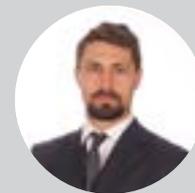


# La matrice BCG come strumento di decision making nelle imprese moderne

di Niccolò Fantone [\*]



A oltre cinquant'anni dalla sua ideazione da parte di Bruce Henderson, la matrice del Boston Consulting Group rimane uno degli strumenti più utilizzati nella pianificazione strategica aziendale. La sua semplicità e immediatezza comunicativa ne hanno garantito il successo, al punto che l'Harvard Business Review l'ha definita uno dei framework che hanno cambiato il mondo. Tuttavia, i profondi cambiamenti nel contesto competitivo impongono un riesame della sua attualità.

La matrice si fonda su due assi strategici: la quota di mercato relativa (competitività) e il tasso di crescita del mercato. Da questa combinazione derivano quattro categorie:

- Stars,
- Cash Cows,
- Question Marks
- Dogs.

Ogni quadrante suggerisce una strategia: investire, mantenere, selezionare o disinvestire. L'obiettivo è garantire l'equilibrio del portafoglio di business, destinando le risorse dove possono generare maggiore valore. In una prospettiva integrata, l'impiego della matrice BCG può anche supportare la gestione delle dinamiche occupazionali interne all'impresa. Decisioni strategiche quali disinvestimenti, ristrutturazioni o riallocazioni di risorse tra business units (soprattutto nel quadrante "Dogs") possono infatti comportare impatti significativi sull'occupazione, richiedendo una gestione attenta dei rapporti di lavoro, in coerenza con la normativa vigente (ad esempio gli artt. 4-24 della Legge n. 223/1991 in tema di licenziamenti collettivi e il D.lgs. 148/2015 sugli ammortizzatori sociali (cfr. Romagnoli, 2003<sup>[1]</sup>; Ferraro, 2021<sup>[2]</sup>). Tali scelte dovrebbero quindi essere integrate con un dialogo costruttivo con le rappresentanze sindacali e con un'attenta pianificazione delle misure di accompagnamento sociale<sup>[3]</sup>. Storicamente, questo modello ha rappresentato un riferimento per i conglomerati industriali, consentendo una gestione disciplinata dei flussi finanziari tra business maturi e iniziative emergenti. Tuttavia, nel nuovo millennio, la volatilità del mercato, la velocità del cambiamento e la ridotta durata del vantaggio competitivo mettono in discussione alcune premesse. La quota di mercato, ad esempio, non è più sempre correlata a una redditività sostenibile. L'ana-

lisi di un ampio campione di imprese ha mostrato come, tra il 2008 e il 2018, il tempo medio di permanenza di un prodotto in un singolo quadrante si sia dimezzato rispetto al decennio precedente, scendendo sotto i quattro anni. In settori ad alta innovazione, come il tecnologico, tale permanenza è scesa a meno di due anni. Parallelamente, la quota di profitti generata dalle cash cow è calata significativamente, segnalando un indebolimento del loro ruolo tradizionale di motore finanziario dell'impresa.

Nonostante queste evoluzioni, la matrice BCG mantiene una funzione guida, soprattutto se integrata con una visione dinamica e flessibile. In particolare, può offrire un valido contributo alla prevenzione della crisi d'impresa, intesa come progressiva perdita di valore economico, reddituale e finanziario. Il declino spesso deriva da una cattiva allocazione delle risorse, dall'incapacità di leggere segnali di allarme e dalla rigidità strategica. Tale declino non è privo di conseguenze anche sul piano occupazionale: secondo quanto previsto dal Codice della Crisi d'Impresa (D.lgs. 14/2019<sup>[4]</sup>, artt. 189 ss. Tiraboschi<sup>[5]</sup>, 2019), la gestione della crisi comporta obblighi informativi e procedurali in presenza di impatti rilevanti sui livelli occupazionali. È quindi essenziale che strumenti come la matrice BCG vengano utilizzati in un'ottica multidisciplinare, capace di tenere conto anche dei riflessi giuslavoristici delle decisioni aziendali.

In questo senso, la matrice BCG può supportare il monitoraggio del ciclo di vita dei prodotti e favorire tempestive azioni correttive.

Un'applicazione efficace richiede però un adattamento: occorre passare da una logica statica a una dinamica, considerando il continuo spostamento delle business unit tra i quadranti. L'uso della matrice va dunque accompagnato da strumenti di previsione, analisi di scenario e



cultura del cambiamento, promuovendo un approccio olistico alla gestione strategica. La letteratura ha evidenziato pregi e limiti dello strumento. I principali vantaggi sono la semplicità, la chiarezza e la capacità di orientare le risorse verso aree ad alto potenziale. D'altra parte, critiche storiche (Mintzberg<sup>[6]</sup>, 1994; Hamel & Prahalad<sup>[7]</sup>, 1990; Morrison & Wensley<sup>[8]</sup>, 1991) e successivi approfondimenti (Ghemawat<sup>[9]</sup>, 2002; McDonald & Eisenhardt<sup>[10]</sup>, 2020) hanno evidenziato il carattere riduzionista del modello, la sua rigidità e l'assenza di variabili qualitative, come la sinergia tra business, la reputazione aziendale o la complessità organizzativa. Tuttavia, proprio la sua universalità e il suo potere evocativo ne hanno garantito l'utilizzo diffuso, ancora oggi presente in circa un terzo delle grandi organizzazioni (Madsen<sup>[11]</sup>, 2020; BCG<sup>[12]</sup>, 2023).

In conclusione, la matrice BCG, pur richiedendo aggiornamenti interpretativi, rimane uno strumento utile per supportare il processo decisionale strategico. Se integrata con metriche moderne, visione sistemica e attenzione al contesto, può continuare ad aiutare le imprese non solo a orientarsi nel mercato, ma anche a prevenire situazioni di squilibrio e crisi. ■

## Note

- [1] Romagnoli, U. (2003). *Diritto del lavoro. I fondamenti*. Laterza.  
 [2] Ferraro, G. (2021). *Le crisi aziendali e la gestione*

*dei rapporti di lavoro*. Ipsoa.

- [3] Perulli, A. (2020). *Il diritto del lavoro nell'era dell'incertezza*. Giappichelli.  
 [4] Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14.  
 [5] Tiraboschi, M. (2019). "Crisi d'impresa e tutele del lavoro tra riforme e prassi", *Diritto delle Relazioni Industriali*.  
 [6] Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*.  
 [7] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.  
 [8] Morrison, A., & Wensley, R. (1991). *Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix*. Journal of Marketing Management, 7(2), 105–129.  
 [9] Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Business History Review, 76(1), 37–74.  
 [10] McDonald, R., & Eisenhardt, K. (2020). *Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design*. Administrative Science Quarterly, 65(2), 483–523.  
 [11] Madsen, T. L. (2020). *Strategic tools and the strategy tools field: A review and research agenda*. Strategic Organization, 18(3), 472–504.  
 [12] Boston Consulting Group (2023). *Fifty Years of BCG: The Evolution of Strategy*. Report BCG.com.

[\*] Dottore commercialista e dottorando di ricerca in "Gestione finanziaria d'impresa e gestione della crisi" presso l'Universitas Mercatorum di Roma