



# PRODUSUL

## ANALIZA PORTOFOLIULUI DE ACTIVITĂȚI

**Portofoliul de activități** este o colecție de activități și produse care formează compania. Compania trebuie să analizeze portofoliul curent de activități și să decidă dacă să investească mai mult sau mai puțin în activitățile respective.

**Procesul de evaluare a portofoliului de activități al companiei** presupune următoarele etape:

- Definirea domeniilor de activitate;
- Materializarea d.p.d.v. organizatoric a domeniilor de activitate = USA
- Analiza portofoliului de activități și alocarea resurselor

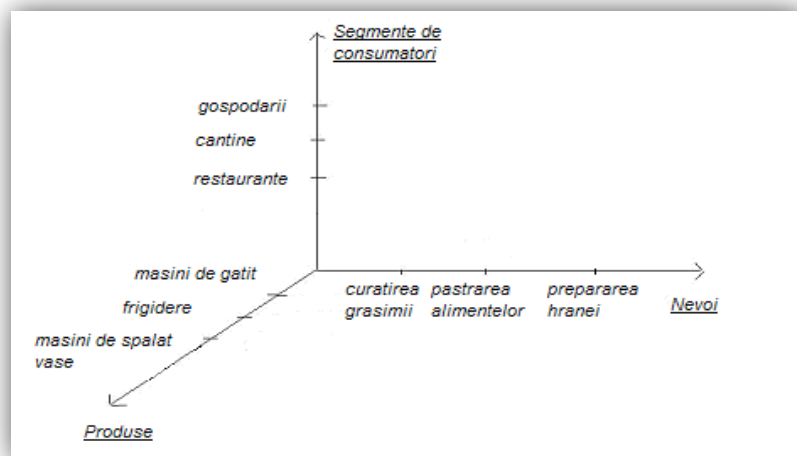
USA = Unitate Strategică de Activitate

### PASUL 1:

Un **domeniu de activități** se definește prin:

- Segmentele de consumatori vizate (țintă);
- Nevoile și dorințele segmentelor de consumatori (țintă);
- Produsele și serviciile oferite de companie pentru satisfacerea nevoilor din cadrul segmentelor de consumatori, precum și tehnologiile necesare obținerii acestor produse.

Un exemplu de domeniu de activități:



### PASUL 2:

Din punct de vedere organizatoric, un domeniu de activitate se materializează prin intermediul unor unități strategice de activitate (USA), care sunt activitățile cheie din cadrul companiei

Caracteristicile USA:

- este o activitate bine definită/grup de activități conexe, care se pot individualiza și gestiona în mod distinct;
- poate fi o divizie, o linie de produse, o marcă, un produs;
- are și se confruntă cu concurenții proprii;
- este încredințată unui manager în privința stabilirii obiectivelor strategice și a managementului vânzărilor.

### PASUL 3:

Presupune evaluarea atractivității (potențialului) activităților USA pentru a stabili nivelul de susținere pe care îl merită fiecare. Se poate realiza informal sau folosind metode formale de evaluare-planificare a portofoliului.

**Metode de evaluare a portofoliului de activități:**

- Metoda Boston Consulting Group (BCG)
- Metoda General Electric

**Etape în evaluarea portofoliului și alocarea resurselor:**

- Stabilirea obiectivelor strategice pentru activitatea respectivă;
- Definirea unei strategii pentru atingerea obiectivelor;
- Alocarea resurselor necesare implementării strategiei.

## METODA BCG (MATRICEA CREȘTERE-COTĂ DE PIAȚĂ)

### INDICATORII MATRICEI BCG:

**1. PARTEA RELATIVĂ DE PIAȚĂ sau POZIȚIA CONCURENȚIALĂ (PRP sau PC)** - reprezintă o modalitate de măsurare a competitivității pe care o are compania pe piață.

Raportarea se face la principalul concurent de pe piață:

$$PCf = PPf / PPc$$

sau

$$PCf = CAf / CAc$$

Unde:

PCf - poziția concurențială a firmei (PCf = PRPf)

PPf - partea de piață a firmei,

PPc - partea de piață a principalului concurent de pe piață,

CAf - cifra de afaceri (vânzările) a firmei,

CAc - cifra de afaceri a principalului concurent de pe piață,

PPf - câte % din totalul vânzărilor de pe acea piață au fost realizate de compania f

Situații în care se poate afla compania:

*Liderul pieței, dacă:*

$$PCf > 1 \quad (PRP > 1)$$

→ parte relativă de piață mare

*Doi lideri pe piață, dacă:*

$$PCf = 1 \quad (PRP = 1)$$

*Nu este liderul pieței, dacă:*

$$PCf < 1 \quad (PRP < 1)$$

→ o parte relativă de piață scăzută

**2. RATA DE CREȘTERE A PIEȚEI (RCP)** - procentul cu care a crescut piața pe care se vinde produsul, de la un an la altul (arată atractivitatea pe care o are piața respectivă).

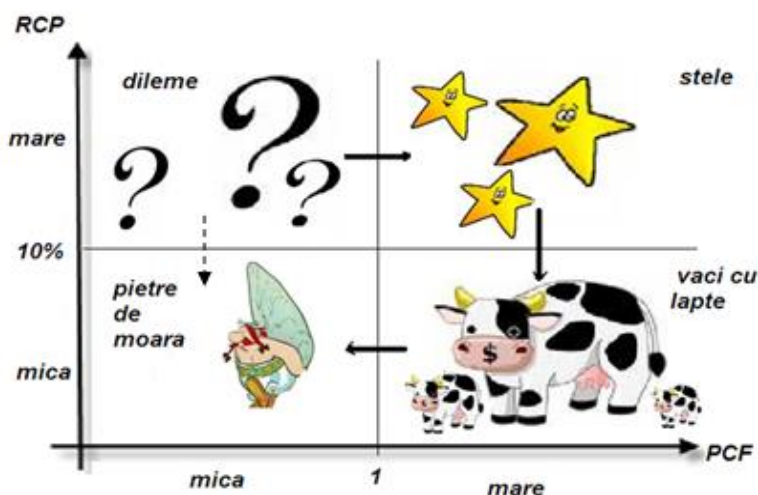
✓ *Observație:* Dacă în aplicații nu este menționată o anumită valoare medie, atunci se va considera că este egală cu **10%** (cazul clasic).

Posibilități pentru companie (cazul general):

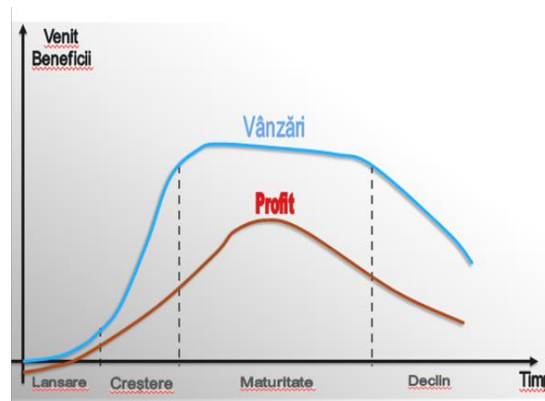
Dacă **RPC < 10%** → redusă

Dacă **RPC > 10%** → ridicată

Matricea BCG:



Ciclul de viață al produselor:



În urma divizării, în matricea BCG se pot distinge patru tipuri de USA (produse sau servicii), specifice celor patru zone din BCG.

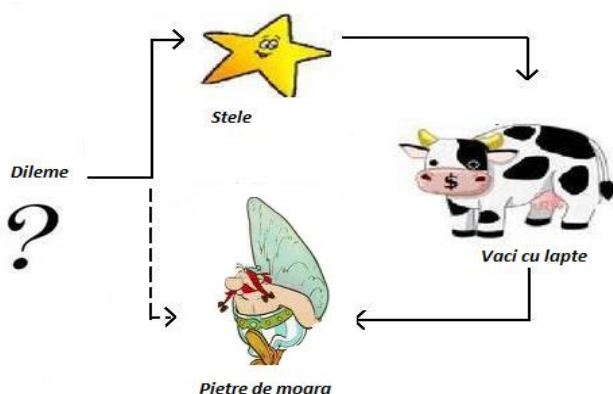
## CARACTERISTICILE ZONELOR DIN BCG:

<b>Dileme/ Semne de întrebare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au o poziție concurențială scăzută și o rată de creștere a pieței mare; în cazul clasic <math>PCF &lt; 1</math> și <math>RCP &gt; 10\%</math>;</li> <li>Orice nouă activitate care intră în portofoliul de activități este o dilemă;</li> <li>Nu există certitudinea ca vor deveni stele, prin urmare managerii trebuie să decidă care să le dezvolte și la care să renunțe;</li> <li>Necesită susținere cu resurse pentru proiectarea și implementarea activităților de marketing necesare transformării dilemei în stea.</li> </ul>
<b>Stele/ Vedete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au o poziție concurențială ridicată și o rată de creștere a pieței mare; în cazul clasic, <math>PCF &gt; 1</math>, <math>RCP &gt; 10\%</math> și sunt lideri de piață;</li> <li>Necesită resurse pentru a rezista atacurilor concurenței și pentru a-și conserva/dezvolta poziția concurențială.</li> <li>Deși aduc venituri, cheltuielile cu ele sunt ridicate, fiind mai puțin profitabile comparativ cu vacile cu lapte.</li> </ul>
<b>Vaci cu lapte/ Saci cu bani („Cash cows”)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au o poziție concurențială ridicată și o rată de creștere a pieței mică, deoarece piața ajunge la saturație; în cazul clasic <math>PCF &gt; 1</math>, <math>RCP &lt; 10\%</math> și sunt lideri de piață;</li> <li>Sunt USA care au clienți fideli, motiv pentru care necesită investiții mai reduse pentru menținerea poziției pe piață;</li> <li>Reprezintă principala sursă de venit a companiei, producând bani pe care compania îi poate folosi pentru finanțarea altor activități;</li> </ul>
<b>Pietre de moară/ Prăpăstii financiare („Dogs”)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sunt unități strategice de activitate cu o poziție concurențială a companiei scăzută și o rată de creștere a pieței scăzută; în cazul clasic, <math>PCF &lt; 1</math>, <math>RCP &lt; 10\%</math>;</li> <li>Reprezintă o zonă nefavorabilă în matricea BCG; pot</li> <li>În general, aceste USA au rentabilitate redusă sau produc pierderi;</li> <li>În unele cazuri, pot condiționa existența și dezvoltarea unor stele sau pot fi produse complementare ori captive, în relația cu alte produse din portofoliu.</li> </ul>

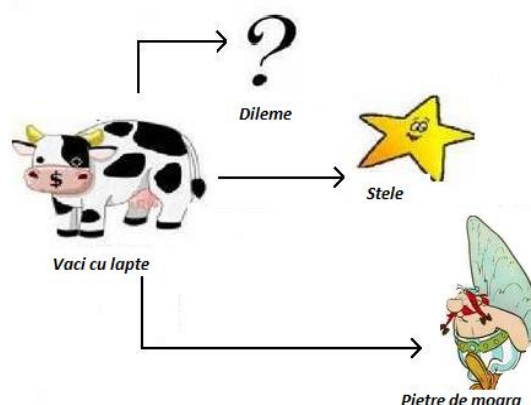
## FLUXUL EVOLUȚIILOR POSIBILE ȘI FLUXUL FINANCIAR ÎN BCG:

Plecând de la caracteristicile zonelor din BCG, se pot evidenția evoluțiile pe care le pot avea USA pe durata ciclului de viață, respectiv fluxurile financiare între USA din portofoliu:

## Fluxul evoluțiilor posibile (ciclul de viață) în BCG:



## Fluxul financiar BCG



## DECIZII BCG:



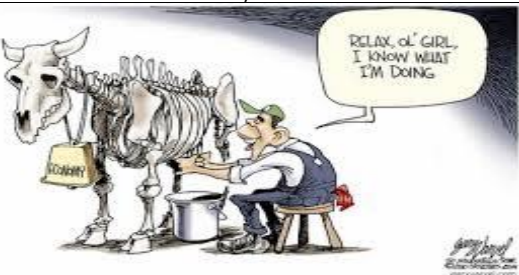

Compania trebuie să determine rolul pe care fiecare îl va juca fiecare USA în viitor și în acest sens are la dispoziție diferite alternative de decizii BCG:

Dileme	Dezvoltare/ Creștere a PP	= investiții semnificative pentru a crește vânzările și îmbunătăți poziția pe piață; se investește în dileme care au cea mai mare șansă de succes
	Abandon	= eliminarea din portofoliul de activități a respectivei USA = se recomandă pentru Dileme îmbătrânite
Stele	Susținere a PP/ Creștere a PP	= investiții pentru menținerea la nivel relativ constant a dimensiunilor activității respective = investiții pentru a crește partea de piață a respectivei USA (dacă există oportunități pe piață)
	Menținere a PP	= investițiile sunt reduse, doar pentru a menține la un nivel relativ constant dimensiunile activității respective
Vaci cu lapte	Exploatare/ Fructificare	= sacrificarea viitorului USA pe termen lung pentru a obține un profit mai ridicat pe termen scurt; duce la distrugerea respectivei USA, având loc înainte de eliminarea din portofoliu = se recomandă pentru Vaci cu lapte îmbătrânite și cu o rentabilitate mică
	Exploatare/ Fructificare	= sacrificarea viitorului USA pe termen lung pentru a obține un profit mai ridicat pe termen scurt; duce la distrugerea respectivei USA, având loc înainte de eliminarea din portofoliu
Pietre de moară	Exploatare/ Fructificare	= sacrificarea viitorului USA pe termen lung pentru a obține un profit mai ridicat pe termen scurt; duce la distrugerea respectivei USA, având loc înainte de eliminarea din portofoliu
	Abandon	= eliminarea din portofoliul a respectivei USA = se recomandă pentru Pietre de moară care aduc pierderi, au vânzări mici și nu sunt legate de alte activități din portofoliu

*Un portofoliu de activități sănătos:*  
(portofoliu ideal)

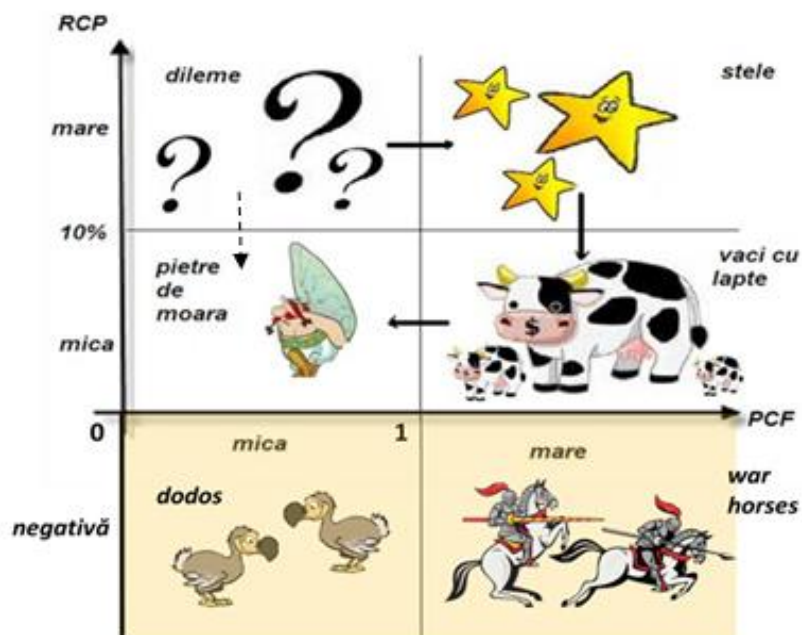
- puține dileme,
- multe stele,
- vaci cu lapte suficient de mari,
- inexistența pietrelor de moară.

Explicare grafică a deciziilor:

DEZVOLTARE	MENTINERE
	
EXPLOATARE/FRUCTIFICARE	ABANDON
	

**MATRICEA BCG EXTINSĂ:**

Barksdale și Harris (1982) au propus o extindere a matricei BCG, adăugând două zone care corespund situațiilor în care rata de creștere a pieței (RCP) ia valori negative. **Matricea BCG extinsă:**

**Caracteristici și decizii pentru zonele din matricea BCG extinsă**

<b>Dodos (Păsări Dodo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au <math>PCf &lt; 1</math> și rata de creștere a pieței este negativă (<math>RCP &lt; 0\%</math>);</li> </ul>	- abandon
<b>War horses (Cai de luptă)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au <math>PCf &gt; 1</math> și rata de creștere a pieței este negativă (<math>RCP &lt; 0\%</math>);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abandon/ exploatare (dacă declinul este ireversibil)</li> <li>- revitalizarea produsului (declin reversibil), spre exemplu prin repoziționarea pe o altă piață</li> </ul>

**APLICAȚIE REZOLVATĂ:**

Pe baza datelor din tabel, specifice perioadei luate în calcul, analizați folosind metoda BCG portofoliul de activități al unei companii producătoare de bunuri electronice de folosință îndelungată:

Produce	Cifra de afaceri a companiei (mld. lei)	Cifra de afaceri a principalului competitor (mld. lei)	RCP (%)	PCf (PRP)	Pondere vânzărilor produsului în totalul vânzărilor companiei
Televizor LCD	500	400	5	1,25	48,54%
MP4 player	150	180	2	0,83	14,56%
Televizor 3D	50	100	21	0,50	4,86%
Microsistem audio	200	600	13	0,33	19,42%
Sistem home cinema	130	100	19	1,3	12,62%
Total	1030	/	/	/	100%

↑USA

↑CAf

↑CAc

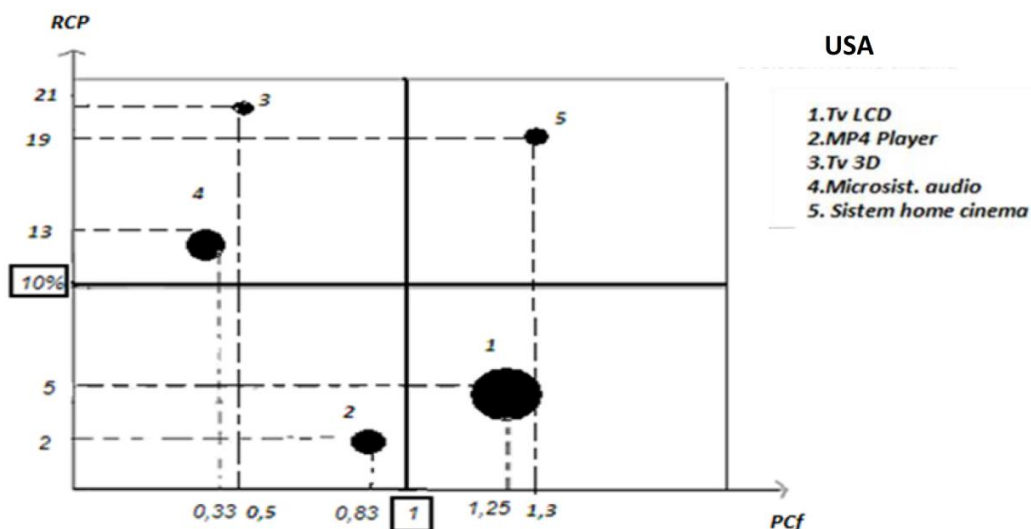
pt. poziționarea  
în cadranept. dimensiunea  
cercurilor în cadrane

## Rezolvare:

!!! **Poziția USA** în cadranele BCG este dată de locația cercurilor; **dimensiunile cercurilor** sunt proporționale cu ponderea vânzărilor produsului în totalul vânzărilor companiei (a se vedea ultima coloană din tabelul precedent).

Model de calcul:  $PCf_{\text{TelevizorLCD}} = \frac{500}{400} = 1,25 \rightarrow \text{lider de piață}$      $\text{Pondere Vânzări } f_{\text{TelevizorLCD}} = \frac{500}{1030} * 100 = 48,54\%$

Deoarece în aplicație nu sunt menționați privind valorile medii ale RCP sau PCf, pentru împărțirea cadranelor se va lua în considerare situația clasică, unde  $RCP = 10\%$  și  $PCf = 1$ .



## Evaluarea portofoliului:

**Partea 1. Descriere portofoliu existent:** Acest portofoliu are: două dileme, o stea, o vacă cu lapte și o piatră de moară. Nu este un portofoliu sănătos deoarece are o singură stea, o singură vacă cu lapte și o piatră de moară (compania poate avea probleme în viitor).

**Partea 2. Decizii posibile:**

- USA1 (televizor LCD) are o RCP scăzută de 5% și o PCf ridicată de 1,25, fiind o vacă cu lapte. Această activitate aduce 48,54% din vânzările totale ale companiei. Decizia recomandată este de menținere.
- USA2 (MP4 player) are o RCP scăzută și o PCf redusă, fiind o piatră de moară. Deoarece ponderea vânzărilor din total e semnificativă (14,56%), se recomandă într-o primă fază decizia de exploatare, urmată de abandon.
- USA3 (televizor 3D) are o RCP mare și o PCf redusă, fiind o dilemă; se recomandă decizia de dezvoltare.
- USA4 (microsistem audio) e o dilemă, cu o RCP mare și o PCf redusă de 0,33. Se recomandă decizia de dezvoltare.
- USA5 (sistem home cinema) are o RCP mare și o PCf ridicată, fiind o stea; se recomandă decizia de susținere.



## APLICAȚII DE REZOLVAT:

**Aplicația 1:**

Editura Nemira trece printr-o perioadă de reorganizare ca urmare a problemelor de natură financiară. Pentru a depăși această criză, managerul consideră că trebuie să revizuiască întregul portofoliu de colecții de cărți și să reducă unele costuri. Care ar fi cele mai potrivite decizii care ar putea salva compania de la faliment? Folosiți metoda BCG luând în considerare faptul că pentru perioada analizată, rata de creștere a pieței înregistrează o valoare medie de 6% și că pentru companie, înregistrarea unei părți relative de piață egală cu cel puțin 70% din vânzările liderului este o PCf ridicată.

Colecții	Cifra de afaceri a companiei (mii lei)	Cifra de afaceri a principalului competitor (mii lei)	RCP (%)
Nautilus SF	50.000	65.000	3
Suspans	43.100	50.000	9
Cărți despre politică	12.400	35.000	1
Babel	6.100	14.500	11
Bonton	3.500	8.200	7

**Aplicația 2:**

În tabelul următor sunt prezentate informații privind produse ale companiei FrieslandCampina, în perioada analizată, în România:

Produse	Vânzările companiei FrieslandCampina (mil. €)	Vânzările principalului competitor (mil. €)	Rata de creștere a pieței (%)
Brânză	15,3	12,1	3
Lapte	11,25	10,9	4
Iaurt	8,8	8,85	11
Unt	3,45	4,12	14
Smântână	1,12	0,84	2

Folosind metoda BCG analizați portofoliul de activități al companiei FrieslandCampina, având în vedere că se cunosc și următoarele informații legate de compania Albalact (în perioada analizată, România):

Produse	Vânzările companiei Albalact (mil. €)	Vânzările principalului competitor (mil. €)	Rata de creștere a pieței (%)
Lapte	10,9	11,25	4
Iaurt	8,85	8,8	11
Unt	4,12	3,8	14

**Aplicația 3:**

Compania Sony deține un portofoliu de șapte produse pe piața electronicelor, reușind să se mențină în primii trei pe piața fiecărui produs la care concurează după cum arată informațiile de mai jos. Folosind metoda BCG, analizați portofoliul de produse al Sony și propuneți strategiile de urmat pe viitor, considerând ca o rată medie de creștere a pieței valoarea de 9%.

Produs A	
Concurenți	Vânzări
1 Sony	400
2 Samsung	350
3 Panasonic	300
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 5%	

Produs B	
Concurenți	Vânzări
1 Sony	300
2 Phillips	200
3 Samsung	150
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 15%	

Produs C	
Concurenți	Vânzări
1 Sony	170
2 Samsung	100
3 Toshiba	90
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 7%	

Produs D	
Concurenți	Vânzări
1 Nokia	700
2 Motorola	400
3 Sony	350
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 19%	

Produs E	
Concurenți	Vânzări
1 Duracell	400
2 Toshiba	350
3 Sony	300
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 4%	

Produs F	
Concurenți	Vânzări
1 Toshiba	1000
2 Vortex	300
3 Sony	200
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 11%	

Produs G	
Concurenți	Vânzări
1 Samsung	400
2 Phillips	350
3 Sony	100
Alții...	
Rata de creștere a pieței: 1%	