

# Ciclo di vita dei prodotti e strategie di portafoglio

## Ciclo vizioso e virtuoso nella strategia di produzione

Piero Mella



Contabilità Industriale

*In questo articolo si presenta la teoria della matrice del portafoglio prodotti secondo la quale le imprese pluriprodotto devono continuamente valutare la convenienza a continuare la produzione di ciascuno dei prodotti del loro portafoglio. La strategia di portafoglio prodotti non deve essere, tuttavia, determinata dalla pura redditività di ciascun prodotto in quanto occorre tenere presente anche, e forse soprattutto, il cash flow ottenuto dalla vendita.*

*Tanto la redditività quanto il cash flow generato da ciascuna produzione dipendono dalla fase del ciclo di vita dei prodotti.*

*Per questo, dopo avere ricordato la teoria del ciclo di vita dei prodotti, l'autore considera i tipi di prodotti in relazione alla loro capacità di generare reddito e cash flow ed indica la possibile linea strategica di diversificazione delle produzioni che emerge da tale classificazione.*

### 1. Il ciclo di vita del prodotto

Per un'efficace pianificazione strategica e, in ogni caso per una corretta previsione di vendita, è utile considerare il *ciclo di vita del prodotto*.

Con questo termine si indica l'andamento delle vendite di un dato prodotto nel corso della sua "vita", cioè dal momento in cui inizia la commercializzazione, vale a dire quando il prodotto "nasce", al momento in cui cessa la produzione e la vendita, momento in cui il prodotto "muore".

Si è constatato — ed è facile osservarlo rivolgendosi direttamente l'attenzione ai mercati che ci circondano — che in genere, salvo eccezioni facilmente identificabili e giustificabili, le vendite dei prodotti presentano un andamento analogo a quello indicato in figura 1.

Pensiamo, ad esempio, al ciclo di vita delle automobili, delle cineprese in superotto, dei videoregistratori, e così via.

La "vita" di un prodotto, di norma, attraversa quattro fasi, ciascuna caratterizzata da un diverso andamento dei ricavi:

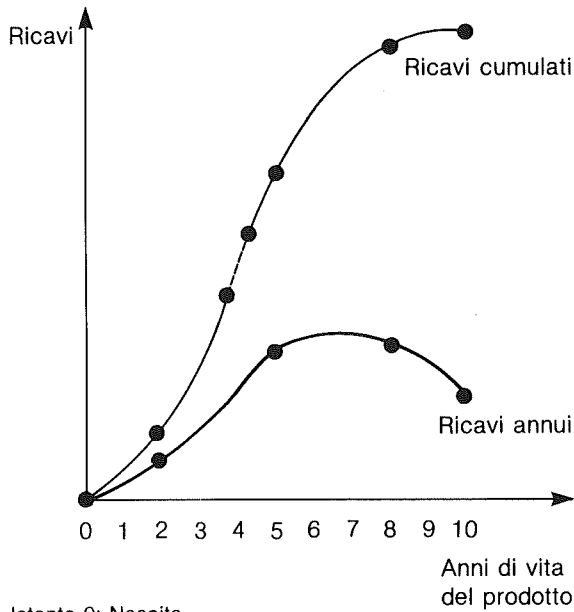
*a) la fase di lancio e di introduzione sul mercato;* in questa fase la domanda è bassa ed i produttori cercano di tenere basso il livello dei prezzi per incentivare i consumatori; di conseguenza i ricavi sono ridotti ed aumentano lentamente in questo primo periodo di vita; i margini di utile derivanti dalla vendita del prodotto sono minimi o nulli, in quanto, se da un lato i prezzi sono contenuti, dall'altro i costi unitari sono elevati, sia per il fatto che i rendimenti dei fattori sono bassi, sia

per il fatto che occorre tenere conto — e recuperare con i prezzi — i costi di lancio del prodotto;

*b) la fase di espansione o di consolidamento;* dopo la fase di lancio, il prodotto inizia ad essere conosciuto e ad avere successo; i consumatori lo richiedono con sempre maggiore intensità e la domanda diventa sempre più "rigida"; il produttore può aumentare i prezzi di vendita; contemporaneamente, si produce una riduzione dei costi unitari causata da due fenomeni:

- 1) il fenomeno noto come *apprendimento dei costi*, consistente nella riduzione dei costi unitari all'aumentare del periodo di produzione; ciò a motivo dell'accresciuta abilità dei lavoratori nell'eseguire i processi produttivi, cioè dell'aumentare dei rendimenti dei fattori produttivi;
- 2) il fenomeno noto come *economie di scala*, consistente nel poter espandere la produzione senza espandere i costi fissi di struttura nella stessa proporzione; è facile verificare questo fenomeno pensando al caso frequente in cui al raddoppio delle richieste di prodotto non è necessario raddoppiare il numero degli impianti ma semplicemente l'intensità di utilizzo, istituendo i doppi ed i tripli turni; se su un turno la quota di ammortamento per unità di prodotto è pari a  $X$ , su due turni la quota di ammortamento unitaria incide per  $1/2X$ . In questa fase, grazie all'aumento dei prezzi, da un lato, ed alla riduzione dei costi unitari, dall'altro, i prodotti cominciano a produrre profitti;
- 3) *la fase della maturità;* alla fase di espansione segue quella di maturità; i costi unitari sono

Figura 1  
Ciclo di vita di un prodotto



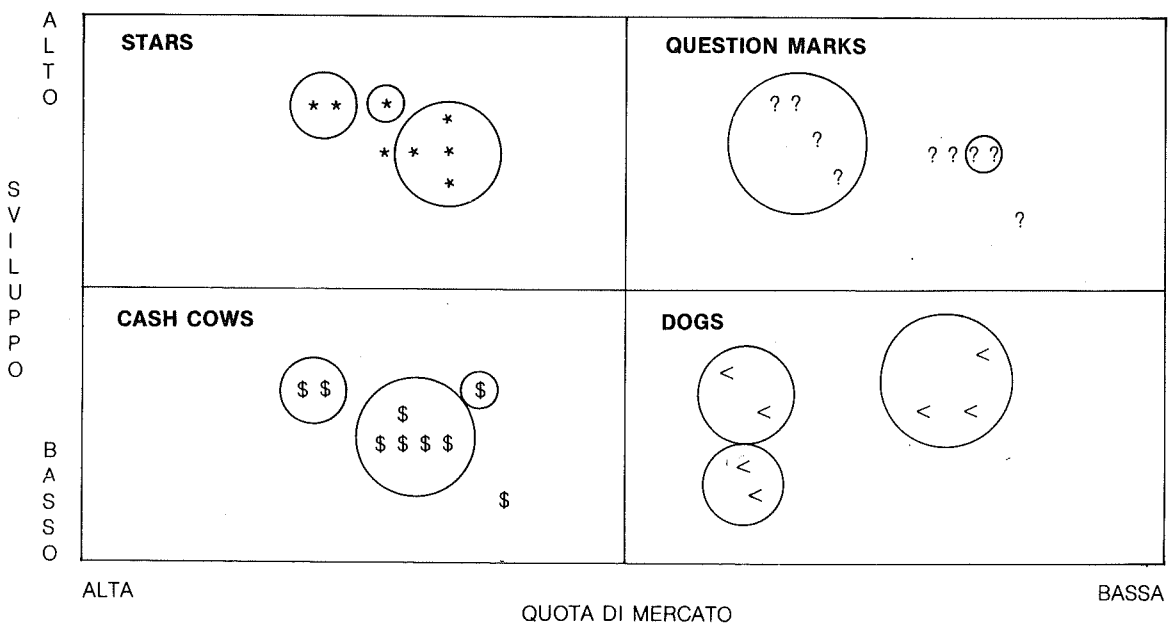
Istante 0: Nascita  
Anni 1 e 2: Lancio  
Anni 3, 4 e 5: Sviluppo  
Anni 6, 7 e 8: Maturità  
Anni 9 e 10: Declino  
Fine anno 10: Morte

minimi ed i prezzi sono sufficientemente elevati ma le vendite non sono più in espansione ed iniziano a contrarsi; i consumatori sono attirati da altri prodotti; per parare la diminuzione della domanda i produttori devono effettuare azioni di incentivazione commerciale (aumento delle provvigioni dei venditori, riduzioni di prezzi, dilazioni di pagamento, ecc.) e di sostegno pubblicitario in particolare; ciò mantiene per qualche periodo ancora elevata la domanda ma si riducono i margini di profitto;

4) *la fase della vecchiaia*; inevitabilmente il calo della domanda e la conseguente riduzione del divario tra prezzi di vendita e costi di produzione, fa venire meno la convenienza a continuare la produzione di quel prodotto decretandone la "morte" commerciale e produttiva.

La previsione del ciclo di vita del prodotto è importante sia per i prodotti nuovi, per i quali è necessario poter prevedere la durata commerciale e produttiva, sia per quelli già commercializzati, in quanto è necessario poter anticipare la durata della vita residua; particolarmente utile è la conoscenza della fase del ciclo di vita attraversata dal prodotto.

Figura 2  
Matrice dei prodotti



Fonte: ABELL-HAMMOND, *Strategic Market Planning*, Prentice Hall, N.J., 1979)

## 2. Ciclo di vita dei prodotti e quota di mercato. Il portafoglio prodotti

Per poter effettuare una pianificazione efficace, un'impresa deve non solo accertare la fase del ciclo di vita dei prodotti ma anche la quota di mercato di ciascuno.

L'impresa deve cioè fare un'analisi accurata del proprio *portafoglio prodotti* e classificare i prodotti a seconda del loro grado di "bontà" alla produzione dei profitti (aspetto economico della produzione) e del cash flow (aspetto finanziario della produzione).

Ordinando i diversi prodotti su un grafico che indica sull'asse delle ascisse la quota di mercato relativa, decrescente (dall'origine verso destra) e sull'asse delle ordinate il tasso di sviluppo previsto delle vendite nell'ambito del ciclo di vita (espansione crescente dall'origine verso l'alto) si può ottenere la classificazione del *portafoglio prodotti* indicata in figura 2.

In relazione al duplice aspetto della quota di mercato posseduta (previsione delle vendite) e del tasso di sviluppo delle vendite (ciclo di vita) i prodotti sono così classificabili:

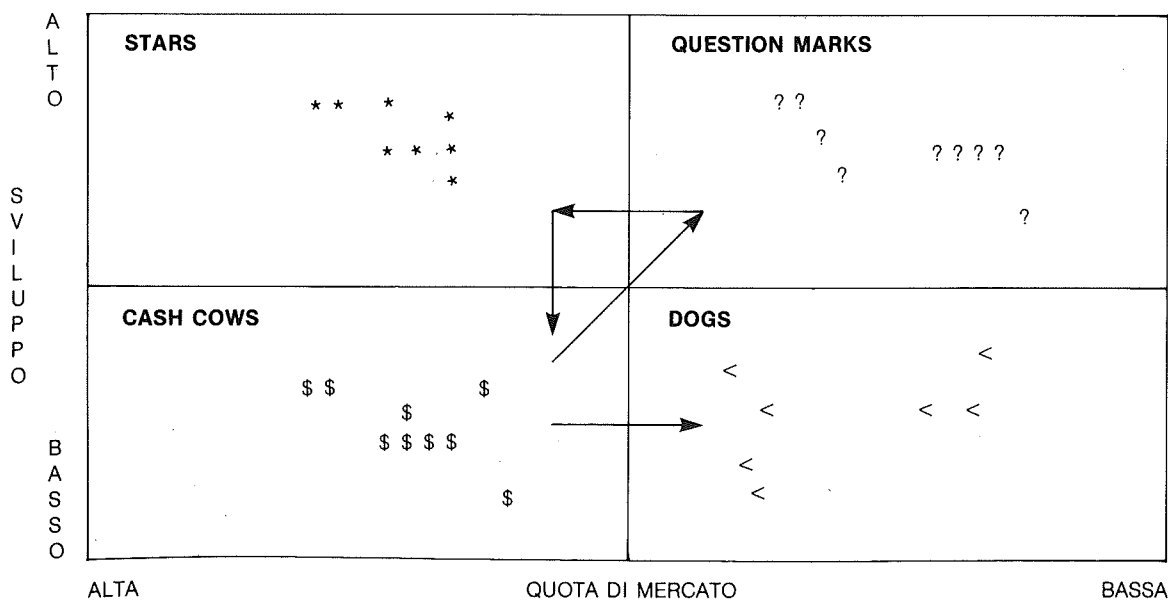
a) prodotti *cash cows* (lett. mucche da cui spremere *cash*, cioè utili e liquidità); sono quelli classificati nel quadrante inferiore sinistro e corrispondono ai prodotti nella fase 3, di maturità, del ciclo di vita del prodotto; poiché la quota di mercato conquistata è elevata, tali prodotti contribuiscono in termini rilevanti all'utile di gestione dell'impresa e forniscono elevati flussi di cassa; sono i prodotti sui quali occorre puntare per ottenere le disponibilità finanziarie con le quali espandere le quote di

mercato dei prodotti *dogs* o per sostenere il lancio dei nuovi prodotti; essendo nella fase di maturità, non vale la pena di effettuare investimenti per espanderne ulteriormente la diffusione;

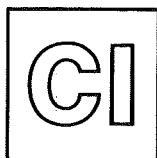
- b) prodotti *dogs* (lett. cani che cercano di "mordere" qualcosa ma che hanno poco da "mordere"); sono ubicati nel quadrante inferiore destro e rappresentano prodotti alla fine della maturità; entreranno ben presto nella fase della vecchiaia; generano flussi di cassa positivi essendo ormai terminati i processi di ammortamento dei fattori di struttura anche se la limitata quota di mercato consente loro di contribuire in misura modesta alla redditività aziendale;
- c) prodotti *stars* (lett. stelle di prima grandezza, protagonisti); sono collocati nel quadrante superiore sinistro e rappresentano i prodotti nel pieno dell'espansione per i quali l'impresa è riuscita a conquistarsi posizioni di quasi monopolio sul mercato; poiché l'espansione è appena iniziata e l'impresa persegue una politica di prezzi contenuti, tali prodotti presentano potenzialità economiche di assoluto interesse ma flussi di cassa contenuti;
- d) prodotti *question mark* (prodotti dal futuro incognito); sono ubicati nel quadrante superiore destro in quanto sono caratterizzati da bassa quota di mercato e da elevato sviluppo; per supportare lo sviluppo, con le modeste quote di mercato conquistate, l'impresa deve sostenere rilevanti investimenti con scarsa economicità; tali prodotti assorbono flussi di cassa e contribuiscono in misura quasi nulla — se non negativa — alla redditività aziendale; se l'impresa riuscisse ad ampliare le quote di mercato tali prodotti potrebbero rivelarsi vincenti.

Figura 3

Circolo virtuoso e circolo vizioso



Contabilità  
Industriale



### 3. La dinamica del portafoglio prodotti: circolo virtuoso e circolo vizioso

L'analisi storica e, soprattutto, previsionale del portafoglio prodotti, consente alle imprese di accertare la possibile dinamica dei singoli prodotti.

Abbiamo osservato, al paragrafo precedente, come dai prodotti *cash cow* si possano "mungere" le necessarie risorse di cash per finanziare l'espansione dei prodotti *question marks*, per trasformarli in *stars* e, soprattutto di quelli *stars* per farli assurgere al ruolo di fornitrici di cash flow.

Le imprese, nell'ambito della programmazione, dovranno proprio cercare di innestare questo *circolo virtuoso* (figura 3):

CASH COWS → QUESTION MARKS →  
STARS → CASH COWS

I prodotti *dogs* sono destinati ad uscire quanto prima dal portafoglio prodotti; vi sono tuttavia imprese che insistono nel cercare di "dare da mangiare" ai prodotti *dogs* per prolungarne anco-

ra la vita; si innesta, allora, un *circolo vizioso* in quanto il continuo alimentare i prodotti *dogs* priva l'impresa delle risorse finanziarie da destinare all'espansione dei prodotti delle altre due classi; pian piano le *mucche* da cui mungere la liquidità diventano a loro volta *cani* arrabbiati che divorano tutto quanto possono e l'impresa si ritrova senza prodotti *stars* o *question marks*; ben presto la liquidità si esaurisce e diventa problematico finanziare gli investimenti per trovare nuovi prodotti; quanto si innesta questo circolo vizioso l'impresa può entrare in una fase di pericolosa recessione.

È compito della pianificazione di medio e lungo termine controllare l'evoluzione del circolo virtuoso ed evitare il sorgere di cicli viziosi programmando con anticipo i prodotti che diventeranno *question marks* e *stars*; è compito della pianificazione di breve termine dirigere il circolo virtuoso prevedendo prescegliendo i prodotti per i quali risulta prioritario l'ampliamento delle quote di mercato e "pilotando" la graduale eliminazione dei prodotti *dogs*.