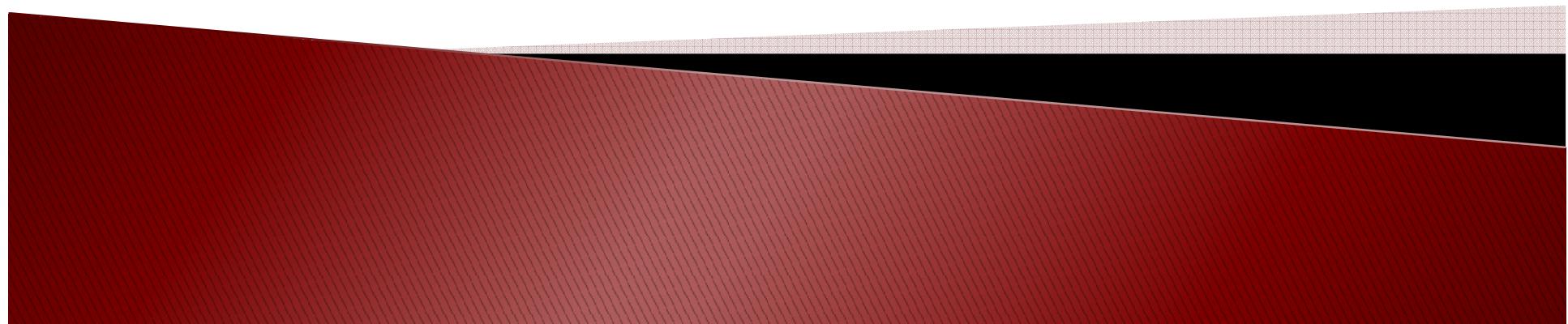


# ICT e strategie d'impresa

Prof. Marco Pisano



# Diritto d'autore per materiale audio-video online

Tutto il materiale presente in questa presentazione è protetto da diritto d'autore; può essere utilizzato per finalità di studio e di ricerca a uso individuale e non può essere utilizzato per finalità commerciali, per finalità di lucro anche indiretto (per es. non può essere condiviso su piattaforme online a pagamento o comunque su servizi erogati a scopo di lucro o su siti che guadagnano con introiti pubblicitari). E' inoltre vietata la condivisione su social media di materiale coperto da diritto d'autore, salvo l'adozione di licenze creative commons.

Si richiama l'attenzione degli utenti a un uso consapevole e corretto dei materiali resi disponibili dalla comunità universitaria, nel rispetto delle disposizioni del codice etico di Ateneo.



# AGENDA

- Strategia d'impresa
- Strategie di crescita
- Gestione del business



# AGENDA

- **Strategia d'impresa**
- Strategie di crescita
- Gestione del business



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TORINO

# Strategia d'impresa

Per **strategia** di intende un insieme di decisioni che combinano le capacità e le risorse di un'impresa con le opportunità dell'ambiente esterno.

L'obiettivo della strategia consiste nella **creazione di valore** per gli stakeholders.



# Strategia d'impresa

Gli elementi che costituiscono la strategia sono:

- Definizione di obiettivi di lungo periodo
- Sviluppo di azioni miranti a orientare la gestione delle imprese verso gli obiettivi
- Acquisizione e allocazione delle risorse necessarie alla costruzione e alla difesa di vantaggi nei confronti dei concorrenti



# Gestione Strategica

## Analisi Strategica

1. Mission
2. Analisi ambiente competitivo
3. Analisi ambiente interno

---

## Scelte Strategiche

4. Selezione delle strategie

---

## Realizzazione Strategia

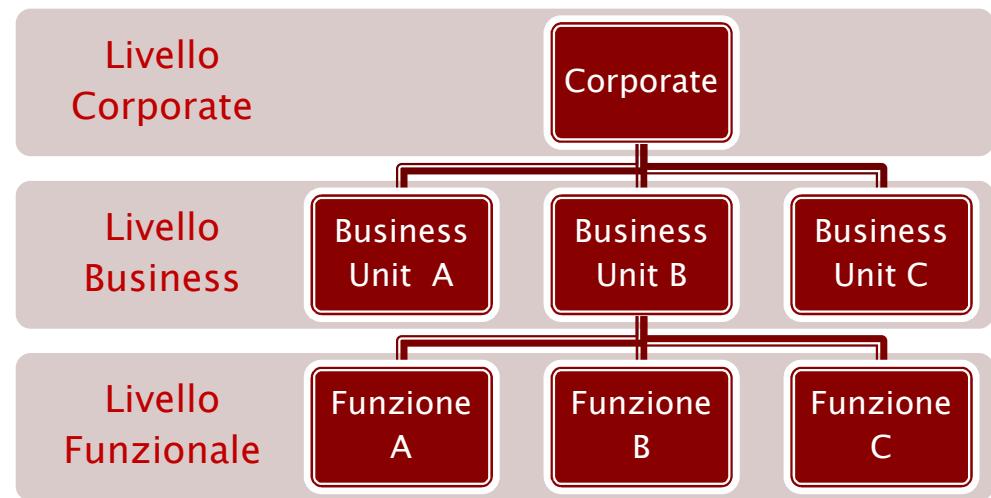
5. Realizzazione struttura organizzativa



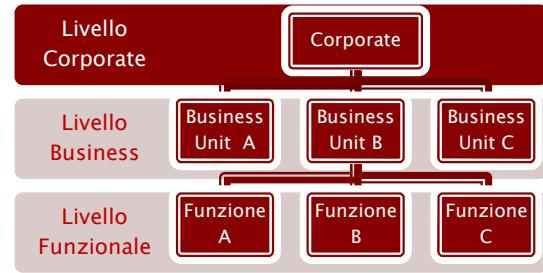
# Livelli di strategia

Le decisioni strategiche assunte dall'impresa sono articolate su tre differenti livelli:

- Strategie **corporate**
- Strategie di **business unit**
- Strategie **funzionali**



# Strategie corporate

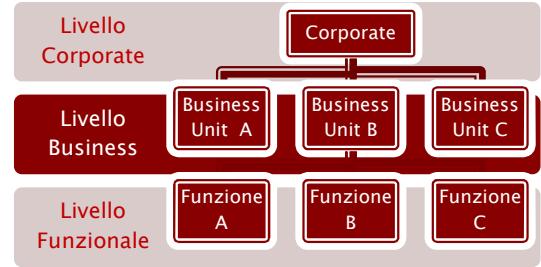


La strategia corporate è elaborata dal top management per l’intera organizzazione e definisce:

- In quali business l’impresa vuole competere:
  - **In un solo business**
  - **In più business correlati tra loro**
  - **In più business non correlati tra loro**
- Quale orientamento dare alle strategie:
  - **Crescita**
  - **Stabilità**
  - **Contrazione**
- Quali risorse è necessario ottenere e allocare
- Quale struttura organizzativa dare all’impresa



# Strategie business

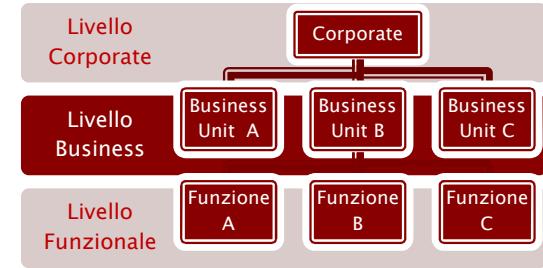


Una **Strategic Business Unit (SBU)** è la parte di un'organizzazione dotata di

- Una propria strategia
- Un proprio mercato
- Propri concorrenti
- Una missione distinta dal resto dell'organizzazione.



# Strategie business

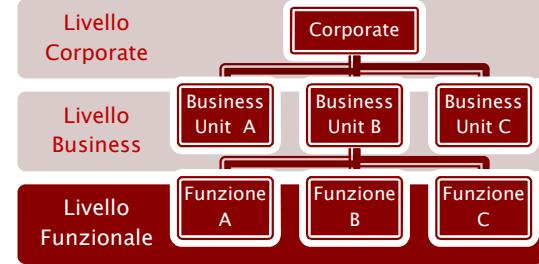


Le strategie business riguardano principalmente:

- Quali vantaggi costruire rispetto ai concorrenti
- Come cogliere le opportunità presenti sui mercati
- Quali prodotti e servizi sviluppare e in quali mercati
- Con quali criteri allocare le risorse tra le funzioni aziendali
- Come creare e mantenere un vantaggio competitivo



# Strategie funzionali



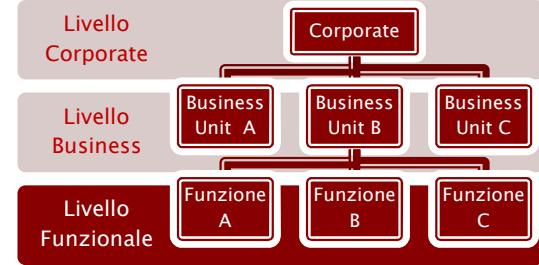
Per **funzioni** si intendono le principali attività specializzate che compongono l'organizzazione aziendale.

Tipicamente le principali sono:

- Finanza
- Marketing
- Produzione
- Ricerca e Sviluppo
- Gestione delle Risorse Umane



# Strategie funzionali



Anche per le singole funzioni è possibile formulare obiettivi da raggiungere e strategie adeguate. (es. strategie finanziarie, di marketing, di produzione ...).

Le strategie funzionali rispetto alle strategie business hanno:

- Raggio d'azione più limitato
- Orizzonte temporale più ristretto



# AGENDA

- Strategia d'impresa
- **Strategie di crescita**
- Gestione del business



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TORINO

# Strategie corporate

La formulazione di una strategia presenta opzioni alternative:

- Rafforzare la posizione competitiva nei settori dove si è già presenti
- Entrare in nuovi settori
- Abbandonare in tutto o in parte settori nei quali si è già presenti



# Modello di strategie corporate

		Posizione competitiva dei business		
		Forte	Media	Debole
Attrattività del settore	Forte	<b>1 Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione <b>verticale</b>	<b>2 Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione <b>orizzontale</b>	<b>3 Contrazione</b> Turnaround
	Media	<b>4 Stabilità</b> Attesa da buona posizione	<b>5 Stabilità</b> Attesa da posizione debole <b>Sviluppo</b> Concentrazione attraverso l'integrazione <b>orizzontale</b>	<b>6 Contrazione</b> Impresa in posizione captive o disinvestimento
	Debole	<b>7 Sviluppo</b> Diversificazione concentrica	<b>8 Sviluppo</b> Diversificazione conglomerata	<b>9 Contrazione</b> Fallimento o liquidazione



# Modello di strategie corporate

Le strategie corporate possono essere ricondotte alle seguenti categorie:

- Strategie di **sviluppo** che comprendono:
  - Concentrazione
  - Diversificazione
  - Internazionalizzazione
- Strategie di **stabilità**: l'impresa persegue la mission e gli obiettivi attuali senza un significativo cambio nelle strategie
- Strategie di **contrazione**: l'impresa riduce il suo campo d'azione



# Strategie di sviluppo

Le strategie di sviluppo si dividono in strategie di:

- **Concentrazione** a loro volta classificabili in strategie di:
  - **Integrazione verticale**
  - **Integrazione orizzontale**
- **Diversificazione** a loro volta classificabili in strategie di:
  - **Diversificazione concentrica**
  - **Diversificazione conglomerata**
- **Internazionalizzazione**



# Integrazione verticale

Questo tipo di strategica consente all’impresa di:

- Cercare nuove posizioni competitive rimanendo all’interno del settore d’origine
- Espandersi lungo la filiera che unisce le fonti di materie prime ai mercati di consumo finali.

L’integrazione può essere:

- “**A monte**” se l’integrazione avviene verso le fonti di materie prime
- “**A valle**” se l’integrazione è orientata verso i mercati finali



# Integrazione verticale

Ciascuna impresa definisce in quali attività della catena verticale intende collocarsi e quali lasciare ad altre imprese.

In tale ambito rientrano le strategie di **make-or-buy**.



# Integrazione verticale

La decisione di affidare ad aziende esterne la realizzazione di una o più fasi della filiera può comportare:

- **Costi inferiori** legati alla circostanza che le aziende esterne possono
  - realizzare economie di scala nella produzione di un determinato prodotto o servizio
  - sfruttare meglio le curve di apprendimento
- Le **attività svolte all'esterno** sono sottoposte alla competizione e sono pertanto incoraggiate ad essere **efficienti**
- **Perdita di controllo e competenze** in riferimento ai processi esternalizzati



# Integrazione verticale

Un modo per realizzare forme di integrazione verticale può consistere nell'acquisto di un'impresa che già realizza una o più attività lungo la filiera.

La valutazione consiste nel confronto tra:

- **Efficienza tecnica:** un'impresa realizza attraverso l'integrazione verticale un processo produttivo a costi più bassi
- **Costi di coordinamento:** maggiori costi che l'impresa sostiene per coordinare i rapporti con altre imprese



# Integrazione verticale

Le principali ragioni che possono spingere verso l'integrazione verticale sono:

- Mercato di origine saturo
- Risorse finanziarie, tecniche e umane fortemente specializzate nel settore



# Integrazione verticale

I principali **vantaggi** derivanti dall'integrazione verticale possono essere:

- Riduzione dell'incertezza dei mercati
- Maggiore controllo sulla filiera produttiva con l'effetto di stabilizzare prezzi e qualità dei prodotti
- Ottenimento di una posizione di maggiore forza nei confronti di:
  - **Concorrenza**
  - **Fornitori**
  - **Clienti**
- Minori costi di produzione e maggiore competitività dell'impresa
- Maggiore stabilità nei volumi di produzione e nei livelli delle scorte
- Ottenimento dei margini di profitto delle imprese di distribuzione avvicinandosi maggiormente ai clienti finali



# Integrazione verticale

I principali **aspetti negativi** legati alle iniziative di integrazione verticale sono:

- Aumento della **complessità organizzativa**
- Necessità di **ingenti risorse finanziarie**
- Le imprese integrate verticalmente sono **più vulnerabili alle innovazioni** realizzate nei settori vicini a causa della loro concentrazione su determinate famiglie di tecnologie e prodotti
- Venendo meno la concorrenza si riduce l'incentivo ad aumentare l'efficienza e alla conseguente riduzione di costi e prezzi con l'effetto che **gli stessi componenti e servizi** potrebbero essere ottenuti da imprese esterne **a prezzi inferiori**
- In caso di rapida innovazione tecnologica, l'integrazione verticale può esporre l'impresa al **rischio di rapida obsolescenza** perché l'impresa è meno propensa a cambiare fornitori e/o distributori per aggiornare le tecnologie
- Nei casi di domanda instabile e poco prevedibile, il coordinamento lungo la catena verticale diventa complesso e potrebbe diventare **preferibile l'acquisto di componenti sul mercato**



# Integrazione orizzontale

Questo tipo di integrazione avviene tra imprese che si trovano nello stesso stadio della produzione o distribuzione ed i cui prodotti hanno le medesime caratteristiche per il consumatore.



# Integrazione orizzontale

L'integrazione orizzontale può essere spinta dall'obiettivo di:

- Otttenere economie di scala
- Favorire:
  - L'espansione territoriale
  - La specializzazione e il coordinamento tra linee di prodotto

I principali **svantaggi** legati a un'iniziativa di integrazione orizzontale sono:

- La presenza di prodotti che si contendono gli stessi mercati
- L'impresa integrata richiama l'attenzione degli organi governativi (Antitrust) e dell'opinione pubblica, i quali guardano con sospetto la costituzione di posizioni di monopolio o di dominio



# Diversificazione

Con la **diversificazione** un'impresa realizza una strategia di sviluppo attraverso l'acquisto di imprese che operano in **settori non correlati** con quelli di partenza.



# Diversificazione

Ai fini della corretta valutazione di un'iniziativa di diversificazione occorre valutare:

- Il potenziale di sviluppo del settore
- L'attrattività dei settori in cui si intende diversificare
- I costi e i benefici potenziali
- La capacità del management di gestire le nuove attività



# Diversificazione

Attraverso la diversificazione l'impresa mira ad ottenere i seguenti vantaggi:

- Generazione del cash flow necessario a finanziare lo sviluppo dell'impresa
- Stabilizzazione dei livelli di produzione, vendite e profitti
- Ottenimento di economie di scala su impianti, reti distributive, organizzazione, finanziamenti, ricerca...
- Appropriazione di conoscenze tecnologiche e capacità produttive e organizzative
- Utilizzazione di risorse disponibili in eccesso



# Diversificazione concentrica

La **diversificazione concentrica** si articola attorno ad un nucleo centrale come:

- La tecnologia dei processi produttivi
- La capacità organizzativa
- Una rete distributiva efficiente

che costituisce il punto di forza dell'impresa attorno al quale si forma un indotto di attività complementari.



# Diversificazione concentrica

Essa è costruita su un vantaggio rispetto ai competitors che può essere ulteriormente sfruttato. Può trattarsi di:

- Conoscenze riferite a determinate tecnologie
- Prodotti
- Presenza di economie di scala
- Marchi conosciuti

Se l'impresa opera in diversi business attraverso la diversificazione è possibile ottenere:

- Lo sfruttamento di determinate tecnologie da parte di più business
- La condivisione di più funzioni
- La ripartizione dei costi e il raggiungimento di economie di scala e di scopo



# Diversificazione conglomerata

Con la **diversificazione conglomerata** si riuniscono imprese i cui prodotti non sono in concorrenza tra loro e che appartengono a settori completamente distinti gli uni dagli altri.

L'unico legame esistente tra queste imprese è quello di far capo a una holding che controlla il capitale investito.



# Diversificazione conglomerata

Questa strategia può essere dettata da obiettivi quali:

- Espansione in nuovi settori al fine di ottenere maggiore redditività del capitale investito e maggiore potenziale di sviluppo
- Necessità di affiancare imprese che dispongono di forte liquidità a imprese con limitate disponibilità finanziarie, ma con buon potenziale
- Compensazione dell'andamento ciclico di un'impresa con una di segno opposto
- Acquisizione di un'impresa per la sua capacità di indebitamento al fine di ottenere risorse da utilizzare in altre imprese del gruppo che necessitano di liquidità per sviluppare il loro potenziale



# Diversificazione conglomerata

La diversificazione conglomerata può risultare conveniente qualora un’impresa disponga di risorse non adeguatamente valorizzate.

Tale potenziale può essere sfruttato:

- “**per estensione di prodotto**” se le imprese sono in relazione produttore-distributore senza che i prodotti siano in concorrenza
- “**per estensione di mercato**” se i prodotti sono simili ma sono venduti in mercati geograficamente separati
- “**pura**” se non esiste tra le imprese alcuna relazione del tipo produttore-distributore



# Merger & Acquisition (M&A)

Si ricorre all'acquisto di altre imprese principalmente per le seguenti ragioni:

- L'entrata in un nuovo mercato può essere ostacolata da barriere all'ingresso quali:
  - Il controllo su un fattore strategico
  - L'esistenza di brevetti o licenze
  - La fedeltà dei consumatori a un determinato marchio
- L'acquisto richiede meno tempo rispetto allo sviluppo interno di una linea di prodotti o di una rete di distribuzione



# Merger & Acquisition (M&A)

L'acquisto di un'impresa può avvenire in due modi:

- Per **fusione (Merger)** se si verifica l'integrazione fra due o più imprese in una sola
- Per **incorporazione (Acquisition)** se un'impresa integra una o più imprese nella propria struttura



# Merger & Acquisition (M&A)

Nell'economia tradizionale il ricorso alle M&A era la naturale conseguenza dei processi di consolidamento settoriale in cui:

- Chi acquistava tentava di assicurarsi i benefici riconducibili principalmente a efficienze sui costi
- Chi vendeva riduceva la capacità produttiva in eccesso e il capitale investito in eccesso



# Merger & Acquisition (M&A)

Nella net economy le operazioni M&A sono principalmente il risultato delle seguenti strategie:

- Completamento della catena del valore nelle attività core
- Espansione dell'offerta esistente e/o dei mercati di sbocco
- Consolidamento attraverso l'aumento della quota di mercato e lo sfruttamento di sinergie
- Puro opportunismo finanziario

Lo sviluppo interno è troppo lento rispetto al rapido cambiamento tipico dell'ambiente Internet.



# Le sinergie

Più business gestiti all'interno della stessa impresa possono creare vantaggi competitivi più di quanti ne creerebbero se fossero gestiti singolarmente.

$$1+1 > 2$$



# Le sinergie

**Tradizionalmente** le sinergie derivavano dallo sfruttamento delle **economie di scala** dovuto a un migliore utilizzo delle risorse fisiche dell'impresa.

La diffusione delle nuove tecnologie e l'evoluzione dei sistemi competitivi sta ridimensionando tale fenomeno:

- Sovente i servizi vengono affidati in outsourcing
- La capacità produttiva inutilizzata può non essere sufficientemente flessibile
- I sistemi di vendita possono perdere la loro efficienza nel caso di un'offerta eccessivamente articolata
- Il management può non essere in grado di gestire un sistema di attività più complesso



# Le sinergie

Oggi le sinergie vengono attribuite alla possibilità di far leva sulle **risorse intangibili** quali:

- Marchi
- Brevetti
- Reputazione
- Competenze distinctive



# Le imprese multinazionali

Per impresa **multinazionale** si intende un'impresa con le seguenti caratteristiche:

- Possiede o controlla una pluralità di unità operative in paesi differenti
- Riconduce le politiche di gestione delle diverse unità operative sotto una comune strategia generale
- La dimensione dei mercati esteri rispetto a quelli nazionali è rilevante al punto da spingere l'impresa ad avere come obiettivo prioritario l'integrazione dei mercati internazionali.



# La teoria del ciclo di vita del prodotto

Il ciclo di vita di un prodotto si compone delle seguenti fasi:

- **Introduzione**
- **Sviluppo**
- **Turbolenza**
- **Maturità**
- **Declino**



# Introduzione

- Sviluppo delle vendite molto lento poiché il prodotto è ancora in parte sconosciuto
- Il prodotto non ha concorrenti
- L'impresa cerca di stimolare la domanda primaria senza focalizzarsi sul proprio marchio
- Prezzi, costi di distribuzione e promozione molto alti
- L'impresa subisce perdite



# Sviluppo

- Le vendite crescono a causa di:
  - I primi compratori ripetono i loro acquisti
  - La conoscenza del prodotto si diffonde tra i compratori
  - Allargamento della rete distributiva
- Entrano nuove imprese a causa della domanda in espansione
- Aumentano :
  - La varietà dei prodotti
  - Le azioni promozionali
- Il livello dei prezzi resta alto a causa della forte domanda
- I profitti crescono a causa della presenza di economia di scala
- Le imprese cercano di differenziare il marchio rispetto alla concorrenza



# Turbolenza

- La concorrenza diventa intensa
- Molte imprese lasciano il settore
- I profitti scendono a causa della riduzione dei prezzi generata dall'intensificazione della concorrenza



# Maturità

- La domanda rallenta
- Esiste un eccesso di capacità produttiva accumulata nelle fasi precedenti
- La concorrenza è sempre più intensa
- Aumentano le spese di promozione e pubblicità al fine di mantenere le quote di mercato acquisite
- Le differenze tra i prodotti si riducono
- Aumentano i costi di Ricerca e Sviluppo allo scopo di migliorare i prodotti
- I concorrenti più deboli escono dal mercato



# Maturità

Le principali alternative che ha un'impresa in questa fase sono:

- Incrementare i costi di promozione e distribuzione
- Disinvestire gradualmente mantenendo i prezzi inalterati e riducendo i costi di promozione e distribuzione
- Riposizionare il prodotto
- Migliorare la qualità del prodotto aumentandone le prestazioni
- Modificare il marketing mix (4P del marketing):
  - **Product**
  - **Price**
  - **Promotion**
  - **Place**



# Declino

- Le vendite diminuiscono a causa di:
  - Innovazione tecnologica
  - Cambiamenti nei comportamenti del consumatore
- L'impresa non investe più
- L'impresa subisce perdite a causa di:
  - Calo volumi di vendita
  - Frequenti riduzioni di prezzo
  - Costi unitari di produzione crescenti causati dalla riduzione dei volumi



# La teoria del ciclo di vita del prodotto internazionale

Questa teoria, formulata da Vernon nel 1991, ripropone la teoria del ciclo di vita del prodotto su scala internazionale.

Vernon individua un sentiero di sviluppo del prodotto che spinge l'impresa a intraprendere un percorso di crescita internazionale consistente nelle seguenti fasi:

- **Introduzione**
- **1° stadio internazionalizzazione**
- **2° stadio internazionalizzazione**
- **3° stadio internazionalizzazione (senescent oligopoly)**



# Introduzione

- Le condizioni di incertezza relative al mercato
  - La necessità di ottenere feedback tempestivi dai clienti sul nuovo prodotto
- rendono la vicinanza al mercato un vantaggio competitivo per l'impresa, pertanto in questa fase non si riscontrano spinte all'internazionalizzazione



# 1° stadio internazionalizzazione

La competizione assume caratteri oligopolistici generati dai vantaggi monopolistici ottenuti dalle imprese che realizzano considerevoli innovazioni di prodotto



## 2° stadio internazionalizzazione

- Fase tipica dei settori maturi con prodotti standardizzati
- Struttura competitiva oligopolistica con rilevanti barriere all'entrata consistenti nella presenza di economie di scala
- La price-competition tra le imprese è limitata all'interesse comune di mantenere una certa stabilità nel mercato
- La competizione si realizza attraverso scelte di localizzazione della produzione nei mercati di riferimento delle imprese rivali



# 3° stadio internazionalizzazione

- Diminuzione dell'importanza delle barriere all'entrata riconducibili alle strategie perseguite dalle imprese finalizzate a:
  - Realizzazione di cartelli
  - Perseguimento di politiche di internazionalizzazione
- Riacquista importanza il ruolo della price-competition determinando l'uscita dal mercato degli operatori marginali



# L'approccio transazionale

L'investimento diretto all'estero rappresenta solo un, seppur importante, elemento parziale del processo di internazionalizzazione dell'impresa.



# L'approccio transazionale

Williamson (1964) individua le condizioni che rendono conveniente per l'impresa l'internalizzazione delle transazioni di mercato:

- Il grado di incertezza delle transazioni
- La frequenza delle transazioni
- Il rischio di comportamenti di tipo opportunistico
- La specificità degli investimenti.

Le scelte di internazionalizzazione possono essere interpretate come il risultato di scelte di convenienza economica finalizzate alla minimizzazione dei costi connessi alle transazioni internazionali



# L'approccio transazionale

Buckley e Casson (1991) individuano tre tipologie di impresa multinazionale:

- Impresa integrata **orizzontalmente** che produce lo stesso prodotto in almeno due paesi differenti
- Impresa integrata **verticalmente** in cui la produzione di uno stabilimento costituisce l'input di altri stabilimenti
- Impresa **diversificata** definita, per esclusione, come un'impresa non integrata né orizzontalmente né verticalmente.



# La teoria dell'internazionalizzazione

Buckley e Casson definiscono l'impresa come un insieme di risorse che possono essere allocate:

- Per la produzione di differenti prodotti (**diversificazione produttiva**)
- Tra differenti mercati (**internazionalizzazione**)



# La teoria dell'internazionalizzazione

Alla base di questa teoria vi sono le seguenti ipotesi:

- Le imprese tendono a massimizzare i profitti e pertanto cercano di localizzare le proprie attività laddove queste possono essere realizzate al minor costo possibile
- Se i mercati dei beni intermedi sono imperfetti, le imprese sono indotte a internalizzare le transazioni di mercato

L'impresa sostituisce il mercato qualora i costi interni siano inferiori ai costi indotti dal mercato.



# La teoria dell'internazionalizzazione

Le tipologie di imperfezione di mercato individuate dai due studiosi sono quattro:

1. Le diverse attività interne ed esterne necessitano di coordinamento. In assenza di un efficiente mercato dei contratti si determina un forte incentivo al trasferimento della funzione di coordinamento all'interno dell'impresa
2. In situazioni di monopolio e monopsonio le imprese sono indotte all'integrazione
  1. Per sfruttare appieno il proprio potere di mercato attraverso politiche di prezzo
  2. Per superare le incertezze determinate dalla contrattazione tra due parti con un forte potere di mercato
3. L'internazionalizzazione delle transazioni può evitare l'insorgere di costi indotti da forme di regolamentazione governativa e di imposizione fiscale
4. In presenza di asimmetria informativa tra fornitori e clienti circa la natura o il valore del prodotto scambiato si determinano incentivi per l'integrazione



# AGENDA

- Strategia d'impresa
- Strategie di crescita
- **Gestione del business**



# Gestione del business

La gestione di differenti business presenti in diversi settori comporta può essere affrontata con i seguenti strumenti:

- **Matrice sviluppo / quota di mercato** (Boston Consulting Group)
- **Matrice attrattività del settore / posizione competitiva** (Mc Kinsey)



# Matrice sviluppo / quota di mercato

Quando un gruppo ha diverse business units nel proprio portafoglio posizionate in differenti stadi del loro sviluppo, le curve di esperienza hanno un impatto sui profitti differente a seconda dello stadio in cui si trova la business unit



# Matrice sviluppo / quota di mercato

Attraverso la matrice si individuano quattro tipi di business unit:

- Le **question mark** sono SBU con una posizione competitiva debole all'interno di un settore in forte sviluppo. Necessitano di molta liquidità per finanziare gli investimenti necessari a ottenere la leadership del settore
- Le **star** sono SBU con una posizione competitiva forte in un mercato in forte sviluppo. Le prospettive sono di profitti elevati e opportunità di sviluppo, ma necessitano di rilevanti investimenti per mantenere la posizione acquisita



# Matrice sviluppo / quota di mercato

- Le **cash cows** sono SBU con una posizione competitiva forte all'interno di un settore con basso ritmo di sviluppo. Necessitano di investimenti ridotti. Sono leader di costo e sono in grado di generare liquidità e profitti da investire nelle stars. Le posizioni all'interno del settore sono stabili con prospettive di elevati profitti.
- I **dogs** sono SBU con una posizione competitiva debole in un settore con scarse prospettive di crescita. Non vi è convenienza a investire in esse a causa della mancanza di profitti futuri e di prospettive di crescita.



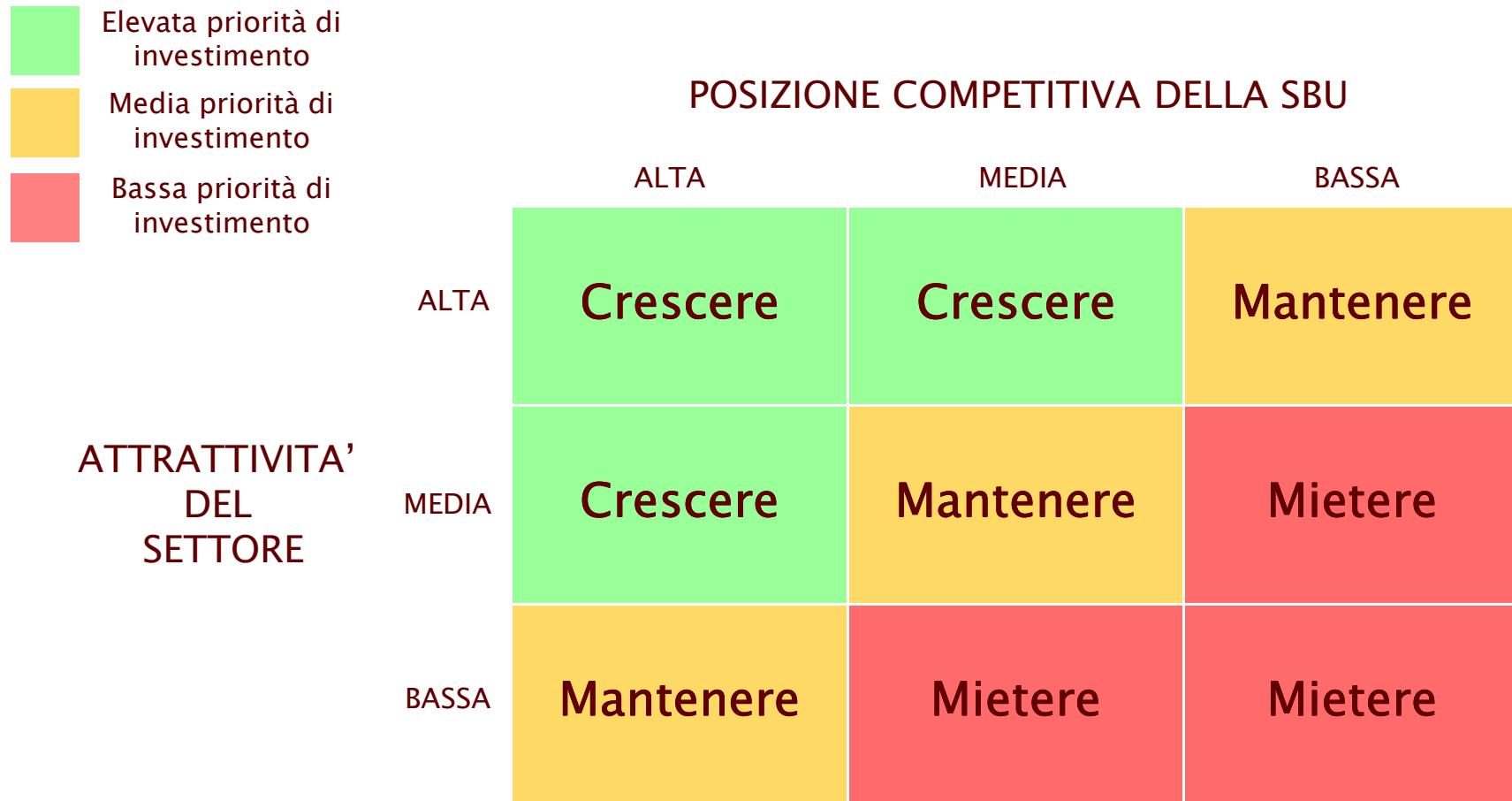
# Matrice attrattività del settore / posizione competitiva

Questa matrice considera le SBU, o Aree Strategiche d’Affari (ASA) secondo due dimensioni:

- **La posizione competitiva** caratterizzata da:
  - Quota di mercato relativa
  - Controllo delle competenze necessarie
  - Margini di profitto rispetto ai concorrenti
  - L’immagine e la reputazione
  - Il know how del management
- **L’attrattività del settore** caratterizzata da:
  - Le dimensioni del mercato
  - Il tasso di crescita del mercato
  - La redditività del settore
  - L’intensità della concorrenza
  - Fattori ciclici
  - Opportunità emergenti
  - Grado di rischio e incertezza



# Matrice attrattività del settore / posizione competitiva



# Riferimenti Bibliografici

Pironti M. "E-business models" Cedam 2002 – Cap. 3

Pellicelli G. “Strategie d’impresa” EGEA 2019

Pellicelli G. “Il Marketing” Utet Professionale 2009



Grazie per l'attenzione



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TORINO