

# Economia e Marketing

Lezione

6

➤ Marketing Strategico

➤ Posizionamento

➤ Matrice BCG

➤ Matrice GE

*Marketing Strategico*

*Segmentazione*

*Targeting*

*Posizionamento*

## Posizionamento

Per posizionamento s'intende la **posizione** o lo **"spazio"** che il prodotto occupa nella mente dei **consumatori** rispetto al loro ideale di prodotto, vale a dire la **"personalità distintiva"** di un bene percepita dal consumatore rispetto agli altri beni che soddisfano il medesimo bisogno.



(Valdani, 1986)



## Posizionamento

Il Posizionamento è un'operazione compiuta  
prima di tutto sulla  
mente del consumatore,  
non sul prodotto,  
attraverso una serie di azioni che  
consentono al prodotto di occupare  
una certa posizione  
nella mente del consumatore rispetto  
ai prodotti concorrenti.

(Ries & Trout: Product Positioning)



# Posizionamento

**Quale posizione ha il prodotto nella mente del Consumatore?**

Posizionamento = insieme di **percezioni, sensazioni, valutazioni** che il Consumatore manifesta verso il Prodotto considerato confrontandolo con i prodotti concorrenti.

**Non ha niente a che fare con il prodotto e le caratteristiche dello stesso,**

bensì è messo in relazione con la **percezione** che il Consumatore ha del prodotto medesimo.



# Posizionamento

Il posizionamento comincia con la  *differenziazione*.

Non bisogna solo essere "differenti" dalla concorrenza, ma le differenze devono essere quelle richieste dal cliente.



## Posizionamento

### **Differenze e somiglianze percepite tra servizi concorrenti**

Per posizionamento s'intende  
la posizione o lo "spazio" che un prodotto occupa nella mente dei  
consumatori  
rispetto al loro ideale di prodotto,

vale a dire la "personalità distintiva" di un bene  
percepita dal consumatore  
rispetto agli altri beni che soddisfano il medesimo bisogno

(Valdani 1986)



# Posizionamento

Il posizionamento è uno dei punti di maggior rilevanza del Marketing Strategico

è il collegamento tra prodotto e consumatore

orienta il Marketing Mix





# Posizionamento

Le possibili scelte del posizionamento che si vuole avere verso il consumatore sono due.

- Market Sharing, (Ripartizione del Mercato) nel caso in cui la domanda esiste già e viene soddisfatta da una definita offerta. L'azienda che vuole introdurre un nuovo prodotto nel mercato, deve offrire prodotti di qualità migliore ad un prezzo inferiore. Il nuovo prodotto viene "condiviso" (sharing) con altri prodotti simili.
- Market Innovation, contesto nel quale non esistono ancora concorrenti, nel quale bisogna creare una domanda e un mercato nuovo.
- Tutti i mercati partono come Innovation e, se redditizi si "evolvono" verso lo Sharing.



## Requisiti del Posizionamento

- Rispondente alle attese del target (**beneficio offerto**)
- Distinto da quello dei concorrenti (**superiorità del beneficio**)
- Immagine percepibile e memorizzabile (**sua percepibilità**)

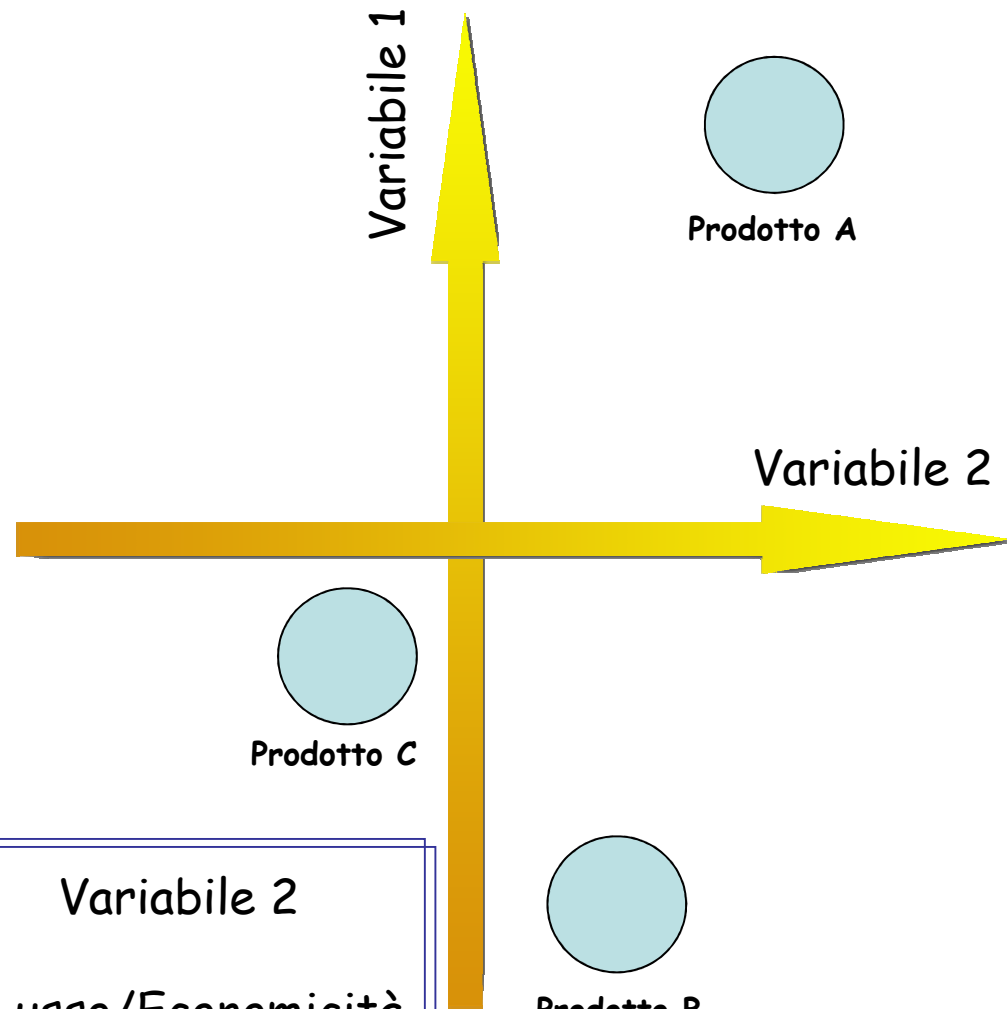
- Unicità
- Desiderabilità
- Credibilità



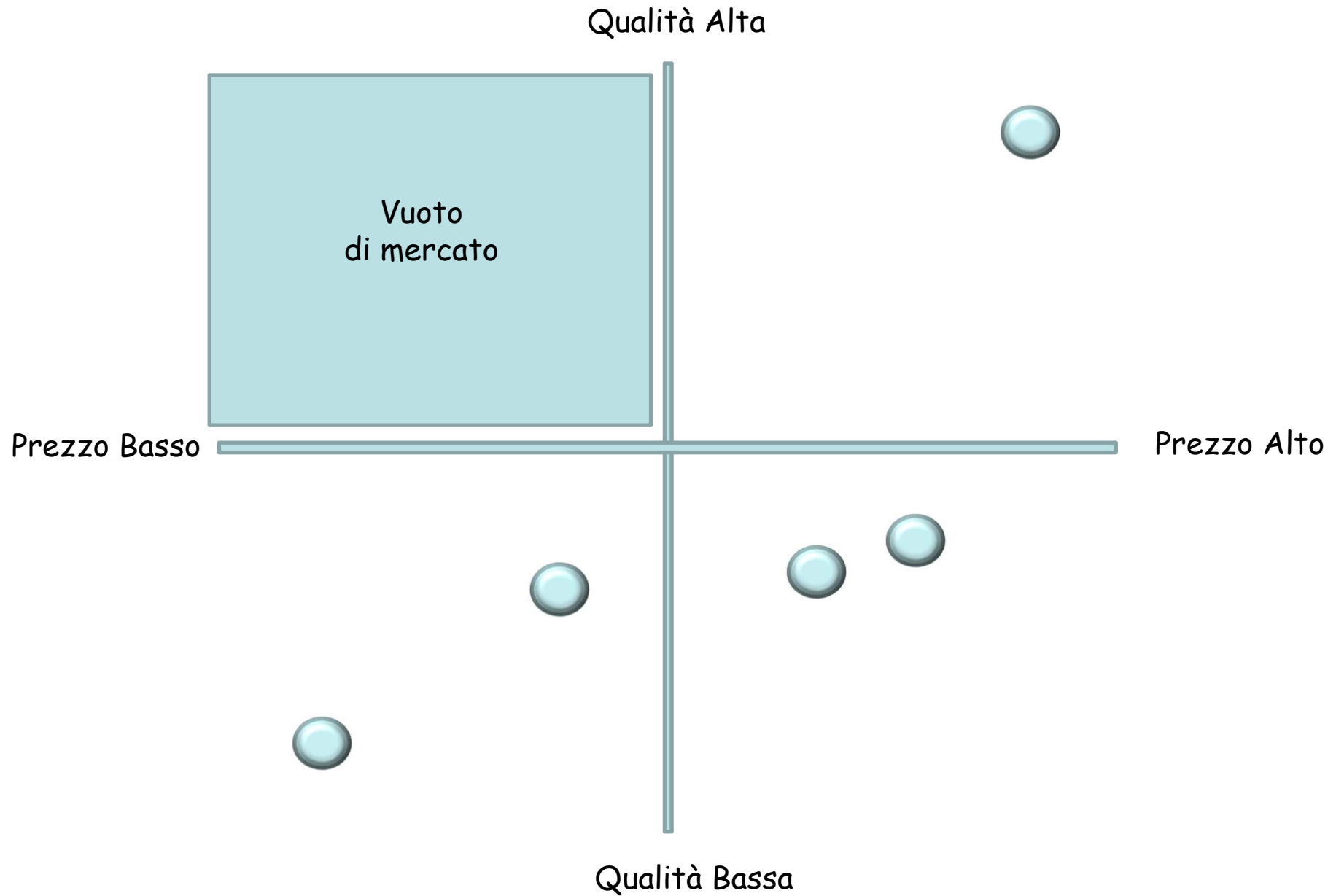
# Le Mappe del Posizionamento

Variabile 1	Variabile 2
Qualità	Prezzo
Versatilità	Prezzo
Reperibilità	Prezzo
Qualità Servizi	Prezzo
Quantità Servizi	Qualità Servizi
Immagine	Notorietà
Accessibilità	Convenienza

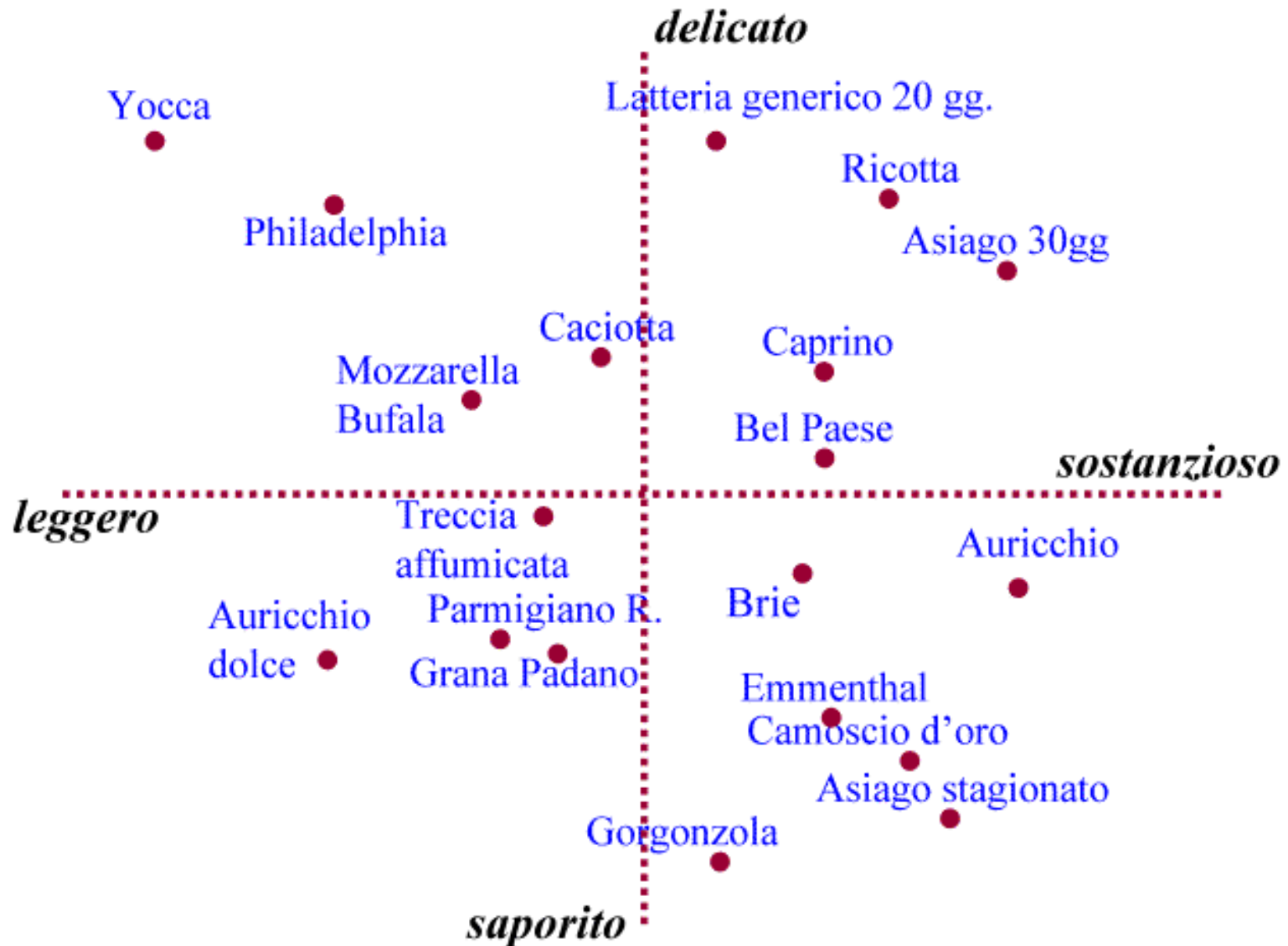
Variabile 1	Variabile 2
Innovazione/Tradizione	Lusso/Economicità
Leggero/Sostanzioso	Saporito/Delicato
Sperimentale/Tradizionale	Informale/Formale



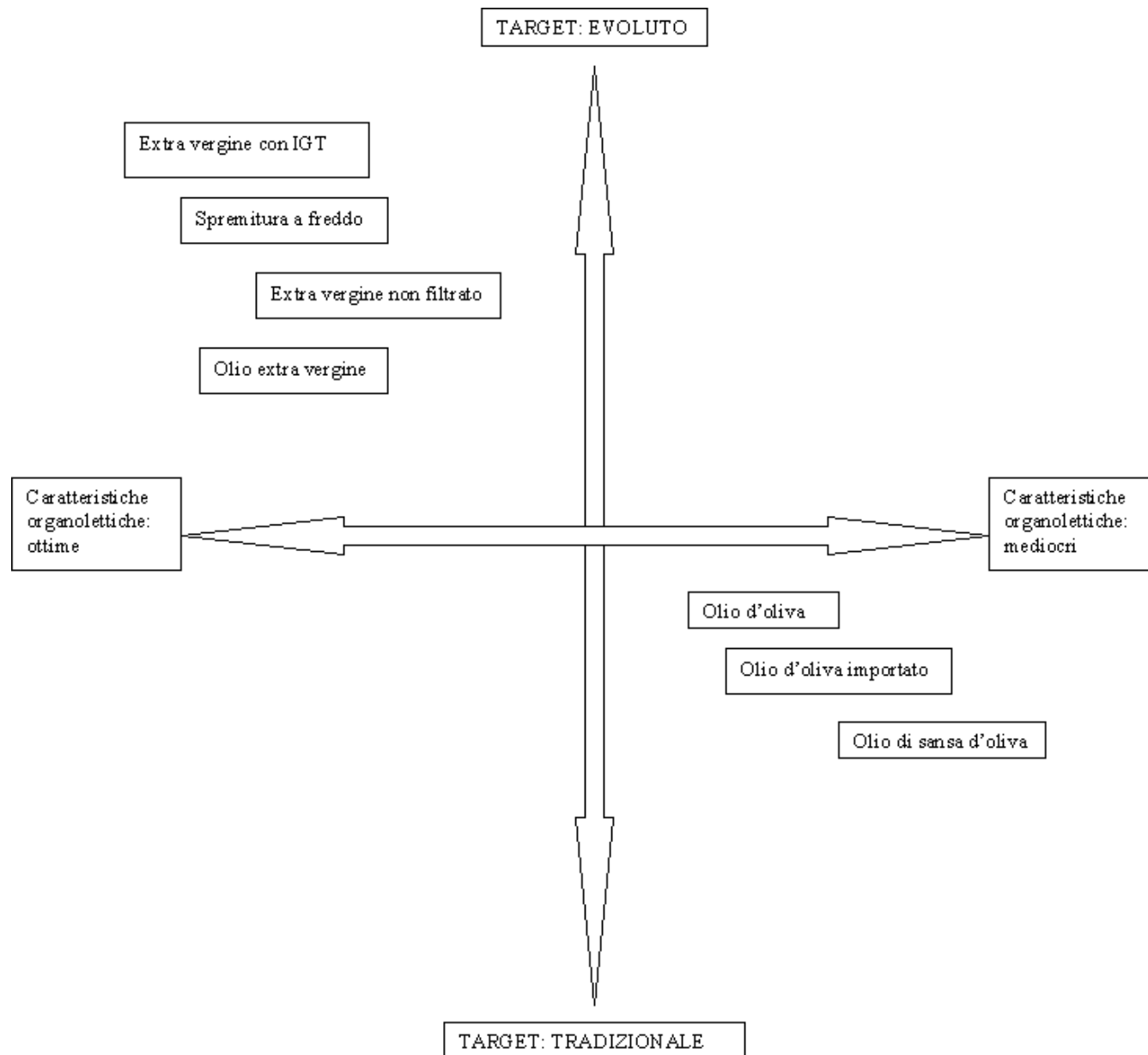
# Le Mappe del Posizionamento



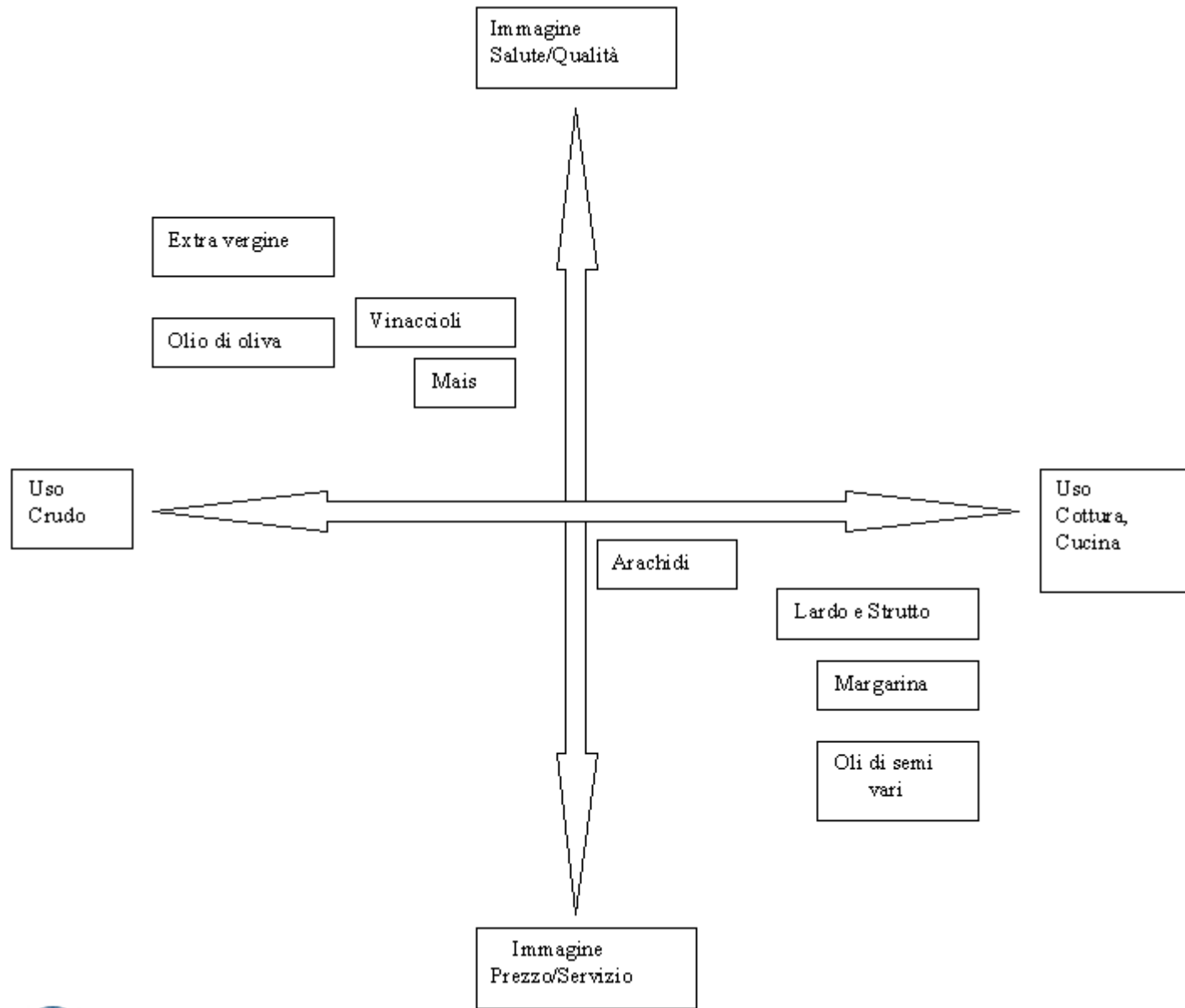
# Le Mappe del Posizionamento



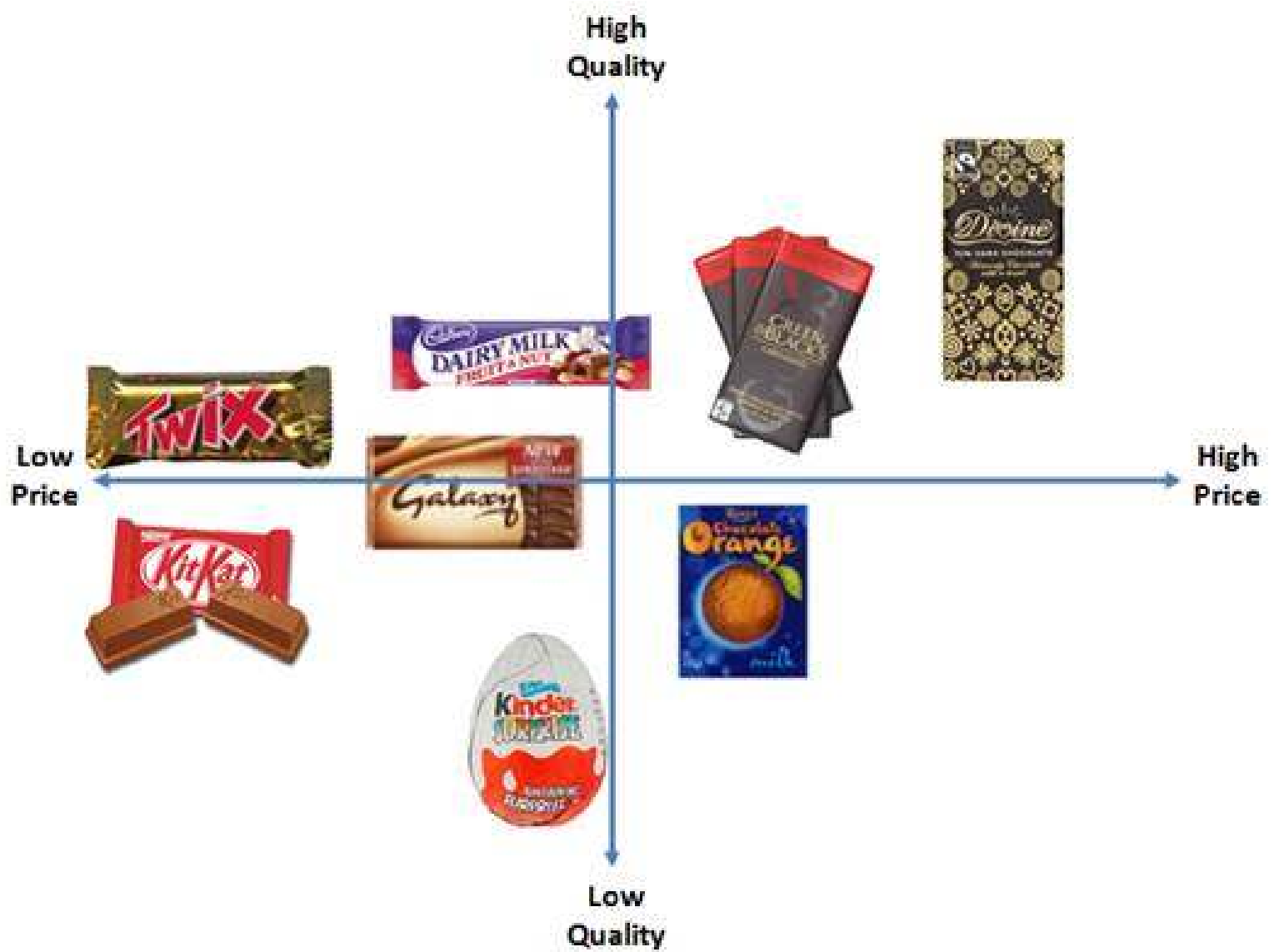
# Le Mappe del Posizionamento



# Le Mappe del Posizionamento

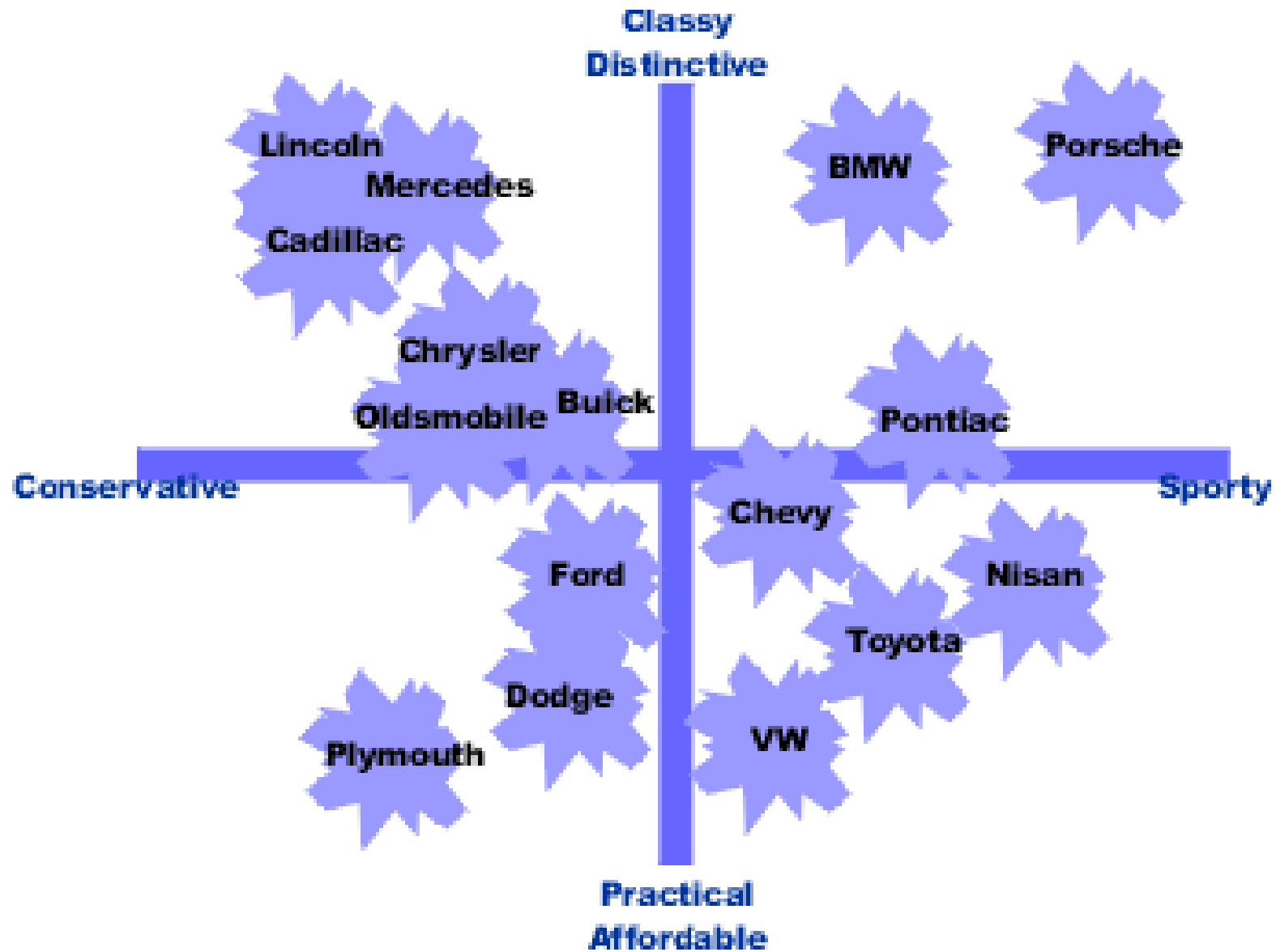


# Le Mappe del Posizionamento



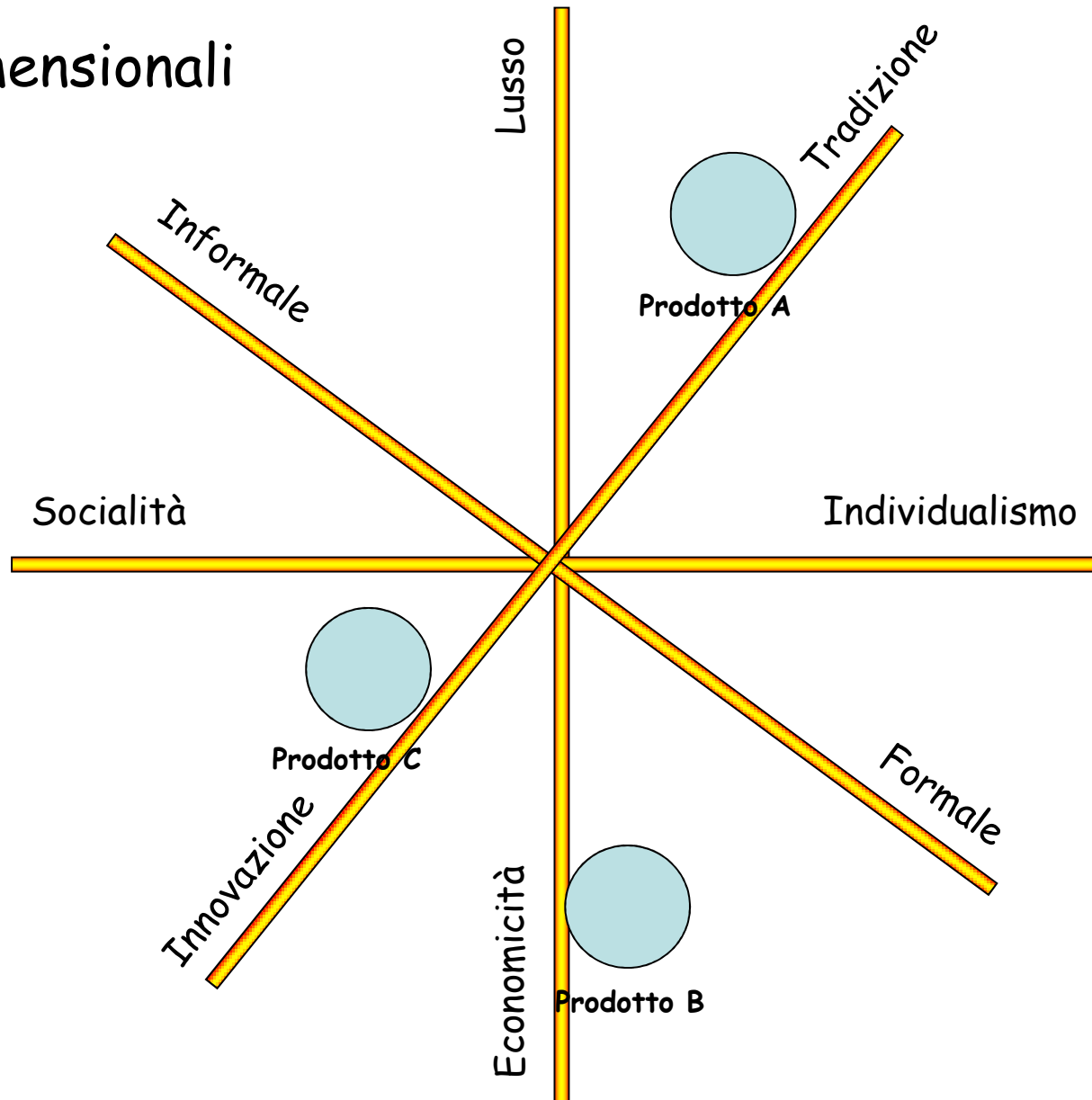


# Le Mappe di Percezione



# Le Mappe del Posizionamento

Multidimensionali



# Posizionamento Azienda vs Consumatore

Il posizionamento è come il prodotto è definito dal Consumatore riguardo a importanti attributi, è il posto che il prodotto occupa nella mente del consumatore in relazione ai prodotti in competizione.

Il posizionamento e i vantaggi attribuiti dall'Azienda potrebbero essere differenti da quelli attribuiti dal consumatore.

Il Consumatore non può ad ogni acquisto ripercorrere il processo valutativo fatto per il primo acquisto.

Il Consumatore semplifica la decisione d'acquisto organizzando i prodotti in categorie in base a un complesso di percezioni, impressioni e feeling che il consumatore ha sviluppato nel tempo e verso cui ha un atteggiamento conservatore, ne consegue che i posizionamenti nella mente del Consumatore possono non essere aggiornati con la realtà di prodotto.



# Ruolo del Posizionamento

Il posizionamento è solo una fase di un'attività di marketing efficace, che comincia con un'analisi del mercato locale per individuare i segmenti che potrebbero essere insoddisfatti delle offerte di prodotto attuali.

A questo punto l'azienda sceglie dei **segmenti-obiettivo** (target) ai quali proporre un'offerta superiore.

Il posizionamento è la fase successiva, nella quale l'azienda comunica la propria offerta ai segmenti di mercato individuati.

Per posizionarsi, l'azienda deve prima effettuare la **segmentazione** e il **targeting**.

Esempio: la Volvo ha scoperto che un segmento di dimensioni significative di automobilisti attribuiva un valore molto elevato alla sicurezza del veicolo, ma nessuna casa automobilistica offriva una sicurezza di livello adeguato. Così ha scelto di posizionarsi come "l'auto più sicura".  
Ma non basta dichiarare come ci si vuole posizionare: la Volvo ha dovuto effettivamente realizzare l'auto più sicura, altrimenti concorrenti e clienti avrebbero scoperto il bluff.  
Oltre a realizzare le automobili più sicure, la Volvo deve anche progettarle in modo che trasmettano un'immagine di sicurezza superiore e siano percepite come tali.  
Inoltre, deve proporre ripetutamente il tema della sicurezza in tutta la pubblicità e la promozione.

(Kotler)



# Strategia del Posizionamento

Le caratteristiche che il prodotto può vantare per differenziarsi e caratterizzarsi rispetto alla concorrenza nella percezione del consumatore/cliente sono molteplici:

1. Attributi del prodotto
2. Attributi simbolici
3. Benefici attesi
4. Occasioni d'uso
5. Categorie del Consumatore
6. Classe di appartenenza del Prodotto
7. Confronto diretto/indiretto verso uno specifico concorrente
8. Immagine di qualità (rapporto qualità/prezzo)
9. Tecnologia del prodotto/produttore
10. Nazione di produzione
11. Collegamento con Opinion Leader



# Strategia del Posizionamento

## Attributi del Prodotto



Sicurezza



Sportività

# Strategia del Posizionamento

- ✓ **Attributi del prodotto**



The advertisement is contained within a black rectangular border. On the left side, there is a vertical advertisement for GEOX shoes. It features a pair of orange leather oxford shoes with a detailed view of the perforated sole. The text at the top reads "イタリア生まれの機能+美。GEOX" and "イタリアが誇るGEOX。靴のトップは革製ですが、中底はGEOXという特殊な素材で通気性の高いソール。". At the bottom of the shoe ad, there is a small diagram of a foot with arrows indicating air flow and the GEOX logo with the website "www.giox.com".

On the right side, there is a photograph of a dark grey Toyota Corolla M-MT driving on a road. A small black stick figure stands next to the car, holding a yellow sign with a red question mark. Below the photograph, the text reads "Nuova Toyota Corolla M-MT" and "La Rivoluzione del Silenzio".

# Strategia del Posizionamento

AREA PERSONALE | CARRELLO

cerca prodotto... CERCA

**Mondo Convenienza**® la nostra forza è il prezzo®

Newsletter

PUNTI VENDITA | PRODOTTI | PROPOSTE | AZIENDA | SERVIZIO CLIENTI | NOTIZIE | CATALOGO

**LA NOSTRA FORZA È IL PREZZO®**



cucina come foto €960

Cucine | Soggiorni | Camere | Letti | Camerette | Divani | Bagni | Catalogo Autunno 2012

Newsletter

Azienda | Servizio clienti | Lavoro | Notizie | Mappa

Copyright © 2010 Mondo Convenienza. Tutti i Diritti Riservati - P.Iva 06125571007 [Dati Societari](#) Numero Verde 800.015.692 | [www.mondoconv.it](http://www.mondoconv.it)



# Strategia del Posizionamento

2°

Avis is only No.2  
in rent a cars.  
So why go with us?

We try harder.

AVIS  
è il numero due:  
per questo  
c'impegniamo di più!

Because we can't afford to take you for granted.  
Go with us next time.  
The line at our counter is shorter.



1°



1°

2°

Pepsi  
the choice of new  
generation  
(la scelta della nuova  
generazione).

# Strategia del Posizionamento



# Strategia del Posizionamento

- ✓ Benefici attesi



**Non puoi controllare il tempo,  
ma puoi controllare i suoi effetti**  
[www.colgate.it](http://www.colgate.it)

# Strategia del Posizionamento

## ✓ Occasioni d'uso

Confetti di chewing-gum allo xilitolo con calcio e fluoro

È l'unico chewing gum a tripla azione. Lo xilitolo ostacola la formazione della placca e riduce la formazione degli acidi, aiutando così a contrastare l'insorgenza della carie. Il fluoro protegge efficacemente i denti. Il calcio li remineralizza e li rinforza. **Quando non c'è lo spazzolino, c'è Daygum Protex**

### VALLEVERDE®

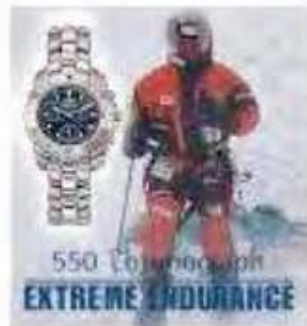
### VALLEVERDE FORMULA CLASSICA

La linea Formula è nata dalla collaborazione di Valleverde con il mondo delle corse per offrire una calzatura ideale **per la guida di tutti i giorni**. Pellami morbidissimi-ultrasensibili, fondi antiscivolo per la migliore aderenza scarpa-pedale, tallone rinforzato e soffice plantare. Con il tempo la linea si è arricchita di due importanti optional: l'aria condizionata e il sistema antistatico

# Strategia del Posizionamento

- ✓ Categorie di utilizzatori

**SECTOR**



# Strategia del Posizionamento

- ✓ Lontano dagli altri concorrenti



# Strategia del Posizionamento

- ✓ Contro gli altri concorrenti

**PUBBLICITÀ COMPARATIVA**  
PERSONAL COMPUTERS

Produttore	COMPAQ	HP	OLIDATA
Modello	Proliant 87	Vectra XL12	Altos 2 600
Class.	tower & desktop	worktower	worktower
Processore	Intel Pentium III	Intel Pentium III	Intel Pentium III
Velocità	600 MHz	350 MHz	600 MHz
RAM	128 MB	128 MB	128 MB
Hard Disk	18 GB	8.5 GB	20 GB
Scheda Video	Matrox G200	Matrox G200	Matrox G402
RAM video	8 MB	3 MB	10 MB
Letture	CD 32x	CD 32x	CD 32x
Sistema oper.	Windows 95	Windows NT 4	Windows 95
Garanzia	3 anni	3 anni	3 anni
Lot	-	optional 10/100	optional 10/100
Modem	-	-	Int. V.90 28K
Cassa	-	-	300W
Monitor	-	-	Colori 15"
Prezzo IVA incl.	<b>3.658.000</b>	<b>3.181.000</b>	<b>2.994.000</b>




*Marketing Strategico*

*Il Posizionamento*

*Matrice BCG*

*di Boston*



# Matrice BCG (Boston Consulting Group - Group)

Identificare le aree strategiche di business.

Un'area strategica di business (Strategic Business Unit - SBU) è una unità dell'Azienda che ha mission e obiettivi peculiari, può trattarsi di una divisione dell'Azienda, una Linea di Prodotti, o anche un singolo Prodotto, particolarmente rilevante per l'Azienda.

Obiettivo della pianificazione strategica è trovare il modo con cui l'azienda possa usare dei propri punti di forza per trarre il maggior vantaggio dalle opportunità di mercato.

I metodi di analisi del portafolio prodotti valutano le unità di business strategico su due dimensioni: le attrattive del mercato e la forza della posizione della unità di business.

I metodi più utilizzati sono:

- Metodo Boston Consulting Group (BCG)
- Metodo General Electric - McKinsey (GE)



# Matrice BCG (Boston Consulting Group)

## Analisi Portafoglio Prodotti

La matrice BCG è stata elaborata dalla Boston Consulting Group con l'obiettivo di fornire uno strumento relativamente semplice per un'immediata e sintetica rappresentazione del posizionamento (performance) di un prodotto rispetto all'andamento del mercato di riferimento.

La matrice è definita da due dimensioni:

- la crescita del mercato, misurata dall'Indice di Evoluzione (IE)
- la quota di mercato relativa, misurata dall'Indice di Penetrazione (IP).



# Matrice BCG (Boston Consulting Group - Group) Analisi Portafoglio Prodotti

La solidità del nostro portafoglio dipende da:

- 1 - **Quanto sono attrattivi i diversi mercati**  
nei quali siamo impegnati o potremmo esserlo
- 2 - **Quanto siamo forti/competitivi nei singoli mercati**

Il metodo BCG esaminare congiuntamente questi due aspetti, valutandone le diverse combinazioni.

L'analisi del portafoglio Prodotti permette di:

- 1 - Valutare le possibilità di **equilibrare il portafoglio prodotti** lanciando nuovi prodotti o inserendosi in nuovi mercati.
- 2 - Definire **priorità e risorse**
- 3 - Definire la **strategia** da adottare per ciascuna area di mercato



# Matrice BCG

## Prodotto Star

E' un prodotto promettente, con cui l'Aziende potrebbe essere leader in un mercato che è in forte sviluppo, quindi con alti fatturati.

Per questo motivo, il prodotto ha bisogno di continui investimenti (il fatturato ha un alto costo) per mantenere e/o sviluppare la posizione competitiva.

Se la crescita rallenta l'evoluzione sarà verso il Prodotto Cash Cow.

## Prodotto Cash Cow

Sono prodotti leader dell'Azienda (generazione di alto fatturato, considerando le forti economie di scala e di esperienza), che si collocano in un mercato maturo con tassi di crescita molto bassi dove difficilmente vi è il rischio di entrata di nuovi concorrenti, viste le scarse opportunità che il mercato può offrire.

Di conseguenza non richiedono elevati investimenti, i ricavi che essi generano possono essere utilizzate per gli ingenti investimenti richiesti dai prodotti Star e Question Mark dell'Azienda.

Quando il mercato di questi prodotti entra nella fase di declino, bisognerà, come per i Dog, gestire adeguatamente questa fase.



# Matrice BCG

## Prodotto Question Mark

Il mercato di riferimento è in fase di sviluppo e il prodotto è attraente, ma non si è ancora affermato nel mercato, non è leader e quindi non è rilevante il suo fatturato. Come il Prodotto Star ha bisogno di investimenti continui ma non riescono a generare un consistente fatturato che attenui o compensi il suo alto costo in investimenti.

La sorte del prodotto è ancora incerta, il mercato è in forte crescita e per questo è impegnativo, se il prodotto incrementerà in modo significativo la quota di mercato diventerà Prodotti Star; se invece non ci riuscirà, quando il mercato entrerà nella fase di maturità e declino, il prodotto verrà declassato a Prodotto Dog.

## Prodotto Dog

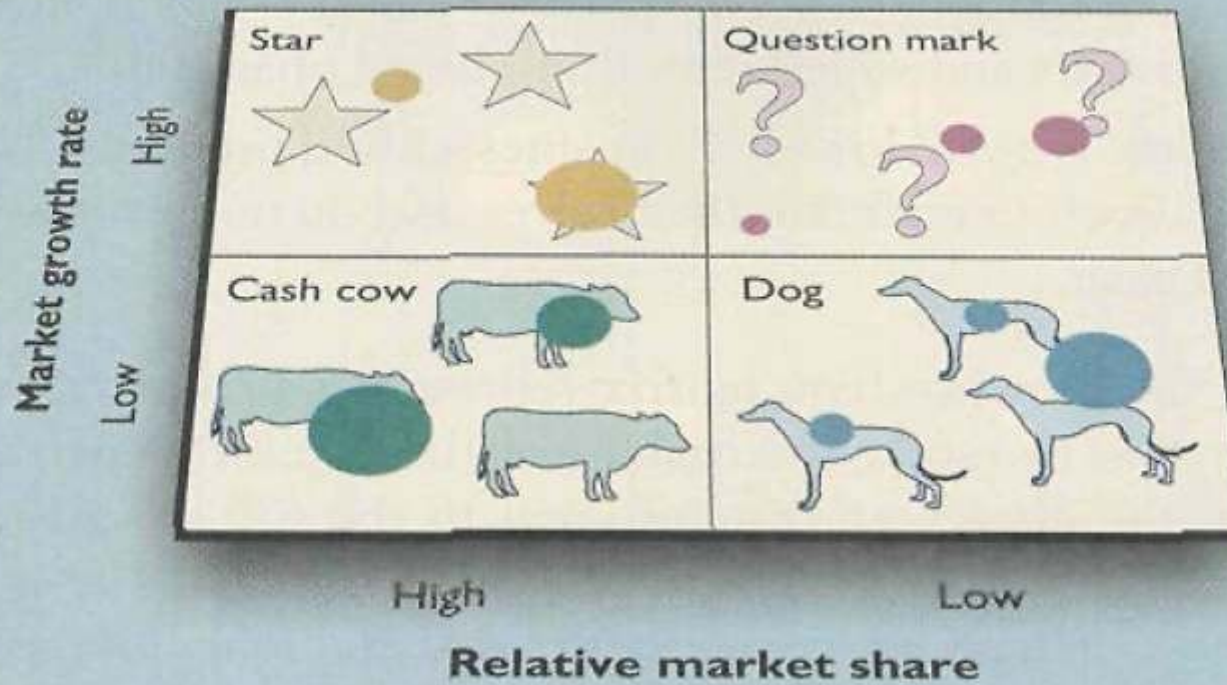
E' un prodotto marginale per l'Azienda, con scarso fatturato. Può generare abbastanza fatturato per automantenersi, per rientrare dei costi, ma non genera utili all'Azienda.

Non è leader ed il suo mercato è in declino o comunque con uno sviluppo lento. L'Azienda non investe più su questa tipologia di prodotti che hanno scarse possibilità di rivitalizzazione quel mercato.

Bisogna gestirne adeguatamente la fase di declino.



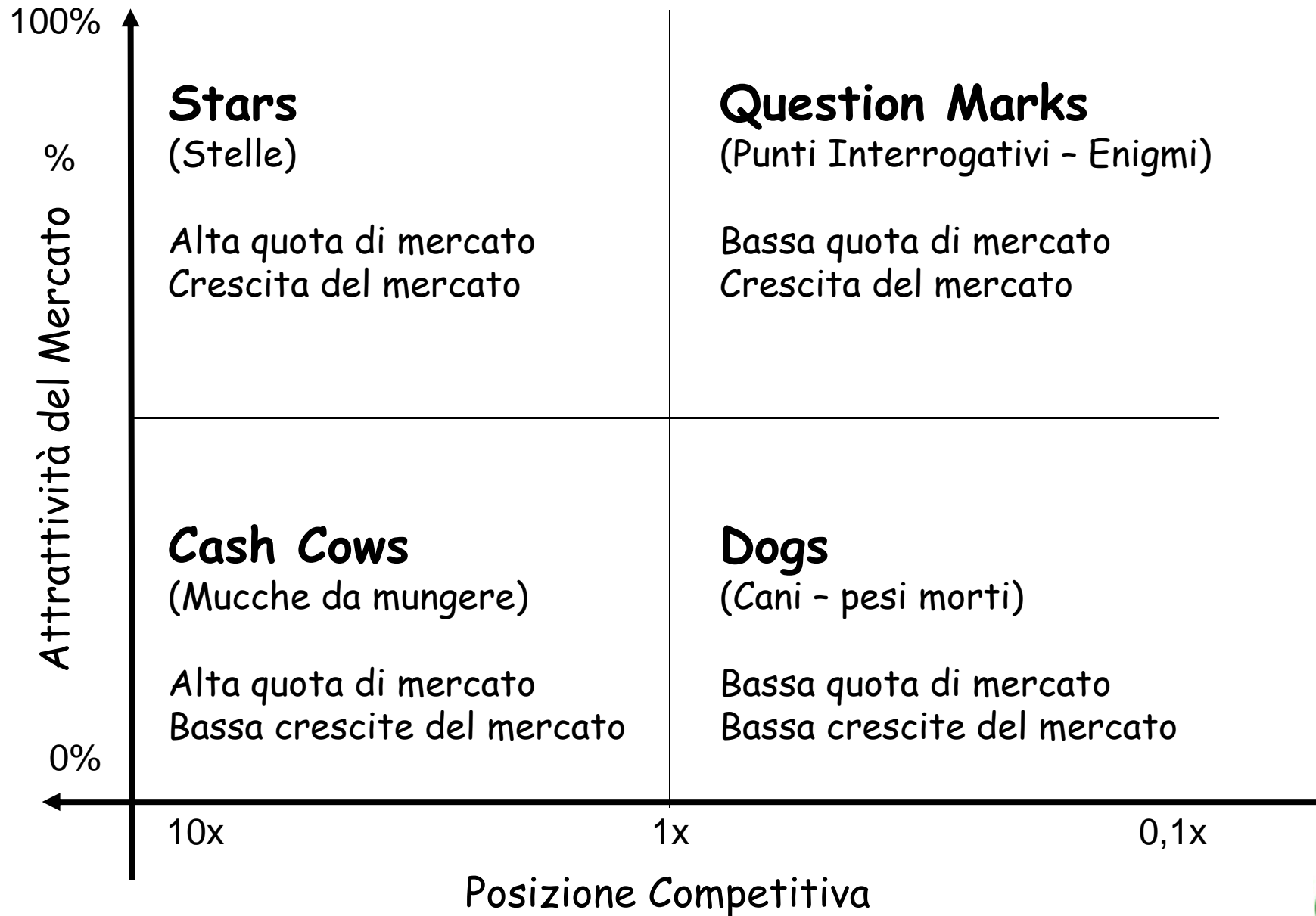
# The BCG growth-share matrix



# Matrice BCG (Boston Consulting Group)



# Matrice BCG (Boston Consulting Group)



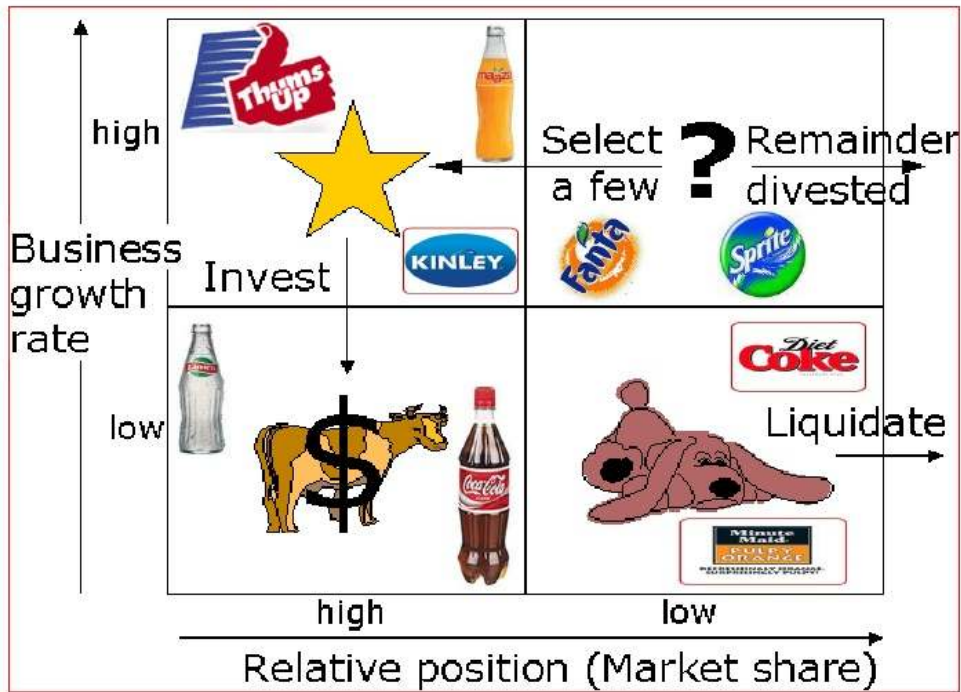


# Matrice BCG (Boston Consulting Group)



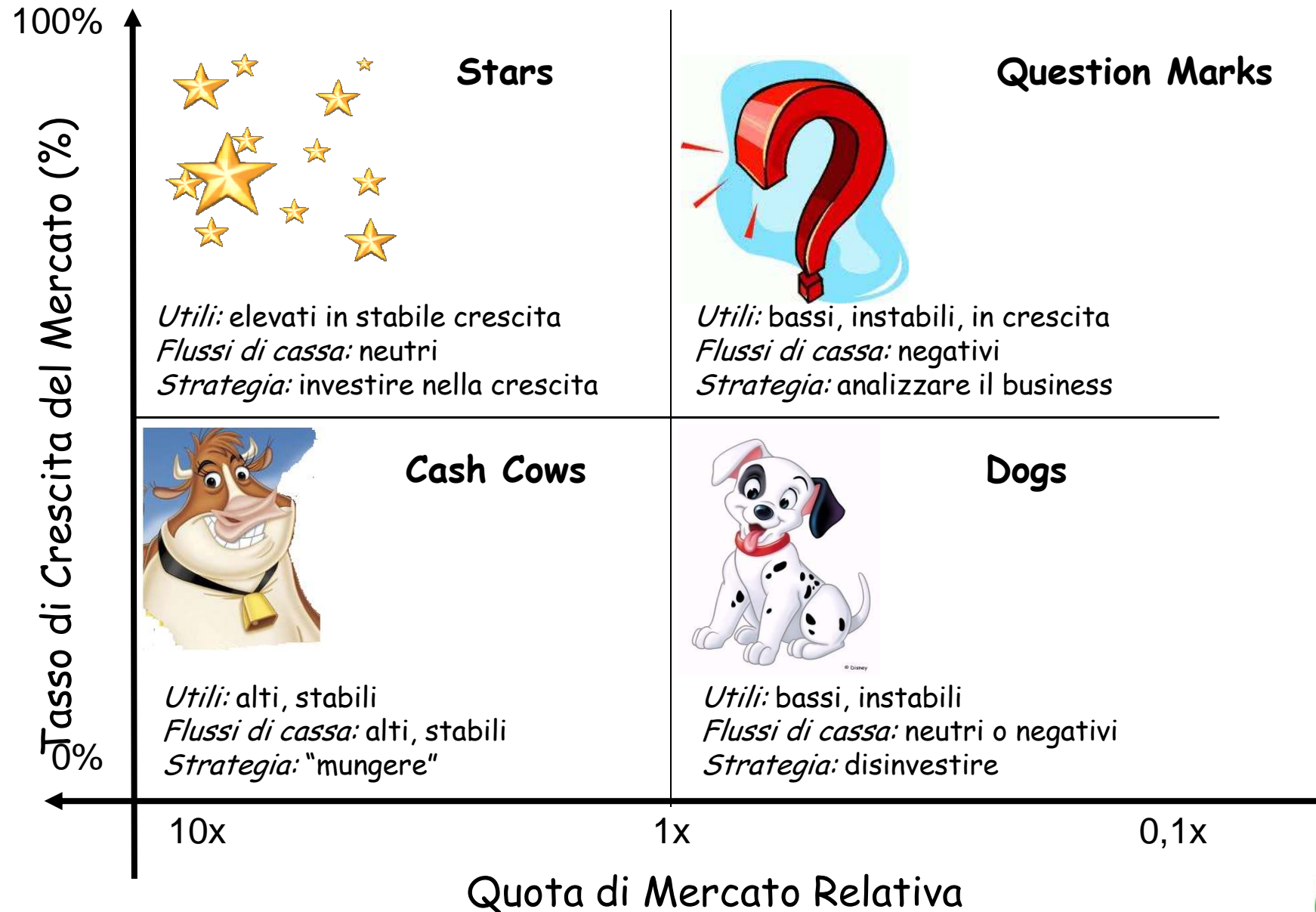
# Matrice BCG (Boston Consulting Group)





- Success Sequence
- Disaster Sequence

# Matrice BCG (Boston Consulting Group)

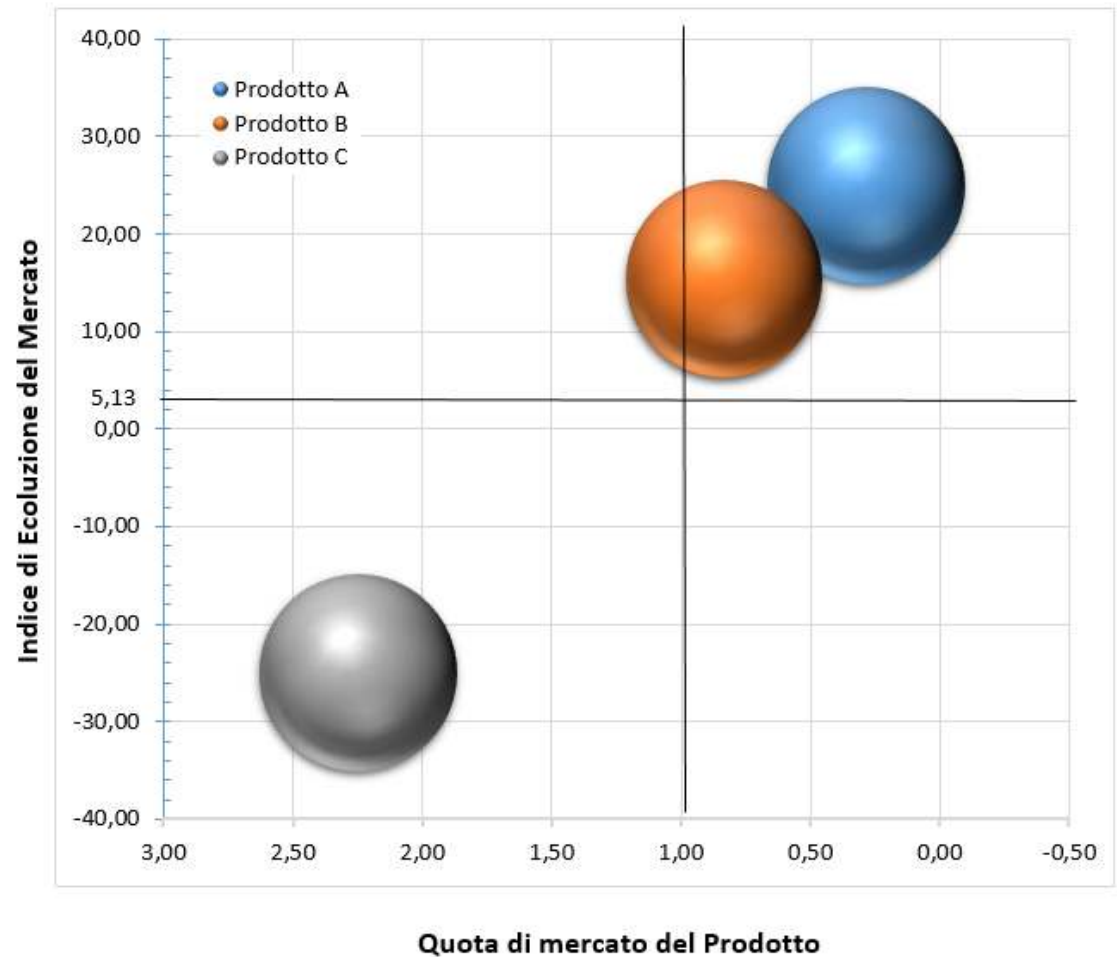


# Matrice BCG esempio di calcolo

	P1 Azienda	P2 Benchmark (1°prodotto)	Quota di Mercato P1/P2
Prodotto A	20.000	70.000	0,29
Prodotto B	75.000	90.000	0,83
Prodotto C	45.000	20.000	2,25

	Anno 2015	Anno 2016	Taso di Crescita 2016-2015 ----- 2015
Settore A	600.000	750.000	25,00
Settore B	1.300.000	1.500.000	15,38
Settore C	400.000	300.000	-25,00
media			5,13

	Quota di Mercato P1/P2	Taso di Crescita 2016-2015 ----- 2015	Dimensione
Prodotto A	0,29	25,00	1,00
Prodotto B	0,83	15,38	1,00
Prodotto C	2,25	-25,00	1,00
media	1	5,13	



# Matrice BCG

Modalità di calcolo

Tasso di Crescita del Mercato

$$\begin{array}{c}
 \frac{\text{Fatturato Mercato 2008} - \text{Fatturato Mercato 2007}}{\text{Fatturato Mercato 2007}} + \frac{\text{Fatturato Mercato 2007} - \text{Fatturato Mercato 2006}}{\text{Fatturato Mercato 2006}} + \frac{\text{Fatturato Mercato 2006} - \text{Fatturato Mercato 2005}}{\text{Fatturato Mercato 2005}} \\
 \hline
 3 \\
 \\
 \frac{800.000 - 700.000}{700.000} + \frac{700.000 - 600.000}{600.000} + \frac{600.000 - 500.000}{500.000} \\
 \hline
 3 \\
 \\
 \frac{0,14 + 0,17 + 0,20}{3} \quad 0,17 \rightarrow 17\%
 \end{array}$$

# Matrice BCG

Modalità di calcolo

Quota di Mercato del Prodotto

Il Prodotto  
è il leader

$$\text{Quota di Mercato Relativo del Prodotto} = \frac{\text{Quota di Mercato Prodotto}}{\text{Quota di Mercato 2° Prodotto}} \quad \text{oppure} \quad \frac{\text{Fatturato Mercato Prodotto}}{\text{Fatturato Mercato 2° Prodotto}}$$

Il Prodotto  
non è il leader

$$\text{Quota di Mercato Relativo del Prodotto} = \frac{\text{Quota di Mercato Prodotto}}{\text{Quota di Mercato Prodotto Leader}} \quad \text{oppure} \quad \frac{\text{Fatturato Mercato Prodotto}}{\text{Fatturato Mercato Prodotto Leader}}$$

## Matrice BCG

La matrice BCG classifica i Prodotti in base alla percentuale di incremento del Mercato (utilizzo di cassa) e alla quota di mercato del prodotto (generazione di cassa)

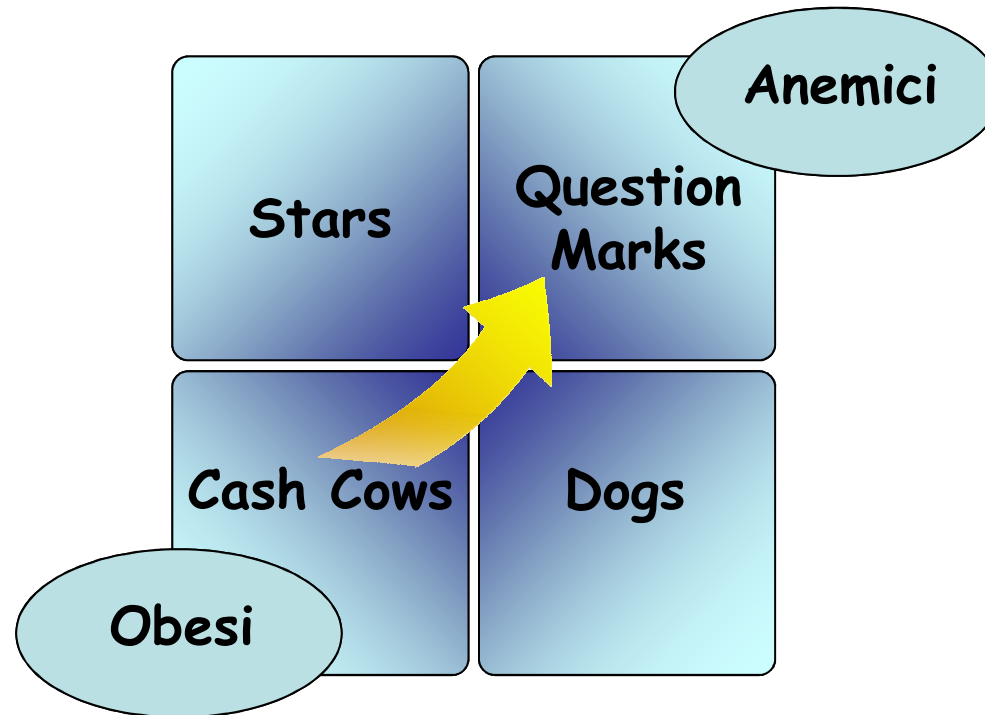
- ❖ I costi dell'Impresa decregono proporzionalmente all'aumentare della quota di mercato (e quindi la redditività migliora) per effetto delle economie di scala e delle esperienze.
- ❖ Gli investimenti e gli impegni finanziari crescono proporzionalmente al tasso di sviluppo del mercato per incrementare la capacità produttiva, per migliorare l'efficacia delle leve di marketing.





# Matrice BCG

Il flusso di cassa ottimale va dalle "Cash Cows" ai "Question Marks"



I portafogli-prodotti caratterizzati dalla netta prevalenza di cash-cows sono detti *obesi* (abbondanza di flussi non re-investiti)

I portafogli-prodotti caratterizzati dalla netta prevalenza di question marks sono detti *anemici* (mancanza di flussi da investire)



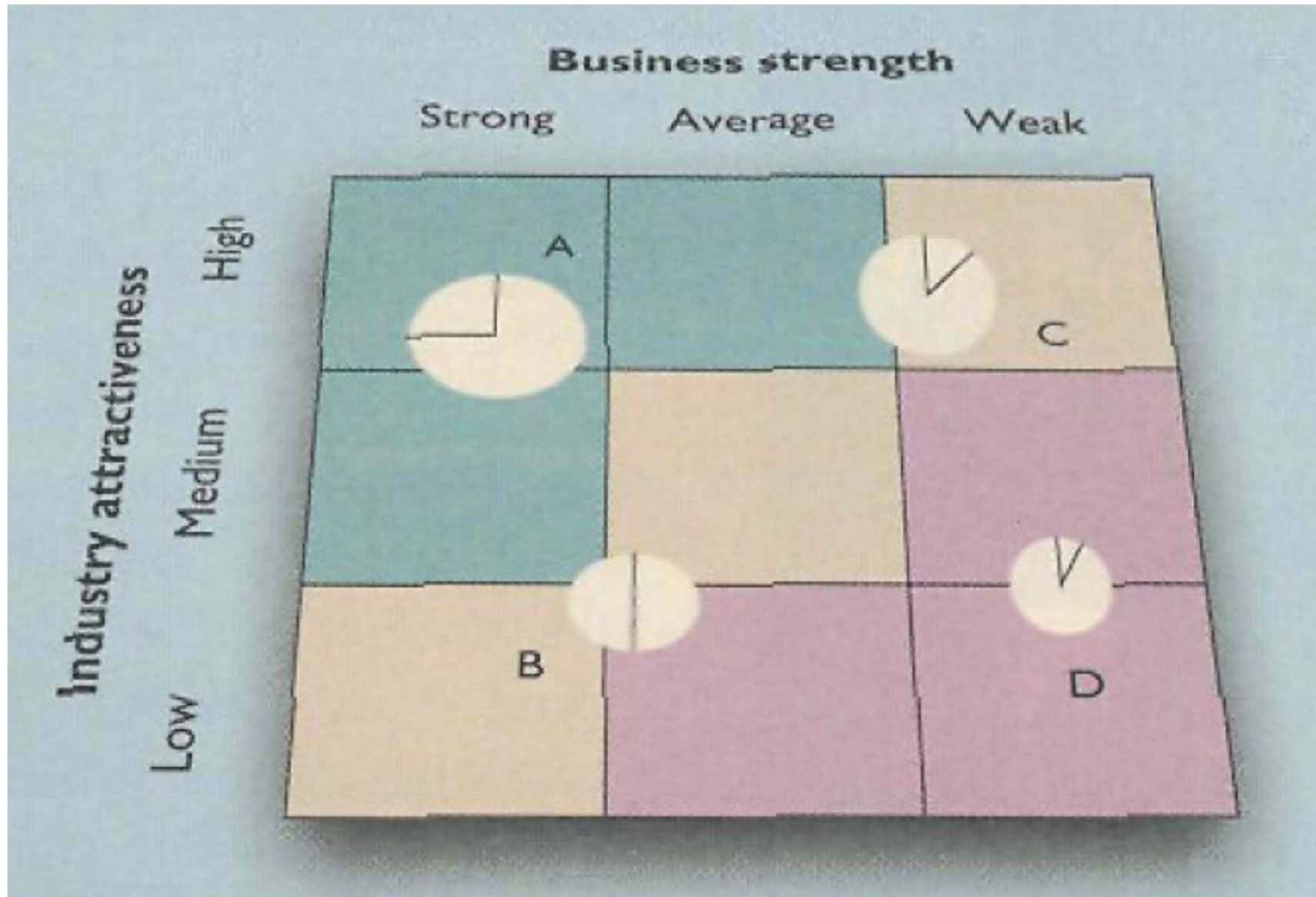
*Marketing Strategico*

*Il Posizionamento*

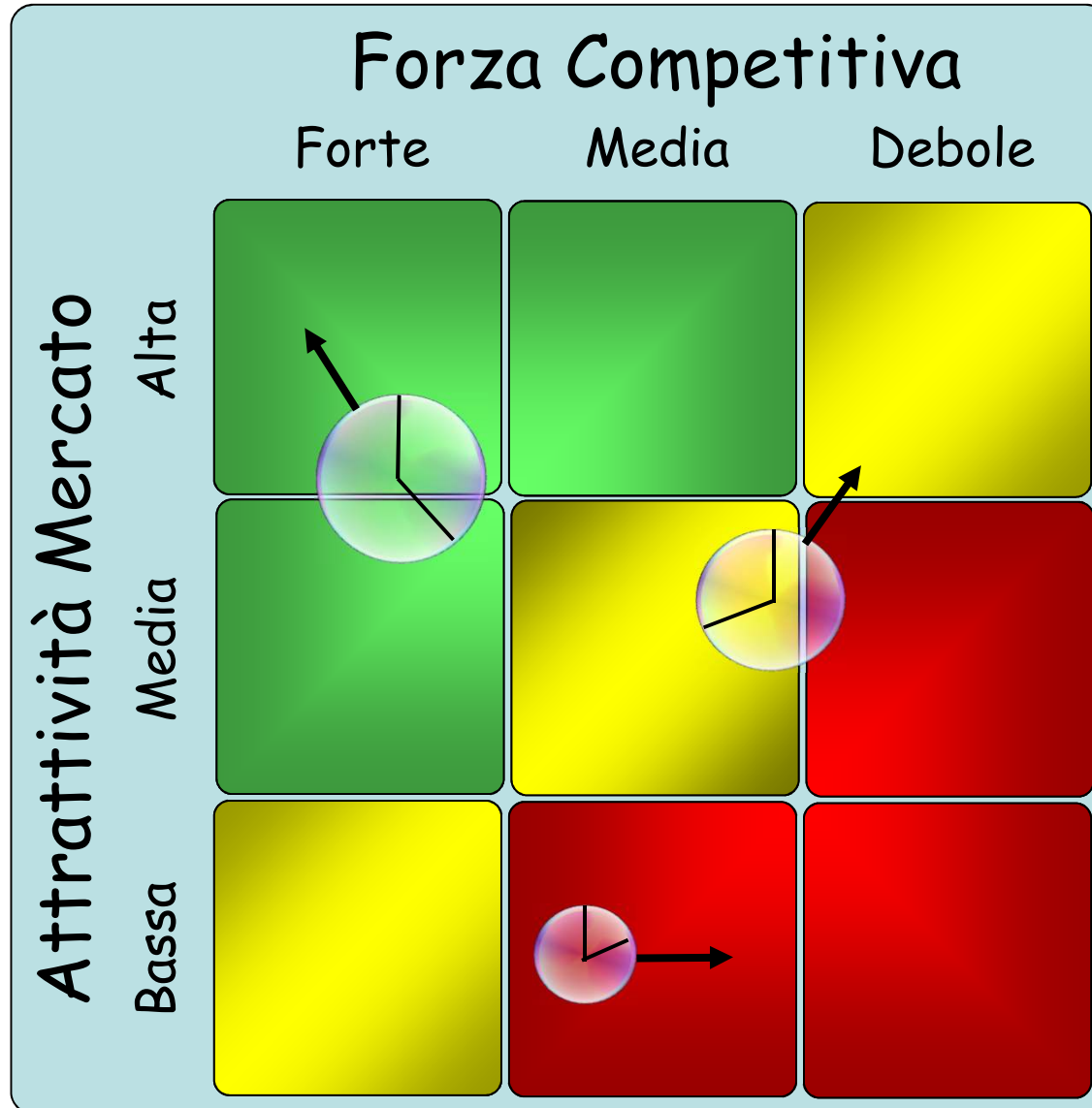
*Matrice GE*

*di McKinsey*

# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

- La Matrice di McKinsey analizza il grado di attrattività del settore e la capacità di competere nel business.
- Nasce come evoluzione della matrice BCG, non usa variabili semplici come il BCG, ma variabili aggregate.
- Può essere applicata sia alla analisi della situazione attuale, sia alla analisi della situazione futura.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)



La matrice BCG rappresenta la capacità di **attrazione del Segmento di Mercato.**



La matrice GE rappresenta la posizione di **forza dell'Impresa** in tale settore.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

La Matrice della McKinsey è un modello per performare un'analisi di portafoglio prodotti di una Azienda o di una sua Business Unit Strategica (Divisione dell'Azienda).

L'analisi consente di decidere quali prodotti dovranno ricevere più o meno investimenti, quali prodotti non è più opportuno mantenere nel portafoglio e se e con quali caratteristiche è opportuno inserire nuovi prodotti.

## **Attrattività del Mercato**

Questo parametro considera un più ampia gamma di fattori oltre al solo tasso di crescita del mercato (vedere 5 forze di Porter)

## **Forza Competitiva**

Sostituisce la Quota di mercato della BCG analysis, considerando una più vasta gamma di fattori, anche soggettivi.

Rispetto alla BCG consente un maggiore dettaglio analitico che si legge in una matrice 3x3 invece di 2x2, introduce anche elementi di soggettività.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Analisi Situazione Attuale in 3 Fasi

- ❖ **Fase 1** Definizione dei fattori critici interni ed esterni
- ❖ **Fase 2** Valutazione dei fattori critici interni ed esterni
- ❖ **Fase 3** Posizionamento del business nella matrice





# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 1 - Definizione dei Fattori Critici

### Fattori Esterni

#### Attrattività del Mercato

- Dimensioni del Mercato
- Tasso di crescita del Mercato
- Andamento del Prezzo
- Forza dei Concorrenti
- Barriere d'ingresso
- Rischio di Business
- Differenziazione dei Prodotti
- Segmentazione
- Variabilità della domanda
- Redditività del Settore
- Distribuzione
- Tecnologia
- Complessità delle Normative
- Aspetti Sociali e Politici

### Fattori Interni

#### Forza Competitiva della Azienda

- Forza delle Attrattività
- Forza del Band
- Grado di Competenza
- Quota di Mercato
- Fedeltà del Cliente
- Costo del prodotto
- Margine di prodotto
- Forza di Distribuzione
- Capacità Produttiva
- Innovazione tecnologica
- R & D
- Qualità del Prodotto
- Risorse Finanziarie
- Entità degli Investimenti
- Risorse Umane
- Immagine dell'Azienda



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 2 - Valutazione dei Fattori Critici

### Fattori Esterni

Dopo aver individuato i fattori critici esterni, è necessario determinare il contributo dato da ciascuno di essi al grado di attrattività.

### Fattori Interni

La valutazione dei fattori interni di solito viene effettuata in riferimento al concorrente principale (Benchmarking)



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 3 - Posizionamento del Business nella Matrice

L'incrocio tra il grado di attrattività del settore (valutazione dei fattori esterni) e capacità competitiva del business (valutazione fattori interni) consente di collocare il business in uno dei nove quadranti della matrice.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

L'**indice di attrattività** del settore industriale è fatto dalla **grandezza del mercato**, dalla **entità di crescita del mercato**, dal **margin** di profitto delle industrie, dalla **competitività** del settore dalla **stagionalità o ciclicità della domanda**, dai **costi di struttura** industriale. Viene attribuito un valore a ciascuno di questi fattori che combinati portano ad un indice di attrattività industriale (Attractiveness).

Per la **forza di business**, viene individuato un indice che include il **market share** dell'Azienda, la competitività sul **prezzo**, la **qualità** del prodotto, il **knowledge** (conoscenza) sul mercato e sul consumatore, il **sales effectiveness** (efficacia) e i vantaggi geografici.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

La griglia individua 9 quadranti in 3 aree.

Un'area in alto a sinistra, di forte SBU in cui l'Azienda deve investire e crescere, un'area diagonale di "mezzo" in cui si possono mantenere i livelli di investimento e un'area in basso a destra che indica SBU a basso livello in tutte le attrattività, che richiede riflessioni sul disinvestire su tali SBU.

I **cerchi** rappresentano le SBU dell'Azienda.

Le **aree dei cerchi** sono proporzionali alle grandezze delle industrie coinvolte verso cui la SBU compete.

Il **segmento di cerchio** rappresenta il market share della SBU, la quota di mercato del Prodotto.

*Nota - L'area del Cerchio può rappresentare altri parametri di interesse, per esempio il fatturato e l'utile. L'ampiezza del cerchio rappresenta la percentuale del fatturato del prodotto sul fatturato dell'Azienda, il segmento di cerchio, rappresenta la percentuale sull'utile totale dell'Impresa.*



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

<b>Attrattività Settore</b>	Coefficiente Ponderale	Valutazione (1-5)	Punteggio
Dimensione del Mercato	30	3	1
Crescita del Mercato	20	5	1
Profitto	20	1	0,2
Forza dei Concorrenti	10	3	0,3
Tecnologia (fabbisogno)	20	2	0,4
	100		<b>2,9</b>
<b>Posizione Competitiva</b>	Coefficiente Ponderale	Valutazione (1-5)	Punteggio
Quota di Mercato	10	1	0,1
Incremento Quota di Mercato	10	2	0,2
Qualità del Prodotto	10	2	0,2
Valore del Brand	5	3	0,15
Distribuzione	10	1	0,1
Promozione	20	1	0,2
Produzione	10	2	0,2
Costi	10	1	0,1
Approvvigionamenti	15	1	0,15
	100		<b>1,4</b>

# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Analisi Situazione Futura in 3 Fasi

- ❖ **Fase 4** Previsione sulla evoluzione dei fattori esterni e interni
- ❖ **Fase 5** Posizionamento del business futuro nella matrice
- ❖ **Fase 6** Formulazione delle Strategie



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 4 - Previsione sulla Evoluzione dei Fattori Critici

### Fattori Esterni

Lo scopo è quello di individuare l'ambiente in cui l'azienda si troverà ad operare nel prossimo futuro, identificando una serie di scenari alternativi. In questo modo è possibile prevedere se il settore in cui operiamo manterrà, aumenterà o diminuirà il suo grado di attrattività attuale.

### Fattori Interni

Alla base di tale attività vi è la determinazione delle azioni da intraprendere relativamente a ciascun fattore interno di successo al fine di far acquisire al business la capacità competitiva desiderata.

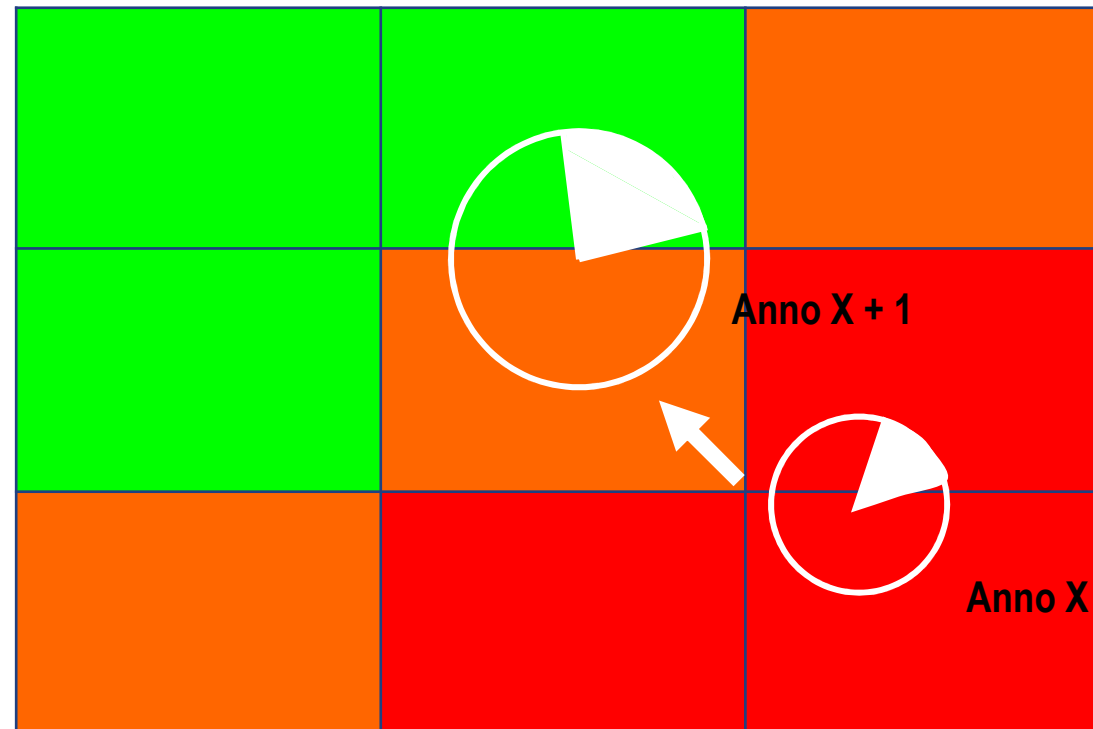




# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 5 - Previsione di Posizionamento

L'incrocio tra il grado di attrattività futuro del settore e la capacità competitiva del business che si vuole raggiungere consente di collocare il business in uno dei nove quadranti della matrice.



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)

## Fase 6 - Formulazione delle Strategie

Pianificazione di programmi d'azione generali volti al raggiungimento della capacità competitiva auspicata per il singolo business.

Assegnazione di priorità di investimento ai vari business dell'azienda.

Guida nel processo di allocazione delle risorse tra i business.

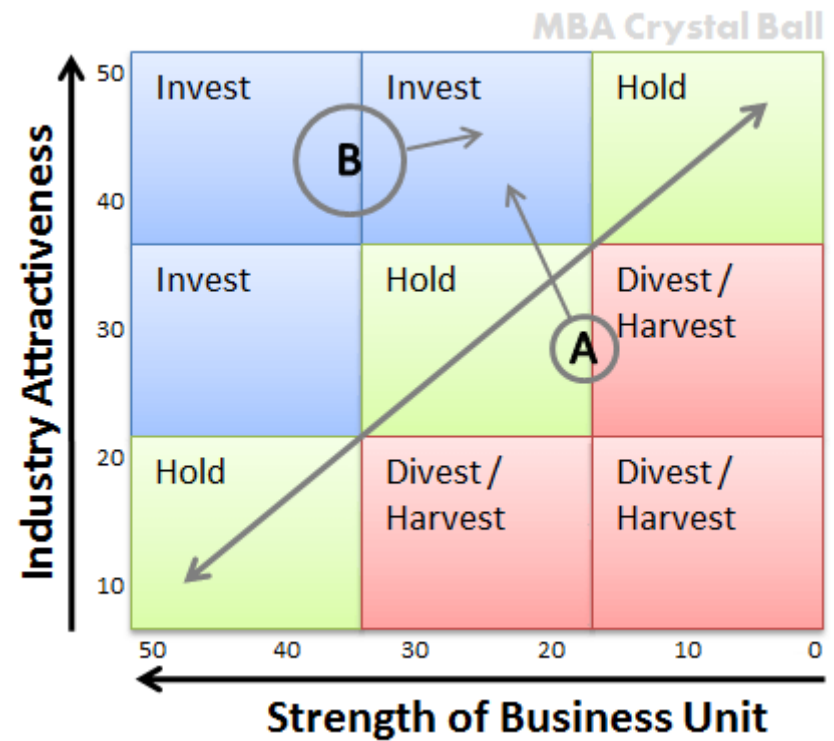
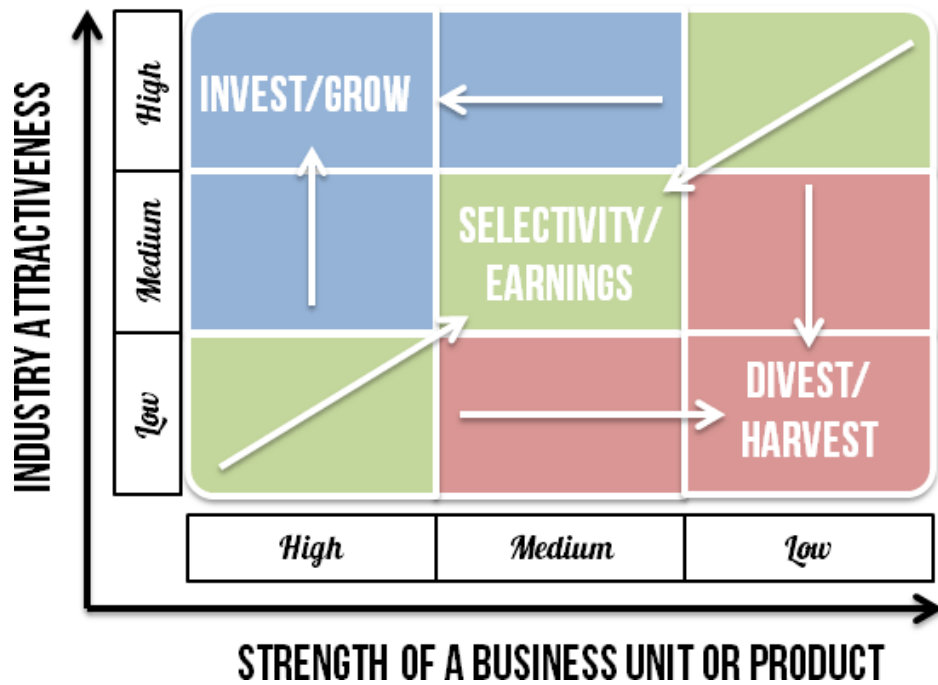
<b>Investimento e crescita</b>	<b>Crescita selettiva</b>	<b>Selettività</b>
<b>Crescita selettiva</b>	<b>Selettività</b>	<b>Mietitura / abbandono</b>
<b>Selettività</b>	<b>Mietitura / abbandono</b>	<b>Mietitura / abbandono</b>



# Matrice GE (General Electric Strategic Business Planning Grid)



# GE-MCKINSEY MATRIX INVESTMENT IMPLICATIONS



# Sintesi



