

Managementul portofoliului de produse în planificarea strategică de marketing utilizând Metoda Boston Consulting Group

Product Portfolio Management in Marketing Strategic Planning using Boston Consulting Group Method

Autori: Ștefan Căescu
Florin Tudor Ionescu

Rezumat: Instrumentele de analiza de portofoliu utilizate in analiza portofoliului de produse oferite pe piata business to business au in vedere atractivitatea pietei, competitivitatea produsului si ciclul de viata a produsului si a pietei in general. Acestea au in vedere modalitatea in care prin utilizarea unor instrumente precum ciclul de viata a produsului, metoda Boston Consulting Group, matricea General Electric sau matricea Arthur D. Little companiile de pe piata business to business pot obtine raspunsuri la intrebari precum care din produsele din portofoliu sunt profitabile, in care ar trebui sa investeasca, care ar trebui sa le dezvolte sau la care ar trebui sa renunte. Se doreste prezentarea in cadrul lucrarii a modului in care se intercoreleaza atractivitatea pietei, competitivitatea companiei si ciclul de viata a produselor sub forma metodei de analiza de portofoliu Boston Consulting Group cu scopul realizarii unui management de succes a portofoliului de produse.

Cuvinte cheie: analiza de portofoliu, unitate strategica de afaceri, ciclu de viata a produsului.

Key words: portofolio analyses, strategic business unit, product life cycle.

Etapă marketingului strategic este o etapă a analizei sistematice și permanente a nevoilor pieței în care sunt dezvoltate acele concepte de produse sau servicii performante care să asigure diferențierea calitativă față de clienți și care să aibă drept țintă categorii distincte de consumatori, asigurând avantaje concurențiale pe termen lung, în condițiile creșterii bunăstării acestora și a societății, în general (Dumitru, 2004).

Altfel spus clientii nu mai sunt o simpla variabila cunoscuta de la inceput, nu inseamna ca faptul ca produci ceva se va si vinde obligatoriu. Pentru a putea exista pe piata companiile trebuie sa-si planifice sa dezvolte si sa utilizeze metode si instrumente de marketing strategic astfel incat sa atraga, sa dezvolte si sa creeze relatii pe termen lung cu consumatorii efectivi si potentiali. Cu atat mai mult pe piata business to business unde procesul de achizitie este exclusiv rational si presupune o mai mare implicare din partea companiilor necesitate utilizarii de astfel de tehnici si tactici de marketing strategic precum analiza portofoliului de produse prin metode precum Boston Consulting Group, Arthur D. Little sau General Electric este tot mai pregnantă.

Elaborat în 1968 de Boston Consulting Group, acest model se bazează pe analiza ratei de creștere a pieței unităților strategice de afaceri privite în cadrul procesului logic al evoluției ciclului de viață și, pe analiza cotei relativă de piață, studiată ca urmare a efectului curbei experienței și a costurilor unitare ale întreprinderii în cadrul unităților strategice de afaceri.

În analiză se utilizează doi indicatori:

- gradul de creștere a pieței care de fapt sintetizează atractivitatea pieței. Valoarea de referință inițială propusă pentru acest indicator a fost de 10%. De fapt această valoare este punctul de delimitare dintre o piață aflată în faza de creștere și una aflată în faza de maturitate. Piețele cu un ritm de creștere sub 10% se află în faza de maturitate, iar piețele cu un ritm de creștere de peste 10% se află în faza de creștere. Această valoare ulterior a fost modificată la 5% pe măsura ce s-a dovedit că în țările cu o economie dezvoltată sunt puține industrii care au un ritm de creștere anual de peste acest nivel;
- cota relativă de piață care de fapt sintetizează poziția competițională a companiei pe piață. Punctul de referință utilizat inițial este 1 acesta separând produsele lider de produsele non lider. Totuși având în vedere că această valoare de 1 separă produsele lider de produsele non – lider înseamnă practic că pentru companiile care nu au nici un produs în portofoliul lor lider de piață acestea nu au „vaci de muls” sau „staruri”. De aceea metoda se poate adapta în funcție de pragul de rentabilitate. Se calculează nivelul cotei relative de piață pentru care se atinge nivelul de vânzări necesar pentru ca un produs să fie profitabil și acest nivel al cotei relative de piață se stabilește ca punct de referință, ceea ce înseamnă că produsele pentru care cota relativă de piață este peste acest nivel sunt potențiale „staruri” sau „vaci de muls”

Clasificarea produselor din portofoliul unei companii în funcție de gradul de creștere a pieței și implicit în funcție de fazele ciclului de viață a pieței presupune o bună cunoaștere a particularităților produselor care activează pe piețe aflate în faza de creștere sau de maturitate

Faza de creștere. Această fază este caracterizată printr-o creștere rapidă a cifrei de afaceri. Vânzările cresc pe măsura ce tot mai multe persoane aud de produsul respectiv și beneficiile sale. De asemenea vânzările se extind și către noi segmente de consumatori.

O dată ce produsul devine cunoscut tot mai mulți intermediari doresc să vândă produsul respectiv (strategie de tip pull). Către sfârșitul acestei faze apare și competiția pe piață ceea ce va determina un război al prețurilor și o utilizare tot mai intensivă a tehnicilor promotionale cu scopul de a convinge consumatorul în privința celui mai bun produs.

În timpul fazei de creștere scopul principal este de a accesa preferințele consumatorilor și de a crește vânzările. O serie de particularități ale componentelor mixului de marketing pot fi identificate pentru această fază a CVP :

1. Produsul. Se dezvoltă produsul prin apariția de noi caracteristici și utilizări ale acestuia cât și dezvoltarea elementelor de ambalare, dezvoltarea calității, a politicii de service și garanție.
2. Prețul trebuie menținut la un nivel înalt (strategie de smantanire) dacă cererea este mare sau utilizarea unui preț de penetrare pentru atragerea de noi segmente de consumatori.

3. Distribuția evoluează dinspre o distribuție selectivă către una intensivă.
4. Promovarea. Crește importanța publicității cu scopul de a mări gradul de cunoaștere și de preferință a produsului.

Faza de maturitate. Aceasta este cea mai profitabilă fază din ciclul de viață al unui produs. Deși vânzările continuă să crească în această fază, ritmul de creștere al acestora scade. Deoarece notorietatea mărcii este foarte mare, cheltuielile de publicitate vor fi reduse. Competiția ridicată în această fază ar putea să determine scăderea cotei de piață și scăderea prețurilor. Produsele concurenței vor fi tot mai asemănătoare în această fază (se reduce la minimum avantajul primului intrat pe piață) ceea ce va crește dificultatea în diferențierea produselor. Eforturile firmei se vor concentra către a convinge consumatorii competitorilor să-și schimbe preferințele, către a crește nivelul achiziției medii per consumator și către a transforma non consumatorii relativi în consumatori efectivi.

În cadrul acestei faze obiectivul principal este de a menține cota de piață și de a extinde durata ciclului de viață. O serie de particularități ale componentelor mixului de marketing pot fi identificate pentru această fază a CVP:

1. Produsul. Se vor face modificări sub aspectul componentelor corporale și a celor necorporale a produsului, se vor găsi noi utilizări ale acestuia cu scopul de a-l diferenția de produsele competitorilor care au apărut pe piață.
2. Prețul. Se recomandă reducerea prețului dar totodată evitarea încercării obținerii avantajului competitiv doar pe baza de preț pentru a nu genera un adevărat război al prețurilor.
3. Distribuția. Se recomandă dezvoltarea rețelei de distribuție și utilizarea recompenselor către distribuitori cu scopul de a nu pierde interesul acestora față de produsele companiei (strategie de tip push).
4. Promovarea se va axa pe diferențierea față de produsele concurenței și pe construirea loialității de marcă. De asemenea se vor utiliza tehnici de promovare a vânzării (discounturi, loterii etc.) cu scopul de a determina consumatorii concurenților să-și schimbe preferințele.

În funcție de aceste elemente rezultă un cadran cu patru poziții în care se pot situa unitățile strategice de activități ale unei întreprinderi.

- **“Vacile de muls”** reprezintă unitățile strategice ale căror piață se află într-o creștere lentă, dar care dețin o poziție de lider pe piața respectivă. Ele constituie o sursă de finanțare pentru activitatea de cercetare sau diversificarea ofertei. Obiectul strategic este de “recoltare” a profiturilor. Deoarece acestea generează un venit relativ constant valoarea lor de piață poate fi ușor calculată pe baza veniturilor viitoare care vor fi generate.
- **“Câinii - Pietrele de moară”** au o cota de piață scăzută și o rată de creștere a pieței scăzută și de aceea nici nu generează dar nici nu consumă lichidități foarte multe. Totuși „pietrele de moară” reprezintă veritabile capcane pentru capitalul companiei datorită lichidităților imobilizate într-o afacere cu potențial scăzut. În general astfel de afaceri sunt candidați potențiali pentru retragere de pe piață. Obiectivul strategic este de reducere a investițiilor și lichidare de pe piață.
- **“Dilemele”** cresc rapid și de aceea consumă cantități importante din lichiditatea companiei, dar datorită faptului că nu au cota de piață foarte mare nu

genereaza venituri superioare. Rezultatul este de consumare a lichiditatilor companiei. Dar datorita ratei de crestere mari a pietei o astfel de „dilema” are un potential ridicat de crestere deoarece piata este foarte atractiva. Aceste produse trebuie analizate cu mare atentie pentru a determina daca merita sa se investeasca in ele. Ele sunt produse care au nevoie de investitii masive pentru cresterea cotei de piata; obiectivul strategic este de crestere a cotei de piata sau de reducere a investitiilor.

- **“Stele - Vedetele”** sunt produse pentru care sunt necesare investitii pentru mentinerea sau crestere cotei de piata, dar care dețin o pozitie importanta, generatoare de viitoare profituri. Daca compania reuseste sa mentina cota de piata a acestor produse in timp odata cu evolutia ciclului de viata a industriei si scaderea ritmului de crestere a pietei acestea vor evolua catre zona de „ vaci de muls” unde vor genera lichiditate superioara pentru companie.

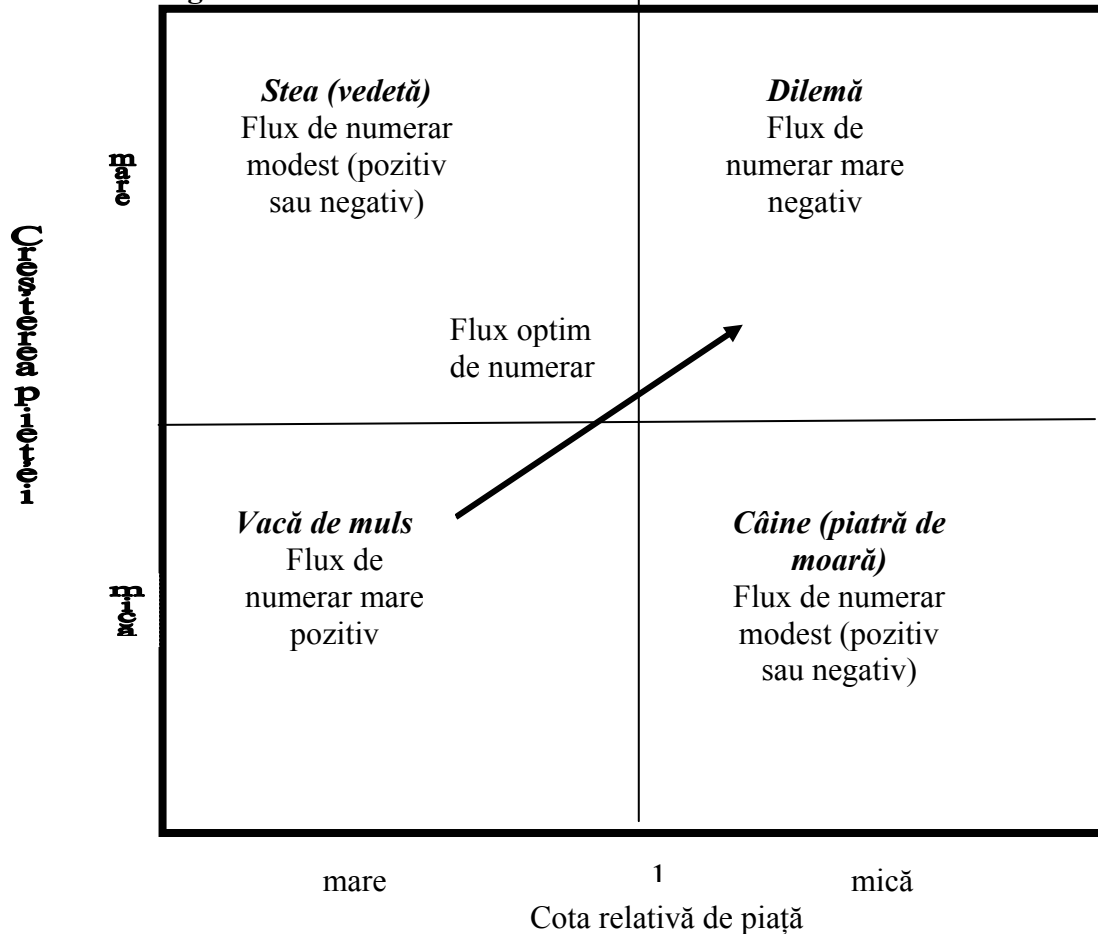
Analizând-se modelul B.C.G. s-au putut desprinde patru traiectorii strategice posibile ale portofoliului de activități (Lambin, 1996):

- Traiectoria “inovatorilor”, situație în care se utilizează resursele financiare generate de “vacile de muls” pentru a se investi în activitatea de cercetare dezvoltare și care pot, în acest mod, să ofere pieței un produs nou care sa fie lansat pe o piata cu potential de crestere ridicat (produs „dilema”), care are posibilitatea să devină în curând un produs “vedetă”;
- Traiectoria “urmăritorilor”, situație în care se utilizează resursele financiare generate de “vacile de muls” în scopul finanțării investițiilor in produsele „dilema”, produse cu potential mare de crestere astfel incat sa li se creasca vanzarile si in timp acestea sa ajunga in zona de „staruri”;
- Traiectoria “dezastrului” situație în care un produs vedetă pierde din cota sa de piata din cauza investitiilor insuficiente, devenind un produs „dilema”;
- Traiectoria “mediocrității” permanente parcursă de produse “dilemă”, pentru care întreprinderea nu reușește să crească cota de piata, devenind “pietre de moară”.

Valoarea metodei propuse de Boston Consulting Group privind analiza de portofoliu este demonstrată de următoarele aspecte:

- modelul B.C.G. permite armonizarea produselor în cadrul portofoliului de afaceri și identifică produsele care au nevoie de investiții majore pentru a-și îmbunătăți poziția pe piata;
- modelul permite o programare a evoluției produselor în condițiile în care se combină cu analiza ciclului de viață al produselor; traseul optim pe care ar trebui să îl parcurgă un produs este: “dilemă”- “vedetă”- “vacă de muls”, existând și posibilitatea ca anumite unități strategice să fie simple generatoare de profit, urmând ca etapa următoare să fie eliminarea lor de pe piata.
- întrucât pune accentul pe nevoia de investiții și pe utilizarea produselor generatoare de profit, modelul B.C.G. obligă întreprinderea să-și alcătuiască un portofoliu echilibrat care să-i permită finanțarea noilor activități și să-și protejeze produsele generatoare de profit.

Figura 1. Matricea B.C.G.



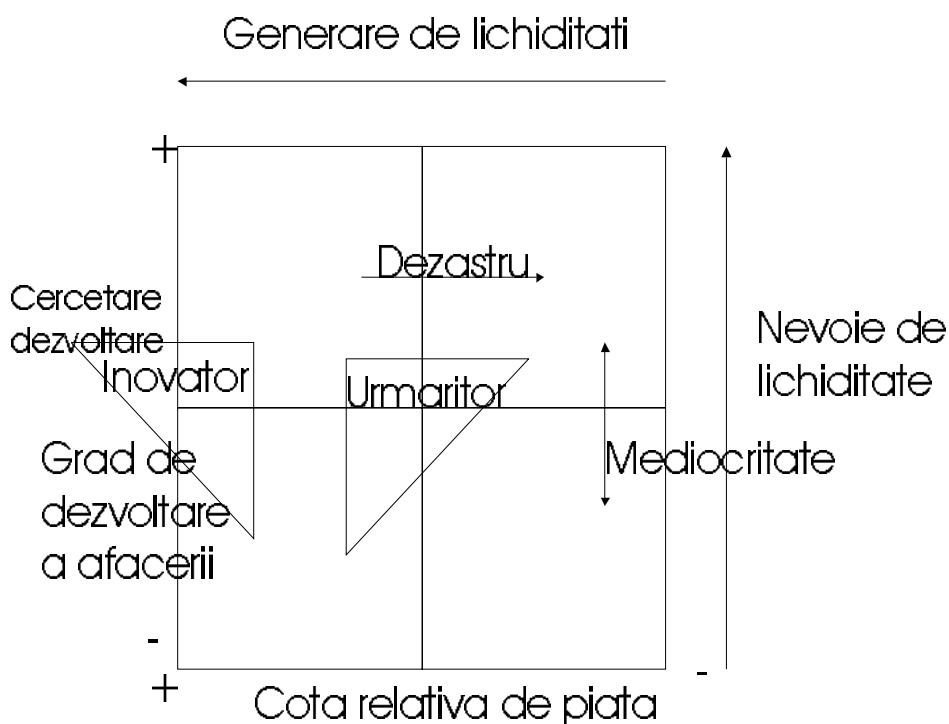
Sursa: Porter, M. E., (2001), *Strategie Concurențială*, Editura Teora, București.

Modelul B.C.G. a fost și este criticat de specialiști datorită unor **limite** dintre care enumerăm:

- rata de creștere a pieței este doar un factor al atractivității industriei și cota relativă de piață este doar o singură componentă a avantajului competitiv. Matricea BCG nu ia în considerare o serie întreagă de alți factori de bază ai acestor două componente a profitabilității – atractivitatea pieței și competitivitatea companiei
- analiza pleacă de la premisa că fiecare unitate strategică de activitate este independentă. Nu ia în considerare interacțiunile între USA. În unele cazuri o USA care este o piatră de moară poate ajuta o altă USA să obțină un avantaj competitiv.
- Matricea BCG depinde foarte mult de cum definim piața totală. O USA poate avea o poziție de lider pe o anumită nișă de piață sau subsegment dar poate să reprezinte doar o mică fracțiune din piața totală. Într-o astfel de situație definirea pieței poate să facă diferența dintre o vacă de muls și o piatră de moară
- modelul B.C.G. se poate aplica numai după ce se realizează o operațiune de segmentare, și se definesc segmente înguste de consumatori;
- măsurarea ratei de creștere a pieței este o operațiune complexă iar valoarea de 10% nu mai este actuală pentru o serie de industrii. De fapt s-a demonstrat că pentru

- industrii dezvoltate o rata de crestere de 5% este punctul de diferenta dintre o industrie aflata in faza de crestere si una aflata in faza de maturitate;;
- apare tendința de a restrânge portofoliul de activitate la câteva produse având în vedere ca analiza pentru o companie care are în portofoliu sau zeci de produse este practic imposibila;
 - este dificilă aplicarea de strategii diferențiate pentru produse care fac parte din aceeași categorie dar care au un ciclu de viață diferit;
 - creșterea pieței este determinată în cea mai mare măsură de investițiile directe de numerar, profiturile însă sunt dependente de multe alte variabile;
 - concluziile acestui model sunt considerate prea generale.

Figura.2. Traiectorii strategice în cazul matricii B.C.G.



Sursa: Dumitru, I. (2004), *Marketing Strategic*, Editura Uranus, București.

Bibliografie

- Anghel, L.D. și Petrescu, E.C.**, (2001), *Business to Business Marketing*, Editura Uranus, Bucuresti.
- Balaure, V.**, (coord.), (2002), *Marketing*, Ed. a II-a, Editura Uranus, București.
- Dumitru, I.**, (2004), *Marketing Strategic – o abordare în perspectiva globalizării*, Editura Uranus, Bucuresti.
- Kotler, P.**, (2005), *Managementul Marketingului*, Ed. a XII-a, Editura Prentice Hall, New York, SUA.

- Lambin, J. J.**, (1996), *Le Marketing Strategique – Une perspective européenne*, Editura Ediscience international, Paris, Franța.
- Pop, N. Al.** (coord.), (2000), *Marketing Strategic*, Editura Economică, București.
- Porter, M. E.**, (2001), *Strategie Concurențială*, Editura Teora, București.