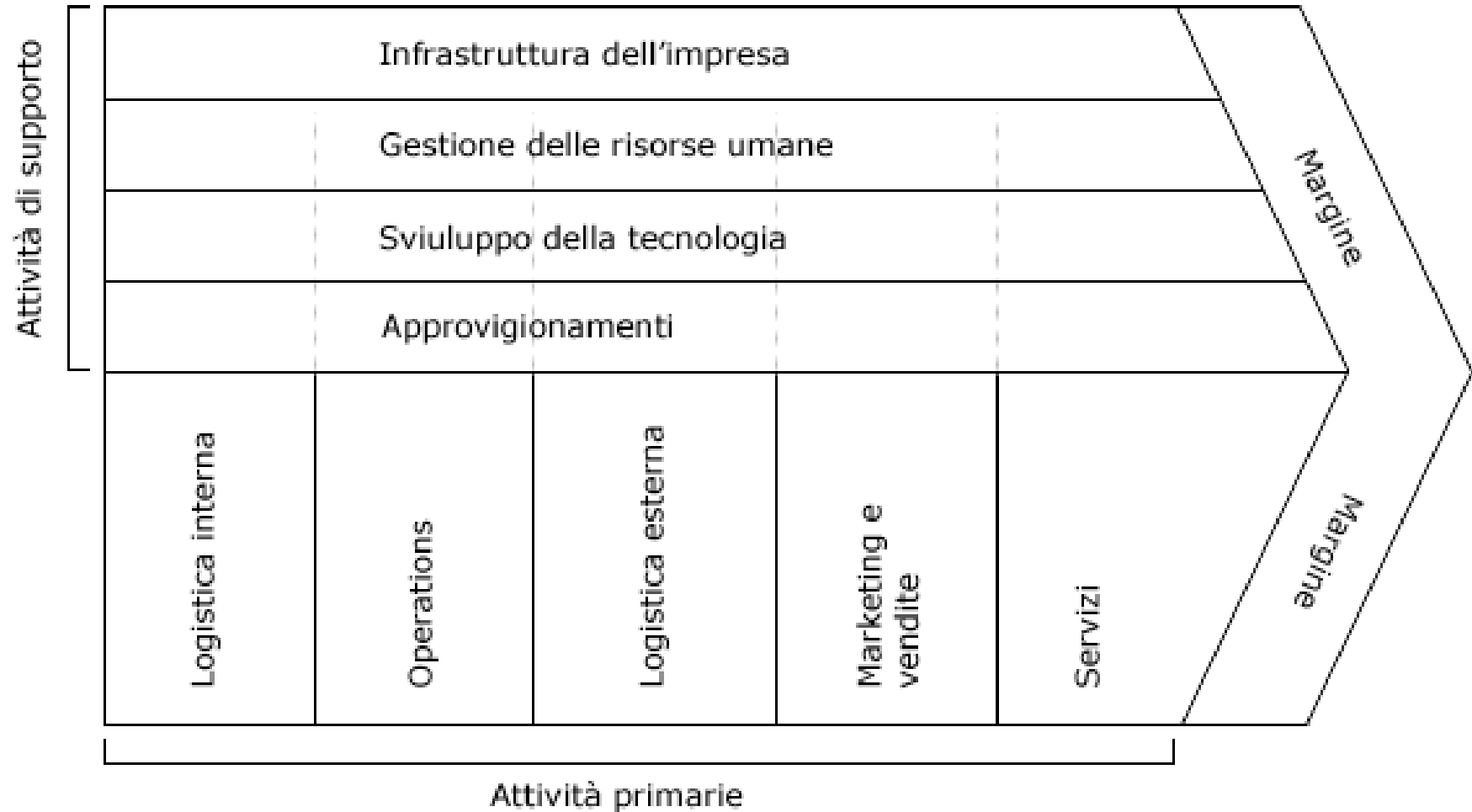


# **LA CATENA DI VALORE E LE FORZE DI PORTER**

# 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

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

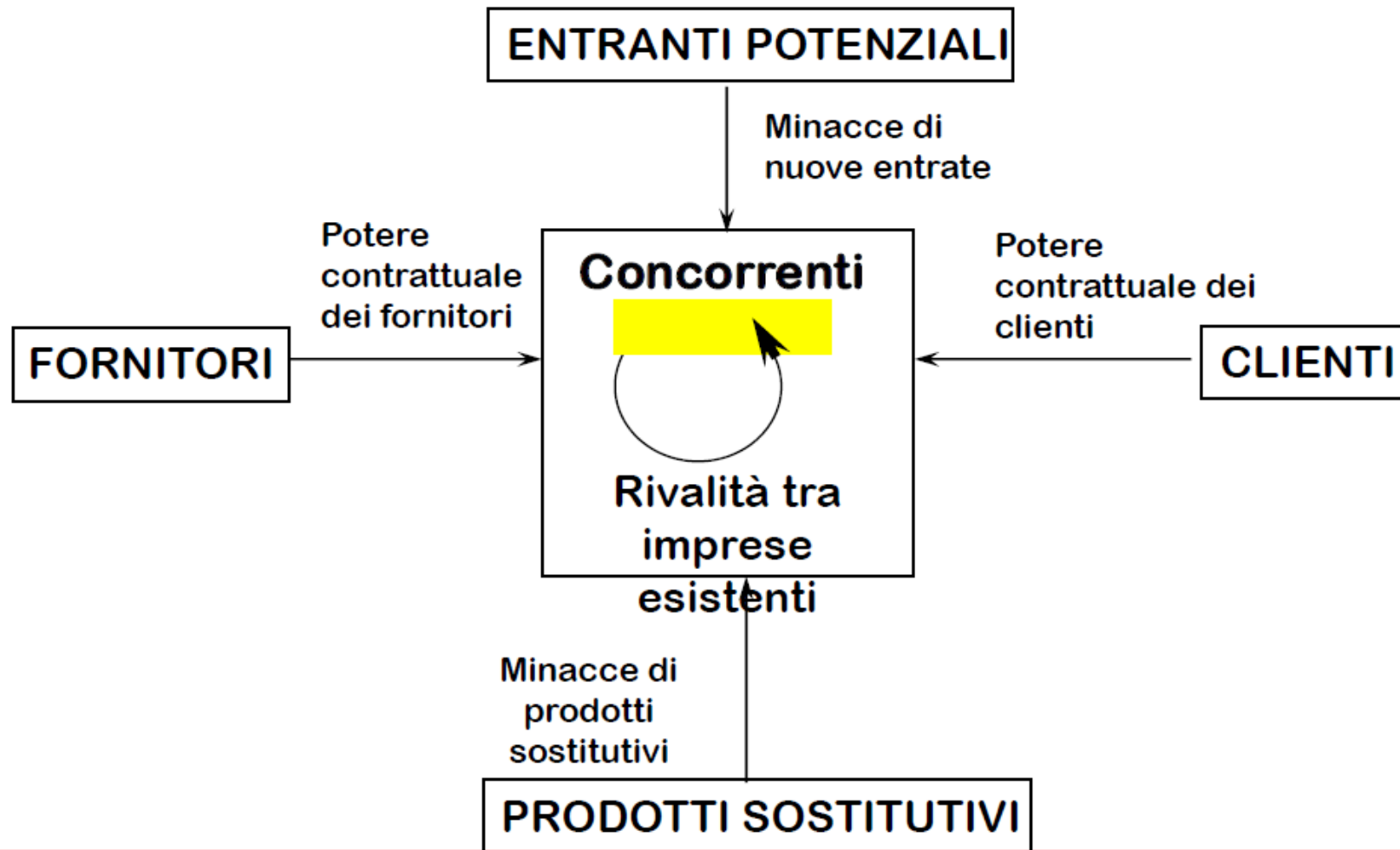
# Le 5 forze competitive (M. Porter)

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.**

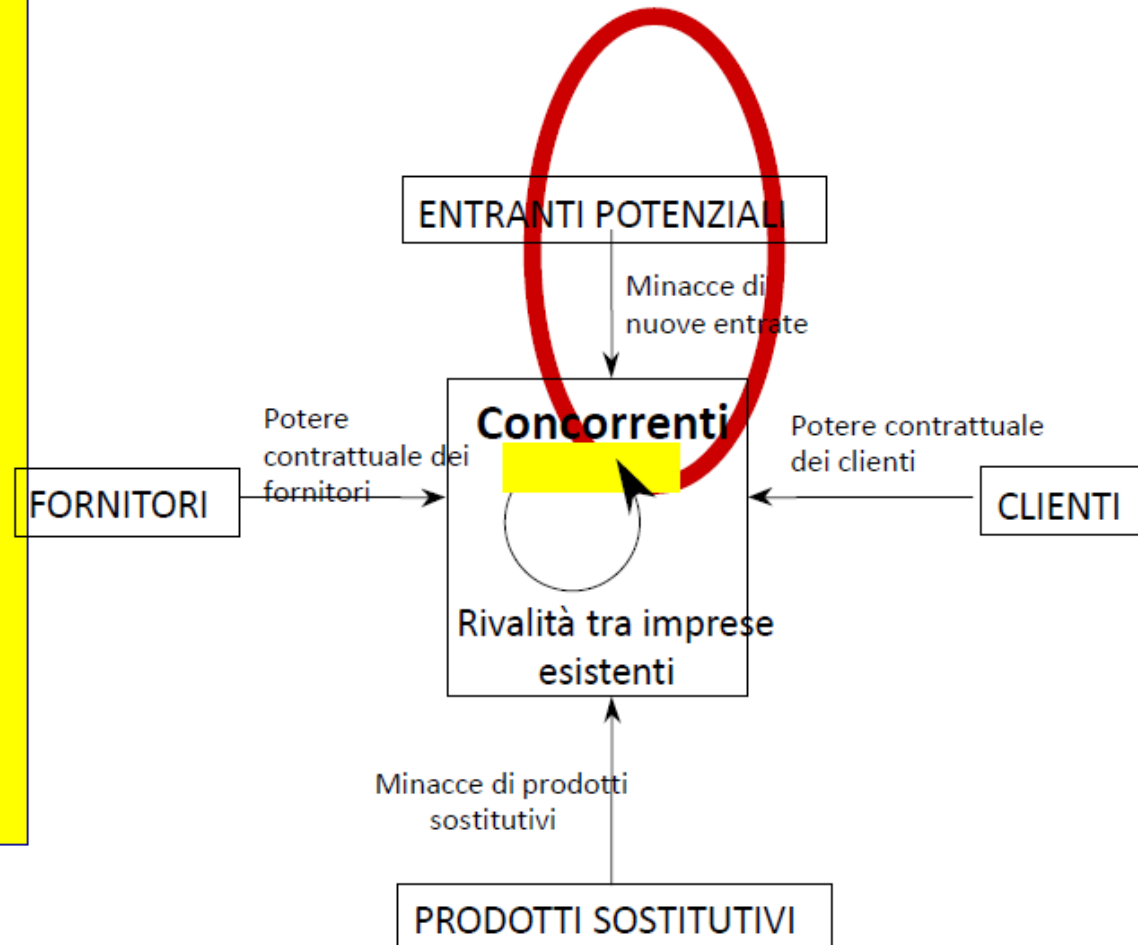
**L'analisi di queste forze permette all'azienda di:**

- 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

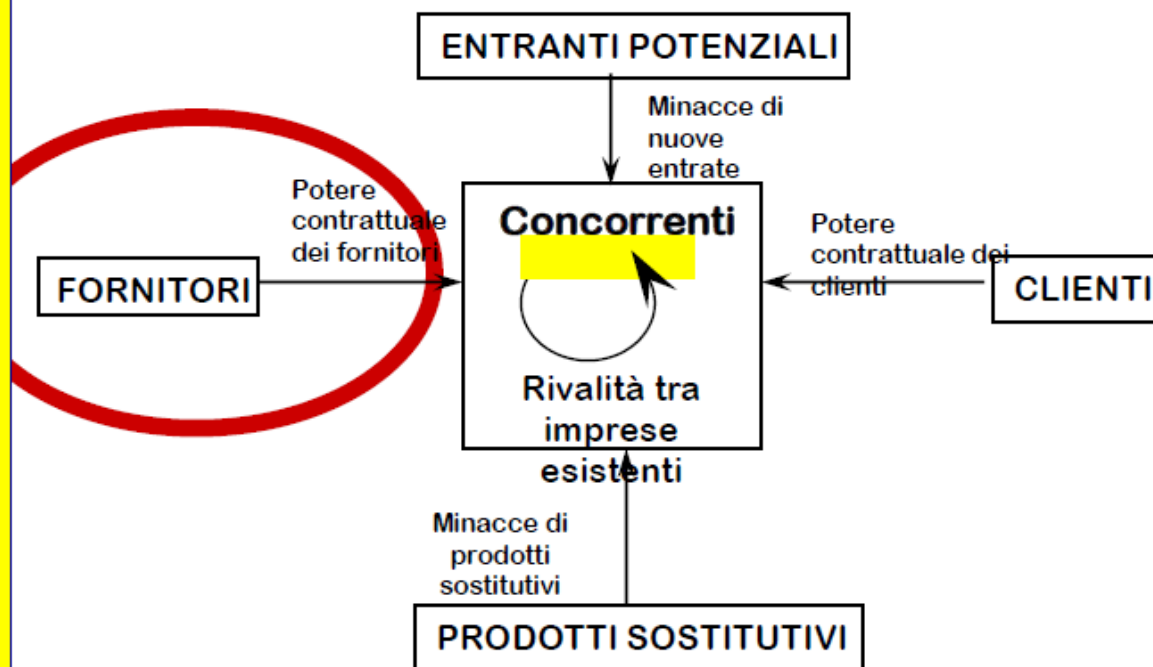
- Economie di scala
- Differenze esclusive di prodotto
- Brand
- Switching cost
- Fabbisogno di capitale
- Accesso alla distribuzione
- Vantaggi di costo assoluti (curve di apprendimento, accesso ad input, progettazione prodotto)
- Politiche governative
- Possibili rappresaglie



# Le 5 forze competitive (M. Porter)

## II POTERE DEI FORNITORI

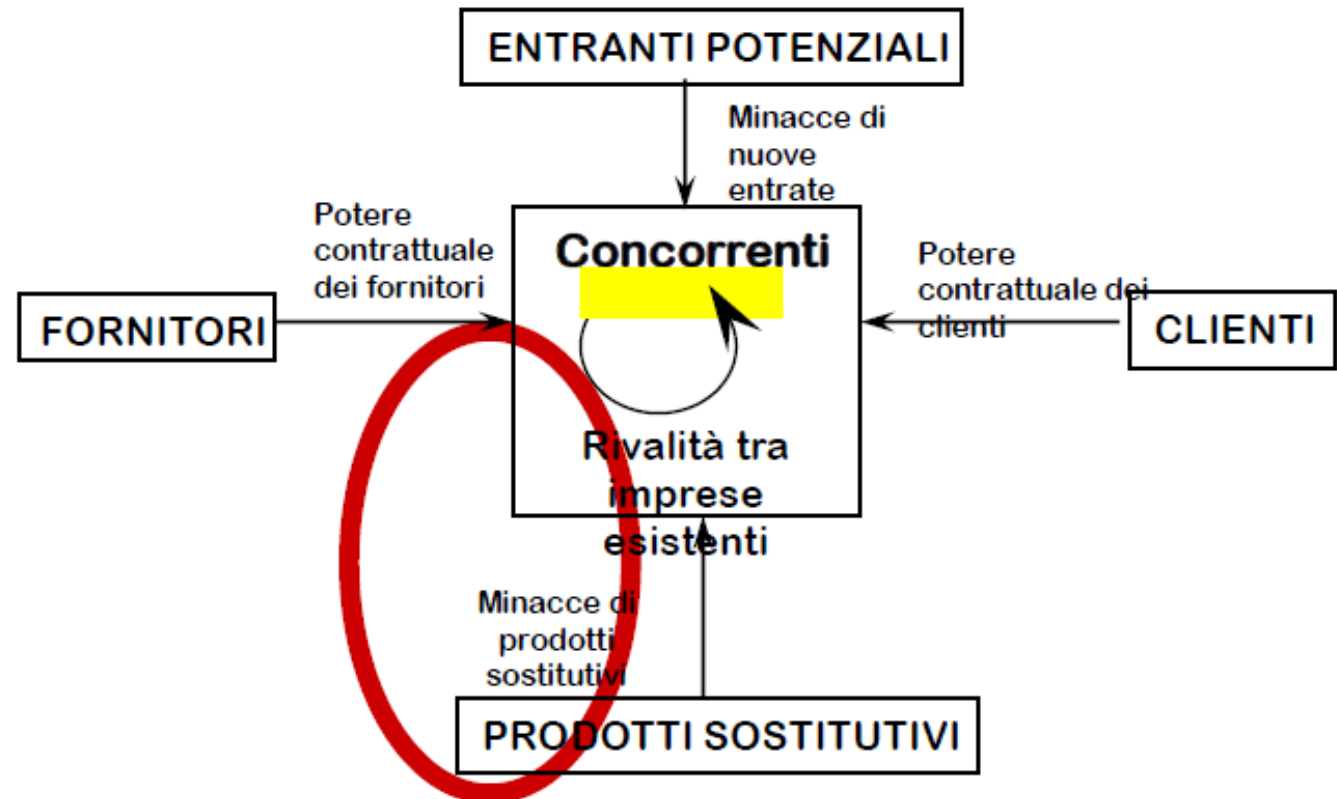
- Differenziazione dell'output
- Switching cost (per i fornitori e per le imprese)
- Esistenza di input alternativi
- Concentrazione dei fornitori
- Dimensione dei fornitori
- Dimensione del costo in riferimento ai costi del settore
- Rilevanza degli input sulla struttura dei costi e/o sulla differenziazione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



# Le 5 forze competitive (M. Porter)

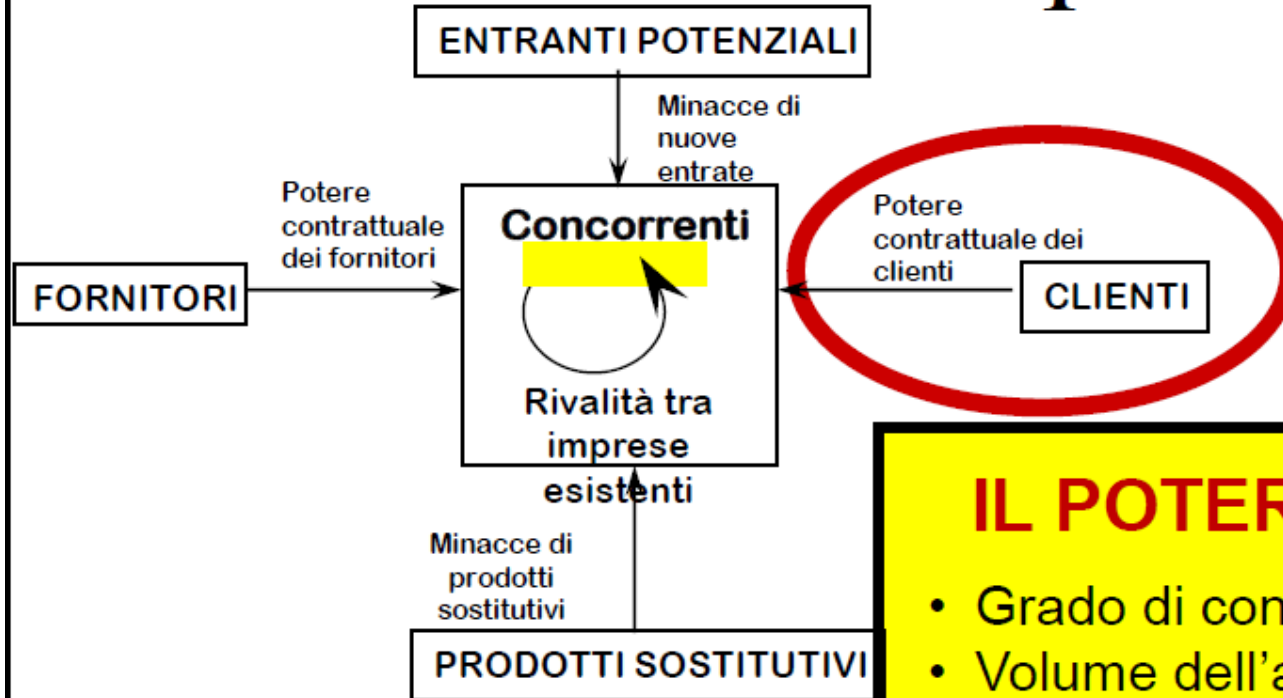
## MINACCIA DI SOSTITUZIONE

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





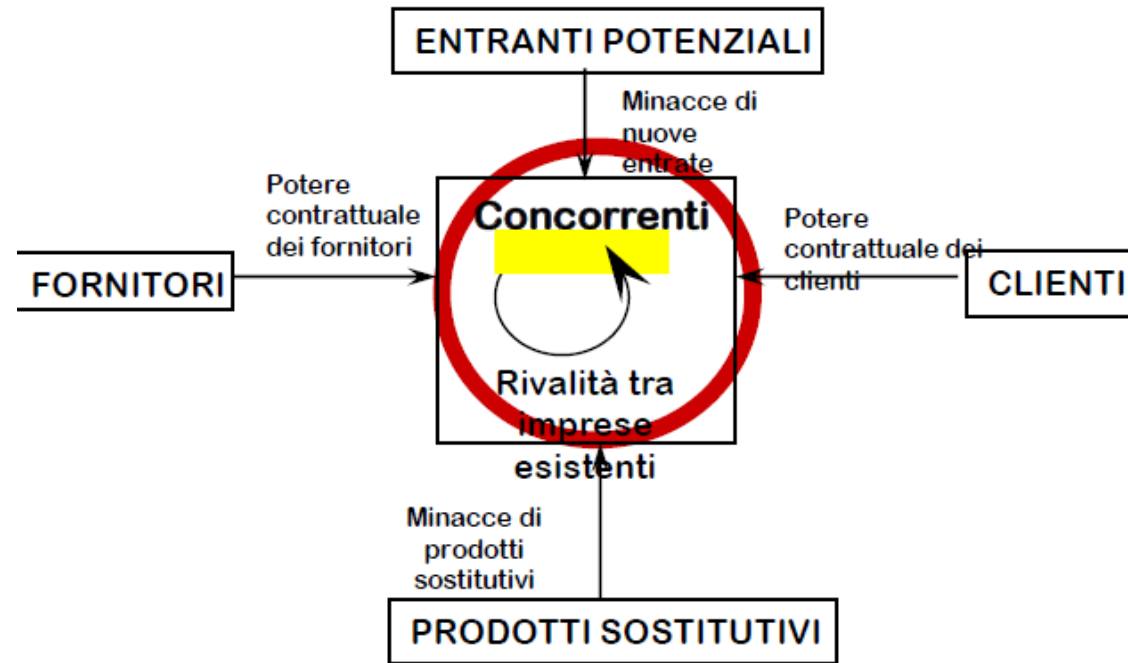
# Le 5 forze competitive (M. Porter)



## 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.**