

# strategie

Luigi Pavan – Best Control - [www.best-control.it](http://www.best-control.it) - business@tin.it

## INCREMENTARE I GUADAGNI GESTENDO IL MIX PRODOTTI

La gamma dei prodotti rappresenta la risorsa principale con cui l'azienda si presenta sul mercato a competere con altre aziende.

Il mix dei prodotti ottimale per l'azienda deve soddisfare i requisiti di continuità nel tempo, assicurare adeguati profitti e competitività sul mercato.

L'analisi e la valutazione della gamma dei prodotti ha trovato una formulazione di successo da parte della Boston Consulting Group, identificata per brevità come "matrice BCG".

I pilastri su cui si fonda tale analisi sono:

### QUOTA DI MERCATO

La profittabilità di un prodotto sono proporzionali alla quota di mercato posseduta dall'azienda e quella posseduta dal concorrente più pericoloso.

### TASSO DI SVILUPPO DEL PRODOTTO

Nella fase di sviluppo di un mercato l'acquisizione di maggiori fatturati può essere raggiunta a costi ragionevoli; quando il mercato è maturo l'incremento di fatturato si ottiene sottraendo quote ai concorrenti a costi elevati.

|   |                          |                   |                         |     |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------------|-----|
| <b>TASSO DI SVILUPPO</b><br><br><b>alto</b><br><br><br><br><b>basso</b> | <b>BAMBINI DIFFICILI</b> |                   | <b>STELLE</b>           |     |
|   | generazione di cassa     | +                 | generazione di cassa    | +++ |
|   | utilizzo di cassa        | ---               | utilizzo di cassa       | --  |
|   | risultato netto          | --                | risultato netto         | +   |
|   | <b>CANI</b>              |                   | <b>MUCCHE DA DENARO</b> |     |
|   | generazione di cassa     | +                 | generazione di cassa    | +++ |
| utilizzo di cassa   | -                        | utilizzo di cassa | -                       |     |
| risultato netto   | 0                        | risultato netto   | ++                      |     |
|   | bassa                    |                   | alta                    |     |
|   | <b>QUOTA DI MERCATO</b>  |                   |                         |     |

Ponendo questi concetti in una matrice a quattro quadranti si ottiene la matrice BCG che evidenzia i flussi di cassa generati dai prodotti a seconda dell'area in cui si collocano.

Ciascun quadrante ha un significato che si riferisce al prodotto che in esso è inserito.

### **MUCCHE DA DENARO**

I prodotti che rientrano in questo quadrante possiedono un'alta quota di mercato, generano un flusso di cassa superiore a quello richiesto per mantenere la quota di mercato, richiedono una strategia volta a mantenere in ogni caso la posizione acquisita e gli investimenti vengono effettuati solo con concrete possibilità di recupero.

### **STELLE**

Sono prodotti con alto tasso di sviluppo e alta quota di mercato. Richiedono investimenti per mantenere o incrementare la quota di mercato prima della saturazione. Generano flussi di cassa consistenti.

### **CANI**

Prodotti con basso livello di crescita e bassa quota di mercato con scarse possibilità di crescita a costi esorbitanti perchè i leader del mercato mantengono la posizione con forti investimenti. Normalmente la maggior parte dei prodotti di un'azienda ricadono in questa categoria.

Per questi prodotti è necessario riposizionarlo in un particolare segmento più interessante, migliorare il flusso di cassa riducendo i costi, rinunciare al prodotto se le risorse possono essere impiegati in modo più redditizio.

### **BAMBINI DIFFICILI**

Prodotti con rapida crescita e quota di mercato bassa con necessità di cassa sproporzionate. E' la situazione tipica dei prodotti in nuovi mercati con rapido sviluppo dove i concorrenti sono già entrati; il rischio consiste nella possibilità che il prodotto diventi "cane" appena il mercato rallenta.

In tale situazione è consigliabile investire molto per recuperare il terreno sui concorrenti, rendere competitivo il prodotto, riposizionare il prodotto per migliorare il flusso di cassa.

Spesso l'azienda può avere difficoltà ad inserire tutti i propri prodotti in soli quattro quadranti, come i prodotti appena lanciati e quelli presenti sul mercato da lunga data. Per ovviare a questo inconveniente si è introdotta la fusione con la curva del ciclo di vita del prodotto con cui le ipotesi di allocazione dei prodotti diventano sette.

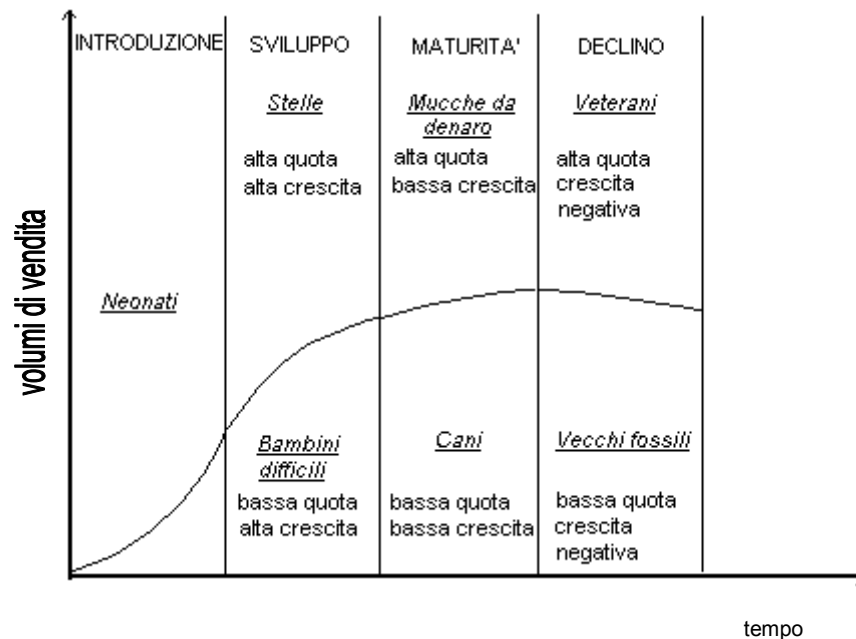
Compaiono quindi nuove categorie:

### **NEONATI**

Sono prodotti che aprono un nuovo mercato per i quali è impossibile classificarli in termini di quota. Per questi prodotti sono necessarie molte risorse per acquisire nuovi consumatori ed espandere la distribuzione.

## VETERANI

Quando il mercato è in declino, le mucche da denaro diventano veterani; sono



prodotti che mantengono la posizione e offrono risultati di cassa positivi. L'attenzione è normalmente indirizzata a nuovi concorrenti che dispongono di un prodotto con alcune caratteristiche superiori.

## VECCHI FOSSILI

Sono prodotti che dispongono di piccole quote in mercati in declino con flusso di cassa spesso negativo. L'unica strategia consiste nello spremere il prodotto per quanto possibile.