



Porter e le forze competitive

Approfondimento - Didattica adeguativa Economia e Gestione delle Imprese

Mercoledì 01/04/2020

Prof.ssa Michela Floris



Il modello della concorrenza allargata (Porter)

- ▶ Fa riferimento al paradigma SCP
- ▶ L'attrattività di un settore deve essere valutata analizzando 5 forze competitive:
 - Potenziali nuovi concorrenti (minaccia di nuove entrate)
 - Potere di contrattazione dei fornitori
 - Potere di contrattazione dei clienti
 - Prodotti sostitutivi (o surrogati)
 - **Rivalità tra i concorrenti (a livello di settore)**

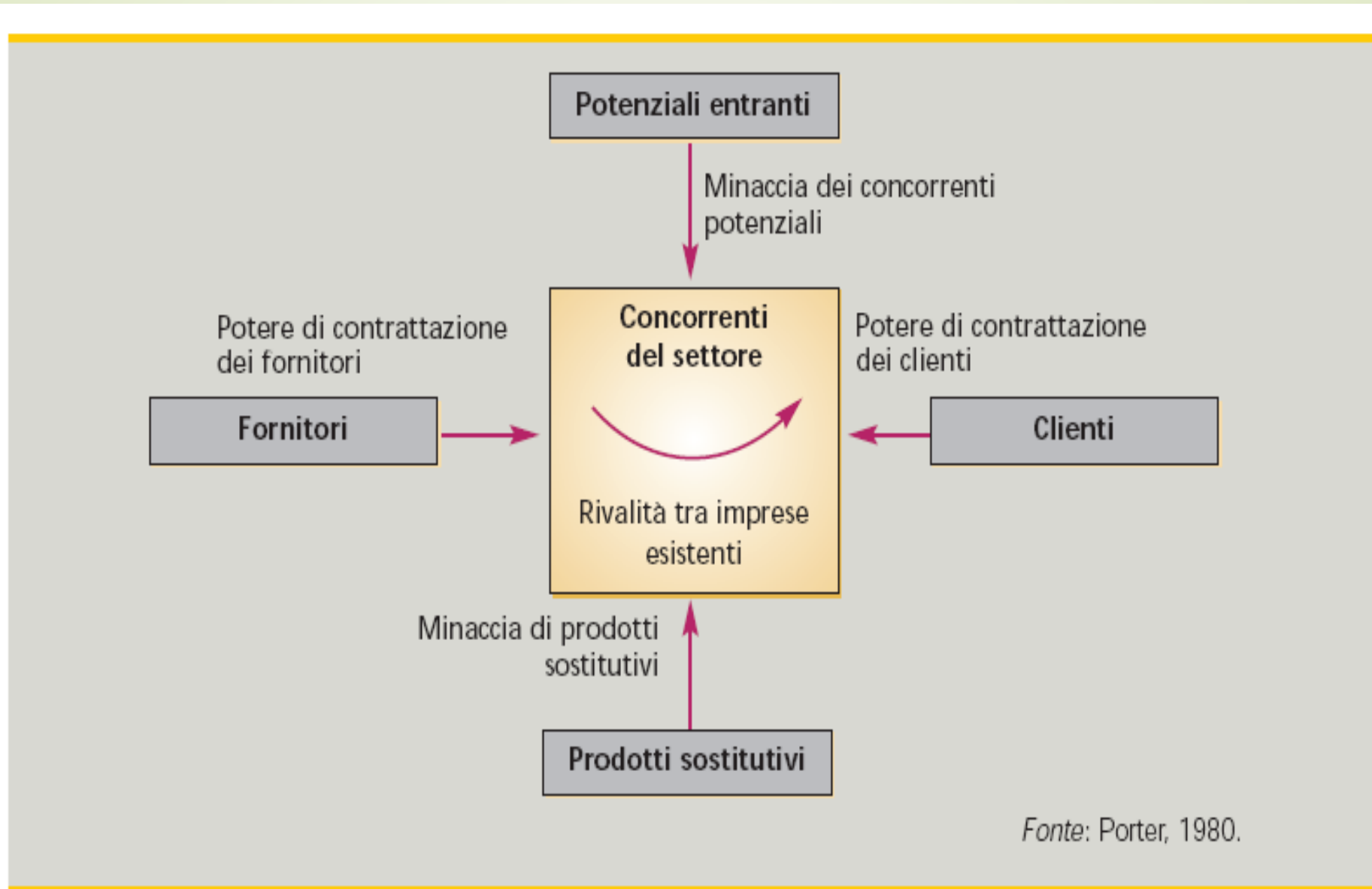



Figura 8.3

Le forze che guidano la concorrenza industriale

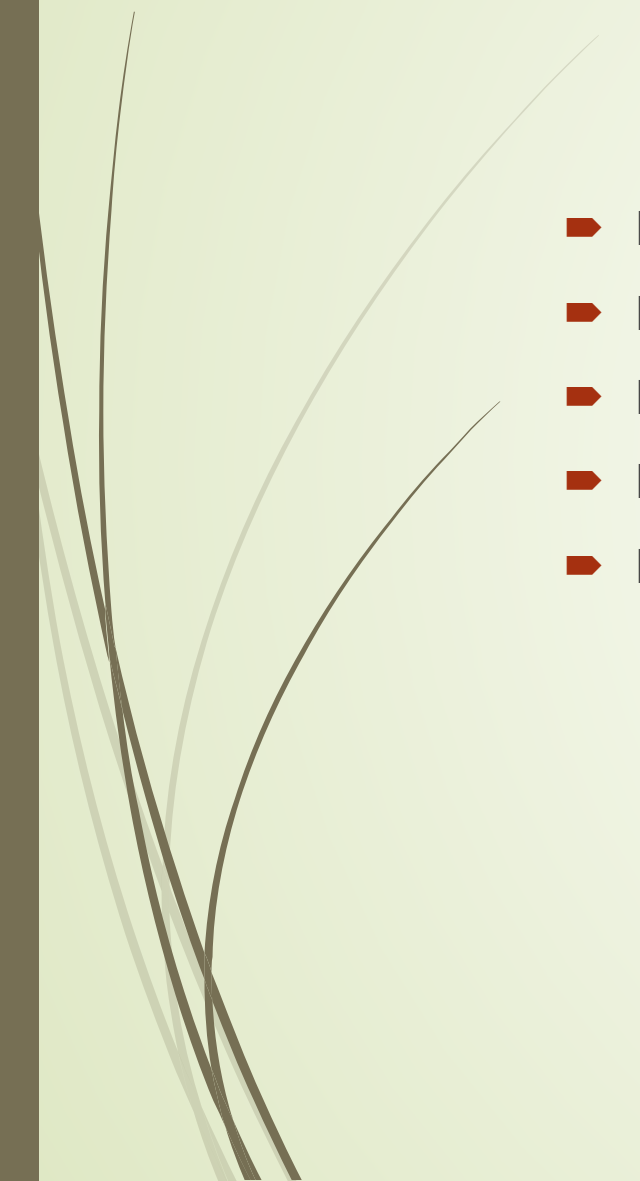


I presupposti di base

- ▶ La scelta di un mercato è guidata NON solo dalla relativa attrattività (incremento della domanda e profittabilità), ma anche dalla posizione competitiva che l'impresa può assumere (con riferimento alla concorrenza)
- ▶ La scelta si fonderà sulla capacità di assumere un *vantaggio competitivo durevole*



Le cinque forze

- ▶ Rivalità tra i concorrenti presenti (Concorrenza reale)
 - ▶ Entrata di nuovi concorrenti (Concorrenza potenziale diretta)
 - ▶ Minaccia di sostituti dei prodotti (Concorrenza potenziale indiretta)
 - ▶ Potere contrattuale dei clienti
 - ▶ Potere contrattuale dei fornitori
- 



La concorrenza reale

- ▶ La concorrenza diretta è da intendersi come forma di concorrenza orizzontale fra imprese che **operano nello stesso settore** e **offrono lo stesso tipo di prodotto** sul mercato.
- ▶ A determinare l'intensità di questa forza vi sono diversi fattori quali il **livello di concentrazione di imprese** che operano in questo settore, le **diversità strutturali** che permettono di sottrarsi a una logica di concorrenza basata solo sul prezzo, la **differenziazione dell'offerta** e la **capacità produttiva**.



La concorrenza potenziale diretta

- ▶ La possibilità che potenziali concorrenti accedano al mercato dipende dalla presenza di **barriere all'entrata** dello stesso: più alte sono le barriere, maggiormente protetta è l'azienda che fa parte di quel settore.
- ▶ Fra le barriere in entrata ci sono la necessità di **ingenti investimenti iniziali**, la presenza di **intermediari** fra l'impresa e i clienti, **economie di scala** e regolamentazioni imposte da determinate **politiche governative**.



La concorrenza potenziale indiretta

- ▶ La minaccia derivante dall'introduzione di **prodotti sostitutivi** è possibile quando all'interno del mercato vengono introdotti beni simili a quelli già presenti.
- ▶ I prodotti sostitutivi mettono in discussione il prodotto già esistente poiché, in modo diverso, soddisfano un'esigenza del cliente; maggiore è la loro presenza, più grande è la minaccia.
- ▶ Per ridurre l'intensità di questa minaccia è necessario **pianificare bene le strategie competitive**.




Le barriere alla concorrenza

- ▶ Le *barriere all'entrata* sono un costo che deve essere sostenuto da un'impresa che vorrebbe entrare in un certo settore industriale, ma che non è sopportato dalle imprese già presenti all'interno di tale settore.
- ▶ Le *barriere all'uscita* vincolano le imprese a rimanere in quel mercato e irrigidiscono o influenzano negativamente i comportamenti concorrenziali




Le barriere all'entrata

- ▶ Possono essere:
 - ▶ Esterne, ossia volte ad impedire l'ingresso di nuovi concorrenti
 - ▶ Interne, ossia volte a tutelare la posizione dei produttori che operano nel settore, per evitare manovre espansionistiche di alcuni di essi
- ▶ Per superare queste barriere, occorre conoscere se si riferiscono:
 - ▶ Alle economie ottenibili nelle funzioni di gestione
 - ▶ Alla disponibilità di brevetti e know how
 - ▶ Alla scarsa disponibilità di fattori produttivi essenziali
 - ▶ Alla differenziazione dei prodotti



Le economie conseguibili nella gestione

- ▶ Economie di scala
 - ▶ Economie di apprendimento
 - ▶ Economie di scopo
 - ▶ Economie di relazioni
- 

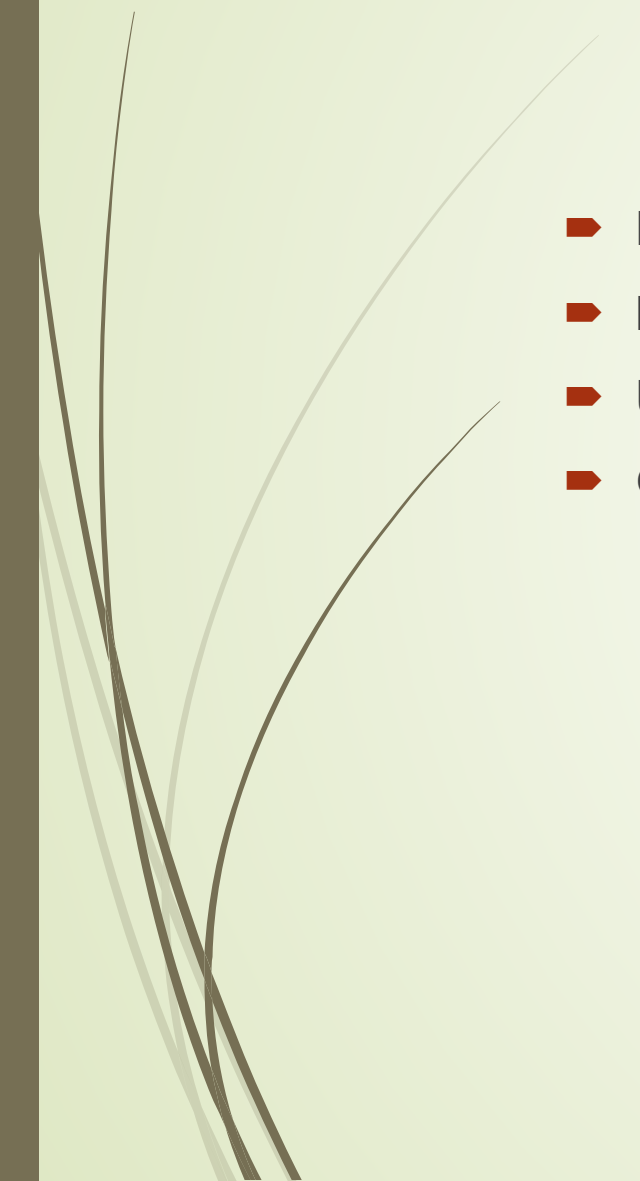


Le economie di scala

- ▶ Abbassamento dei costi unitari di produzione e di vendita dovuti al raggiungimento di determinati volumi di operazioni
- ▶ Più cresce la produzione, più si riducono i costi per unità di prodotto
- ▶ Possono essere legate all'approvvigionamento (+ quantitativi; - costi)
- ▶ Un potenziale nuovo entrante dovrebbe produrre elevati quantitativi per poter godere delle stesse economie
- ▶ Economie di impianto o reali – legate alla produzione
- ▶ Economie d'impresa o pecuniarie – legate all'impresa nella sua interezza



Le economie di apprendimento

- ▶ Maturate in funzione dell'esperienza
 - ▶ Legate al processo di replicazione
 - ▶ Un potenziale nuovo entrante vanterebbe un'esperienza inferiore
 - ▶ Generano una superiore efficienza organizzativa
- 



Le economie di scopo

- ▶ Generano risparmi ottenibili dalle sinergie ottenute dallo svolgimento congiunto di più attività
- ▶ Esempio: ampliamento della gamma dei prodotti sfruttando processi di produzione già esistenti



Le economie di rete

- ▶ Creazione di rapporti di fiducia con gli stakeholder
- ▶ Il potenziale nuovo entrante è estraneo alla fitta rete di relazioni che esistono tra i diversi stakeholder
- ▶ Es. Alleanze strategiche, Distretti industriali



Le altre barriere

- ▶ Possesso di brevetti e tecnologie specifiche
 - ▶ Differenziazione dei prodotti
- 