

## Le 5 forze di Porter

Nella formulazione di una strategia un passo fondamentale è la definizione e lo studio delle principali caratteristiche del settore in cui si opera. Lo schema di riferimento più utilizzato per questo tipo di analisi è il modello delle 5 forze competitive di Porter, che, sulla base di alcuni fattori strutturali, descrive il sistema competitivo in cui opera l'azienda. La struttura competitiva di un settore dipende quindi dalla contemporanea interazione delle 5 forze competitive che sono:

1. Intensità della competizione tra imprese nello stesso settore;
2. Potere contrattuale dei fornitori
3. Potere contrattuale degli acquirenti (clienti)
4. Minacce derivanti dall'ingresso sul mercato di nuovi concorrenti (potenziali entranti)
5. Minacce derivanti dall'introduzione sul mercato di prodotti/servizi sostitutivi

### Analisi dei concorrenti

Nell'analisi del mercato una speciale attenzione va posta sui concorrenti diretti, le altre imprese che operano sullo stesso mercato nello stesso settore produttivo. Secondo questo schema ci sono in genere 5 fattori che determinano la posizione competitiva di ciascun concorrente:

- **La concentrazione**: si riferisce al numero di imprese operanti in un dato mercato. Nel caso infatti ci sia una sola impresa leader quest'ultima avrebbe un notevole potere discrezionale nell'imporre i propri prezzi al mercato. Quando invece il settore è frammentato, costituito cioè da molte imprese, allora è più difficile controllare i prezzi ed è facile che questi si riducano (guerra dei prezzi).
- **La diversità strutturale**: quanto più le imprese si assomigliano per obiettivi, strategie, strutture di costo, origini, tanto più difficile sarà sottrarsi alla concorrenza basata solo sul prezzo.

- **La differenziazione dell'offerta:** quanto più i prodotti offerti alla clientela saranno simili tra le imprese, tanto più il cliente è disposto a scegliere in base unicamente al prezzo; questo spinge le imprese a ribassare ulteriormente i prezzi nella speranza di incrementare le vendite.
- **La capacità produttiva:** se c'è eccesso di capacità produttiva le aziende sono incoraggiate ad abbassare i prezzi per ricevere più ordini e riuscire a distribuire i costi fissi su un volume di vendite più ampio. Inoltre è da sottolineare che investimenti in capacità produttiva elevati possono essere difficilmente smobilizzabili in breve tempo, costituendo delle vere "barriere all'uscita" dal mercato.
- **Struttura di costo:** in termini di rapporto tra costi fissi e costi variabili.

L'obiettivo dello schema di analisi è quello di avere un quadro completo di come si muovono gli attori nel mercato reale, con riferimento alle loro strategie attuali messe a confronto con la strategia attuale della nostra azienda.

#### Analisi dei Clienti

In questo tipo di analisi si fa riferimento ai principali clienti dell'azienda, quelli il cui peso contrattuale è in grado di indurre comportamenti tali da ridurre i margini di profitto (riduzione dei prezzi, miglioramenti della qualità o del servizio). Il potere contrattuale dei clienti è influenzato dai seguenti fattori:

- **Dimensioni degli acquisti:** ovviamente se il volume di acquisti generato dallo stesso cliente è una parte notevole del fatturato totale, tanto maggiore è il potere contrattuale del cliente, specialmente quando può avere lo stesso prodotto da altri abbastanza facilmente.
- **Concentrazione della clientela:** quanto più basso è il numero di clienti che l'azienda ha nel proprio portafoglio, tanto maggiore sarà il loro potere contrattuale.
- **Possibilità di integrazione verticale:** questo punto fa riferimento alla possibilità che ha un cliente di scegliere se comprare un dato prodotto oppure se produrlo da se. Per esempio si pensi ad un commerciante di abbigliamento all'ingrosso che, invece di continuare a comprare i capi da altre imprese manifatturiere, decida di produrre con un proprio marchio attraverso propri stabilimenti oppure attraverso laboratori a facon (contoterzisti). Nel caso questo accada l'azienda avrebbe perso un cliente e guadagnato un concorrente. Questo è un caso di integrazione verticale: un distributore che sceglie di integrarsi a monte con il settore della produzione.

### Analisi dei fornitori

Analogamente ai clienti, l'analisi dei fornitori mira a mettere in evidenza chi sono e come possono influire sulla capacità competitiva dell'azienda i principali fornitori. I fornitori possono influenzare l'intero ciclo di approvvigionamento attraverso il livello dei prezzi di acquisto, le modalità di pagamento (dilazionate o no), la qualità e la continuità delle forniture, il livello dell'assistenza tecnica se necessaria, la puntualità nelle consegne. la forza contrattuale del fornitore dipende dai seguenti elementi:

- **% di acquisti presso un unico fornitore:** se esistesse un unico fornitore probabilmente avrebbe un potere elevatissimo, visto che senza di lui l'azienda chiuderebbe.
- **Esistenza di prodotti sostitutivi:** se il bene che il fornitore procura ha delle caratteristiche esclusive, allora tanto maggiore sarà il potere contrattuale dello stesso. In questo caso l'azienda non può sostituire il fornitore almeno fino a quando non trova un altro che venda un prodotto con le stesse caratteristiche.
- **Costi di cambiamento del fornitore:** quanto maggiori sono le spese (risoluzione di contratti prima del termine, ecc) in caso di interruzione dei rapporti con il fornitore e maggiore sarà il suo potere contrattuale. Anche in assenza di clausole contrattuali onerose, ci possono essere delle consistenti diseconomie legate al fatto che il nuovo fornitore può non accordarci lo stesso sconto, o lo stesso livello di servizio del precedente.
- **Possibilità di integrazione verticale:** come visto in precedenza nell'analisi della clientela, in questo caso un fornitore di filati può decidere di produrre magliette e capi d'abbigliamento, oppure può integrarsi con la distribuzione creando "a valle" un proprio canale distributivo.

### Analisi dei potenziali entranti e dei prodotti sostitutivi

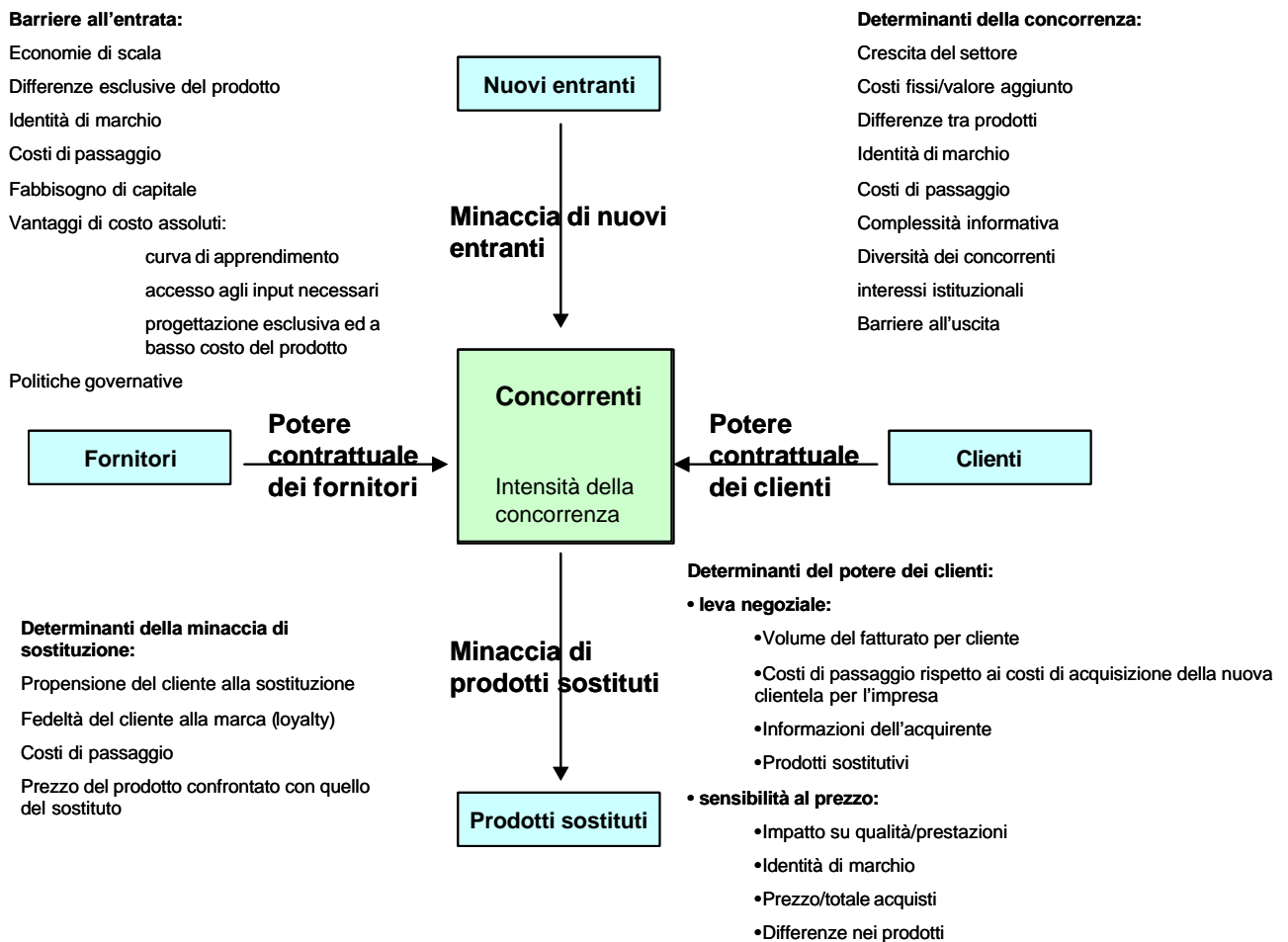
La minaccia di potenziali entranti dipende dalle cosiddette "barriere all'entrata". Quanto più esse saranno alte tanto più difficile sarà entrare nel mercato; quanto più alte saranno, tanto più protette saranno le imprese che sono riuscite ad entrare. Le tradizionali barriere all'entrata sono :

- La dimensione degli investimenti necessari
- L'identità del brand
- L'accesso ai canali di distribuzione
- Le economie di scala e di apprendimento
- Le politiche governative

L'altro tipo di minaccia esterna è la possibilità che ci siano prodotti sostitutivi. Questa minaccia impone spesso un tetto ai prezzi praticabili al consumatore/cliente, oltre il quale il cliente troverà conveniente passare da un prodotto all'altro. Tuttavia

la minaccia esiste solo se c'è un elevato grado di similitudine tra i prodotti, ed inoltre solo se i costi di riconversione, ossia i costi che il consumatore dovrà sostenere nel passare da un prodotto all'altro, siano modesti. I costi di passaggio da un prodotto all'altro si possono riassumere in quelli dovuti alla poca dimestichezza con il nuovo prodotto, necessità di adattamento, possibilità che non soddisfi pienamente i bisogni del cliente, ecc.

Nella figura seguente viene illustrato lo schema del modello delle 5 forze competitive di Porter nella sua veste grafica tradizionale:



## Bibliografia

- M. Porter, *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, 1985
- P. Kotler – W. Scott, *Marketing Management*, ISEDI, 1992