



POLITECNICO DI MILANO



## L'impresa e il contesto: altri stakeholder

**Evila Piva**

Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Politecnico di Milano

[evila.piva@polimi.it](mailto:evila.piva@polimi.it)



- **Stakeholder**: coloro che partecipano alla vita dell'impresa a diverso titolo e con diversi ruoli e/o sono sensibili al suo andamento e alle sue azioni
  - Clienti
  - Competitori
  - Risorse umane che operano nell'ambito dell'impresa
  - Fornitori ed intermediari
  - Istituzioni bancarie e finanziarie
  - Partner
  - Governi centrali e locali
  - Università



## Le relazioni tra impresa e stakeholders: il modello di Porter (1/2)

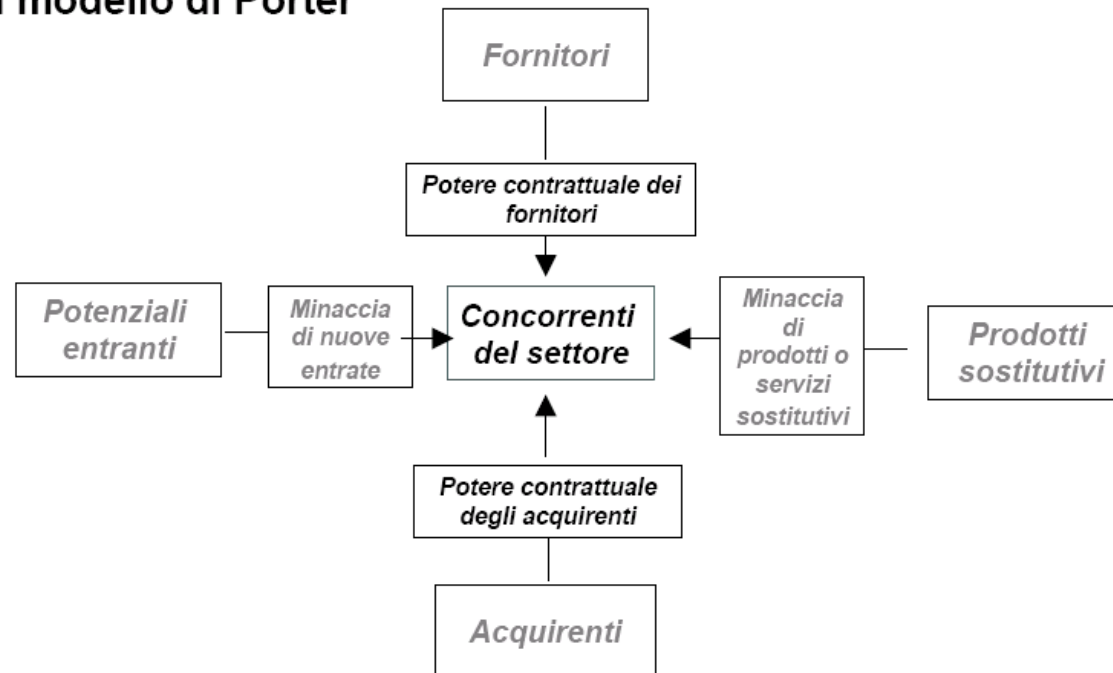
3

### MODELLO DELLE 5 FORZE

*Porter, M.E. (1982), Cases in competitive strategy. Free Press, NY*

- Obiettivo: analizzare l'interazione dell'impresa con il suo ambiente;  
**individuare le forze che influenzano il comportamento dell'impresa**
- Focus su particolari stakeholder

#### Il modello di Porter





- *Potenziali entranti*: imprese che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'impresa
- *Produttori di beni(servizi) sostitutivi*: imprese che immettono sul mercato prodotti(servizi) diversi da quelli dell'impresa, ma che i clienti percepiscono come sostituti
- *Fornitori*: imprese dalle quali si acquistano materie prime e beni intermedi
  - L'impresa potrebbe acquisirli integrandosi a monte
  - L'impresa potrebbe esserne acquisita: fornitori integrati a valle
- *Clienti*: destinatari dell'output
  - Potrebbero acquisire l'impresa e integrarsi a monte  
Esempio: FIAT che acquisisce un'impresa dell'indotto



- Tanto maggiore è il numero di concorrenti diretti
  - tanto maggiore è la rivalità interna
  - tanto minori sono i profitti nell'area di business
  - tanto minore è l'attrattività dell'area di business
- La rivalità interna è elevata quando:
  - i prodotti sono deperibili o è costoso tenerli a scorta
  - ogni aumento di capacità produttiva può avvenire solo in modo discreto e con salti notevoli



- L'area di business è tanto meno attrattiva quanto maggiore è la possibilità che nuove imprese vi entrino
- Tale possibilità è negativamente influenzata da:
  - barriere all'entrata
  - barriere all'uscita
    - impianti specializzati
    - costi fissi d'uscita
    - interdipendenze strategiche
    - ostacoli politici e sociali



- Non tutti i potenziali entranti sono uguali!
  - **Entranti de novo**: imprese che prima dell'entrata non esistevano, **fondate ex-novo** per operare nell'industria
    - Esempio: Uber, fondata nel 2009 per offrire servizi di trasporto automobilistico privato
  - **Entranti de alio**: imprese che prima dell'entrata **già esistevano e operavano in un'altra industria**
    - Esempio: Amazon, leader mondiale nell'e-commerce, entrata nell'industria dell'*entertainment* (streaming video) in competizione con Netflix
- Gli entranti **de alio** sono **più pericolosi** perché hanno **più risorse**
  - Spesso le imprese entrano in nuove industrie e mercati (=diversificano) perché hanno **risorse fungibili** (=risorse in eccesso che non possono essere vendute ma sono utilizzabili per produrre prodotti diversi)



- L'area di business è tanto meno attrattiva quanto maggiore è il numero di prodotti(servizi) sostitutivi
- Meritano particolare attenzione i prodotti(servizi) sostitutivi che:
  - in prospettiva possono migliorare il proprio rapporto qualità-prezzo nei confronti dei prodotti(servizi) del settore
  - provengono da settori che consentono larghi profitti





- L'area di business è tanto meno attrattiva quanto maggiore è il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti
- Il potere contrattuale dei fornitori è tanto maggiore:
  - quanto meno numerose sono le imprese fornitrici rispetto alle imprese del settore a cui vendono
  - quanto meno numerosi sono i prodotti(servizi) sostitutivi dei prodotti(servizi) venduti dai fornitori
  - quanto più alti sono i costi di conversione dei prodotti venduti dai fornitori
  - quanto più differenziati sono i prodotti venduti dai fornitori
  - quanto più i fornitori minacciano di integrarsi verticalmente a valle



- L'analisi delle 5 forze permette all'impresa di:
  - avere un quadro della sua posizione sul mercato
  - prendere decisioni strategiche e di comportamento
- Esempi:
  - Chiedere ai fornitori di aumentare la qualità dei semilavorati?
  - Migliorare la tecnologia per prevenire l'imitazione dei potenziali entranti?
- Recentemente sono stati inseriti nel modello i produttori di beni complementari e lo Stato



- Possibili forme di finanziamento:
  - **autofinanziamento**: finanziamento con il capitale personale degli imprenditori in forma di
    - **versamenti** dei fondatori e di **3F** (family, friends, fools) **alla costituzione** dell'impresa
    - **dividendi** non distribuiti
  - capitale di debito: capitale prestato (da banche e istituti di credito)
  - finanziamenti da parte di **business angels**, individui facoltosi e competenti che acquisiscono partecipazioni in giovani imprese non quotate
  - **venture capital**: apporto di capitale da parte di investitori professionali (i venture capitalist) attraverso l'acquisizione di partecipazioni in imprese non quotate con elevato potenziale di sviluppo
  - finanziamenti pubblici
  - quotazione in borsa



- Autofinanziamento
  - PRO: costo del capitale contenuto
  - CONTRO: spesso insufficiente
- Capitale di debito
  - PRO:
    - rapidità di ottenimento del finanziamento
    - aumento del costo del capitale proporzionale alla quantità di capitale richiesta (è un pro finché la quantità di capitale richiesta è contenuta...)
  - CONTRO:
    - incapacità del finanziatore di valutare la bontà del progetto imprenditoriale → progetti imprenditoriali promettenti rischiano di non essere finanziati
    - necessità di collaterale per l'ottenimento del prestito



- Finanziamenti di business angels
  - PRO:
    - maggiori capacità di valutazione del finanziatore
    - mancanza di necessità di collaterale
    - supporto allo sviluppo dell'azienda
  - CONTRO:
    - costo del capitale più elevato rispetto alle forme precedenti
    - costi di transazione più elevato rispetto alle forme precedenti
    - lieve rischio di perdita di potere decisionale



- Venture capital
  - PRO:
    - grandi capacità di valutazione del finanziatore → i progetti imprenditoriali promettenti in genere sono finanziati
    - mancanza di necessità di collaterale
    - significativo supporto allo sviluppo dell'azienda
  - CONTRO:
    - elevato costo del capitale
    - elevati costi di transazione
    - rischio di perdita di potere decisionale
    - rischio di «furto» di conoscenze in caso di finanziamento da parte di corporate venture capitalist



- Finanziamenti pubblici
  - PRO: costo del capitale nullo o molto basso
  - CONTRO:
    - lunghi tempi per l'ottenimento del finanziamento
    - progetti imprenditoriali promettenti non sempre sono finanziati
      - per incapacità di valutazione del finanziatore
      - per questioni “politiche”



*“Crowdfunding involves an **open call** (through the **Internet**) for the provision of **financial resources** either in the form of **donation** or in exchange for some form of **reward** in order **to support** initiatives for specific purposes”* (Belleflamme et al., 2014)

- Alcuni esempi di piattaforme di crowdfunding:
  - la piattaforma più grande la mondo: <https://www.kickstarter.com/>
  - la piattaforma internazionale più grande: <http://www.indiegogo.com/>
  - la piattaforma più grande in Italia: <http://www.produzionidalbasso.com/>





- **Donation-based**: finanziamento di progetti motivato da incentivi filantropici o di sponsorizzazione, senza alcuna remunerazione prevista
- **Reward-based**: finanziamento di progetti a fronte dell'aspettativa di ottenere in cambio una ricompensa o un premio (materiale e non). Solitamente è fornita la possibilità di scegliere tra diversi livelli di ricompensa, che aumentano di valore al crescere del contributo
- **Lending-based**: sottoscrizione di titoli o contratti di debito
- **Equity-based**: sottoscrizione di quote di impresa
- **Royalty-based**: finanziamento a fronte di una ricompensa monetaria (una percentuale dei guadagni)



## Finanziatori, età dell'impresa e ammontare di capitale richiesto

18

