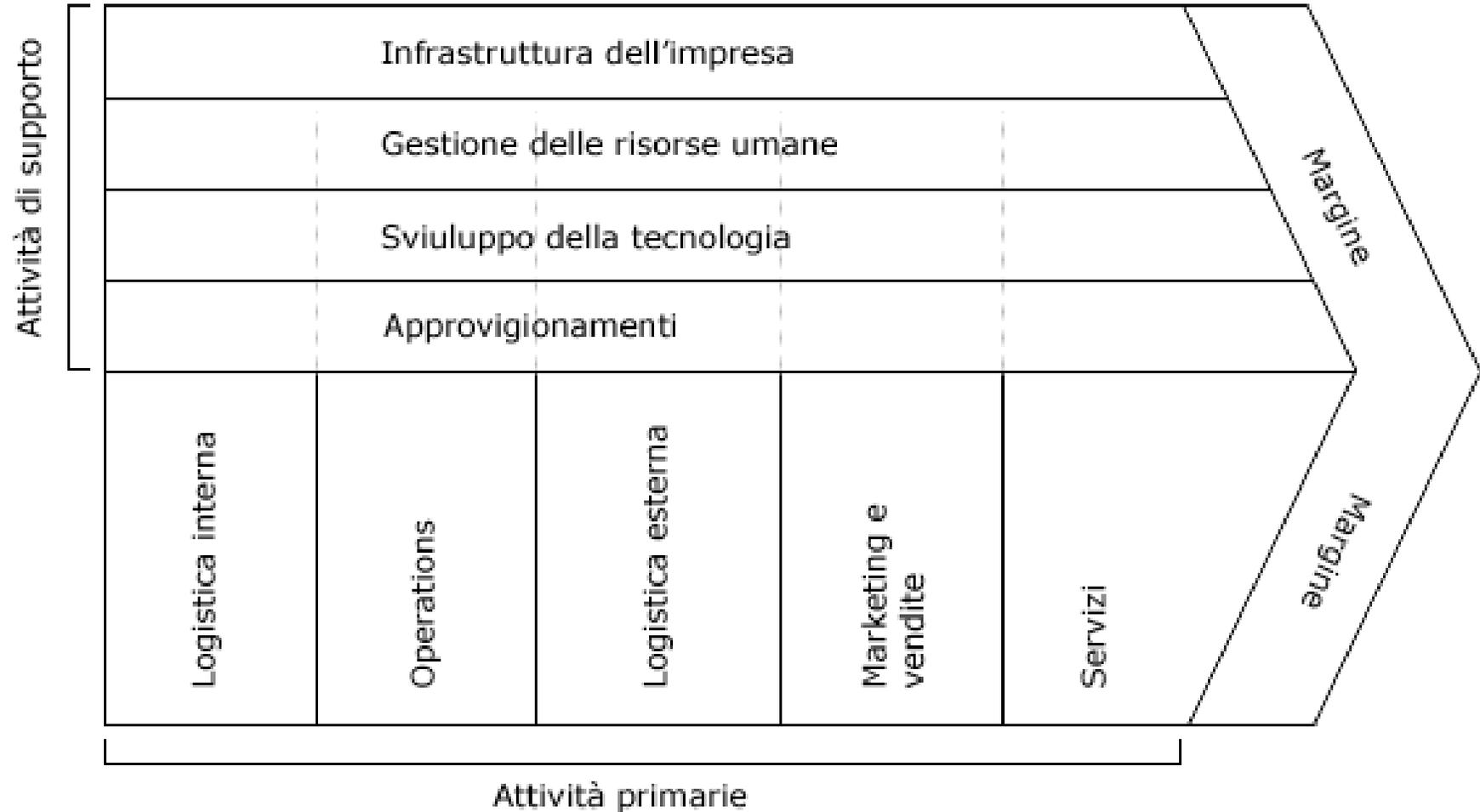


LA CATENA DI VALORE E LE FORZE DI PORTER

La Catena del Valore di M. Porter



Il Profitto

- Compenso per il lavoro imprenditoriale
- Premio per il rischio
- Contropartita dell'innovazione
- Rendita di posizione

L'Ambiente Settoriale

- Occorre saper ben distinguere tra ciò che risulta di «vitale» importanza per l'impresa da quello che è «solo» importante.
- L'attenzione e la cura dei fattori essenziali è ovviamente alla base della capacità di fare profitto e di creazione del valore.

L'Ambiente Settoriale

Più specificamente necessita distinguere tra :

- **Strategia di Gruppo** : Prevede di effettuare una scelta tra i vari settori in cui poter operare e di effettuare una ripartizione delle risorse fra i diversi settori individuati e scelti (di riferimento)
- **Strategia di Business** : Obiettivo è la ricerca del vantaggio competitivo; occorre conoscere le dinamiche competitive presenti nel settore, i clienti, i loro bisogni e le loro motivazioni (all'acquisto) e le modalità con le quali tali bisogni possono essere soddisfatti.

L'Ambiente Settoriale

- L'Ambiente Settoriale è formato dalle sue **relazioni con i Clienti, i Fornitori ed i Concorrenti.**
- Conoscere nello specifico l'ambiente settoriale è di essenziale importanza per l'impresa, e quindi da curare con la massima attenzione.
- I fattori rientranti nel Macro-Ambiente sono anch'essi importanti.

Tuttavia, poiché sono numerosi occorre individuare a monte quelli in grado di influenzare significativamente l'attività d'impresa, focalizzando l'attenzione principalmente su quelli.

Il profitto di un'impresa dipende da:

- Il valore del prodotto o servizio ceduto al consumatore
- L'intensità della concorrenza
- Il potere contrattuale relativo nei diversi stadi della catena produttiva

Redditività e Struttura di Settore

- Gli studi di economia industriale hanno ormai da tempo messo in evidenza come il **comportamento competitivo** e la **redditività di un settore** siano determinati dalla struttura del settore stesso.
- **Agli estremi** della struttura di Settore abbiamo una situazione di **Monopolio** ed una di **Concorrenza Perfetta**.

Diagramma delle strutture di settore

| | Concorrenza perfetta | Oligopolio | Duopolio | Monopolio |
|-----------------------------------|----------------------|---|-------------|----------------|
| Concentrazione | Molte imprese | Alcune imprese | Due imprese | Un'impresa |
| Barriere all'entrata e all'uscita | Nessuna barriera | Barriere significative | | Barriere forti |
| Differenziazione di prodotto | Prodotto omogeneo | Potenziale per la differenz. del prodotto | | |
| Informazione | Perfetta | Imperfetta | | |

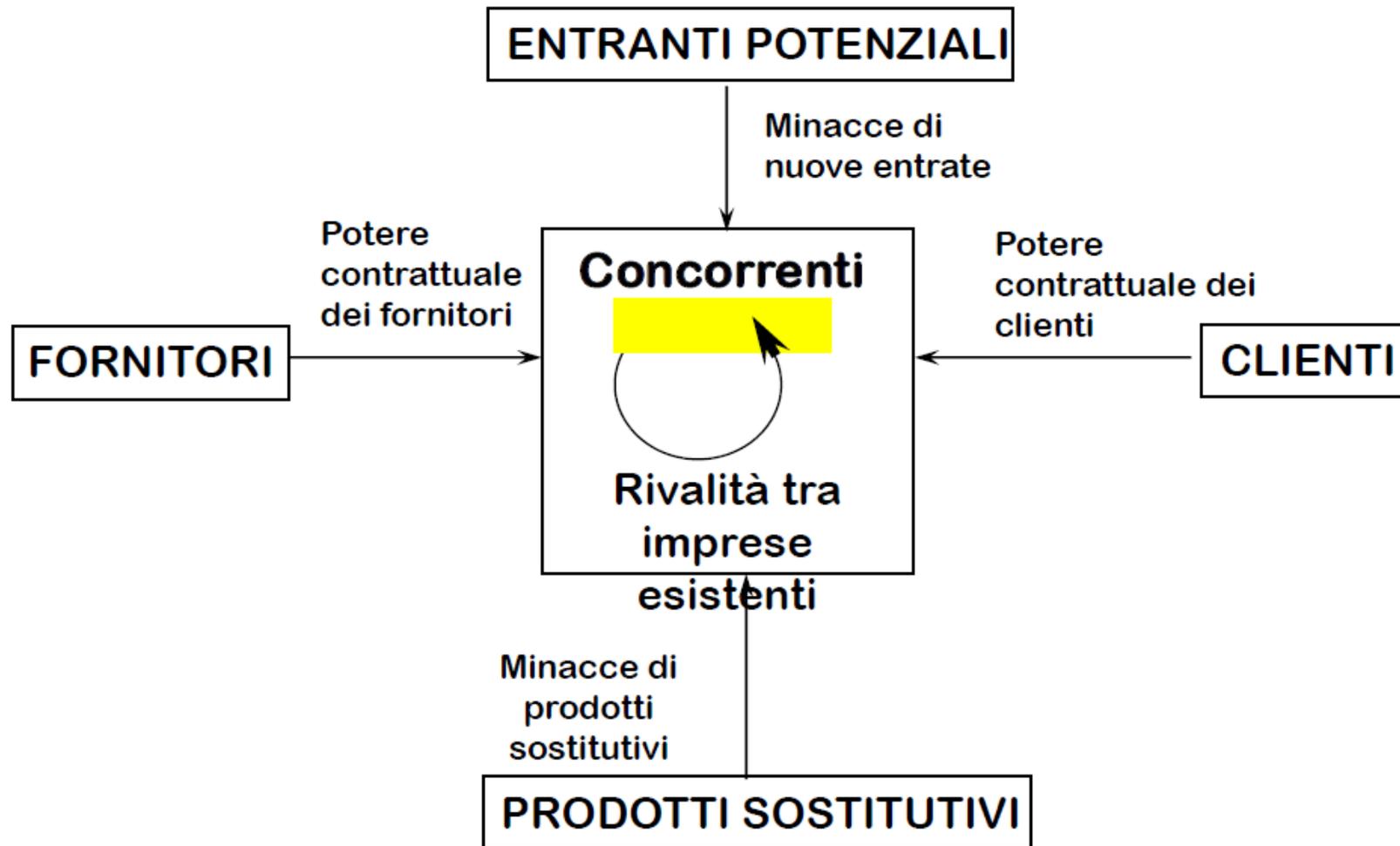
Le 5 forze competitive (M. Porter)

Con il suo modello M. Porter ha esplicitato le **Forze Competitive**, che determinano il **livello di redditività** di un determinato settore (misurata dal rapporto esistente tra tasso di rendimento del capitale e costo del capitale).

Le 5 forze competitive (M. Porter)

- Sulla base del modello di Porter è possibile cercare di prevedere la redditività futura di uno specifico settore.
- Infatti, conoscendo i fattori, che sono alla base della concorrenza e della redditività di un settore, è possibile comprendere come quest'ultima evolverà considerando cosa è successo in passato (ossia come i trascorsi cambiamenti nel Settore hanno influenzato la concorrenza e la redditività) e quali sono le attuali tendenze strutturali riguardo alle 5 Forze Competitive di Porter, di conseguenza come la redditività del Settore ci si attende che cambi.

Le 5 forze competitive (M. Porter)



Il modello delle cinque forze di Porter

Questo modello serve alle aziende per valutare la propria posizione competitiva; infatti, individua le forze (e ne studia l'intensità e l'importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende. Tali forze agiscono con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

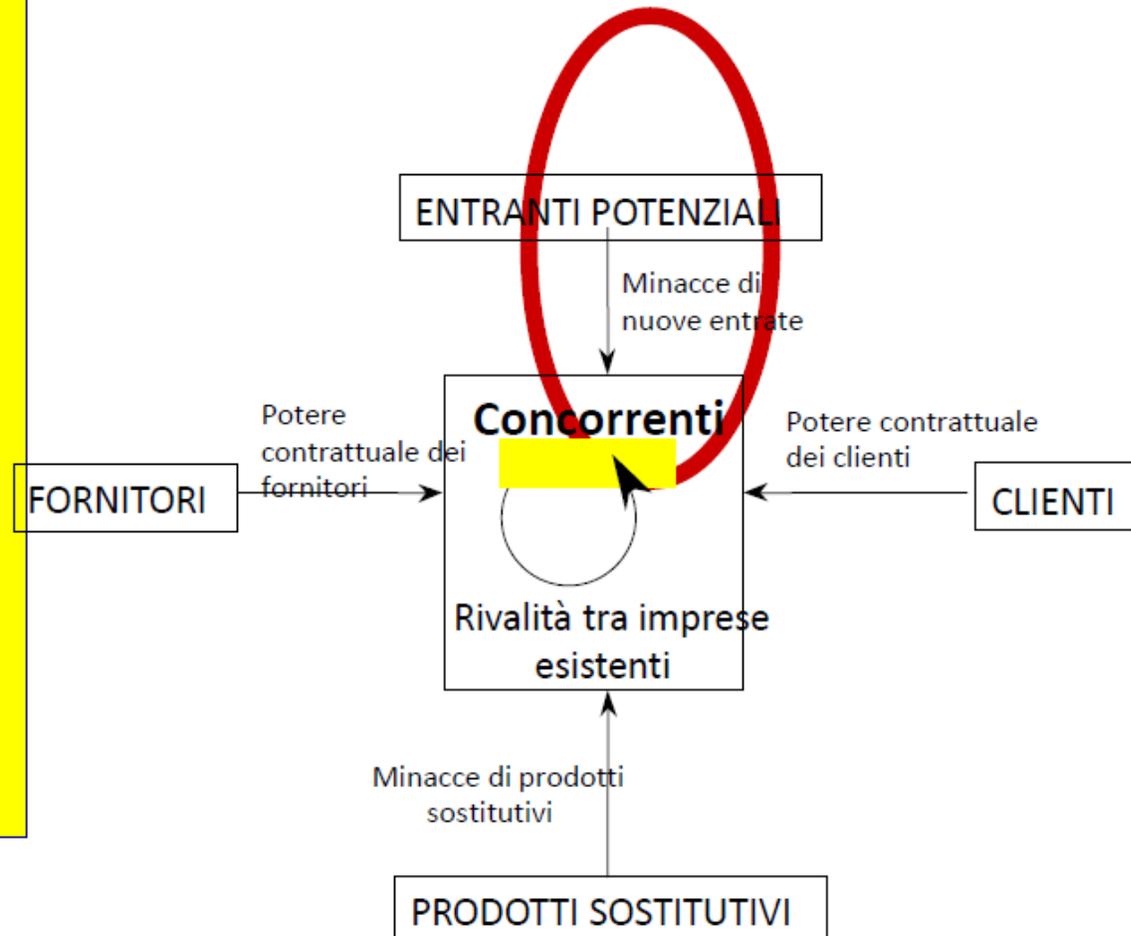
L'analisi di queste forze permette all'azienda di:

- ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;**
- di prendere decisioni strategiche;**
- di stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.**

Le 5 forze competitive (M. Porter)

BARRIERE ALL'ENTRATA

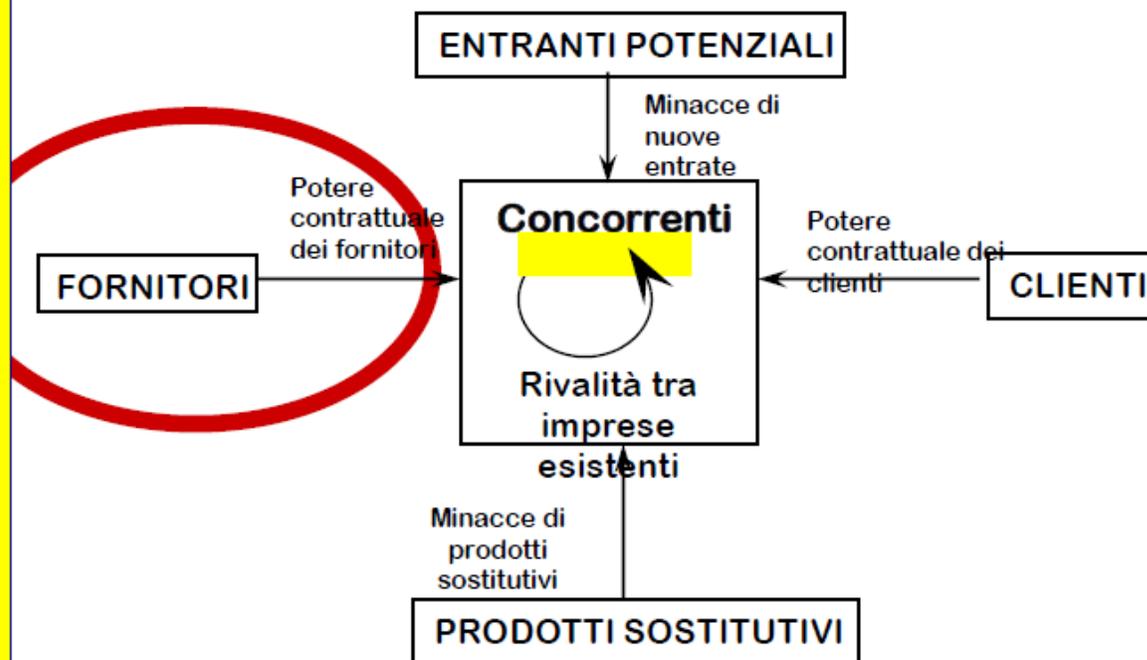
- Economie di scala
- Differenze esclusive di prodotto
- Brand
- Switching cost
- Fabbisogno di capitale
- Accesso alla distribuzione
- Vantaggi di costo assoluti (curve di apprendimento, accesso ad input, progettazione prodotto)
- Politiche governative
- Possibili rappresaglie



Le 5 forze competitive (M. Porter)

II POTERE DEI FORNITORI

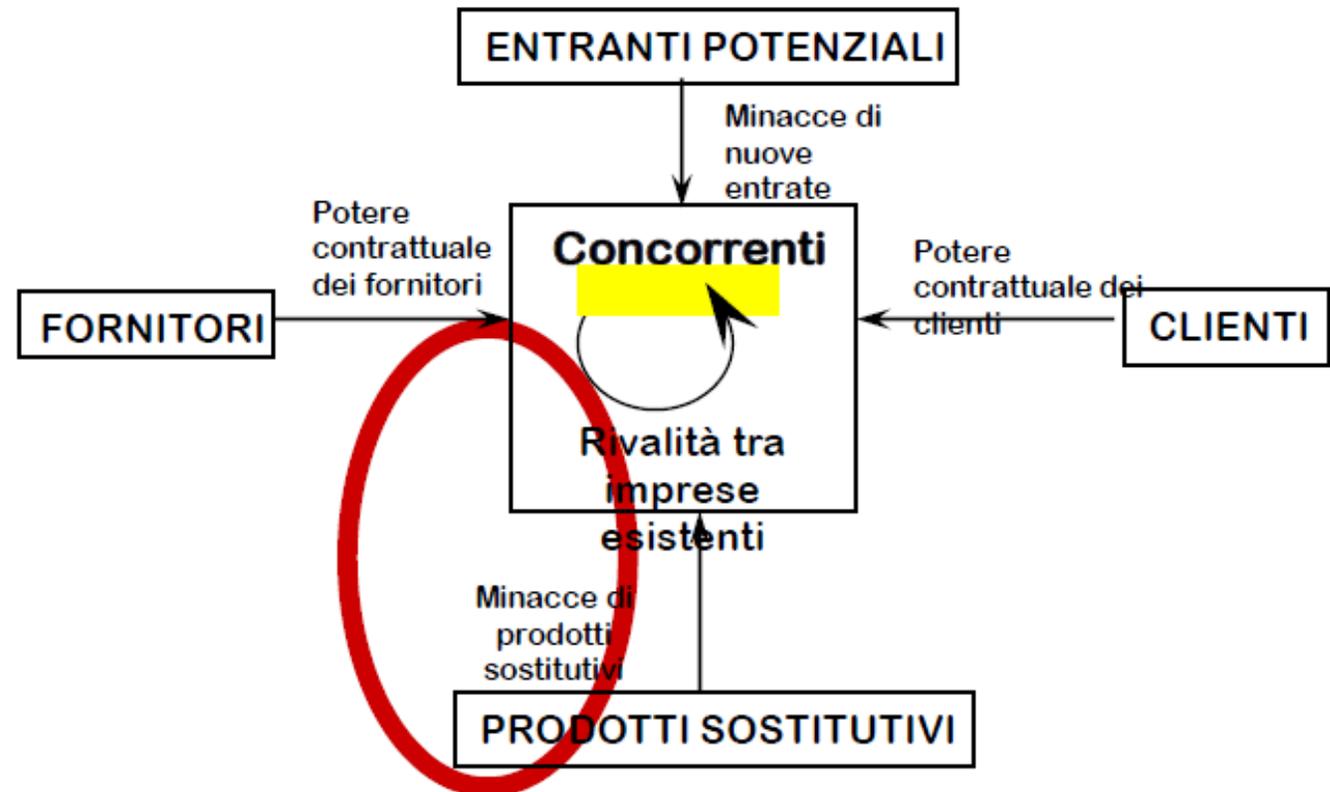
- Differenziazione dell'output
- Switching cost (per i fornitori e per le imprese)
- Esistenza di input alternativi
- Concentrazione dei fornitori
- Dimensione dei fornitori
- Dimensione del costo in riferimento ai costi del settore
- Rilevanza degli input sulla struttura dei costi e/o sulla differenziazione
- Minaccia di integrazione a valle e/o a monte



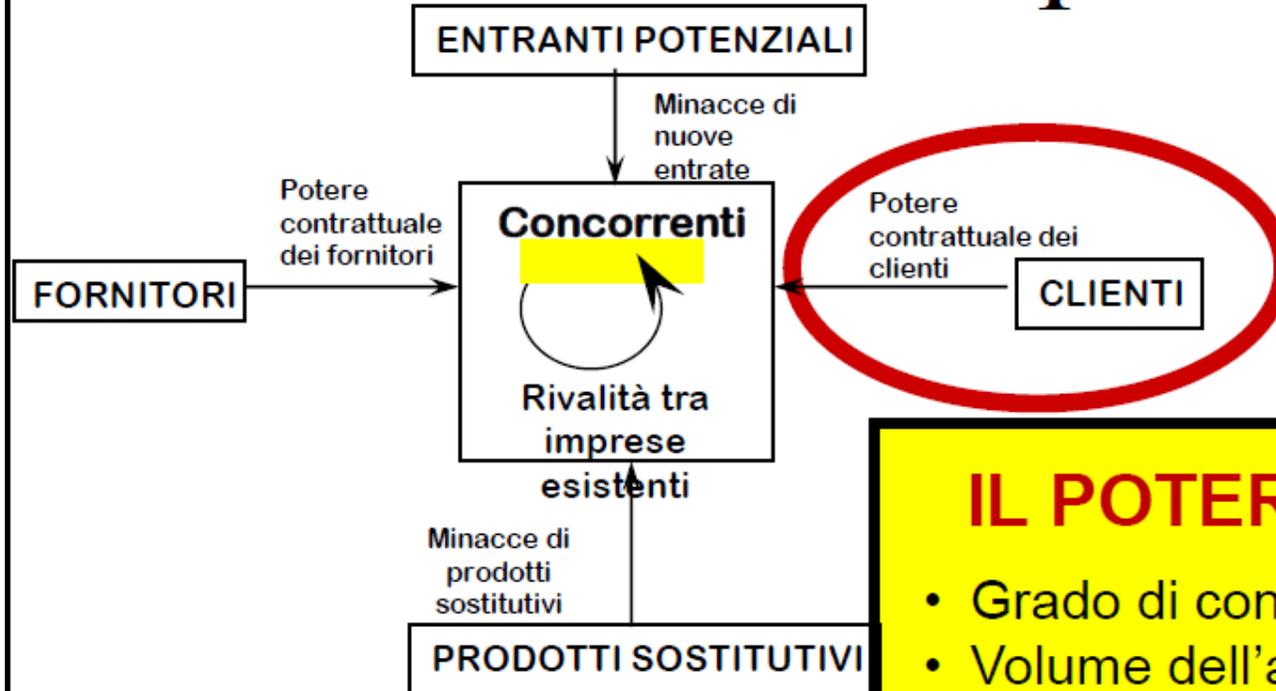
Le 5 forze competitive (M. Porter)

MINACCIA DI SOSTITUZIONE

- Prestazioni e prezzo dei sostituti
- Switching cost
- Propensione dell'acquirente alla sostituzione



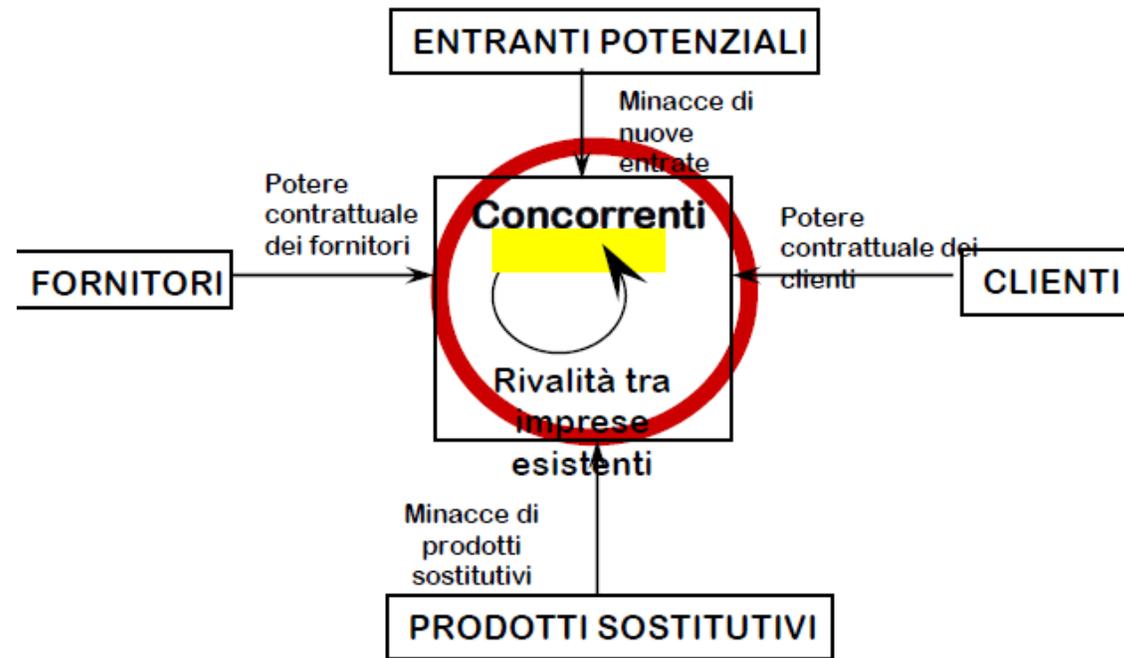
Le 5 forze competitive (M. Porter)



IL POTERE DEGLI ACQUIRENTI

- Grado di concentrazione
- Volume dell'acquirente
- Switching cost
- Minaccia di integrazione
- Prodotti sostitutivi
- Differenziazione prodotto, Brand
- Profitti acquirente
- Impatto della qualità
- Profitti dell'acquirente

Le 5 forze competitive (M. Porter)



DETERMINANTI DELLA CONCORRENZA

- Crescita settore
- Costi fissi
- Eccesso capacità produttiva
- Differenze tra i prodotti
- Brand
- Concentrazione
- Diversità dei concorrenti
- Interessi istituzionali
- Barriere all'uscita

I limiti del modello

- § Si tende ad essere reattivi (e non proattivi): rapporti di antagonismo tra soggetti (rivalità e minacce);
- § Distinzione netta delle 5 forze e ruoli statici (ma non è sempre vero, soprattutto in mercati/settori emergenti - vedi start-up o imprese altamente tecnologiche);
- § Si ignora l'influenza dello Stato (eccettuati i casi in cui compra e vende), dei sindacati e dei prodotti complementari (dal 2001, sono considerati la sesta forza) [rasoio/lamette; stampanti/inchiostri; rullino/macchina fotografica - polaroid-]
- § Rappresenta l'interazione tra clienti e fornitori come un gioco a somma zero (ignora collaborazione, customizzazione, ecc.);
- § La concorrenza e la redditività vengono analizzate solo a livello di settore: manca la definizione del segmento specifico;
- § Non considera il vincolo della domanda (acquisti possono essere fatti all'infinito);
- § Parte dal presupposto che i compratori abbiano lo stesso grado di importanza delle altre forze;
- § Non lascia spazio a strategie 'emergenti'.

L'obiettivo dell'impresa è accrescere il vantaggio rispetto ai concorrenti.

La strategia è la ricerca deliberata di un piano di azione che sia in grado di determinare il vantaggio competitivo di un'azienda.

La determinazione della strategia può essere fondata su obiettivi molteplici, ma è importante determinare un obiettivo primario (qualità, prezzo, livello di servizio, avanzamento tecnologico etc.).

L'interesse comune è rappresentato dalla sopravvivenza dell'azienda, per cui è richiesto un margine di profitto di lungo periodo in grado di coprire il costo del capitale.

Il fine della strategia è, quindi, l'incremento della redditività dell'impresa nel lungo periodo.

Il rischio è un elemento collegato ad ogni attività umana, i cui risultati sono accadimenti futuri rispetto all'azione intrapresa.

Ogni decisione economica, infatti, richiede tempo, ovvero comporta un intervallo temporale tra la scelta e l'ottenimento dei suoi risultati.

Tale condizione di incertezza è tipica dell'attività economica aziendale: un'attività pianificata fatta e scelta come la più conveniente potrebbe poi non rivelarsi tale.

La possibilità che l'attività d'azienda non consegua gli obiettivi o i fini ai quali è volta o che li possa conseguire in misura sensibilmente diversa, costituisce il rischio d'impresa.