

5 forze competitive di Porter

- ◆ Concorrenza tra imprese esistenti: numero di concorrenti, differenza di costo tra concorrenti, capacità produttiva in eccesso, presenza di ordini poco frequenti, barriere all'uscita intensificano la concorrenza
- ◆ Prodotti concorrenti o complementare ha effetto sull'attrattività del settore
- ◆ Entrata di nuovi concorrenti riduce l'attrattività perché più imprese devono suddividersi la domanda. Barriere che condizionano la probabilità di entrata di nuove imprese: condizioni strutturali del settore, strategie finalizzate a scoraggiare l'entrata, es economie di scala, accesso a input e risorse
- ◆ Potere di mercato di fornitori: volume degli acquisti, livello di indifferenziazione dei prodotti, impatto del prodotto acquisito sulla qualità/prestazioni del cliente
- ◆ Potere di mercato di clienti: potere se il settore è concentrato, ci sono sostitutivi, sono un mercato di sbocco importante, acquistano beni indifferenziati

Per affrontare le minacce rappresentate dalle varie forze le imprese adottano diverse strategie:

- ◆ segmenti di mercato con concorrenza minore
- ◆ vantaggi di differenziazione e di costo
- ◆ allentare la pressione competitiva agendo sulle barriere all'entrata o rendendo credibile la minaccia di integrazione verticale.

L'impresa può cercare di ottenere vantaggio competitivo sui costi (economie di scala e apprendimento, tecniche di produzione, progettazione di prodotto, costi di approvvigionamento, utilizzazione della capacità produttiva), sulla differenziazione (caratteristiche, prestazioni, servizi, intensa attività di marketing, competenza, esperienza dei dipendenti, collocazione geografica), su tutto il mercato, su una parte del mercato.

Diversi settori ad elevato cambiamento tecnologico sono caratterizzati da esternalità di rete, beneficio che l'utilizzatore trae dal bene da parte di altri utilizzatori. Le fonti di effetti di rete sono 2, diretti (dimensione della rete, valore aumenta se altri lo usano) o indiretti (prodotti complementari, il valore aumenta se ci sono prodotti complementari); costi elevati di trasferimento possono indurre gli acquirenti a rimanere legati alla scelta iniziale (lock-in).

Vantaggi per l'innovatore: definizione del concetto di prodotto, leadership nella tecnologia, curva di esperienza, legami coi clienti; svantaggi: imitabilità, competizione/sostituzione per l'affermazione dello standard, specializzazione delle risorse complementari.

Lo standard viene sfruttato mediante controllo (unicità, dare in licenza le tecnologie, controllare/vendere componenti chiave) o competizione (aprire lo standard, costi migliori, migliori capacità di esecuzione, fare leva su prodotti complementari)