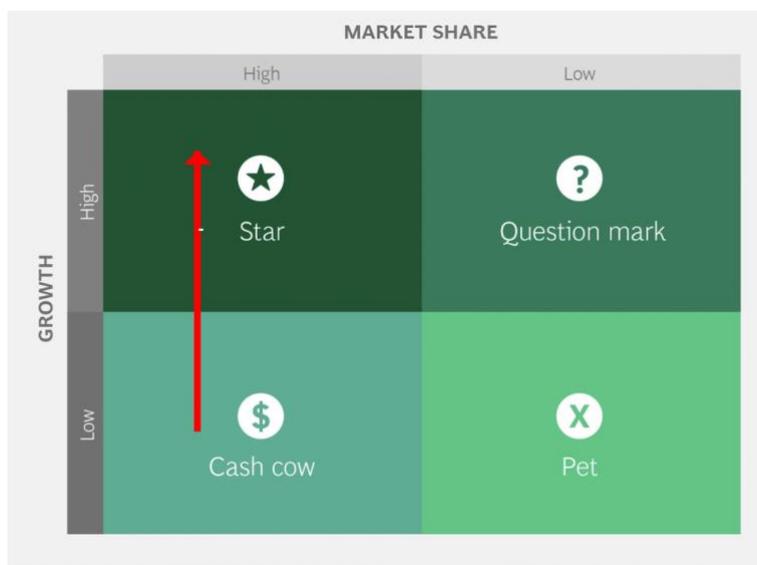


Figura 3.1, Fonte: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

Come detto in precedenza, questa categoria è presidiata da tutti quei business che sono molto competitivi vista la loro elevata quota di mercato relativa e che si

trovano in mercati attrattivi ed in forte crescita. In questo caso le imprese potranno effettuare due strategie, ovvero quella del mantenimento oppure della crescita. Nel primo caso, che viene attuato quando l'impresa non ha le risorse finanziarie necessarie per sostenere una crescita, essa compirà degli investimenti volti a consolidare la sua posizione nel mercato mantenendo la propria quota di mercato e facendo crescere il business allo stesso tasso del settore in cui opera. Il flusso di cassa proveniente da questa strategia è pari a zero in quanto, pur essendo vero che l'impresa si trova in un settore attrattivo, essa dovrà compiere investimenti per consolidare la propria posizione. Nel secondo caso, invece, l'azienda ha l'obiettivo di compere sostanziosi investimenti per far crescere il business ad un tasso superiore rispetto al mercato, facendo leva sulla comunicazione ed aumentando la propria quota di mercato. Anche in questa circostanza il flusso di cassa sarà pari a zero per via degli elevati investimenti dovuti alla volontà di aumentare la propria quota di mercato.

3.1.2. Strategie per le "Cash Cows"



Figura 3.2, Fonte: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

I business che si trovano in questo quadrante generano molte risorse finanziarie per la propria azienda. Tali attività sono caratterizzate da una quota di mercato molto

elevata, ma operano in un mercato con un tasso di crescita limitato o stagnante. Il business preso in considerazione è solitamente leader nel proprio settore; infatti, è in eccedenza di cassa visto che opera in un mercato poco attrattivo, con una competitività bassa, per cui non avrà bisogno di investire molto per mantenere la propria posizione. L'obiettivo di queste attività è quello di incrementare l'efficienza ed ottimizzare i costi, e nella maggior parte dei casi, gran parte delle risorse generate verranno investite per incrementare la quota di mercato del business nella categoria Question Mark.

3.1.3. Strategie per le "Question Mark"



Figura 3.3, Fonte: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

Nel quadrante in alto a destra troviamo i business definiti Question Mark. In questa categoria troviamo solitamente business recentemente entrati in un nuovo mercato che per cui hanno una quota di mercato bassa e agiscono in un mercato attrattivo, per cui con una competizione particolarmente elevata. Per quanto concerne le attività presenti in quest'area strategica la strategia principale da attuare è quella dell'investimento con lo scopo di aumentare la quota

di mercato e fidelizzare i clienti. Laddove tali investimenti risultino positivi il business passerà ad essere uno Star, invece, se il loro esito sarà negativo l'impresa dovrà procedere al disinvestimento, per potersi concentrare su business. Nella maggior parte dei casi tali investimenti provengono dalle eccedenze di cassa dei business nell'area Cash Cow.

3.1.4 Strategie per i "Dogs"



Figura 3.4, Fonte: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

La categoria Dog, anche nota come Pet, è un'area strategica caratterizzata da un business con una quota di mercato bassa ed un mercato considerato poco attrattivo, per cui vengono considerati come ostacoli per il funzionamento dell'attività d'impresa. Per questo motivo, in genere le imprese possono compiere cinque strategie differenti:

- Disinvestimento o riduzione dell'investimento stesso, per liberare risorse che possono essere utilizzate in altri business
- Abbandono graduale del business

- Effettuare una strategia di mietitura, che consiste nella riduzione progressiva degli investimenti allo scopo di massimizzare i profitti nel breve-medio termine, riducendo progressivamente ogni tipo di competitività
- Cercare opportunità di partnership o acquisizioni per cercare di sfruttare eventuali sinergie con altre aziende

3.2 Relazione tra matrice BCG e ciclo di vita del prodotto

BCG Positions Throughout the Product Lifecycle

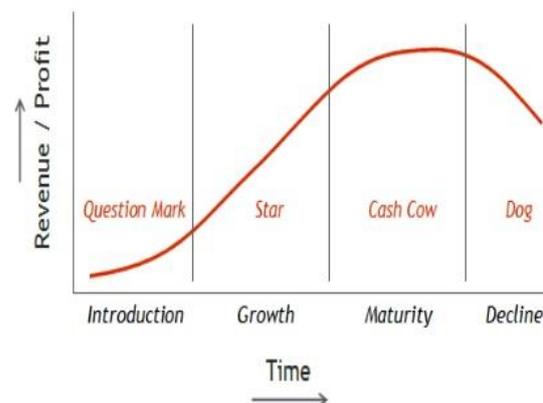


Figura 3.5, Fonte: <https://www.m2mology.com/strategy-introduction/bcg-model/>

In relazione alla figura presa in considerazione è possibile valutare le diverse strategie che un'azienda deve attuare in merito alla fase del ciclo di vita del prodotto in cui un business è situato. Sull'asse verticale sono rappresentati i ricavi ed i profitti invece sull'asse delle ascisse viene indicato il tempo, illustrando l'evoluzione del prodotto dalla fase di lancio fino al suo declino. L'andamento della curva del grafico illustra l'andamento della redditività, la quale aumenta gradualmente fino alla maturità, per poi decrescere nella fase di declino.

Nel dettaglio, il business è classificato come Question Mark quando si trova nella fase di introduzione. Durante questo periodo, inizialmente i costi sovrappongono i

profitti in quanto l'azienda deve sostenere le spese di sviluppo, innovazione e marketing per far conoscere il prodotto e fidelizzare i clienti. Come già accennato in precedenza, questa è la fase più rischiosa per l'attività, poiché se gli investimenti non dovessero andare a buon fine essa potrebbe trasformarsi in un Dog, inducendo l'azienda al disinvestimento.

Tuttavia, se gli investimenti hanno successo, il business potrebbe entrare nella fase di crescita, trasformandosi in uno Star. A questo punto il business entra far parte di un mercato in forte espansione e molto attrattivo, per cui caratterizzato da un'elevata concorrenza, per questo motivo ai ricavi significativi sono contrapposti ingenti investimenti per cercare di ottenere un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza ed ampliare la propria quota di mercato, o per lo meno per rafforzare/consolidare la propria presenza.

Se l'impresa permette al business di mantenere, e possibilmente aumentare, la propria quota di mercato, ed il mercato si stabilizza, il settore passa alla fase di maturità, trasformando il business in un Cash Cow. Durante questo periodo i costi si riducono considerevolmente, per via di una minore concorrenza, ed i profitti aumentano e diventano più stabili, permettendo all'azienda di sfruttare le risorse in eccesso per finanziare nuovi prodotti o investimenti.

Infine, il mercato passa ad una fase di declino, trasformando il business in un Dog. In questa fase i flussi di cassa diminuiscono, spingendo l'impresa all'abbandono del business.

4.0 Vantaggi e Svantaggi dell'Utilizzo della Matrice BCG

4.1. Vantaggi nell'utilizzo della matrice BCG

Uno dei vantaggi principali offerti dalla matrice BCG risiede nella sua capacità di semplificare la gestione del portafoglio aziendale, presentando un metodo chiaro, intuitivo ed efficace per quanto concerne la classificazione delle diverse unità di

business in base sia alla loro competitività, che alle loro opportunità di crescita. In particolare modo, le imprese diversificate operanti in molteplici mercati spesso si trovano nella posizione di dover allocare un numero limitato di risorse in diverse aree strategiche.

Questa matrice di portafoglio, grazie alla sua chiarezza grafica ed intuitiva, permette alle aziende di superare quelle difficoltà provenienti da scelte soggettive o frammentate. Questo strumento di valutazione aziendale, grazie alla sua suddivisione in quattro categorie, permette ai managers di decidere rapidamente in quali unità di business investire e in che modo farlo.

Inoltre, le imprese, grazie alla struttura del modello, possono decidere quale strategia applicare ad ogni singolo business in relazione alla fase di ciclo di vita in cui si trova il settore. Per cui, se una determinata attività è identificata come Star, allora l'impresa saprà che sarà necessario investire per consolidare la propria posizione ed eventualmente spostarsi nella categoria Cash Cow.

Un ulteriore vantaggio può essere legato alla capacità della matrice di orientare l'impresa in direzione di una efficiente allocazione delle risorse, garantendo una migliore distribuzione dei capitali, così come delle competenze e degli investimenti tra le diverse aree strategiche. Le risorse, in ogni azienda, sono limitate, e per poter massimizzare il profitto complessivo l'impresa dovrà utilizzare chiari modelli di riferimento che le permettano di investire in attività più redditizie evitando quelle non profittevoli.

Un aspetto fondamentale legato a questo vantaggio riguarda la possibilità dell'azienda di allocare le risorse in relazione al punto in cui il proprio business si trova nella curva del ciclo di vita. Per cui business come i Dogs, che si trovano nella fase di declino della curva, spesso consumano più risorse di quante ne producano, rappresentando un grande ostacolo per l'impresa, perciò la matrice BCG costituisce un ottimo strumento per i managers per stabilire se è più conveniente

applicare strategie di mietitura, disinvestimento o abbandono, evitando di continuare a mantenere in vita attività non redditizie per l'azienda.

Un altro aspetto chiave della matrice BCG riguarda la sua capacità di migliorare la gestione del rischio, grazie alla sua capacità di supportare le imprese nei loro processi decisionali, essa può essere un ottimo strumento di supporto per evitare investimenti inefficaci e concentrarsi su business con migliori opportunità di crescita. In un mercato che è sempre più competitivo ed imprevedibile le imprese dovranno compiere l'ardua scelta di decidere su quali business investire e quali abbandonare, per cui la mancanza di una chiara strategia può rivelarsi fatale nella scelta di attività non competitive o nell'abbandono prematuro di un dato business. Ad esempio, I Question Marks, pur essendo considerati rischiosi, visto che operano in mercati con un tasso di crescita particolarmente elevato, potrebbero rappresentare delle opportunità se sostenuti nel loro sviluppo. Ciononostante, in assenza della valutazione strategica, l'azienda potrebbe allocare le sue risorse su troppe aree strategiche, aumentando il rischio di fallimento e di non sviluppare correttamente il business con il maggiore potenziale.

4.2. Limiti e problematiche

Nonostante la matrice BCG sia ampiamente utilizzata dalle per prendere decisioni strategiche ha anche molte limitazioni. Ciò accade perché questo modello strategico sviluppato alla fine degli anni Sessanta, fu ideato principalmente per supportare le decisioni di grandi aziende per stabilire che investimenti fare in modo tale da incrementare il proprio portafoglio di business. Tuttavia, nel tempo la matrice ha iniziato ad essere utilizzata anche come guida generale per decidere che strategie implementare in ogni quadrante.

In primo luogo, l'asse delle ordinate, che misura l'attrattività del mercato, è un parametro considerato troppo semplice. Infatti, il tasso di crescita del mercato è l'unico parametro utilizzato per descrivere il mercato stesso. Per cui se un settore cresce in modo più veloce rispetto agli altri sarà considerato più favorevole.

Nonostante ciò, sia vero, considerare solo l'attrattività del mercato è troppo semplice, infatti, dovrebbero essere valutate anche altre metriche come il livello di innovazione del mercato, l'impatto delle regolazioni del governo, e la grandezza totale del settore stesso. Per cui utilizzando un'unica metrica, si rischia di commettere gravi errori nella valutazione dell'attrattività del mercato.

Analogamente, anche la valutazione fatta per misurare la posizione competitiva dell'impresa è troppo semplice, infatti la quota di mercato relativa è considerata un ottimo strumento per misurare la competitività dei business in settori caratterizzati da un basso tasso di crescita, ma è ritenuta meno efficace in mercati contraddistinti da un tasso di crescita elevato. Inoltre, questa metrica può essere fuorviante in nuovi mercati, nella fase di introduzione, in quanto le prime aziende ad entrare in un determinato settore inizialmente avranno una quota di mercato superiore, ma questa posizione può essere persa facilmente. Come per precedente valutazione, anche in questo caso utilizzare un unico indicatore risulta troppo limitante e si pensa debbano essere valutati anche altri elementi come la differenziazione del prodotto, la fidelizzazione del cliente e la capacità di innovazione.

Inoltre, nel design originale della Matrice BCG, concepita principalmente per grandi conglomerati nelle industrie manifatturiere, era previsto che ci fosse solo un unico Star o Cash Cow in ogni mercato. Questo avviene perché la metrica orizzontale è la quota di mercato relativa, che viene calcolata dividendo la quota di mercato in unità dell'azienda per quella del suo concorrente più grande. Ad esempio, una determinata azienda ha il 40% di quota di mercato (essendo leader nel settore) e il suo concorrente più grande ha il 20%, la quota di mercato relativa sarà 2.0. Questo posizionamento ci colloca nel quadrante Star o Cash Cow, a seconda del tasso di crescita del mercato. In questo scenario, l'azienda sarebbe l'unica Star o Cash Cow nel settore in cui opera. Gli altri players del mercato avrebbero la loro quota di mercato divisa per quella dell'azienda leader, e quindi il concorrente più grande. Per esempio, il principale concorrente, in questo caso, avrebbe una quota di mercato relativa di 20% diviso per 40%, che risulta in 0.50. Allo stesso modo, i concorrenti più piccoli avrebbero una quota di mercato inferiore, collocandoli nei

quadranti Question Mark o Dog, a seconda del tasso di crescita del mercato. Questo accade perché il principio fondamentale della Matrice BCG, nella sua concezione originale, era che esistesse un significativo vantaggio di costo per il leader di quota di mercato in unità. Questo vantaggio deriva dalla possibilità di ottenere economie di scala e benefici dalla curva di esperienza. Entrambi questi fattori contribuiscono a garantire che il costo medio di produzione per unità sia notevolmente inferiore rispetto ai concorrenti. Questo porta a margini di profitto più elevati e a prezzi più competitivi sul mercato, favorendo così un aumento della quota di mercato.

Di solito, quando un'azienda viene etichettata come Dog nella Matrice BCG, si consiglia di abbandonarla o quantomeno di non investirci ulteriori risorse. Il motivo è semplice: secondo la logica della matrice, un business con una quota di mercato ridotta in un settore stabile o a crescita lenta ha poche possibilità di espansione e, di conseguenza, scarso valore strategico.

Tuttavia, come dimostrato nell'esempio di Apple, questa interpretazione può essere limitante e fuorviante. Non tutte le attività classificate come Dogs sono necessariamente poco redditizie. In alcuni casi, possono invece generare profitti significativi, tanto che alcuni esperti di marketing e strategia le definiscono "cash dogs".

Pur non avendo la capacità di produrre guadagni elevati come le Cash Cows, questi business possono comunque rappresentare un elemento prezioso all'interno di un portafoglio aziendale. Pertanto, la strategia suggerita dalla Matrice BCG, che invita a ridurre al minimo gli investimenti su questi business, potrebbe non essere sempre la scelta più saggia.

Come accade per le Cash Cows, anche i Cash Dogs potrebbero trarre beneficio da un sostegno mirato, utile a rafforzarne la posizione sul mercato e garantirne la sostenibilità economica nel tempo.

Inoltre, come già discusso nella seconda limitazione, il successo competitivo non dipende esclusivamente dalla quota di mercato. Ignorare un'attività solo perché non

è leader nel suo settore significa rischiare di trascurare potenziali vantaggi strategici.

Un'azienda con una quota di mercato modesta, ma con punti di forza solidi e un vantaggio competitivo ben definito, potrebbe migliorare progressivamente la propria redditività e persino raggiungere livelli di profitto simili a quelli delle Cash Cows.

Infine, la Matrice BCG funziona al meglio quando i portafogli aziendali sono chiaramente attribuibili a uno dei quattro quadranti. Se invece un'attività si trova in una posizione intermedia, la matrice non offre suggerimenti definiti su quale direzione prendere o come allocare le risorse.

Ad esempio, un'azienda con una quota di mercato relativa pari a 1.5 (cioè al pari del leader di mercato) operante in un settore con una crescita moderata si posizionerebbe esattamente al centro della matrice. In questo caso, avrebbe caratteristiche che appartengono a tutte e quattro le categorie, rendendo la classificazione meno utile e più ambigua.

Questa situazione può essere vista come una zona d'ombra della Matrice BCG. Tuttavia, questo non è un limite esclusivo di questo modello, ma un problema comune a diversi strumenti di analisi strategica. Molti framework richiedono che le aziende o i prodotti rientrino in categorie ben definite per essere applicati in modo efficace. Un esempio è il ciclo di vita del prodotto, che si basa sulla chiara distinzione tra fase di crescita e maturità per guidare le decisioni strategiche.

Come illustrato nel grafico, le aziende che si trovano nelle zone grigie della Matrice BCG non ricevono un orientamento chiaro. In questi casi, si potrebbe solo interpretare la loro posizione come una fusione tra due quadranti, per esempio un mix tra una Cash Cow e una Star, oppure altre combinazioni.

In situazioni simili, affidarsi a un diverso modello di analisi strategica potrebbe risultare più efficace e produttivo per ottenere indicazioni più precise.

4.3. Confronto con altri modelli di portafoglio aziendale

4.3.1 Matrice McKinsey

McKinsey & Company è un'azienda di consulenza manageriale, fondata da James O. McKinsey a Chicago nel 1926, che supporta imprese, governi ed istituzioni nel gestire situazioni complesse, fornendo soluzioni innovative e strategie basate sui dati per promuovere la crescita e la trasformazione digitale. Per via del suo livello di internazionalizzazione e la sua capacità di analisi, l'azienda è considerata un punto di riferimento nell'identificazione delle tendenze economiche e nell'ottimizzazione delle performance aziendali.

In particolar modo la matrice GE McKinsey risulta superare gran parte dei limiti della matrice di portafoglio della BCG in quanto nell'asse delle ordinate troviamo l'attrattività del settore, divisa in tre categorie: bassa, media ed alta. Invece, nell'asse delle ordinate abbiamo la competitività del business, frazionata nelle medesime categorie. Per cui, in questa matrice, vengono impiegati degli indicatori aggregati che utilizzano più variabili per ogni indicatore.

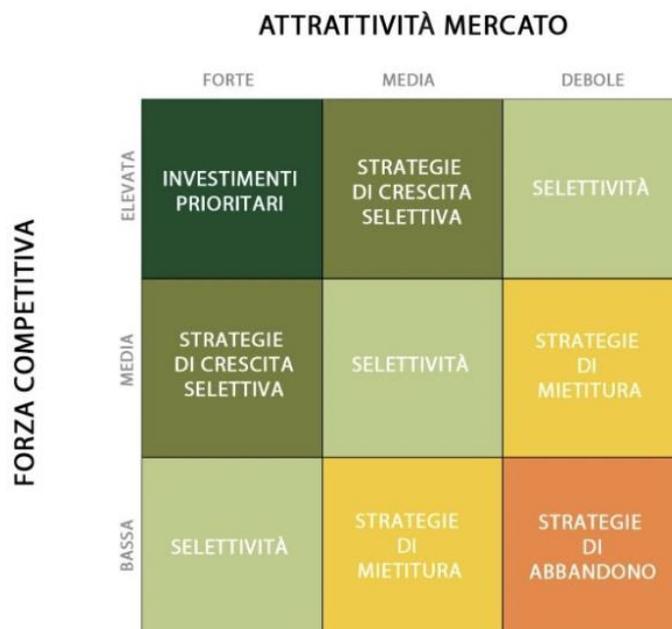


Figura 4.1, Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/matrice-general-eletric/>

Dall'intersezione di tutte le variabili troviamo quattro possibili strategie diverse:

- Investimenti prioritari: Questa strategia viene attuata dalle aziende caratterizzate da un'elevata forza competitiva e che operano in settori molto attrattivi. Troviamo questa strategia solamente in un quadrante all'interno della matrice. In questo caso, l'impresa deve investire per rafforzare la propria posizione competitiva nei settori più attrattivi.
- Strategia di crescita selettiva: Questo approccio viene applicato sia dalle imprese che sono caratterizzate da una forza competitiva media, ma che operano in mercati molto attrattivi, sia da aziende contraddistinte da un'elevata forza competitiva che operano in mercati mediamente attrattivi. Questo è un metodo per il quale l'impresa è tenuta ad investire, ma dovrà decidere quanto sia effettivamente necessario investire.
- Strategia di selettività: Questo approccio è situato nei tre quadranti che partendo dall'origine dividono la matrice a metà, per questo può essere applicato a tre tipologie diverse di aziende. In primo luogo, può essere attuato dalle imprese caratterizzate da un'elevata competitività del business ed una bassa attrattività del settore. In secondo luogo, può essere applicato da aziende che, invece, sono contraddistinte da una bassa competitività del business, ma che operano in mercati altamente competitivi. In fine, può essere adottato da tutte le imprese che si trovano in mercati ed hanno business mediamente competitivi. In questo caso l'azienda dovrà decidere se investire o meno nel business.
- Strategia di mietitura: Questa strategia, situata su due quadranti, viene adottata sia da imprese operanti in settori poco attrattivi con un business caratterizzato da una competitività media, sia da aziende con business poco

competitivi, ma che operano in settori mediamente attrattivi. In questo caso è prevista la progressiva riduzione degli investimenti in un determinato business, al fine di massimizzare i profitti nel breve-termine, senza tener conto delle prospettive a medio-lungo termine.

- Strategia di disinvestimento: Così come gli investimenti prioritari, anche questa strategia è situata solo in un quadrante, ovvero quello caratterizzato da imprese con business poco competitivi e che operano in settori considerati non attrattivi. In questo caso il termine disinvestimento è inteso come abbandono del business o vendita di esso.

Oltre alle dimensioni già presenti nella matrice BCG, la Matrice GE McKinsey ne offre una ulteriore, infatti, le sfere, che rappresentano i diversi business, oltre a differire in grandezza in relazione al loro impatto nel fatturato totale dell'azienda stessa, sono caratterizzate dalla presenza di uno spicchio, che rappresenta il profitto stesso dell'attività; per cui maggiore sarà lo spicchio, maggiore sarà il profitto ottenuto dal business stesso.

Inoltre, per ogni area strategica è necessario effettuare una valutazione Ex-Ante. Ciò significa per ogni categoria è opportuno la priorità degli investimenti (I, II, III, IV). Investendo prima per gli investimenti prioritari (I), successivamente nella categoria di crescita selettiva (II), poi in quella di selettività (III) ed infine nelle strategie di mietitura e disinvestimento (IV).

I	II	III
II	III	IV
III	IV	IV

Figura 4.2, Fonte: Risorse Online

La matrice GE McKinsey, inoltre, permette di effettuare una valutazione ex-post attraverso una matrice, con la quale è possibile verificare il successo, o meno, degli investimenti attuati. Si tratta di un'analisi retrospettiva utile per migliorare negli investimenti futuri. In essa avremo nell'asse delle ascisse la priorità degli investimenti, da sinistra verso destra, e sull'asse delle ordinate degli indici che quantificano gli investimenti stessi, ovvero investimenti di sopravvivenza, minimi, moderati, di crescita ed aggressivi.

Quantificazione Investimenti	Aggressivi	C			
	Crescita		C		
	Moderati			C	
	Minimi				C
		I	II	III	IV

Priorità degli Investimenti

Figura 4.3, Fonte: Risorse Online

4.3.2 Matrice Arthur D Little

		Industry life cycle stage			
		Embryonic	Growth	Mature	Ageing
Competition position	Dominant	All out push for share. Hold position	Hold position. Hold share	Hold position. Grow with industry	Hold position
	Strong	Attempt to improve position. All out push for share	Attempt to improve position. Push for share	Hold position. Grow with industry	Hold position or harvest
	Favourable	Selective. Selectively attempt to improve position	Attempt to improve position. Selective push for share	Custodial or maintenance. Find niche and protect it	Phased out withdrawel or harvest
	Tenable	Selectively push for position	Find niche and protect it	Phased out withdrawel or find niche and hang on	Phased out withdrawel or abandon
	Weak	Up or out	Turnaround or abandon	Turnaround orphaned out withdrawel	Abandon

Figura 4.4, Fonte: <https://www.digital4pro.com/2020/06/02/1a-matrice-di-arthur-d-little-per-le-decisioni-tecnologiche/>

Arthur D. Little è una società di consulenza strategica internazionale più importanti del mondo, nata a Boston nel 1886, dalle idee di Arthur Dehon Little e Roger Griffin. Ha avuto un impatto determinante nell'evoluzione della ricerca operativa e, più in generale, nella diffusione di strumenti e metodologie proprie del mondo della ricerca, rendendole accessibili alle imprese e alla comunità economico-aziendale.

La matrice Arthur D Little differisce sia da quella di GE Mckinsey, che dalla BCG, nella scelta delle metriche utilizzate per comprendere la competitività del business, infatti nell'asse delle ascisse ha le fasi del ciclo di vita del settore, per cui embrionale, crescita, maturità e declino; invece, sull'asse delle ordinate ha la posizione competitiva del busienss, che può essere: insostenibile, debole, difendibile, favorevole, forte e dominante. Inoltre una differenza sostanziale riguardo le due matrice analizzate precedentemente riguarda il fatto che le metriche sono posizionate in modo inverso sugli assi, per cui la competitività del business è situata sull'asse delle x e l'attrattività del settore sull'asse delle y.

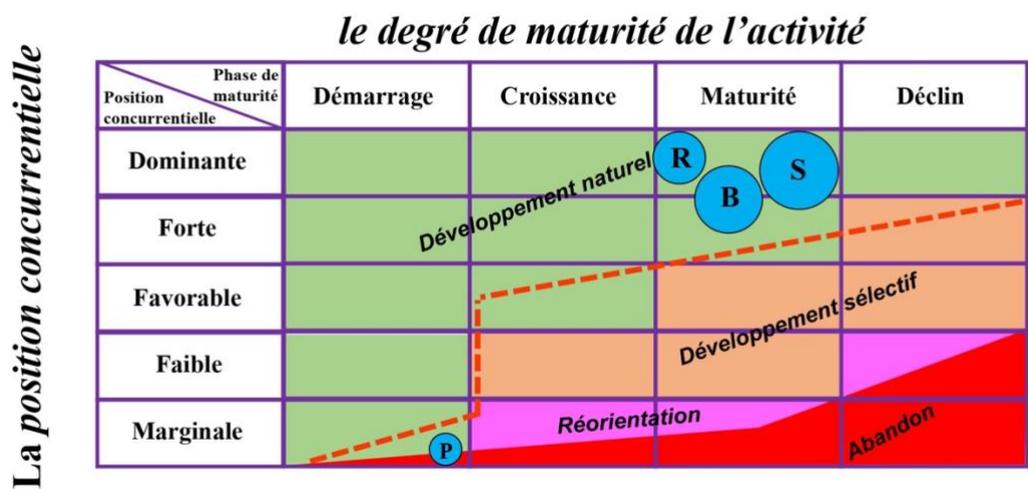


Figura 4.5, Fonte: <https://www.almokawil.com/marketing-strategique-la-matrice-adl-exercice-corrige-cas-pratique/>

Dato che si tratta di una tabella 6x4, si possono identificare 24 combinazioni, delle attività o tecnologie.

Da questa matrice si possono ipotizzare quattro possibili strategie:

- Blocchi verdi: Sviluppo naturale del business
- Blocchi arancioni: selettività
- Blocchi fucsia: rinnovamento
- Blocchi rossi: l'abbandono del business è l'unica soluzione

Questa matrice risulta essere molto semplice ed intuitiva, per cui può essere spiegata molto semplicemente, e la sua conformazione può aiutare i business a identificare quali business richiedono maggiori investimenti. Inoltre, la sua flessibilità ed adattabilità le permette di essere utilizzata diversi settori e diversi tipi di business. Tuttavia, questa matrice riscontra anche delle problematiche, legate principalmente al ciclo di vita del settore, perchè in primo luogo può non essere uguale per tutti i business, in secondo luogo non è facile individuare in quale fase si trova un business, infine, esso può dipendere anche dai comportamenti dei concorrenti.

5.0 Caso Apple: Applicazione dei Business nella Matrice BCG

L'obiettivo principale di questa sezione è analizzare l'evoluzione di Apple Inc. nel contesto del mercato tecnologico, evidenziando l'utilità delle matrici strategiche nella gestione del portafoglio prodotti e nelle decisioni aziendali. Attraverso un'analisi storica dell'azienda, verranno esaminati i fattori chiave che hanno contribuito alla sua crescita e al consolidamento della sua posizione competitiva.

5.1. Descrizione dell'azienda

Apple Inc. è una delle aziende più importanti ed influenti nel mondo tecnologico. L'impresa fu fondata il primo aprile del 1976 a Cupertino in California da Steve

Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne. In origine, l'azienda si specializzò nella creazione di computer personali, con la realizzazione di dispositivi come Apple I ed Apple II, i quali contribuirono non solo ad aumentare la brand-awareness, ma anche a diffondere l'utilizzo degli apparecchi informatici a livello domestico alla fine degli anni Settanta.

Il lancio del Macintosh nel 1984 segnò un importante punto di svolta in quanto esso fu il primo computer ad essere dotato di un'interfaccia grafica intuitiva che rivoluzionò il mercato tecnologico dell'epoca. Ciononostante, per via di cambiamenti per via di cambiamenti di leadership e di una nuova ed agguerrita concorrenza, Apple si trovò ad essere in serie difficoltà a cavallo tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta.

Il 1997 rappresenta un momento fondamentale per l'azienda, in quanto si tratta dell'anno in cui Steve Jobs tornò alla guida dell'impresa in seguito al suo distacco avvenuto nell'Ottantacinque. Grazie alla sua visione strategica, Apple avviò una fase di profonda trasformazione nella quale vennero prodotti nuovi ed innovativi come l'iPod, l'iPhone e l'iPad, i quali cambiarono il modo in cui le persone si rapportavano con la tecnologia, rivoluzionando e creando completamente nuovi mercati.

Nel 2011, Apple era già considerata la società tecnologica con la maggiore capitalizzazione di mercato; nel 2024 è ancora leader globale nel mercato dell'elettronica di consumo, del software, e dei servizi digitali, avendo raggiunto una valutazione di mercato fino a 3 trilioni di dollari. Il suo portafoglio prodotti comprende dispositivi iconici come iPhone, Mac, ed iPad, oltre a servizi innovativi come Apple Music, che hanno consolidato la presenza dell'azienda in diversi segmenti di mercato.

5.2. Analisi delle unità di business aziendali e posizionamento nella matrice BCG

A fine settembre 2024 Apple ha registrato un fatturato annuale pari a 391 miliardi di dollari, ed un utile netto che ammonta a 93,7 miliardi. Nel primo trimestre dell'anno fiscale 2025, terminato il 31 dicembre 2024, Apple ha registrato un fatturato pari a 124,3 miliardi di dollari, con un utile netto di 36,3 miliardi di dollari. Analizzando le performance dei singoli prodotti, nel quarto trimestre del 2024 le vendite di iPhone hanno prodotto ricavi pari a 46,22 miliardi di dollari, segnando un aumento del 5,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Al fine di effettuare l'analisi sarà inoltre necessario impostare le linee di demarcazione verticale ed orizzontale. La prima, come detto in precedenza, è sempre uguale a 1,5, invece, la seconda equivale alla media normale dei tassi di crescita dei business aziendali, per cui è uguale a 4%.

5.2.1 iPhone

iPhone è una linea di smartphone prodotta e lanciata da Apple nel 2007 per trasformare e rivoluzionare il mercato della telefonia mobile. Ciò che lo rese così innovativo ed unico è il suo design elegante contrapposto da un'interfaccia particolarmente intuitiva. Inoltre, l'iPhone fu il primo telefono ad essere dotato della tecnologia touchscreen multitouch, dando la possibilità di integrare le tastiere nello schermo stesso, eliminando quelle fisiche. Successivamente, tecnologie come il Face ID, che è un software che permette allo smartphone di effettuare il riconoscimento facciale, telecamere ad alta risoluzione e la perfetta integrazione con tutti gli elementi dell'ecosistema Apple, hanno accresciuto l'interesse per questo prodotto.

Il mercato degli smartphone ha registrato una crescita significativa nel 2024, con un aumento delle vendite rispetto all'anno precedente pari a circa il 7%, raggiungendo quindi, 1,22miliardi di unità vendute. In particolar modo, iPhone ha contribuito a circa il 49% del fatturato totale di Apple, fornendo un fatturato totale di 46,22 miliardi di dollari.

Per quanto concerne la quota di mercato, essa è diminuita dal 28% dell'anno precedente, al 26% nel 2024. Ciò può essere imputato principalmente all'aumento della concorrenza, soprattutto dai dispositivi cinesi come Xiaomi. Nonostante questa flessione, Apple mantiene la leadership per quanto concerne il mercato globale degli smartphone.

Per quanto riguarda la quota di mercato dei principali produttori di smartphone:

- Apple ha una quota di mercato pari al 26%
- Samsung ha una quota di mercato pari al 16%
- Xiaomi ha una quota di mercato pari al 12%

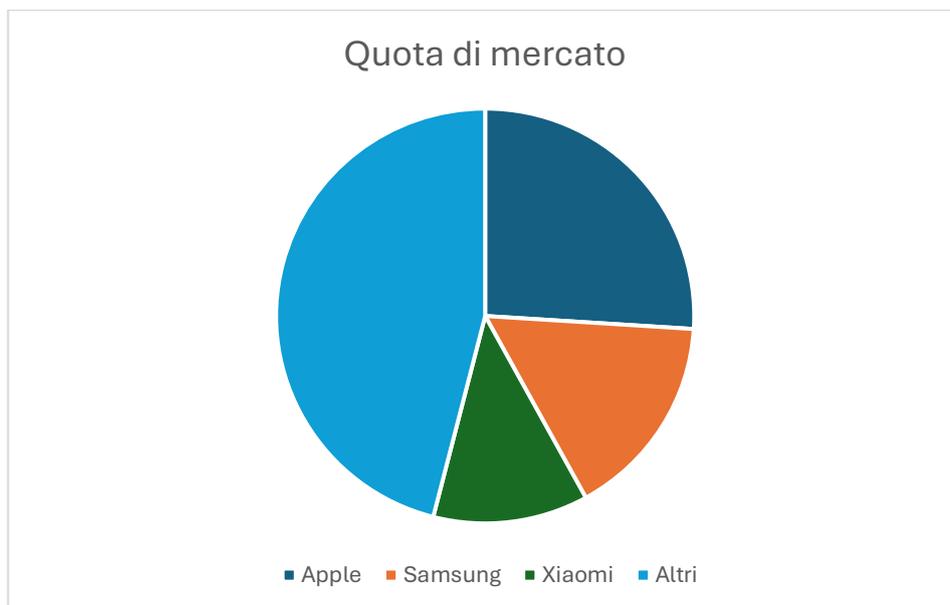


Figura 5.1, Fonte: Excel

Dai dati sopra citati è possibile calcolare la quota di mercato relativa di Apple in relazione a Samsung, ovvero il concorrente principale:

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Quota di mercato di Apple}}{\text{Quota di mercato di Samsung}} = \frac{26\%}{16\%} = 1,625$$

In seguito, tenendo in considerazione che il tasso di crescita del settore degli smartphone è uguale al 4%, possiamo dire che l'iPhone sarà posizionato sulla linea di demarcazione orizzontale tra il quadrante Cash Cow e Star. Per cui se inseriamo questo business nella matrice BCG avremo la seguente rappresentazione.

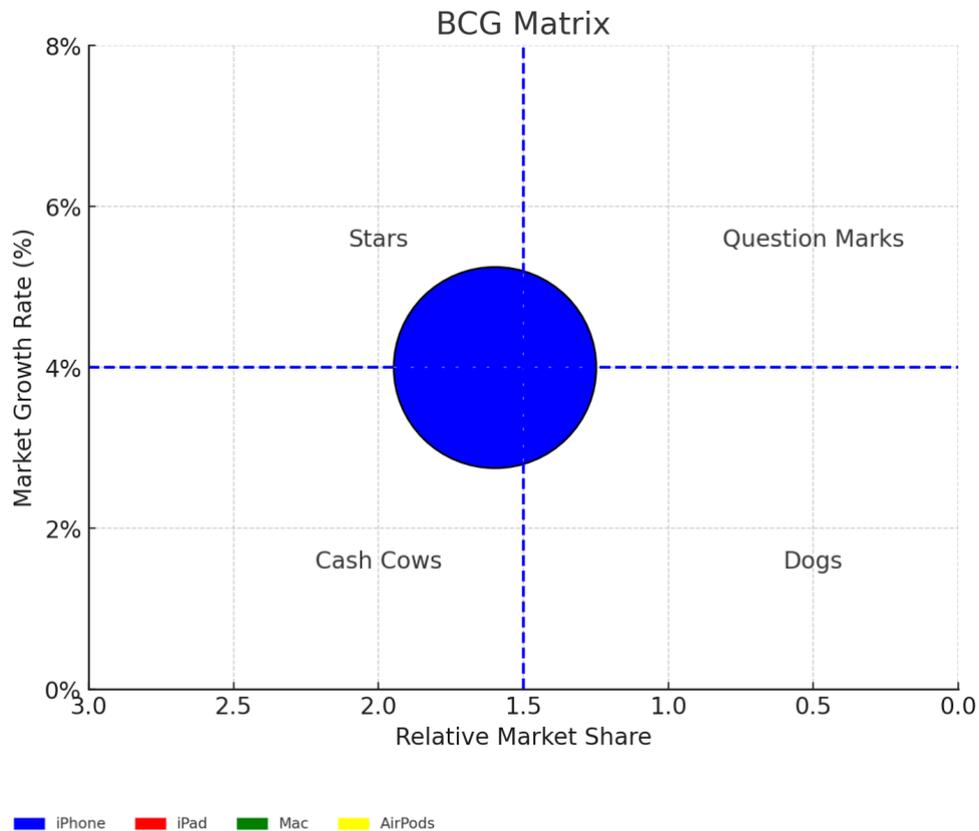


Figura 5.2, Fonte: Excel

5.2.2 iPad

L'iPad è una famiglia di tablet commercializzati da Apple a partire del 27 gennaio 2010. Esistono diversi modelli che si sono articolati in diverse generazioni. Inizialmente è nato come un dispositivo multi-touch con uno schermo da 9,7 pollici in grado di riprodurre contenuti multimediali e con la possibilità di accedere ad internet.

Apple già nel 1986 stava pianificando i primi prototipi dell'iPad con l'idea di creare un dispositivo piatto con touch-screen e un'assistente vocale che rispondesse in modo dinamico. La prima versione di questo progetto, che riuscì a superare la fase di prototipo e ad arrivare al mercato con la piattaforma Apple Newton, era il MessagePad 100. Solo 25 anni dopo quando Steve Jobs divenne CEO di Apple decise di riprendere l'idea dell'iPad. L'iPhone lanciato nel 2007, infatti, in realtà fu una versione in miniatura dell'iPad e quindi nonostante venne introdotto nel mercato prima, l'idea dell'iPhone fu sviluppata partendo proprio da quella dell'iPad. Il segreto del suo successo è lo stesso dell'iPhone, ovvero una definizione estremamente adattabile e la possibilità di sviluppare un'infinita varietà di applicazioni innovative e molto divertenti da usare.

Il mercato dei tablet, nel 2024, ha evidenziato una crescita del 5,6%, arrivando a 39,9 milioni di unità vendute. L'iPad, nello specifico, è il dispositivo che guida il settore, vantando del 43,3% di market share a livello globale, percentuale che è aumentata rispetto al 39,2% registrato l'anno precedente. L'Apple ha venduto circa 16,9 milioni di iPad durante l'ultimo trimestre dell'anno scorso, in aumento rispetto ai 14,8 milioni di unità vendute nel 2023.

Durante il 2024 Apple ha venduto circa 57 milioni di iPad, pari a una quota di mercato del 38,6%, che rappresenta un vantaggio significativo rispetto agli altri produttori. Infatti, Samsung, il suo più grande rivale, ha spedito solo 27,8 milioni di tablet, meno della metà di quanto Apple, ottenendo dunque una quota di mercato del 17,8%. Al secondo posto troviamo Lenovo, Huawei e Xiaomi.

Per quanto riguarda la quota di mercato dei principali produttori dei tablet:

- Apple ha una quota di mercato pari al 38,6%
- Samsung ha una quota di mercato pari al 17,8%
- Huawei ha una quota di mercato pari al 7,3%

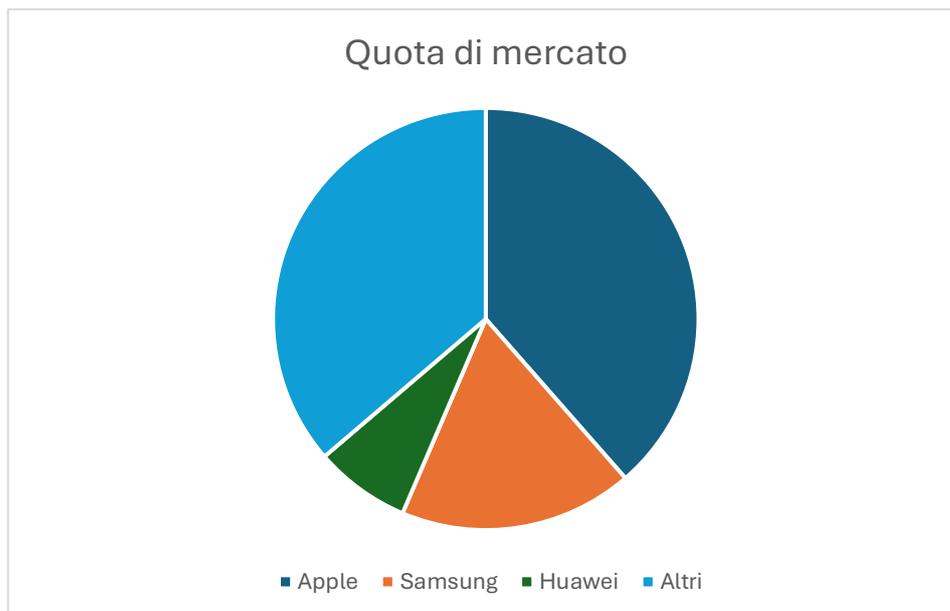


Figura 5.3, Fonte: Excel

Dai dati sopra citati è possibile calcolare la quota di mercato relativa di Apple in relazione a Samsung, ovvero il concorrente principale:

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Quota di mercato di Apple}}{\text{Quota di mercato di Samsung}} = \frac{38,6\%}{17,8\%} = 2,17$$

Successivamente, considerando che il tasso di crescita del settore dei tablet è pari al 5,6%, e che la quota di mercato relativa degli iPad è pari a 2,17, risulta evidente che il business sarà posizionato nella sezione Star.

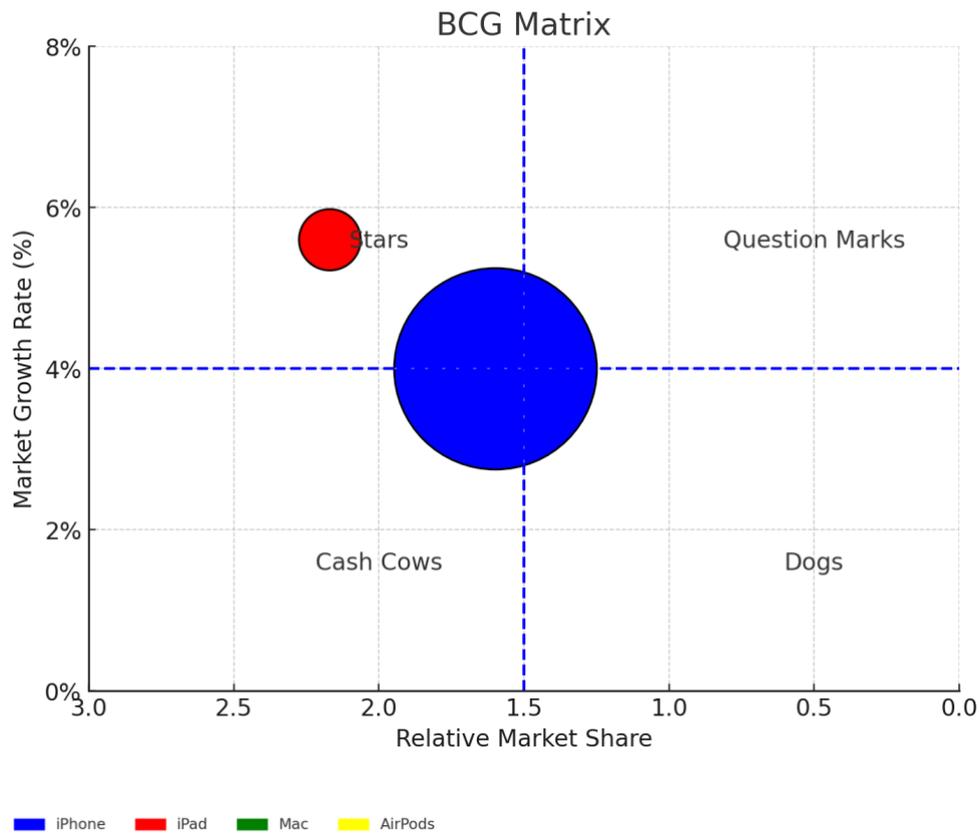


Figura 5.4, Fonte: Excel

5.2.3 Mac

Macintosh, abbreviato come Mac, è una famiglia di computer prodotti dall'Apple e lanciato il 24 gennaio 1984 usando il sistema operativo MacOS. Quest'ultimo fu il primo PC di successo che introdusse l'utilizzo di un'interfaccia utente grafica (GUI) e un mouse per sostituire la riga di comando. Il Mac rivoluzionò l'industria informatica della metà degli anni Ottanta, consentendogli di mantenere la sua linea evolutiva di sviluppo fino ai giorni d'oggi. I sistemi Mac sono principalmente rivolti al mercato domestico, dell'istruzione e della creatività professionale proponendo una diversa gamma di prodotti che oggi varia dal desktop di base Mac Mini ai server di fascia media come Mac Pro.

Il mercato dei PC, successivamente ad annate difficili causate dalla pandemia Covid-19, nel 2024 è tornato a crescere con un aumento delle vendite pari al 4,5%. L'Apple, nell'ultimo trimestre del 2024, ha venduto ben 7 milioni di unità crescendo del 17,3% rispetto al semestre precedente.

Durante il 2024 l'azienda ha venduto circa 22,9 milioni di Mac, ottenendo una crescita del 4,5% rispetto ai dati ottenuti nel 2023. Nonostante ciò, Lenovo resta sempre in testa nel mercato con 61,8 milioni di PC venduti nel 2024.

Per quanto riguarda la quota di mercato dei principali produttori di PC

- Apple ha una quota di mercato pari al 8,8%
- Asus ha una quota di mercato pari al 7,2%
- Lenovo ha una quota di mercato pari al 23,4%

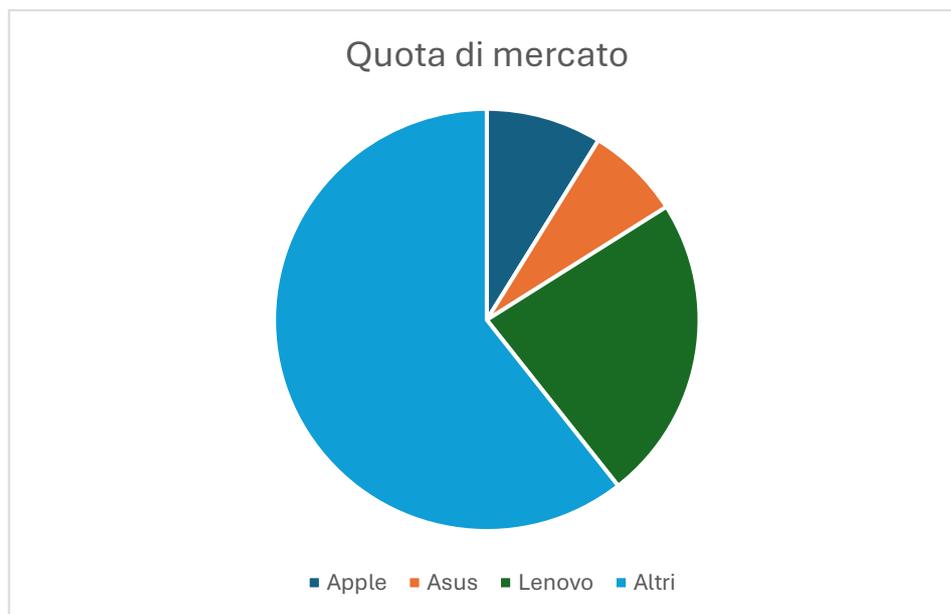


Figura 5.5, Fonte: Excel

Dalle informazioni sopra riportate è possibile stimare la quota relativa di Apple in relazione al suo concorrente principale, ossia Asus, che in questo caso non coincide con il suo concorrente principale:

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Quota di mercato di Apple}}{\text{Quota di mercato di Asus}} = \frac{8,8\%}{7,2\%} = 1,22$$

In seguito, tenendo conto della quota di mercato relativa di Apple nel settore dei computer, pari a 1,22, per cui situato nella parte destra della linea di demarcazione orizzontale, e della crescente attrattività del mercato, possiamo affermare che il business dei Mac è situato nella categoria Question Mark.

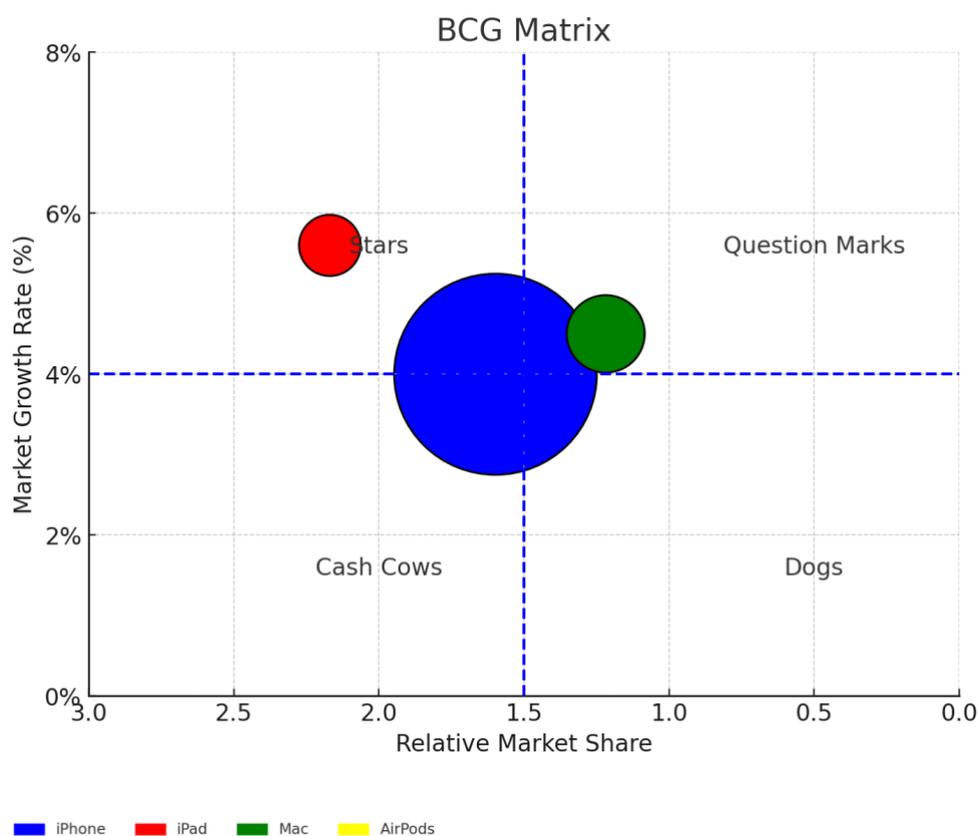


Figura 5.6, Fonte: Excel

5.2.4 AirPods

Gli AirPods sono auricolari Bluetooth progettati dall'Apple e lanciati il 7 settembre 2016. Sono simili ai precedenti EarPods ma in questo caso senza la presenza di fili. In pochi anni sono diventati l'accessorio più popolare prodotto dell'Apple grazie al successo critico ottenuto. Questo dispositivo è in grado di riprodurre l'audio ma

anche di filtrare il rumore di fondo migliorando così l'audio. Gli AirPods possono essere collegati a qualsiasi dispositivo non Apple che è in grado di collegarsi attraverso l'uso del Bluetooth, nonostante presenti alcune limitazioni.

Il mercato degli auricolari wireless è in crescita nell'ultimo periodo, con un numero di unità spedite pari a 105,8 milioni, 10,6% in più rispetto all'anno precedente. In generale, la crescita annua del mercato è pari al 12,6% con l'Apple che detiene la leadership all'interno del mercato.

Nel 2024 le AirPods, nonostante abbiano subito una forte diminuzione nella quota di mercato; tuttavia, hanno mantenuto la prima posizione nel settore con una quota di mercato pari a 21,9% nell'ultimo trimestre del 2024. A seguire Samsung con una quota di mercato pari a 7,8%.

Per quanto riguarda la quota di mercato dei principali produttori di cuffie wireless:

- Apple ha una quota di mercato pari al 21,9%
- Samsung ha una quota di mercato pari al 7,8%
- Xiaomi ha una quota di mercato pari al 6,5%

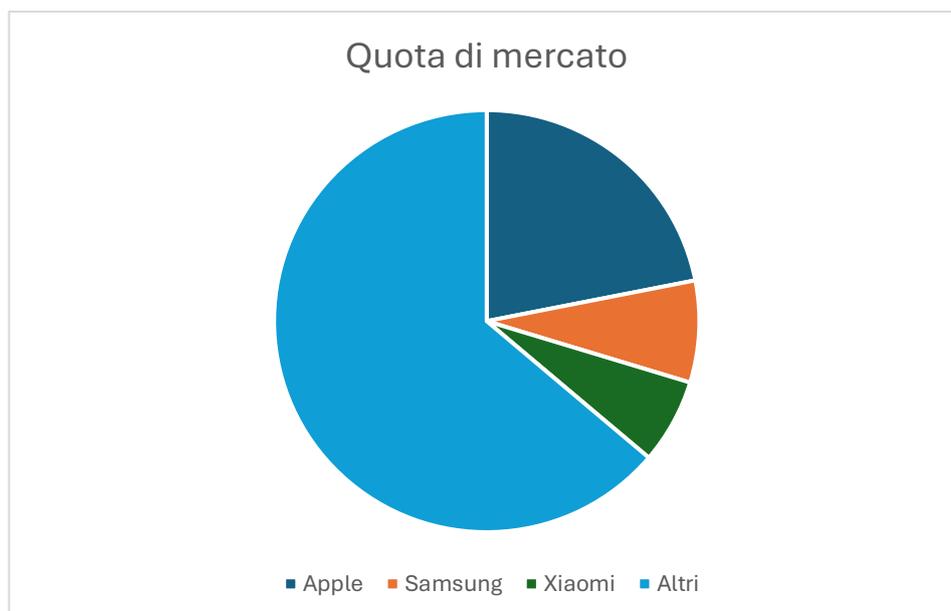


Figura 5.7, Fonte: Excel

Grazie ai dati appena analizzati è realizzabile il calcolo della quota di mercato relativa di Apple relativamente a Samsung che equivale al suo concorrente principale:

$$\text{Quota di mercato relativa} = \frac{\text{Quota di mercato di Apple}}{\text{Quota di mercato di Samsung}} = \frac{21,9\%}{7,8\%} = 2,8$$

Ulteriormente è possibile inserire il business preso in considerazione, ovvero gli AirPods, nella matrice BCG, il quale alla luce dei dati ricavati, sarà situato nella categoria Star.

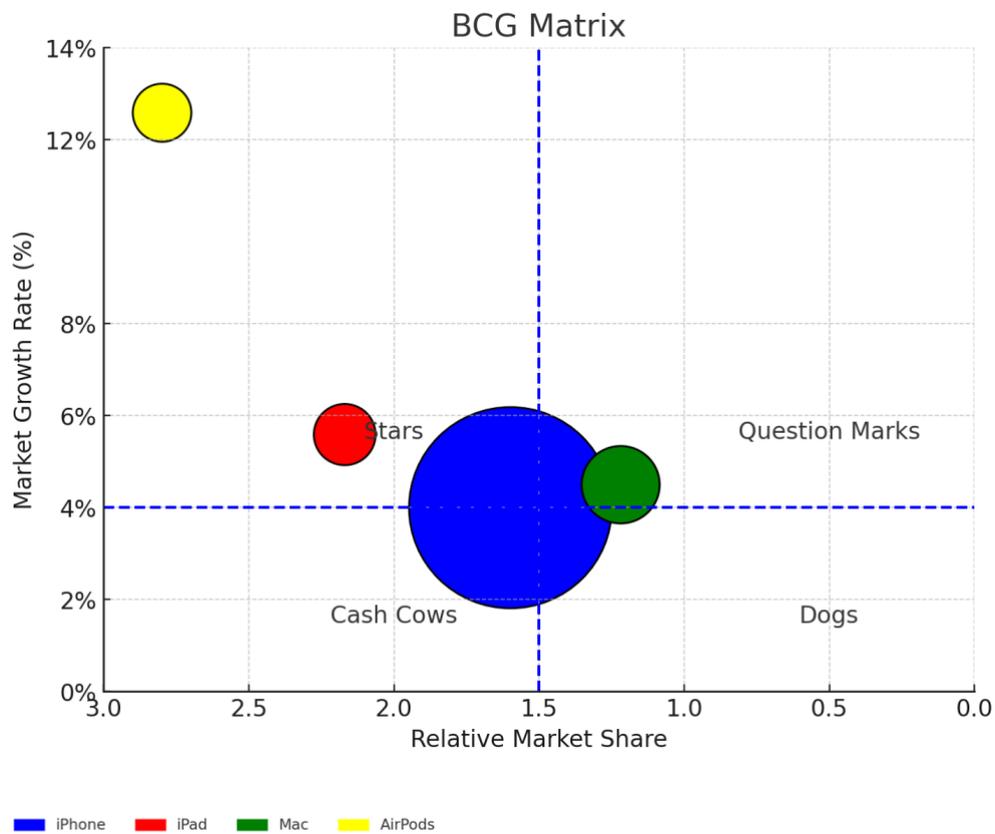


Figura 5.8, Fonte: Excel

5.3 Strategie da adottare dall'azienda sulla base della matrice

Una volta identificati i quadranti in cui sono situati i business analizzati è possibile stabilire quali strategie dovrebbe implementare Apple in relazione all'area strategica in cui sono posizionati.

Sia l'iPad che le AirPods sono business chiaramente posizionati nel quadrante Star della matrice BCG, per cui si tratta di attività che godono di un'ampia quota di mercato, ma che sono situate in un settore in forte espansione. Questo posizionamento consente all'azienda di aspettarsi da queste attività un elevato flusso di cassa in entrata, ma considerando le caratteristiche intrinseche dell'area strategica, ovvero la forte concorrenza e necessità di consolidare la propria posizione, Apple dovrà effettuare ingenti investimenti, ad esempio in ricerca e sviluppo o nell'implementare numerose strategie di marketing per consolidare la propria leadership nei due settori. In conclusione, pur essendo ottimi business in termini di attrattività del mercato e posizionamento, nonostante il cash flow in entrata possa essere particolarmente elevato, l'azienda da queste attività dovrà aspettarsi un flusso di cassa netto moderato, se non addirittura neutro, proprio a causa della necessità di reinvestimento.

Successivamente, il business del Mac è situato nella divisione dei Question Mark, quindi si tratta di un'attività situata in un settore molto attrattivo, ma che è caratterizzata da una quota di mercato relativa particolarmente bassa. Per via di questo posizionamento l'azienda dovrebbe aspettarsi flussi di cassa neutri in quanto nonostante il business sia in un settore in forte crescita, non ha una quota di mercato molto elevata, per cui dovrebbe voler aumentare i propri investimenti per innovare il proprio prodotto e promuoverlo. Tuttavia, nel caso specifico, a mio parere il posizionamento del business in questa area strategica è legato al prezzo decisamente più elevato rispetto alla concorrenza, e per questo motivo, ritengo che l'azienda non abbia intenzione di reinvestire i propri profitti nel marketing, bensì credo che per incentivare i clienti a pagare il premium-price del prodotto offerto essa sia più incline ad investire nelle attività di ricerca e sviluppo.

Infine, il posizionamento del business degli iPhone è definibile come ambiguo visto che si trova esattamente sulla linea di demarcazione orizzontale che divide il quadrante Cash Cow dallo Star. Questa collocazione rappresenta chiaramente il limite più importante della matrice BCG, ossia l'eccessiva semplicità. Infatti, come detto in precedenza, lo strumento non fornisce alcuna strategia per quei business che si trovano in una posizione intermedia. Detto ciò possiamo presumere, considerando che il mercato degli smartphone è in crescita, che il business degli iPhone diventerà uno Star, per cui vista la notorietà dell'azienda, come visto per i Mac, anche in questo caso ritengo che l'obiettivo principale di Apple debba essere quello di investire nella ricerca e sviluppo per innovare continuamente il prodotto offerto al fine di consolidare la propria posizione nel mercato ed incentivare i clienti a pagare il premium-price dei propri articoli.

6.0. Conclusioni

Il seguente elaborato è stato sviluppato partendo da un'analisi generale delle strategie aziendali e l'importanza della pianificazione strategica, andando ad enfatizzare il ruolo cruciale che giocano nella gestione delle imprese diversificate. Successivamente l'analisi si è focalizzata sulla matrice BCG, sottolineando le origini, la logica che utilizza nell'implementazione, ed in particolar modo soffermandosi sulle modalità di utilizzo per le aziende nella valutazione del portafoglio. Per concludere si è verificata l'efficacia della seguente matrice e le eventuali criticità che si potrebbero proporre nell'adozione di tale modello per il supporto delle decisioni strategiche delle aziende, applicandola ad un caso concreto. È scelto di analizzare l'azienda multinazionale statunitense Apple ed alcuni dei suoi prodotti – iPhone, Mac, AirPods ed iPad- che hanno portato alle seguenti conclusioni.

La matrice BCG, dall'analisi condotta, risulta un valido ed efficace strumento che le aziende possono adottare nella gestione del portafoglio prodotti, in quanto risulta molto semplice ed intuitiva grazie alla chiara suddivisione delle unità di business

in quattro categorie strategiche: Stars, Cash Cows, Question Marks e Dogs. Infatti, tale modello consente alle aziende di valutare le diverse attività ed identificare quelle che necessitano investimenti per favorirne la crescita, quelle in grado di generare profitti stabili da investire in altri prodotti, e quelle che invece rappresentano un peso economico e necessitano dunque un cambiamento o un'eliminazione. Nonostante ciò, tale semplificazione non è priva di limitazioni, le quali sono risultate evidenti attraverso l'analisi del caso Apple. Come risulta, la rigidità della suddivisione delle 4 categorie, insieme alla semplificazione delle dinamiche competitive che si focalizza esclusivamente sulla quota di mercato e il tasso di crescita annuale, portano a valutazioni che non sempre possono essere considerate efficaci e rappresentative della realtà aziendale.

In particolare, attraverso l'esempio di Apple, è evidente come alcune scelte strategiche da implementare siano distanti dalle indicazioni che invece dovremmo seguire basandoci sulla matrice BCG, come il business Mac che è situato nel quadrante Question Mark. Nonostante ciò, la matrice non considera altri elementi, come che tale unità potrebbe ricoprire un ruolo strategico rilevante grazie alla sua contribuzione al consolidamento del brand o supportando le altre linee di prodotto. Possiamo dunque affermare che la matrice BCG è uno strumento particolarmente utile ma che richiede un utilizzo giudizioso e critico, possibilmente con l'integrazione di altre metodologie di analisi strategica che consentono una visione più ampia e completa.

In secondo luogo, un'altra limitazione che ho identificato nella matrice BCG risiede nella sua eccessiva staticità, che risulta problematica in alcuni settori particolarmente dinamici e competitivi, come quello tecnologico a cui appartiene Apple. Infatti, possiamo affermare che l'ambiente odierno del mercato tecnologico è caratterizzato da un'alta competitività, e una grande dinamicità dovuta alle numerose innovazioni, all'accelerato cambiamento delle preferenze dei consumatori e ai cicli di vita dei prodotti che sono sempre più brevi. È chiaro che, in questo particolare contesto, l'utilizzo della matrice BCG non sempre risulta idoneo ed efficace per la definizione di strategie aziendali. Possiamo dunque

affermare che può essere utilizzato ma è necessario che non sia l'unico strumento di riferimento ma al contrario che venga integrato con altri strumenti di analisi, come la matrice McKinsey.

Ai giorni d'oggi, il panorama economico globale è costantemente influenzato da diversi fattori -microeconomici, tecnologici, e geopolitici- che rendono le previsioni a lungo termini più critiche per le aziende che operano in tali contesti. Proprio per questo motivo un elemento chiave per le aziende odierne, che consente il mantenimento di un vantaggio competitivo, è la capacità di adattamento, vale a dire adottare strategie di innovazione continua, investire in ricerca e sviluppo, monitorare ed attuare un approccio proattivo verso i cambiamenti di mercato e la gestione delle risorse. Apple, attraverso la sua gestione strategica efficace, dimostra come sia possibile per un'azienda mantenere una posizione di leadership nonostante le sfide poste dal mercato e dall'ambiente in cui si opera. Grazie all'innovazione come alla diversificazione dei prodotti e all'adattamento ai cambiamenti tecnologici e competitivi, è stata in grado di preservare il suo successo.

Per concludere, attraverso l'analisi condotta risulta evidente come la matrice BCG, rimanendo uno strumento valido ed efficace, necessiti l'affiancamento di altri strumenti e modelli che consentirebbero un'analisi più ampia e approfondita. Solo in tal caso, l'azienda sarebbe in grado di avere una panoramica esaustiva che gli consentirebbe di affrontare con successo le sfide che si presentano e garantirebbe una crescita sostenibile nel lungo termine grazie all'implementazione di decisioni strategiche efficaci.

7.0 Bibliografia

- Fontana, F. and Caroli, M. (2017) *Economia e Gestione delle imprese*. Milano
- Carlioli, M., McGraw hill, (2021) *Economia E Gestione Sostenibile Delle Imprese*
- Sciarelli, S. (2021). *Economia e gestione dell'impresa*
- Pencarelli, T. , Angeli F. (2022). *La gestione strategica d'impresa nella prospettiva dello stakeholder capitalism*. Franco Angeli.
- Autori Vari, Carocci Editore. (2015). *Economia e gestione delle imprese*.
- Pencarelli, T., Angeli, F. (2022). *La gestione strategica d'impresa nella prospettiva dello stakeholder capitalism*.
- Makki, L. (2023). *Il ciclo di vita del prodotto: Rivoluzionare il modo in cui vendete i vostri prodotti*.
- Castro, L. (2020). *Il Ciclo di Vita del Prodotto*.
- Kaldasch, J. (2011). *The Product Life Cycle of Durable Goods*.

8.0 Sitografia

- <https://www.consulenzavincente.it/diversificazione/#h-diversificazione-del-rischio-rischio-di-mercato-e-diversificabile> , [Fabrizio Taccuso](#) , 05/07/2024
- <https://farenumeri.it/pianificazione-strategica/> , Luigi Brusa
- <https://eclettica-akura.com/blog/strategia-aziendale-cos-e-e-come-costruirne-una-efficace> , [Giorgio Masi](#) , 03/01/2024
- <https://rankia.it/quota-di-mercato-relativa-cose-e-come-calcolarla/> , [Francesca Rizzi](#) , 20/10/ 23
- <https://www.notebookcheck.it/Apple-vende-quasi-57-milioni-di-iPad-nel-2024-ma-perde-quote-di-mercato-a-favore-di-Xiaomi-e->

[Huawei.957780.0.html#:~:text=Lenovo%20e%20Huawei%20hanno%20v
enduto,globale%20del%207%2C3%25.](#)

- [Apple continua ad essere il re indiscusso del mercato dei tablet. Quanti iPad ha venduto l'anno scorso? – LSA Magazine](#)
- <https://www.digital4pro.com/2020/06/02/la-matrice-di-arthur-d-little-per-le-decisioni-tecnologiche/> , [David Licursi](#), 2/06/2020
- <https://www.statista.com/statistics/382260/segments-share-revenue-of-apple/> , [Federica Laricchia](#), 4/11/2024
- <https://www.marketingstudyguide.com/limitations-of-the-bcg-matrix/> , [Geoff Fripp](#)
- https://www.managementstudyguide.com/bcg-matrix.htm#google_vignette
- <https://www.hdblog.it/indossabili/articoli/n590358/mercato-audio-cuffie-wireless-tws-crescita-apple/> , [Stefano Bontempi](#)
- <https://dday.it/redazione/51706/apple-ha-venduto-tantissimi-mac-nellultimo-trimestre-nonostante-i-prezzi-alti#:~:text=Gli%20ottimi%20dati%20del%20quarto,rispetto%20ai%20dati%20del%202023,> [Pasquale Agizza](#) , 15/01/2025