

strategie

Luigi Pavan – controllo di gestione e gestione finanziaria - altre informazioni su www.best-control.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.

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

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.

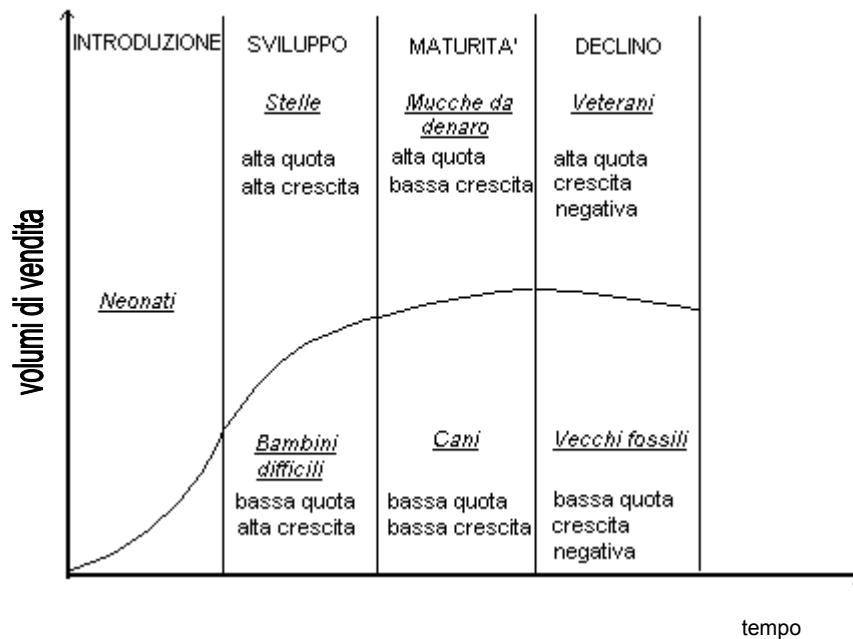
Compaiono quindi nuove categorie:

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.