

LA MATRICE - McKINSEY

Uno strumento qualitativo utile per la pianificazione ed il controllo.

La matrice per lo sviluppo e la gestione di un portafoglio di prodotti nota come GE Matrix ha la finalità di mostrare graficamente le interrelazioni che intercorrono tra un insieme di elementi qualitativi in relazione a diverse variabili chiave, frutto di precedenti elaborazioni a monte, in modo da generare un output necessario per effettuare valutazioni e decisioni. Essa viene usualmente utilizzata in ambito di pianificazione strategica e di marketing per definire il posizionamento competitivo dell'azienda analizzata.

La matrice può essere utilizzata in vari ambiti operativi, ma generalmente le sue applicazioni più frequenti possono essere così individuate:

- **Mercati di riferimento** (es. sono le aziende multibusiness che sono impegnate attraverso diverse SBU su diversi fronti produttivi);
- **Prodotti in portafoglio** (es. sono le aziende che devono valutare il rispettivo posizionamento dei prodotti appartenenti ad una medesima famiglia);
- **Segmenti di Mercato;**
- **Aree geografiche¹.**

Le variabili x e y (che sono frutto di un processo di sintesi di diversi fattori) da prendere in considerazione sono:

- **Forza competitiva:** essa esprime la capacità dell'azienda di acquisire e sostenere vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza.
- **Attrattività del Mercato:** essa esprime l'appetibilità (redditività, sviluppo del fatturato, ecc..) per l'impresa di un mercato in una visione prospettica.

Come già accennato, le variabili x e y sono la risultante di un processo che mira ad esprimere attraverso un indice sintetico il "valore" attribuibile alle stesse; tale indice, è il frutto di una serie di attività di

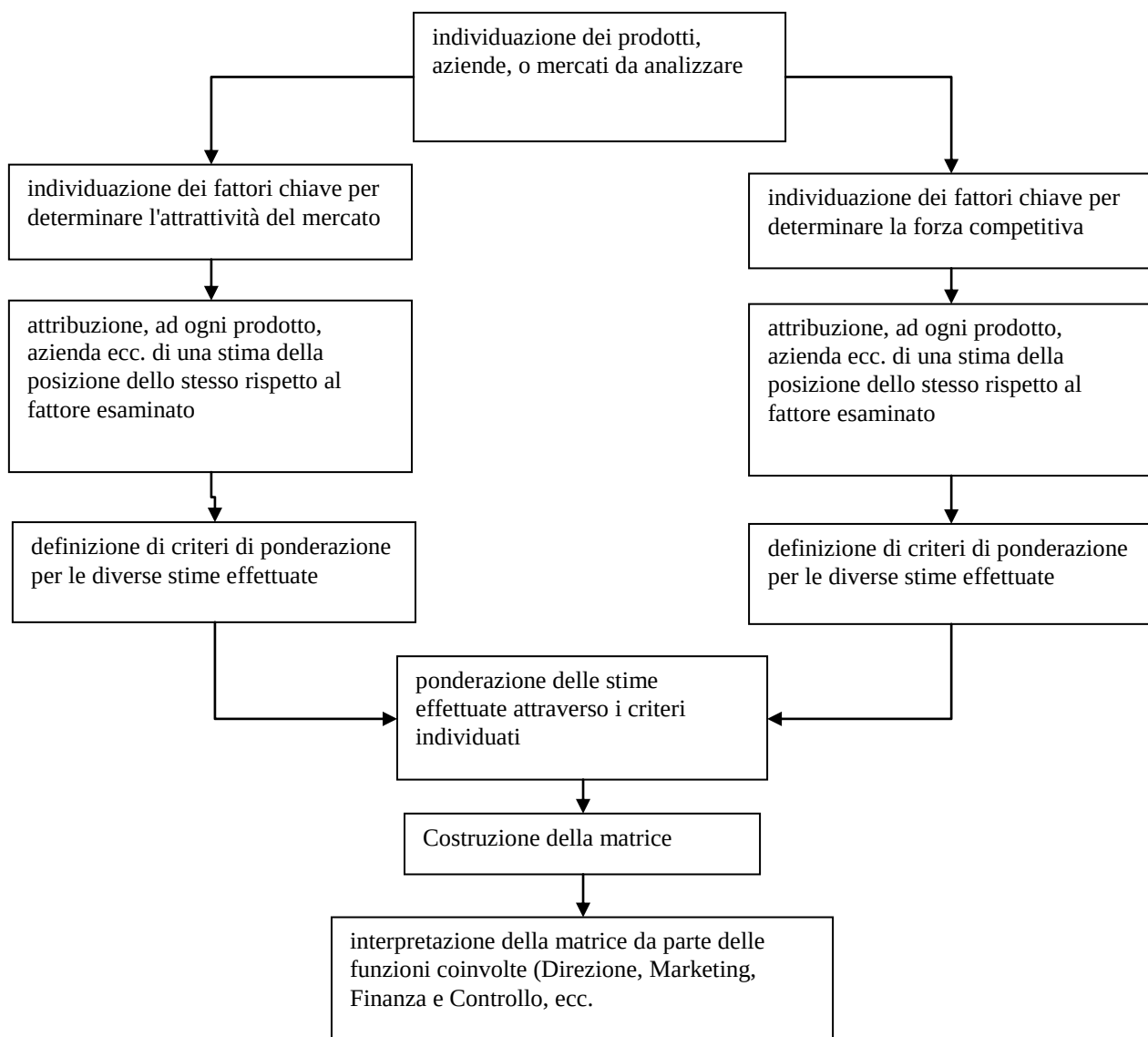
¹ I gruppi di elementi analizzati, cioè mercati o prodotti, devono essere in numero almeno superiore a tre, e possibilmente non più di dieci, pena la non significatività dell'analisi.

ponderazione di un insieme di elementi qualitativi caratterizzanti le due variabili, che possono essere diversi da azienda ad azienda, da mercato a mercato, e così via.

In genere i fattori presi in considerazione possono essere così elencati:

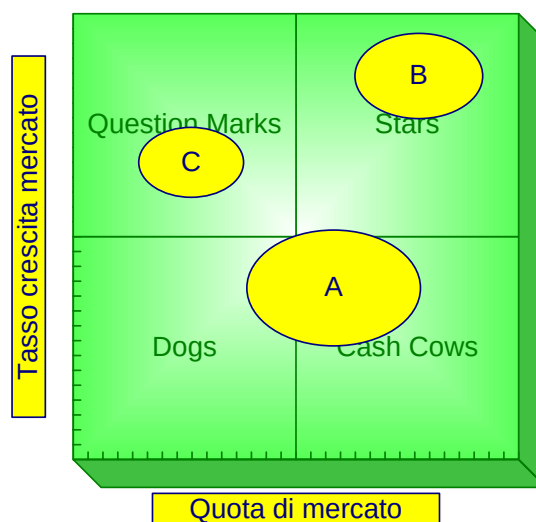
- **fattori di mercato:** volume (espresso in quantità o a valore), tasso di crescita atteso, stadio del ciclo di vita del prodotto, ecc.;
- **fattori finanziari ed economici:** ROI di settore, margini di contribuzione, trend economici generali e particolari, ecc.;
- **fattori competitivi:** grado di concentrazione del mercato, barriere all'entrata ed all'uscita, risultati dall'analisi di Porter sull'ambiente competitivo, qualità ed immagine dell'azienda/prodotto, skills aziendali, ecc.;
- **fattori politici, sociali, economici e tecnologici:** risultati dell'analisi PEST, ecc.

Il processo di implementazione della matrice segue i seguenti step:



La matrice e la sua interpretazione possono essere elementi in ingresso ai processi di pianificazione strategica per definire l'“how to” degli obiettivi strategici, di business planning per il forecasting, di controllo di gestione per un'analisi qualitativa da associare alla classica analisi quantitativa nei reporting, di riesame della direzione negli SGQ Iso 9001:2000 per definire azioni correttive e preventive.

Per un'integrazione dell'analisi effettuata con questa [matrice](#)², la prassi consiste nell'utilizzare la nota matrice BCG, che esamina gli stessi oggetti previsti nella GE (prodotti, aziende, mercati, segmenti, ecc.), ma attraverso due variabili differenti (il tasso di crescita di mercato e la quota di mercato relativa). La ragione di questa integrazione è da rinvenire nel fatto che la matrice GE prende in considerazione elementi qualitativi la cui valutazione è suscettibile di forte soggettività; la matrice Boston Consulting Group, invece tiene in considerazione elementi esclusivamente di tipo finanziario (ed è questo il suo limite), in cui l'ambito di soggettività è estremamente limitato.



² Le fonti informative necessarie per la realizzazione dell'analisi sono molteplici, ad es. Istat, Confindustria, Censis, Prometeia, ICE, Isnat, Isae, enti specializzati.

LA MATRICE GE – MCKINSEY

Overview sull'applicazione

Il modello allegato al presente contributo, si compone di quattro fogli in Excel:

- due fogli relativi al data entry delle informazioni da analizzare;
- un foglio di elaborazione e output delle informazioni qualitative;
- un grafico a bolle, che costituisce la matrice vera e propria.

FOGLIO 1 – ATTRATTIVITA' DEL MERCATO

Azienda		Business	Periodo:			
Criteri	Pondera-zione	NOI	PRODOTTO CONCORRENTE 1	PRODOTTO CONCORRENTE 2	PRODOTTO CONCORRENTE 3	PRODOTTO CONCORRENTE 4
DIMENSIONE DEL MERCATO (KEURO)	25	4	1	2	4	3
TASSO DI CRESCITA ATTESO DEL MERCATO	30	3	3			
CONCENTRAZIONE DEL MERCATO	25	3	5			
REDDITIVITA' SUL CAPITALE INVESTITO	15	5	1			
STADIO DEL CICLO DI VITA	5	2				
Totale	100					
Fatturato in KEURO						
Legenda valori di valutazione	5 = molto favorevole; 4 = favorevole; 3 = abbastanza favorevole; 2 = sfavorevole; 1 = molto sfavorevole					
Legenda valori di ponderazione	Più alto è il valore di ponderazione, maggiore è il peso del criterio					

Stime effettuate sulla favorevolezza per l'azienda dei fattori analizzati (posizione dell'impresa rispetto ad essi)

Criteri utilizzati per la ponderazione: essi individuano il "peso" del fattore nella variabile sintetica complessiva.

La somma dei criteri deve essere uguale a 100

FOGLIO 2 – FORZA COMPETITIVA

Azienda		Business	Periodo:			
Criteri	Ponder-zione	NOI	PRODOTTO CONCORRENTE 1	PRODOTTO CONCORRENTE 2	PRODOTTO CONCORRENTE 3	PRODOTTO CONCORRENTE 4
QUOTA DI MERCATO ATTUALE	15	2	1	3	2	1
IMMAGINE DELL'AZIENDA	20	4	4	5	2	1
QUALITA' DEI PRODOTTI	25	3	2	3		
QUALITA' DEI SERVIZI	20	3	5	2		
SKILLS DELL'ORGANIZZAZIONE	10	4	5	1		
LIVELLO DELLE RISORSE DELL'ORGANIZZAZIONE	10	5				
TOTAL	100					
Fatturato in KEURO						
Legenda valori di valutazione		5 = molto favorevole; 4 = favorevole; 3 = abbastanza favorevole; 2 = sfavorevole; 1 = molto sfavorevole				
Legenda valori di ponderazione		Più alto è il valore di ponderazione, maggiore è il peso del criterio				

Stime effettuate sulla favorevolezza per l'azienda dei fattori analizzati (posizione dell'impresa rispetto ad essi)

Criteri utilizzati per la ponderazione: essi individuano il "peso" del fattore nella variabile sintetica complessiva.

La somma dei criteri deve essere uguale a 100

FOGLIO 2 – POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Azienda		Business	Periodo:		
	SINTESI				
	NOI	PRODOTTO CONCORRENTE 1	PRODOTTO CONCORRENTE 2	PRODOTTO CONCORRENTE 3	PRODOTTO CONCORRENTE 4
Forza competitiva relativa	335	335	280	220	125
Attrattività del mercato	350	275	255	335	195
Fatturato in keur	780	1.220	983	1.500	250

Sono gli indicatori sintetici per x e y, frutto della sommatoria dei fattori ponderati per i criteri individuati.

Il fatturato rappresenta la dimensione della bolla.

