

La matrice BCG (Boston Consulting Group) : exercice corrigé

 tifawt.com/marketing/exercice-corrigé-marketing-sur-matrice-bcg/

March 21, 2017

Avant de faire cet exercice je vous invite à consulter l'article sur la matrice « Boston Consulting Group » (BCG). Voici l'énoncé de l'exercice de marketing sur la matrice BCG: La société Borat SA, plus grande société du Kazakhstan, a pour activité principale la production et la commercialisation de vodka. Surfant sur son immense succès, elle souhaite se lancer dans une stratégie de diversification. Le PDG vous demande d'évaluer la pertinence de cette stratégie à partir du dossier prévisionnel qu'il vous remet.

Ce dernier contient une description des dix activités dans lesquelles l'entreprise souhaite intervenir dans les cinq ans, ainsi que des chiffres prévisionnels. Concernant ces dix activités, le dossier contient ces données :

10 Activités et leurs caractéristiques prévisionnelles en N + 5

1. **Vodka:** C'est l'activité d'origine du groupe. Elle est toujours très rentable mais entre en concurrence avec les marques de vodka russes et scandinaves très connues en Occident, principal marché du groupe (80 % des ventes).
2. **Cognac:** La concurrence rude, ainsi que la crise économique, ont affectés les ventes de cette activité qui tend à régresser. Les prix en chute libre entraînent des résultats financiers déficitaires. À moyen terme, ce marché pourrait paradoxalement devenir très porteur (effet de mode) à condition de ne pas disparaître avant.
3. **Verre :** En dépit de son lancement en fanfare, cette activité n'a jamais réussi à s'implanter sur le marché et elle collectionne les pertes depuis cinq ans. Seules les autres activités du groupe semblent encore lui acheter ses produits.
4. **Panneaux solaires:** Cette niche de marché est très rentable, la concurrence étant pour le moment inexistante et l'avance technologique du groupe importante.
5. **Hublots:** La société s'est lancée récemment dans la commercialisation de hublots pour navettes spatiales, dans l'espoir de voir se développer les vols touristiques. Le décollage de ce marché est attendu pour 2020.
6. **Élastiques:** Cette division est spécialisée dans un micro marché très rentable.
7. **Banque:** Comme tout grand groupe, Borat SA a lancé sa banque, qui propose aussi des produits d'assurance. Elle travaille essentiellement avec les autres divisions du groupe.
8. **Logiciels:** Cette division a été créée dans le but de fournir des logiciels pour l'usine de verre du groupe. Elle produit accessoirement d'autres logiciels qu'elle vend aux autres divisions et obtient, rarement, des contrats en-dehors du groupe.
9. **Chocolat:** Le lancement de cette activité, pêché mignon du président du pays, est principalement dû aux pressions de ce dernier. Il préfère maintenant les glaces.

10. **Stylos:** Les résultats de cette activité fluctuent en fonction des commandes de l'État.

Les résultats prévisionnels pour l'année N + 5 sont synthétisés dans le tableau suivant :

	Taux de croissance du marché	CA de l'activité (en euros)	CA du concurrent principal (en euros)	Marge nette
1. <i>Vodka</i>	1 %	23 900 000	2 500 000	2 %
2. <i>Cognac</i>	1 %	2 000 000	1 750 000	- 4 %
3. <i>Verre</i>	0 %	12 000 000	15 000 000	- 3 %
4. <i>Panneaux solaires</i>	9,5 %	2 000 000	2 250 000	9 %
5. <i>Hublots</i>	1,5 %	1 500 000	4 000 000	- 2 %
6. <i>Élastiques</i>	1,5 %	200 000	2 500 000	12 %
7. <i>Banque</i>	1 %	1 000 000	1 750 000	- 1 %
8. <i>Logiciels</i>	4,5 %	100 000	400 000	1 %
9. <i>Chocolat</i>	- 5 %	500 000	7 000 000	- 25 %
10. <i>Stylos</i>	1 %	3 500 000	4 000 000	4 %

Vous savez en outre qu'au Kazakhstan, en N + 5 :

- le marché des boissons alcoolisées s'élève à 150 millions d'euros, dont 50 % pour la vodka et 5 % pour le Cognac ;
- le marché du verre est de 60 millions d'euros, celui des panneaux solaires représentant 10 % de ce montant et celui des hublots 20 % de ce montant ;
- le marché des élastiques s'élève à 12 millions d'euros, comme celui des stylos ;
- le marché des banques est de 5 millions d'euros, soit le quintuple de celui des logiciels ;
- le marché du chocolat a fondu, à peine 13 millions d'euros.

Évaluez le portefeuille d'activités du groupe à l'aide du modèle BCG. Quelles conclusions en tirez-vous ?

Faites la même analyse à partir du modèle Arthur D. Little.

Quelles recommandations stratégiques pouvez-vous effectuer pour aider votre client ?

Quelles limites de la matrice BCG pouvez-vous identifier ?

Corrigé de l'exercice sur la matrice BCG

Les calculs nécessaires pour la matrice BCG

Afin d'établir une matrice BCG, nous avons besoin de deux éléments :

- le taux de croissance de l'activité (précisé dans l'énoncé) ;
- la part de marché relative de l'activité (à calculer).

Le chiffre d'affaires total de Borat s'élève à 46,7 millions d'euros, ce qui nous permet d'obtenir le tableau suivant :

	Poids dans le CA	Marché total	Part de marché	PDM du concurrent principal	Part de marché relative
1. Vodka	51,2 %	75 000 000	31,8 %	3,3 %	9,6
2. Cognac	4,3 %	7 500 000	26,7 %	23,3 %	1,1
3. Verre	25,7 %	60 000 000	20,0 %	25,0 %	0,8
4. Panneaux solaires	4,3 %	6 000 000	33,3 %	37,5 %	0,9
5. Hublots	3,2 %	12 000 000	12,5 %	33,3 %	0,4
6. Élastiques	0,4 %	12 000 000	1,7 %	20,8 %	0,08
7. Banque	2,1 %	5 000 000	20,0 %	35 %	0,6
8. Logiciels	0,2 %	1 000 000	10 %	40 %	0,25
9. Chocolat	1,1 %	13 000 000	3,8 %	53,8 %	0,07
10. Stylos	7,5 %	12 000 000	29,2 %	33,3 %	0,9

L'analyse de la matrice BCG

Avant de pouvoir placer les différentes activités sur la matrice BCG, il faut faire le choix des valeurs médianes :

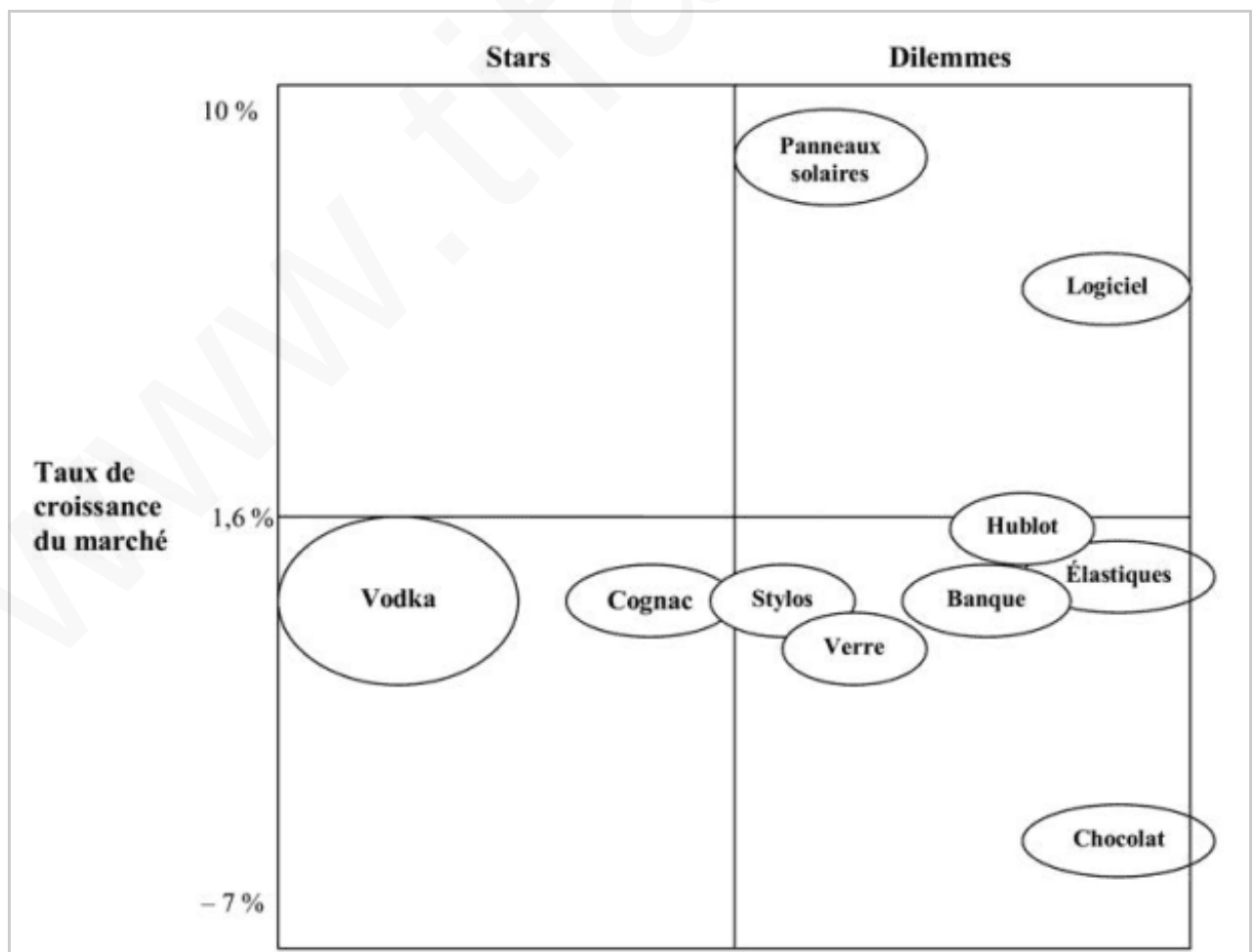
- la part de marché relative médiane est toujours fixée à 1 ;
- le taux de croissance médian peut être fixé en établissant la moyenne des dix taux de croissance, soit ici $(1 + 1 + 0 + 9,5 + 1,5 + 1,5 + 1 + 4,5 - 5 + 1)/10 = 1,6 \%$.

Compte tenu des calculs précédents, la matrice BCG peut être dessinée :

Si l'on observe cette matrice, le constat est le suivant :

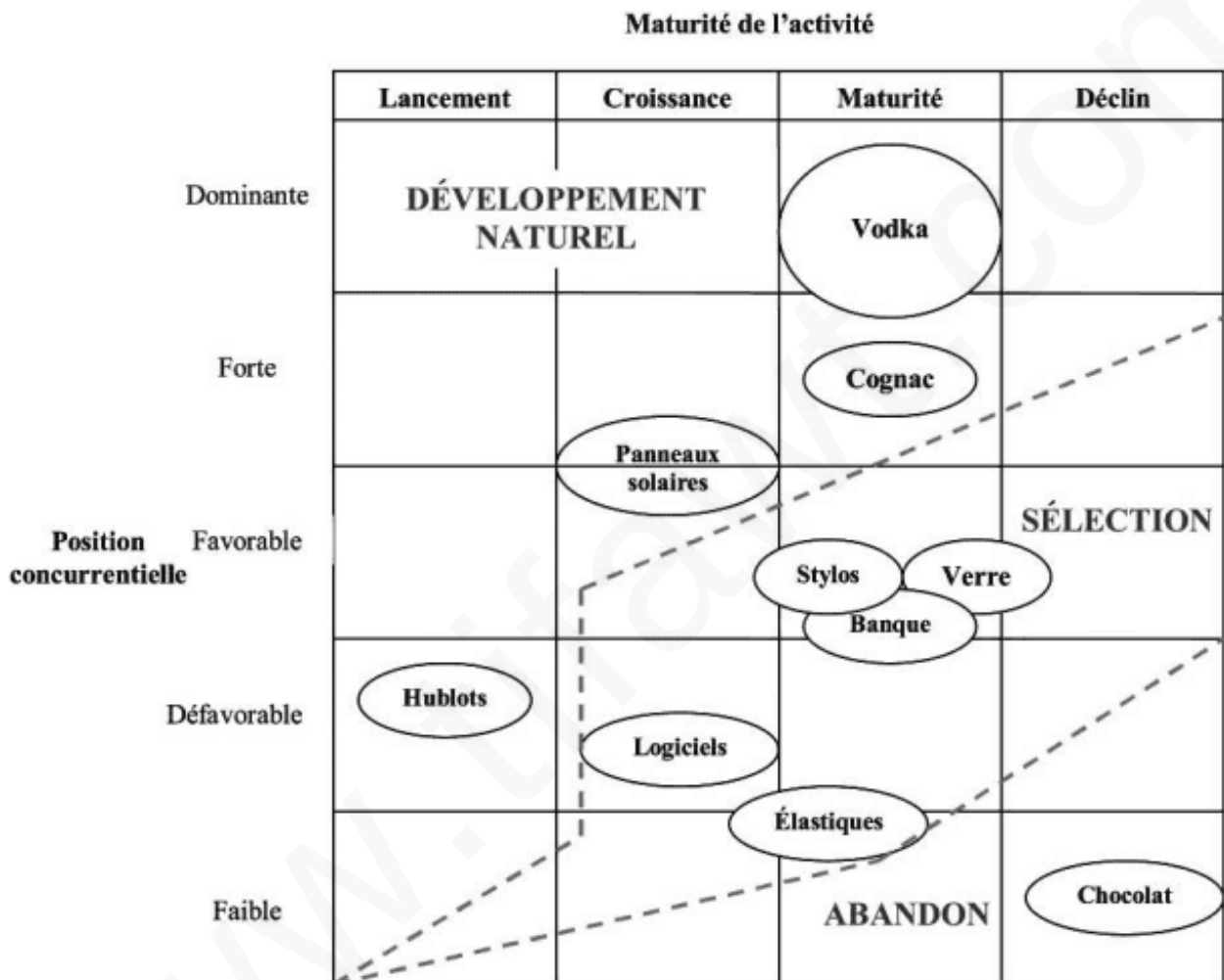
- il n'existe aucun produit star car les produits leaders sur leur marché se trouvent sur des marchés à faible croissance ;
- deux activités sont des vaches à lait, dont l'activité principale ;
- deux activités sont des dilemmes (les panneaux solaires étant dans une bien meilleure position que les logiciels) ;
- pas moins de six activités sont des poids morts.

Si l'on ne devait établir un diagnostic qu'à partir de cette matrice, il serait à conseiller de rentabiliser les deux activités principales et de ne conserver, outre ces deux activités, que les deux dilemmes en essayant de les développer. En tout état de cause, il semble que la stratégie de diversification aboutirait surtout à dépenser beaucoup d'argent et d'énergie pour peu de rentabilité : il y a trop de dispersion dans cette diversification !



La construction et l'analyse de la matrice AD Little

Avant de pouvoir placer les différentes activités sur la matrice AD Little, il faut déterminer le niveau de maturité de l'activité (c'est-à-dire la phase de son cycle de vie) ainsi que la position concurrentielle de l'entreprise. Compte tenu des données dont nous disposons, nous dessinons la matrice AD Little suivante :



Si l'on observe cette matrice, le constat est le suivant :

- quatre activités sont à placer en « développement naturel », c'est-à-dire qu'elles possèdent une bonne position concurrentielle ou sont en phase de lancement ;
- une activité (le chocolat) doit être abandonnée ;
- les cinq autres activités du groupe sont en position de « sélection », c'est-à-dire qu'il est nécessaire d'en développer certaines rapidement et d'en abandonner d'autres.

Les recommandations stratégiques

Compte tenu des informations dont nous disposons, les recommandations suivantes peuvent être faites :

- l'activité « Vodka » ne peut être abandonnée, c'est à la fois l'activité originelle et l'activité

principale du groupe, ainsi qu'une vache à lait rentable ;

- l'activité « Cognac » perd de l'argent mais demeure leader sur un marché qui va sans doute devenir porteur, il faut la conserver ;
- l'activité « Verre » est un poids mort, une activité de surcroît non rentable, peu stratégique et présente sur un marché qui semble approcher du déclin, elle doit être abandonnée ;
- l'activité « Panneaux solaires » est l'une des rares en forte croissance, elle doit donc être fortement développée, d'autant plus qu'elle est déjà très rentable ;
- l'activité « Hublots » est en position de poids mort en raison de son lancement récent, il est donc naturel que l'activité soit déficitaire et il faut investir dans ce marché ;
- l'activité « Élastiques » est très rentable sur son micromarché, il n'y a aucune raison de l'abandonner ;
- l'activité « Banque » est un poids mort, elle est non rentable, mais doit être conservée pour son aspect stratégique pour le groupe ;
- l'activité « Logiciels » est un dilemme, elle est très liée à l'activité « Verre » et doit donc elle aussi être abandonnée ;
- l'activité « Chocolat » est évidemment à abandonner (sauf revirement politique...) ;
- l'activité « Stylos » possède une rentabilité très fluctuante, ce qui nous conduit à proposer de l'abandonner (principe du développement sélectif).

La recommandation finale est donc d'abandonner quatre activités. Le portefeuille d'activités de notre client n'en sera que plus cohérent : il disposera de deux activités vache à lait, de deux activités à développer fortement, peut-être des futures stars, et enfin de deux activités de niche très rentables.

Les limites de la matrice BCG

La comparaison de la matrice BCG et de la matrice AD Little laisse entrevoir les limites de la méthode BCG. La matrice BCG conduit à recommander d'abandonner pas moins de six activités alors que la matrice AD Little ne recommande d'en abandonner qu'une (le chocolat). À quoi sont dus ces écarts ? Il suffit d'examiner les activités en question :

- l'activité « Élastiques » est un très bon exemple des erreurs du modèle BCG, qui oublie ici qu'il est possible d'avoir une très faible part de marché et d'être tout de même très rentable (principe du marketing de niche) ;
- l'activité « Hublots » montre aussi une erreur fréquente du modèle BCG, qui conduit à proposer d'abandonner des activités en lancement à fort potentiel (non rentables aujourd'hui mais peut-être très importantes pour l'entreprise demain) ;
- l'activité « Cognac » montre qu'une activité peut très bien être non rentable et être en position de vache à lait, infirmant ainsi l'une des hypothèses clés du modèle BCG (en effet, qu'est ce qui empêche une activité d'être leader sur un marché à faible croissance et de perdre de l'argent ?) ;
- l'activité « logiciels » est un dilemme pour BCG, qui pourrait ainsi proposer de la développer sans tenir compte des liens entre deux activités, ici les logiciels et le verre, qui devraient plutôt conduire à l'abandonner ;

– l'activité « Banque » est un poids mort pour BCG, elle propose donc de l'abandonner, mais elle oublie l'éventuelle valeur stratégique d'une activité pour une entreprise.