

© Paolo Mazzonei 2007. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, [www.paolomazzonei.it](http://www.paolomazzonei.it), (c) 2007".  
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

## Matrici Politiche Direzionali - GE/McKinsey Matrix -

Uno dei più conosciuti strumenti di analisi per lo sviluppo e la gestione di un portafoglio prodotti è la **Matrice GE/McKinsey**, sviluppata negli anni '70 dalla McKinsey & Company per analizzare il complesso delle SBU – Strategic Business Unit General Electric. Altrimenti conosciuta come **MPD** (Matrice Politiche Direzionali), la matrice ha la capacità di mostrare graficamente la relazione che intercorre tra un insieme di elementi in relazione a due o anche tre variabili chiave, che sono a loro volta il frutto di precedenti elaborazioni. Risulta quindi di altissimo impatto nella presentazione dell'analisi ai fini di una corretta pianificazione di marketing. Attraverso di essa, infatti, il "decision maker" sarà facilitato nell'elaborazione di strategie commerciali e di marketing mix.

L'intento con cui è scritto questo documento è quello di offrire un supporto ad un efficace utilizzo dello strumento per l'utilità che esso rappresenta per ogni professionista o addetto al marketing che si cimenti in un lavoro del genere. La **MPD** si presta a molteplici campi di applicazione, ma, in questo ambito, conviene restare comunque sui più utilizzati che sono:

- ❖  Mercati di riferimento  - ad esempio, per una grossa realtà industriale come il Gruppo Fiat, la matrice può rappresentare la posizione del gruppo nei mercati dell'automobile, delle macchine agricole, veicoli da trasporto su gomma, trasporti ferroviari, etc.
- ❖  Prodotti in portafoglio  – ad esempio, sempre nel mercato dell'automobile, per mettere in relazione il posizionamento delle vetture come la Multipla, Punto, Stilo, etc.
- ❖  Segmenti di Mercato  – ad esempio, il segmento dei piccoli uffici professionali verso le piccole e medie imprese e le Corporate.
- ❖  Aree geografiche  – ad esempio, aree territoriali nazionali e/o internazionali.

Per un efficace utilizzo di questo strumento, va tenuto in considerazione che il complesso di elementi analizzati, cioè mercati o prodotti, deve essere in numero almeno superiore a tre, e possibilmente non superiore a dieci. Nel primo caso, infatti, la rappresentazione sarebbe povera e priva di contenuto, nel secondo troppo popolata e confusa. In quest'ultimo caso, sarà meglio procedere aggregando gli elementi in gruppi omogenei, ed eventualmente elaborare successive matrici più di dettaglio per ogni gruppo.

Se prima abbiamo visto quali sono i campi di applicazione più usati, vediamo ora quali sono le variabili in gioco, e cioè:



- ❖ Attrattività del Mercato, che esprime il grado di potenzialità in termini di crescita di fatturato e profitti che un mercato rappresenta per la società in una visione prospettica nel futuro.
- ❖ Forza competitiva, che esprime la misura della capacità dell'azienda, o dei suoi prodotti, di presidiare il mercato di riferimento, ovvero il grado con cui si è in condizione di acquisire vantaggi competitivi nei confronti della concorrenza.

Queste variabili, come vedremo di seguito, sono il risultato di sintesi di molti fattori aggregati. Di seguito abbiamo cercato di proporre un elenco di fattori che possono essere presi in considerazione per determinare le variabili chiave. L'elenco non vuole essere esaustivo e si consideri che alcuni fattori potrebbero non essere rilevanti in determinati casi.

Ad esempio, se volessimo analizzare il portafoglio servizi di una associazione senza scopo di lucro, le variabili di profittabilità e fatturato potrebbero non essere rilevanti. Inoltre, alcuni fattori possono essere utilizzati come determinanti di una come dell'altra variabile, a seconda dei casi.

Per fare ancora un esempio, la presenza di una grossa percentuale di clientela "captive" può rappresentare un fattore di attrattività di mercato per un'azienda che si prepara ad un ingresso, in questo caso di scarsa attrattività. Lo stesso fattore può, invece, rappresentare un elemento di forza competitiva per quell'azienda che annovera nel proprio parco numerosi clienti non aggredibili da altri competitori. Dunque, considerando questi fattori, abbiamo:

- i fattori propriamente di mercato: volume (espresso in termini monetari, quantità di venduto o entrambi), tasso di crescita medio, omogeneità del target, ciclicità e/o stagionalità delle vendite, posizione lungo il ciclo di vita del prodotto, volatilità del mercato, tipologia di clienti;
- i fattori finanziari, economici e politici: margini di contribuzione, rischio, accesso alle fonti di finanziamento, trend economici, affari regolamentati;
- i fattori competitivi: numero di competitors, tipologia, barriere all'entrata ed all'uscita, struttura dei canali di vendita, entrate ed uscite dal mercato, prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori e dei clienti, prodotti complementari, accesso ai canali, presidio su segmenti chiave, mercato captive;
- i fattori socio-culturali: caratteristiche demografiche e sociali, abitudini dei consumatori, credenze religiose e culturali, immigrazione, mode e tendenze.

Il processo di sviluppo della **MPD** è stato suddiviso in 10 passi (Steps). Di seguito elenchiamo i vari passi, per poi procedere a descriverne più approfonditamente le specifiche:

1. lista della popolazione dei prodotti e servizi per i mercati che si intende inserire nella matrice;
2. definizione dei fattori chiave per determinare l'attrattività del mercato;
3. attribuzione, per ogni prodotto, del grado e posizione in relazione ai fattori chiave di attrattività del mercato;
4. definizione, per ognuno dei fattori chiave di attrattività del mercato, dei criteri di "scoring";
5. definizione dei fattori chiave per determinare la forza competitiva;



6. attribuzione, per ogni prodotto, del grado e posizione in relazione ai fattori chiave di forza competitiva;
7. definizione, per ognuno dei fattori chiave di forza competitiva del mercato, dei criteri di "scoring";
8. attribuzione, per ogni fattore chiave, di un adeguato valore in base ai criteri selezionati;
9. costruzione della matrice;
10. interpretazione dei risultati.

Una volta completato questo procedimento, la **MPD** sarà pronta a fornire un supporto efficace all'elaborazione di piani strategici e definizione degli obiettivi.

Risulta evidente che la **MPD**, da sola, è un puro strumento descrittivo, quindi il passo più importante è la sua interpretazione ai fini di un'adeguata strategia di marketing. Riprenderemo questo argomento di seguito (Step 10), mentre adesso ci dedicheremo ad approfondire i primi 9 dei 10 Steps menzionati prima.

Nella descrizione del processo è stato utilizzato, come esempio, un portafoglio prodotti nel mondo **ICT** (Information & Communication Technology).

**STEP 1** - Lista della popolazione dei prodotti e servizi per i mercati che si intende inserire nella matrice

Come era stato precedentemente fatto notare, la lista può includere paesi, mercati, compagnie, segmenti, aree geografiche etc. A titolo di esempio è stato utilizzato il mercato degli applicativi software per la media e grande azienda ed in particolare cinque sistemi applicativi:

**ERP**: Enterprise Resource Planning

**CRM**: Customer Relationship Management

**SCM**: Supply Chain Management

**SFA**: Sales Force Automation

**DW & BI**: Data Warehouse & Business Intelligence

**STEP 2** - Definizione dei fattori chiave per determinare l'attrattività del mercato

In questo Step bisognerà definire i fattori chiave per determinare l'attrattività del mercato. I fattori in gioco possono essere presi dall'elenco proposto nel paragrafo precedente. I criteri scelti per la nostra analisi, e generalmente più utilizzati nella maggior parte dei prodotto/mercati, sono:

Dimensione del mercato: la dimensione del mercato è il criterio più utilizzato. Una variante potrebbe essere il cosiddetto "mercato raggiungibile (addressable market)". Ci riferiremo di seguito a questa variabile come a "fatturato 2003".

Tasso di crescita atteso: esso deriva dall'analisi della crescita media ottenuta in passato, associato ad altri fattori che ne possono influenzare l'andamento. Il tasso di crescita utilizzato nello storico potrà essere quello aritmetico (% crescita degli ultimi tre anni diviso tre) oppure il "compound average growth rate (**CAGR**)".

Intensità della competizione: la presenza di un numero di competitori più o meno elevato è un fattore indubbiamente molto importante. Esso, comunque, non va considerato semplicemente in termini numerici, ma dovrà essere operata una



valutazione del grado di forza che essi hanno, avendo cura di considerare solo quei prodotti concorrenti rivolti allo stesso mercato di riferimento.

Profittabilità: questa variabile è di difficile stima, ma è di fondamentale importanza. Essa deriva non solo dall'analisi del mercato, ma da una valutazione delle capacità dell'azienda di raggiungere economie (di scala e d'apprendimento) tali da generare profitti. Tra i vari metodi per stimarli, il Return of Investment (**ROI**) rappresenta uno dei più validi. In alternativa si possono usare altre variabili economiche come il **Gross Margin**, **EBITDA** - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, **EBIT** - Earnings Before Interest and Taxes, etc.

Una volta scelti, questi fattori devono essere di riferimento per tutti i prodotti elencati nello Step 1. Questo perché, se non fosse così, i risultati dell'analisi comparativa ne risulterebbero falsati. E' buona norma prima identificare i fattori più rilevanti e poi reperire i dati necessari piuttosto che sceglierli in funzione della disponibilità di informazioni.

**STEP 3** - Attribuzione, per ogni prodotto, del grado e posizione in relazione ai fattori chiave di attrattività del mercato

A questo punto si deve definire grado e posizione di ogni prodotto in relazione ai fattori considerati. Bisogna avere cura di utilizzare quanto più possibile fonti di informazioni esterne all'azienda poiché tali valori saranno sottoposti ad una serie di stime e valutazioni, per cui è necessario che, almeno di base, esse poggino su dati oggettivi. Ai fini della nostra analisi del mercato degli applicativi, avevamo scelto i fattori di fatturato 2003, tasso di crescita atteso, intensità della competizione e profittabilità come determinanti del grado di attrattività del mercato. Andremo quindi a identificare grado e posizione per i cinque sistemi applicativi lungo questi fattori, esprimendoli in termini numerici, percentuali, o in una scala a tre livelli tra Alto, Medio e Basso a seconda dei casi. Il risultato è di aver popolato la Tabella 1 illustrata di seguito.

Tabella 1

| Prodotto | Fattori di Attrattività del mercato |                             |                                    |                |
|----------|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------|
|          | Fatturato 2003<br>(Mil €)           | Tasso atteso<br>di crescita | Intensità<br>della<br>Competizione | Profittabilità |
| ERP      | 694                                 | 3%                          | ALTA                               | 5%             |
| CRM      | 516                                 | 28%                         | MEDIA                              | 12%            |
| SCM      | 134                                 | 15%                         | ALTA                               | 15%            |
| SFA      | 100                                 | 55%                         | BASSA                              | 21%            |
| DW & BI  | 180                                 | 16%                         | MEDIA                              | 8%             |

**STEP 4** - Definizione, per ognuno dei fattori chiave di attrattività del mercato, dei criteri di "scoring"

Una volta individuati i fattori e attribuita la posizione dei prodotti in relazione ad essi, sarà necessario definire dei criteri di importanza (scoring) ed il peso, in termini di rilevanza, per ognuno di essi. Il metodo proposto è di costruire una scala da 1 a 10 e



suddividerla in tre classi di punteggio: 1-2, 3-6 e 7-10. Quindi, per ognuno dei fattori considerati, bisognerà stabilire i criteri per assegnare il punteggio. Ad esempio, come illustrato in Tabella 2, abbiamo stabilito di far rientrare nella classe più elevata (7-10) i prodotti/mercati con un fatturato 2003 superiore a 500 Milioni, nella classe media (3-6) quelli con fatturato 2003 compreso tra 200 e 500 Milioni e nella classe più bassa (1-2) quelli con un fatturato inferiore a 200 milioni. Quindi bisognerà attribuire un peso in termini di importanza della variabile considerata, espresso in termini percentuali (15% nel caso del fatturato 2003). Questo lavoro va fatto per tutte le variabili. Nella nostra analisi, i criteri sono rappresentati nella Tabella 2.

Tabella 2

| Fattore                      | Criteri di Scoring |         |      | Peso (%) |
|------------------------------|--------------------|---------|------|----------|
|                              | 10-7               | 6-3     | 2-1  |          |
| Fatturato 2003 (M €)         | >500               | 200/500 | <200 | 15%      |
| Tasso atteso di crescita (%) | >25%               | 10/25%  | <10% | 30%      |
| Intensità della Competizione | BASSA              | MEDIA   | ALTA | 20%      |
| Profittabilità (%)           | >15%               | 15/5%   | <5%  | 35%      |

#### **STEP 5** - Definizione dei fattori chiave per determinare la forza competitiva

Analogamente a quanto è stato fatto allo Step 2, occorre adesso definire grado e posizione competitiva dell'azienda in relazione ad ogni prodotto. Rispetto agli Steps precedenti, qui si tratta di dare una valutazione alla capacità dell'azienda, per cui non si potrà eliminare un certo grado di soggettività. E' buona prassi, comunque, avvalorare quanto più possibile le proprie stime con informazioni provenienti da fonti esterne. Infine, bisognerà condividere le stime tra i membri dello staff e confrontarne le opinioni. Ai fini della nostra analisi del mercato degli applicativi, sono stati scelti i seguenti fattori:

- Immagine del prodotto: inteso in termini di notorietà del Brand, valore percepito dal cliente, etc.. L'ideale è disporre di una ricerca di mercato ad hoc mediante intervista ad un panel di clienti;
- Qualità del prodotto: ci sono molteplici elementi che determinano la qualità del prodotto. Essi andrebbero sempre presi in considerazione della percezione del cliente e non di dati meramente tecnici. Alcuni tra i fattori che determinano la qualità possono essere, per un prodotto software, performance di sistema, solidità di architettura, intuitività dell'interfaccia grafica, velocità operativa, flessibilità, modularità, integrabilità con altri sistemi, etc.;
- Livello di servizio: il servizio che accompagna il prodotto software è un fattore molto importante, soprattutto per quanto riguarda i sistemi complessi. Qui viene inteso come supporto tecnico alla risoluzione di problematiche di varia natura, o l'elaborazione di funzionalità specifiche sviluppate sulle richieste del cliente.



**STEP 6** - Attribuzione, per ogni prodotto, del grado e posizione in relazione ai fattori chiave di forza competitiva.

Come era stato fatto nello Step 3 per i fattori di attrattività del mercato, in questo Step bisognerà definire grado e posizione di ogni prodotto in relazione ai fattori considerati per il grado di forza competitiva. Nella tabella 3 vengono presentati i risultati della nostra analisi.

Tabella 3

| Prodotti | Fattori di Forza competitiva |                      |                  |
|----------|------------------------------|----------------------|------------------|
|          | Immagine Prodotto            | Qualità del Prodotto | Livello Servizio |
| ERP      | ALTA                         | ALTA                 | ALTO             |
| CRM      | BASSA                        | MEDIA                | BASSO            |
| SCM      | BASSA                        | ALTA                 | BASSO            |
| SFA      | BASSA                        | MEDIA                | ALTO             |
| DW & BI  | ALTA                         | ALTA                 | ALTO             |

**STEP 7** - Definizione, per ognuno dei fattori chiave di forza competitiva del mercato, dei criteri di "scoring".

Una volta individuati i fattori di forza competitiva, sarà necessario attribuirgli dei criteri di importanza (scoring) e definire il peso che ognuno di essi ha per la nostra analisi. La stessa scala da 1 a 10, suddivisa in tre classi di punteggio (1-2, 3-6 e 7-10), è il metodo da utilizzare. Quindi, per ognuno dei fattori considerati, si assegneranno punteggio e peso. Nella tabella 4 sono sintetizzati i dati per la nostra analisi.

Tabella 4

| Fattore              | Criteri di scoring |       |       | Peso (%) |
|----------------------|--------------------|-------|-------|----------|
|                      | 10-7               | 6-3   | 2-1   |          |
| Immagine Prodotto    | ALTA               | MEDIA | BASSA | 25%      |
| Qualità del Prodotto | ALTA               | MEDIA | BASSA | 25%      |
| Livello Servizio     | ALTA               | MEDIA | BASSA | 50%      |

**Step 8** - Attribuzione, per ogni fattore chiave, di un adeguato valore in base ai criteri selezionati.

Una volta stabiliti pesi e criteri di scoring per entrambe le variabili (Attrattività del mercato e Forza competitiva) si passa all'attribuzione dei punteggi per ognuno dei prodotti. Tale attribuzione sarà quella che determinerà la posizione del prodotto nella **MPD**. Di seguito, viene dettagliato il procedimento solo per il prodotto **ERP** (Tabelle 5 e 6). Quindi, nella Tabella 7, è sintetizzato il risultato finale per tutti i prodotti.

Attrattività del mercato: si dovranno prendere in considerazione i valori dei fattori rappresentati nella Tabella 1. Nella Tabella 1 il mercato 2003 per i prodotti **ERP** ammonta a 694 milioni di Euro, quindi più elevato di 500 milioni. La categoria di riferimento è quella con il punteggio più elevato (10-7 in Tabella 2). Dovremo quindi attribuire un punteggio compreso tra 7 e 10. Dal momento che per questo prodotto il



valore del mercato è ampiamente superiore al limite di 500 milioni, la nostra scelta ricade sul punteggio di 10. Tale punteggio dovrà essere moltiplicato per il peso del fatturato 2003 (Tabella 2), e cioè 0,15. Il risultato parziale sarà quindi 1,5. Il tasso di crescita atteso per questo mercato è del 3%, quindi le prospettive di crescita sono abbastanza ridotte. Risulta evidente che la categoria di punteggio è la più bassa (2-1) e, dal momento che il 3% è ben lontano dal limite del 10%, non ci resterà che attribuire un punteggio uguale a 1 e moltiplicarlo, anche in questo caso, per il peso del fattore, cioè 30%. Il risultato parziale sarà 0,3. L'intensità della competizione, in questo mercato, è Alta per cui siamo ancora nella categoria più bassa. Anche in questo caso attribuiamo un valore uguale a 1, moltiplicato per il peso del fattore 20%. Il risultato parziale sarà 0,2. Resta adesso l'ultimo fattore, la profittabilità. I sistemi **ERP** della nostra azienda hanno una profittabilità del 5%, quindi il nostro punteggio cade nella categoria intermedia (6-3), ma proprio al limite. Per questo motivo fisseremo un punteggio uguale a 3, lo moltiplicheremo per il suo peso 35% ed otterremo l'ultimo risultato parziale 1,05. La somma dei risultati parziali, che equivale alla media ponderata dei punteggi di ogni fattore per il suo peso, individuerà la posizione dei prodotti **ERP** sull'asse della Y della **MPD**. Nel caso dei prodotti **ERP**, essa sarà in corrispondenza del valore 3,05. La tabella 5 propone il quadro di sintesi.

Tabella 5

| Prodotti ERP                                   | VALORE | SCORING |   | PESO (%) |   | TOTALE      |
|--|--------|---------|---|----------|---|-------------|
| Fatturato 2003 (M €)                           | 694    | 10      | X | 15%      | = | 1,5         |
| Tasso atteso di crescita                       | 3%     | 1       | X | 30%      | = | 0,3         |
| Intensità della Competizione                   | ALTA   | 1       | X | 20%      | = | 0,2         |
| Profittabilità                                 | 5%     | 3       | X | 35%      | = | 1,05        |
| Posizione sull'asse dell'attrattiva di mercato |        |         |   |          |   | <b>3,05</b> |

Forza competitiva: per quanto riguarda i punteggi di forza competitiva riguardanti i prodotti **ERP**, Immagine di prodotto, Qualità del prodotto e Livello di servizio sono tutti posizionati su ALTA (Tabella 3). In questo caso quale punteggio attribuire tra quelli disponibili per ogni classe risulta meno evidente ed è lasciato alla valutazione degli analisti. Si ricorda ancora una volta, però, che è buona norma che tali valutazioni siano condivise all'interno dello staff e non siano frutto di stime di una sola persona. Per i prodotti **ERP** (Tabella 6), i punteggi sono i seguenti: Immagine di prodotto uguale a 8, Qualità del prodotto uguale a 9 e Livello di servizio uguale a 9. Tali punteggi saranno moltiplicati per il proprio peso, e cioè: Immagine di prodotto 25%; Qualità del prodotto 25%; e Livello di servizio 50%. I risultati parziali saranno: Immagine di prodotto 2; qualità del prodotto 2,25; Livello di servizio 4,5. La somma dei risultati parziali, che equivale alla media ponderata dei punteggi per ogni fattore di forza competitiva, individuerà la posizione dei sistemi **ERP** sull'asse della X della **MPD**. Nel nostro caso, essa sarà in corrispondenza del valore 8,75. La Tabella 6 propone il quadro di sintesi.



Tabella 6

| Prodotti ERP                                | VALORE | SCORING |   | PESO (%) |   | TOTALE      |
|---|--------|---------|---|----------|---|-------------|
| Immagine Prodotto                           | ALTA   | 8       | X | 25%      | = | 2           |
| Qualità del Prodotto                        | ALTA   | 9       | X | 25%      | = | 2,25        |
| Livello Servizio                            | ALTA   | 9       | X | 50%      | = | 4,5         |
| Posizione sull'asse della forza competitiva |        |         |   |          |   | <b>8,75</b> |

### Step 9 - Costruzione della matrice

Il lavoro descritto allo Step precedente dovrà essere ripetuto per tutti i prodotti al fine di ottenere il posizionamento sulla **MPD**. Nel nostro esempio abbiamo riprodotto i risultati nella Tabella 7.

Tabella 7

| Prodotti | Attrattività di Mercato | Forza competitiva |
|----------|-------------------------|-------------------|
| ERP      | 3,05                    | 8,75              |
| CRM      | 6,55                    | 2,75              |
| SCM      | 3,1                     | 1                 |
| SFA      | 8,65                    | 9,5               |
| DW & BI  | 5,1                     | 5                 |

A questo punto il posizionamento è rappresentabile sulla matrice. Inoltre sarà possibile inserire nel quadro di sintesi un'ulteriore variabile come, ad esempio, il fatturato aziendale per ogni prodotto. Tale variabile sarà raffigurata, nella matrice, dal diametro delle bolle secondo i valori nella Tabella 8:

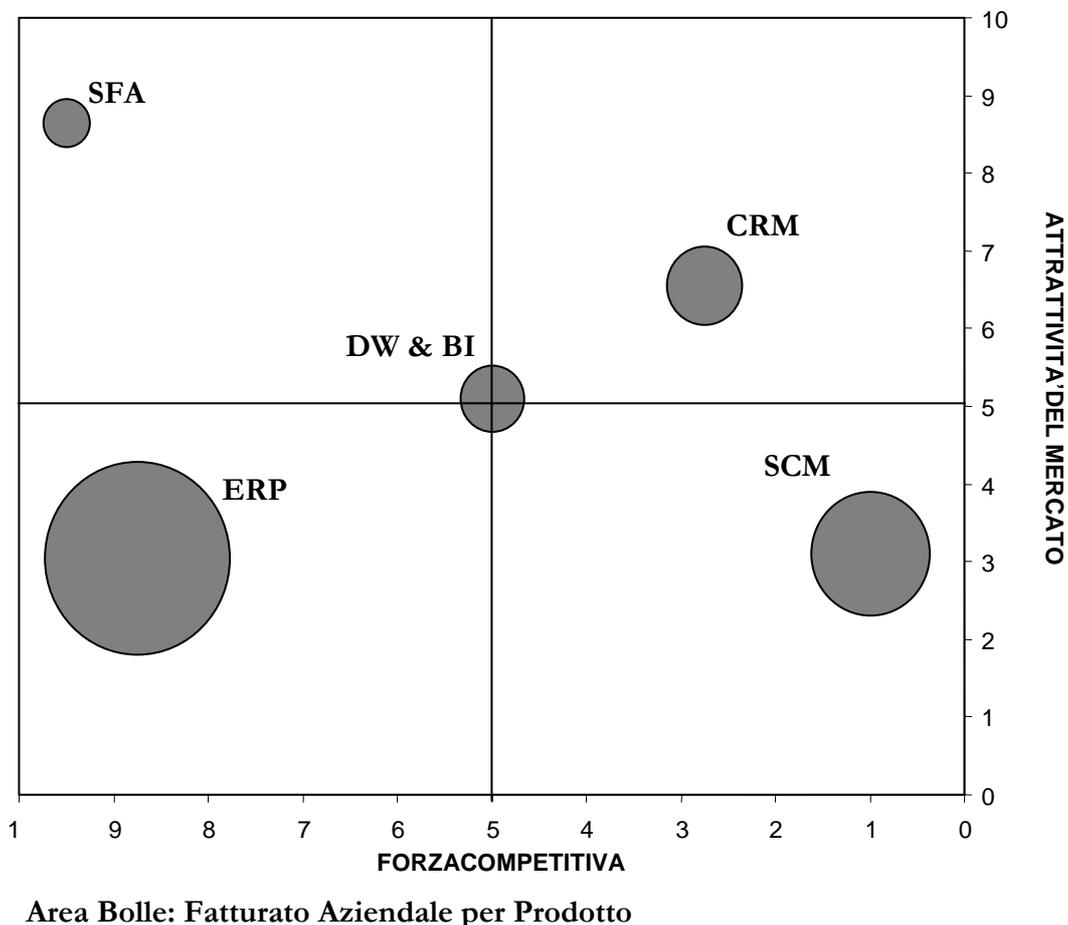
Tabella 8

| Prodotti | Volume Vendite (Mil. €) |
|----------|-------------------------|
| ERP      | 120                     |
| CRM      | 20                      |
| SCM      | 50                      |
| SFA      | 8                       |
| DW & BI  | 15                      |



Finalmente avremo la rappresentazione grafica della matrice in Figura 1.

Figura 1



### Step 10 - Interpretazione dei risultati

Resta adesso l'ultimo e più importante Step dell'analisi: l'interpretazione dei risultati. Su cinque prodotti considerati dalla **MPD** si evidenzia un posizionamento differente per ognuno di essi. Due prodotti, **ERP** e **SCM**, sono in un mercato che ha una scarsa attrattiva per i fattori che abbiamo considerato, anche se essi figurano con un fatturato più elevato rispetto agli altri. In particolare, per i sistemi di **ERP** l'azienda detiene una forza considerevole sotto il punto di vista della competitività mentre, per i prodotti di **SCM** tale forza non sussiste anche se le dimensioni del fatturato lasciano pensare che, almeno in precedenza, la capacità dell'azienda di competere nel mercato di questi prodotti dovesse essere considerevole per generare un tale volume d'affari. Abbiamo poi un prodotto in una posizione pressoché intermedia tra le due variabili, e cioè i prodotti di **DW & BI**. I restanti due prodotti, **SFA** e **CRM**, sono invece in un mercato molto attrattivo. Di questi, l'azienda è forte sul mercato degli **SFA** e debole nel **CRM**. A questo punto abbiamo il supporto per prendere delle decisioni strategiche sul portafoglio prodotti, scegliendo quali combinazioni di marketing mix adottare. Seppure la matrice da sola non possa dare la risposta a tutti gli interrogativi da porsi, con molta probabilità risulterà conveniente per l'azienda puntare sui prodotti/mercati dei sistemi **SFA** e **CRM**, dal momento che la loro posizione sulla **MPD** lascia presagire ottime opportunità di sviluppo in futuro. L'azienda dovrà quindi concentrare gli sforzi



su questi due prodotti. Nel primo caso sfruttando la posizione competitiva forte, nel secondo investendo sui sistemi di **CRM** per incrementare la forza competitiva, magari sussidiando politiche promozionali molto aggressive sfruttando la cassa generata dai sistemi di **ERP** e **SCM**, dove non si attendono grosse prospettive di sviluppo. Per i sistemi di **ERP**, la politica più logica potrebbe essere una strategia di mantenimento, per difendere la posizione competitiva elevata ed assicurare flussi di cassa adeguati per sostenere la crescita futura negli altri prodotti/mercati. Per i sistemi di **SCM**, invece, una politica votata alla riduzione dei costi favorirebbe l'incremento dei margini sfruttando, per quanto possibile, un mercato ormai in declino. Per quanto riguarda i sistemi di **DW & BI**, questi si trovano in una posizione media su entrambe le variabili. Quale sia la politica più coerente non risulta semplice in questo caso. Una volta che i prodotti/mercati più interessanti sono stati individuati, però, si potrebbe stabilire di allocare eventuali risorse eccedenti per migliorarne la posizione competitiva in questo settore, avendo cura comunque di non sottrarne ai prodotti/mercati più interessanti.

*Adattato da:*  
*Ernesto Di Marco*  
[www.marketing.it](http://www.marketing.it)