

Le principali scelte strategiche:

Lezione 9

Le strategie nel ciclo di vita



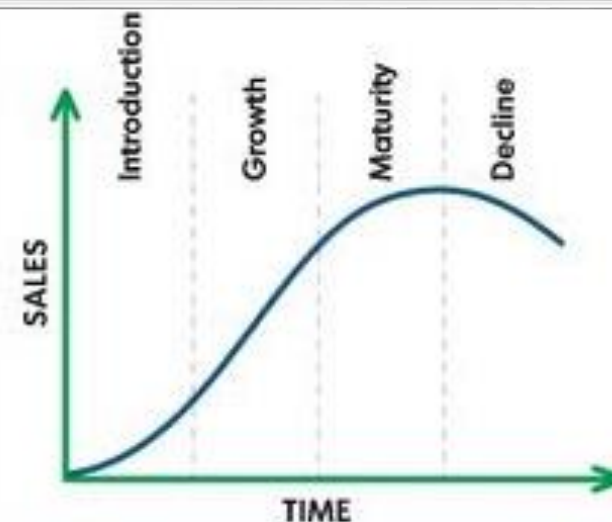
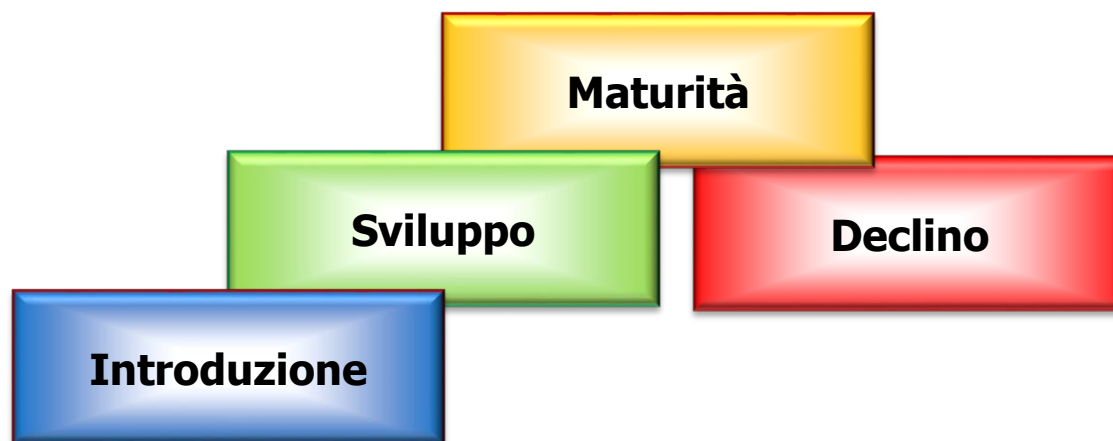
Le strategie nel ciclo di vita: Cosa si intende per ciclo di vita?



Ogni prodotto segue un **proprio percorso evolutivo composto di differenti fasi** che si succedono sua introduzione sul mercato fino alla suo ritiro.

Questo modello non vale solo per i prodotti, ma può essere applicato anche alle imprese stesse!

Tali fasi si classificano in base al livello di vendite e al tempo e sono:



Ad ogni fase del ciclo di vita devono corrispondere strategie diversificate; mantenere la stessa strategia per ogni momento non permette di cogliere i vantaggi di ogni fase e ancor peggio espone l'impresa ai rischi proprio di ogni step evolutivo.



Le strategie nel ciclo di vita: In cosa si differenziano le 4 fasi

	Incremento della domanda	Diffusione della conoscenza
Introduzione	<ul style="list-style-type: none">• Prodotti non conosciuti• Pochi acquirenti• Pochi concorrenti	<ul style="list-style-type: none">• Nuova conoscenza• Tecnologia in rapida evoluzione• Non ancora diffuse info adeguate sulla prestazione
Sviluppo	<ul style="list-style-type: none">• Diffusione informazioni• Accelerazione tasso di crescita delle vendite	<ul style="list-style-type: none">• Si afferma una tecnologia dominante
Maturità	<ul style="list-style-type: none">• Si avvicina la saturazione• Domanda di sostituzione• Rallentamento tasso di crescita	<ul style="list-style-type: none">• Conoscenza tecnologia diffusa• Attenzione efficienza di processo• Forte rallentamento dinamica tecnologica ed innovazioni di prodotto
Declino	<ul style="list-style-type: none">• Decremento vendite• Sostituzione da altri prodotti	<ul style="list-style-type: none">• Investimenti pubblicitari decrescenti

Le strategie nel ciclo di vita: In cosa si differenziano le 4 fasi



	Vendite	Costi per cliente	Profitti	Clienti	Concorrenti
Introduzione	Scarse	Alti	Negativi	Innovatori	Pochi
Sviluppo	Crescenti	Medi	Crescenti	Adottanti iniziali	Numero crescente
Maturità	Stabili	Bassi	Alti	Maggioranza	Stabili
Declino	Declinanti	Bassi	Declinanti	Ritardatari	In riduzione

Le strategie nel ciclo di vita: In cosa si differenziano le 4 fasi



	Prodotto	Prezzo	Distribuzione	Pubblicità	Promozione
Introduzione	Prodotto di base	Determinato sulla base del cost-plus	Distribuzione selettiva	Conoscenza prodotto negli innovatori	Spingere alla prova
Sviluppo	Estensioni nel prodotto e servizi	Prezzo di penetrazione nel mercato	Intensificare distribuzione	Conoscenza ed interesse nel mercato	Ridurre per approfittare della elevata domanda
Maturità	Diversificar e marche e modelli	Pareggiare o battere la concorrenza	Distribuzione intensiva	Evidenziare differenze e vantaggi	Aumentare conversione marca
Declino	Selezionare	Taglio dei prezzi	Distribuzione selettiva	Ridurre per mantenere clienti fedeli	Ridurre al minimo

Le strategie nel ciclo di vita:

Obiettivi nelle 4 fasi



Le strategie nel ciclo di vita: Le fasi di sviluppo e di introduzione



**«Il modo migliore per prevedere il futuro è costruirlo»
John Skully, ex Presidente Apple Computers**

Le fasi di introduzione e sviluppo si originano partendo da tecnologie innovative, dall'applicazione di tecnologie già esistenti a prodotti nuovi, da nuovi bisogni dei consumatori, da rivoluzioni degli scenari ambientali.

Da un punto di vista strutturale cosa caratterizza queste due fasi?

Tecnologia

**Particolare
tipologia di
domanda**

**Barriere
all'entrata**

**Incertezza e
rischio**

Le strategie nel ciclo di vita: Il ruolo della tecnologia



Tecnologia

La tecnologia è spesso il motore della nascita di nuovi prodotti

L' **«innovazione esponenziale»** permette di avere un **susseguirsi continuo di nuove proposte tecnologiche**.
Ne deriva un alto grado di incertezza delle tecnologie emergenti.

Spesso **troppe aziende** si **«adagiano» sulle tecnologie che possiedono!**

La continua ricerca e sviluppo di nuove soluzioni è l'unica arma per sopravvivere al continuo evolversi dei mercati.



Le strategie nel ciclo di vita: Una domanda particolare



Particolare tipologia di domanda

Nelle fasi di introduzione e sviluppo è possibile riscontrare due differenti fasi di crescita:

Fase introduttiva: la **domanda deriva dalla novità** del prodotto/servizio e la **sua crescita è limitata** dalla non conoscenza
Consumatori = «**innovatori**»

Seconda fase: la tecnologia inizia a diffondersi.
Aumenta la penetrazione sul mercato e il tasso di crescita della domanda.

Incertezza tecnologica (come la tecnologia si rileverà adatta ai mercati)

NB: il passaggio dalla fase introduttiva a quella di sviluppo non è assolutamente garantito!!!

Incertezza dei mercati (come i consumatori accoglieranno il prodotto/servizio)

Le strategie nel ciclo di vita: Creare delle barriere all'entrata



Barriere all'entrata

Come progettare la propria idea innovativa?

Brevetti

**Know
How**

Licenze

In casi particolari anche il solo rischio del settore può fungere da barriera all'entrata

**Incertezza e
rischio**

- incertezza sulla tecnologia
- impossibilità di prevedere mercato,
- frequenti pressioni di nuovi competitor
- ingenti i investimenti iniziali.



Le strategie nel ciclo di vita: Strategie dell'introduzione e dello sviluppo



Come prendere decisioni strategiche in questi due momenti del ciclo di vita?

Formulare previsioni accurate basate su una attenta analisi delle reali potenzialità.
Utile **un'analisi degli scenari** che consideri i diversi possibili sviluppi (Best e Worst).

Considerare bene i tempi di entrata sul mercato: è meglio essere innovatori o imitatori???

Elaborare strategie che prevedano **soluzioni relative alla gestione ed analisi del rischio** quali ad esempio:

- Collaborare con i consumatori nel processo di innovazione)
- Limitare l'esposizione al rischio tutelandosi dal punto di vista finanziario
- Sviluppare un sistema aziendale flessibile



Le strategie nel ciclo di vita:

La fase della maturità



«I margini sulle vendite dei nostri prodotti sono di pochi centesimi. I direttori dei nostri punti vendita devono essere abili in due cose: tenere sotto controllo i costi ed aumentare le vendite. Il controllo delle porzioni è fondamentale; le specifiche riguardanti la lattuga sono lunghe più di due pagine»

**Edward H. Rensi,
Former President & CEO, McDonald's USA**

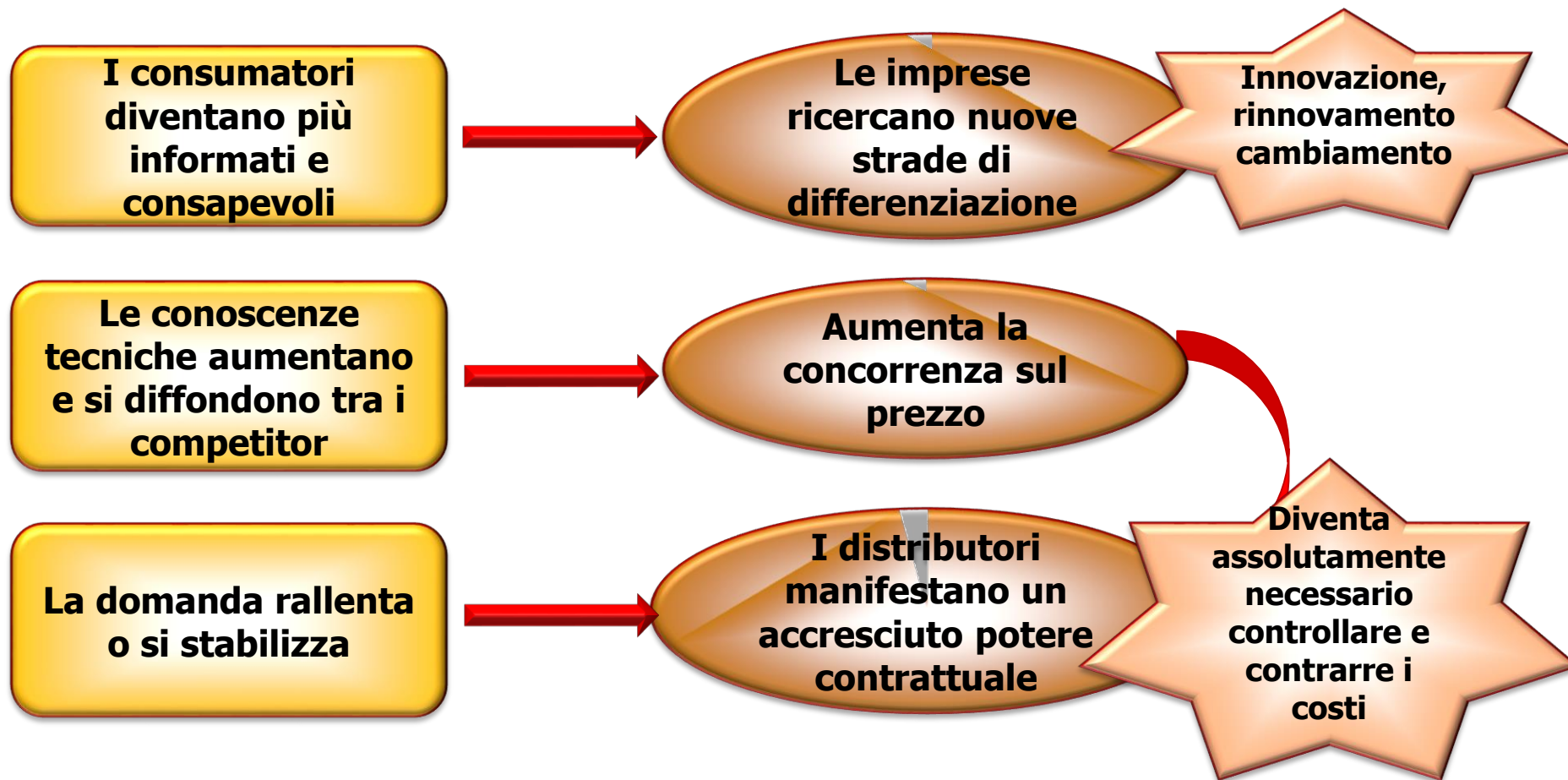


La conoscenza comincia a diffondersi e il prodotto evidenzia una diffusione rallentata.

La concorrenza aumenta, la standardizzazione del prodotto e progressiva saturazione della domanda di mercato può **generare situazioni di eccedenza produttiva.**

L'assenza di innovazioni radicali e le scarse opportunità di differenziazione portano ad una tendenziale stabilità delle quote di mercato

Le strategie nel ciclo di vita: I cambiamenti nella fase della maturità



Le strategie nel ciclo di vita:

Le due leve strategiche nella maturità



In fase di maturità le principali strategie riguardano essenzialmente o il **rinnovamento dell'offerta** o la **ricerca di vantaggi di costo**.

I **vantaggi di costo** si possono ottenere sfruttando:

- Gli effetti della curva d'esperienza
- Le economie di scala
- Livelli crescenti di efficienza operativa

In questa fase, si punta su innovazioni di processo.

Le strategie nel ciclo di vita:

La fase di declino



Le caratteristiche della fase di declino

**Eccedenza
produttiva**

**Crescente
pressione
della
concorrenza**

**Assenza di
innovazione e
stabilità
dell'offerta**

**La competizione
avviene
principalmente sui
prezzi**

Da cosa può dipendere il declino della domanda di un prodotto?

- **Cambiamenti tecnologici**
- **Cambiamenti nelle scelte dei consumatori**
- **Incapacità del management di comprendere l'evoluzione dei mercati**



- monitorare sempre il contesto
- prevedere o individuare con anticipo il declino rende più probabile la progettazione di una strategia correttiva!!

Le strategie nel ciclo di vita:

Le strategie nella fase di declino



Leadership

Consente di **acquisire una posizione di vantaggio** durante la fase finale del ciclo di vita attraverso l'acquisizione delle quote dei competitor (favorendone il ritiro o assorbendoli) o mediante miglioramenti di prodotto che portino fuori mercato i concorrenti.

Nicchia

Comporta l'**identificazione di un segmento di settore** che si differenzia e che presenta **domanda stabile** e, auspicabilmente, un certo livello di elasticità al prezzo.

Mietitura

Permette di **massimizzare i flussi di cassa evitando per quanto possibile di effettuare ulteriori investimenti**. Nel migliore dei casi, se il mercato lo consente, è opportuno alzare i prezzi riducendo al minimo i costi. Nonostante sia una strategia che tende a massimizzare le entrate in vista dell'uscita dal mercato, è alquanto rischiosa perché è in grado di anticiparla notevolmente.

Disinvestimento rapido

Quando le prospettive sono inequivocabili, spesso la migliore strategia è **correre ai ripari e disinvestire**.

Le strategie nel ciclo di vita:

Le strategie nella fase di declino



Criteri di scelta della strategia:

- La struttura del settore presenta ancora margini di profitto?
- Quali barriere all'uscita deve affrontare ogni competitor?
- Abbiamo ancora punti di forza o non siamo più appetibili sul mercato?
- Posso agire sulle quote di mercato dei miei competitor?