

# CORSO DI MANAGEMENT

## 2024/2025

### FOCUS AMBITO STRATEGICO

#### LE 5 FORZE DI PORTER



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Prof. Giuseppe Sancetta**

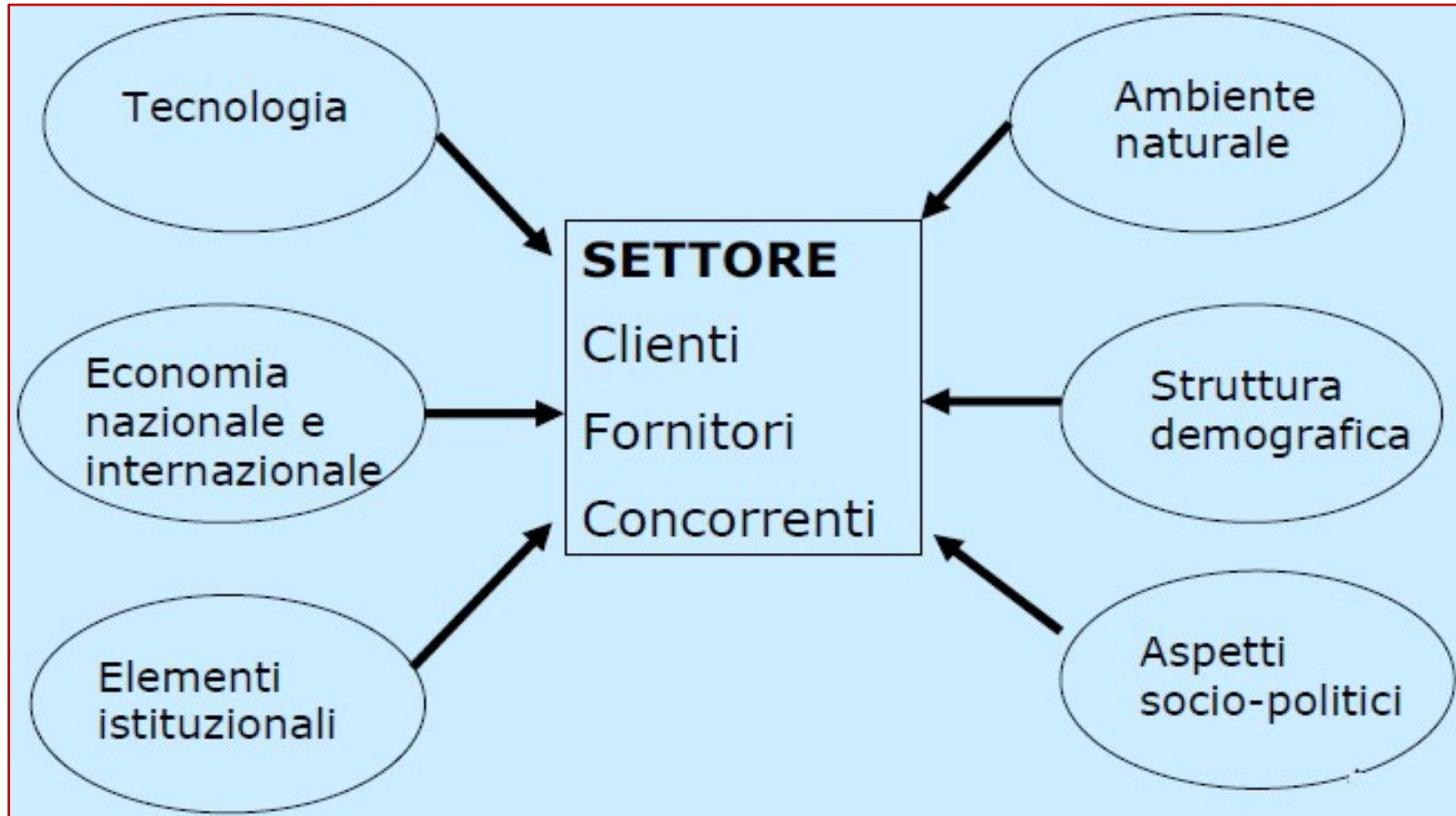
**Lezione a cura del Prof. Raffaele D'Amore**

**e-mail: [raffaele.damore@uniroma1.it](mailto:raffaele.damore@uniroma1.it)**

# Obiettivi dell'analisi

- Identificare le caratteristiche strutturali di un settore e la loro influenza sulla concorrenza e sulla redditività;
- Spiegare perché alcuni settori sono più redditizi o c'è più concorrenza;
- Prevedere i cambiamenti futuri riguardo a competitività e redditività;
- Sviluppare strategie che influenzino la struttura del settore per aumentare la redditività;
- Analizzare la concorrenza e i bisogni dei consumatori per identificare le opportunità di vantaggio competitivo nel settore.

# L'ambiente esterno all'impresa: analisi macro-ambientale e micro - ambientale



## Analisi macroambientale: l'ambiente Esterno all'impresa

L'ambiente esterno è composto da variabili politiche, economiche, sociali/culturali e tecnologiche (*analisi P.E.S.T.*).

Tra queste variabili occorre considerare quelle che hanno maggior impatto sul futuro di un'impresa e sulla sua competitività.

Quindi è importante individuare le tendenze che possono agire sulle *scelte strategiche*.

# 1) L'ambiente esterno

L'**ambiente esterno** è costituito dall'insieme degli attori e delle forze esterne all'impresa che ne influenzano la performance.

**Rispondere a due domande chiave:**

1. **Chi sono i principali interlocutori esterni con i quali l'impresa interagisce?**
2. **Quali sono le principali forze esterne che influenzano le performance dell'impresa?**

# Lo schema per l'analisi della struttura di settore

La **Struttura del Settore** determina il *livello di redditività*. Le due fattispecie estreme, in cui i settori ricadono, sono:

1. *Il monopolio*
2. *La concorrenza perfetta*

<b>Caratteristiche</b>	<b>Concorrenza Perfetta</b>	<b>Oligopolio</b>	<b>Duopolio</b>	<b>Monopolio</b>
<b>Concentrazione</b>	molte imprese	Alcune	Due	Una
<b>Barriere entrata e uscita</b>	Nessuna	Significative barriere		Forti
<b>Differenziazione prodotto</b>	Prodotto omogeneo	Potenziale per differenziazione del prodotto		
<b>Informazione</b>	Perfetta	Imperfetta		

# **Analisi dell'ambiente esterno: Il modello delle cinque forze di Porter**

## **UTILITA' DEL MODELLO:**

**Valutare la propria posizione competitiva dell'Azienda;**

## **COME:**

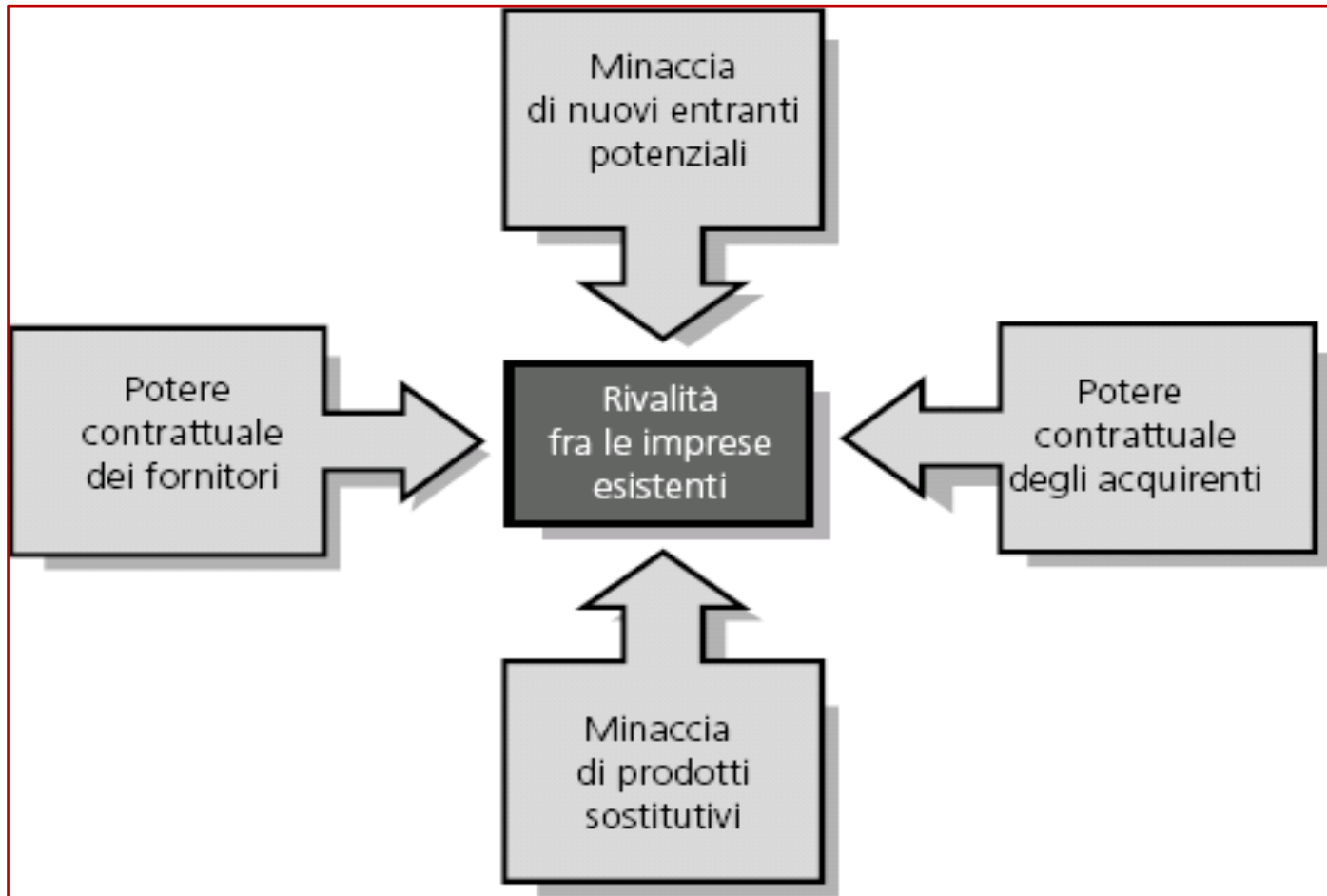
Cercando di individuare quelle forze che agiscono nell'Ambiente Economico di riferimento (analizzandone l'intensità e l'importanza), e che con la loro azione, potrebbero ridurre la redditività a lungo termine delle aziende.

Tali forze agiscono con continuità e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività.

## **CON QUALI RISULTATI ATTESI:**

1. ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva;
2. prendere decisioni strategiche;
3. stabilire i comportamenti e atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze.

# Il modello delle cinque forze di Porter

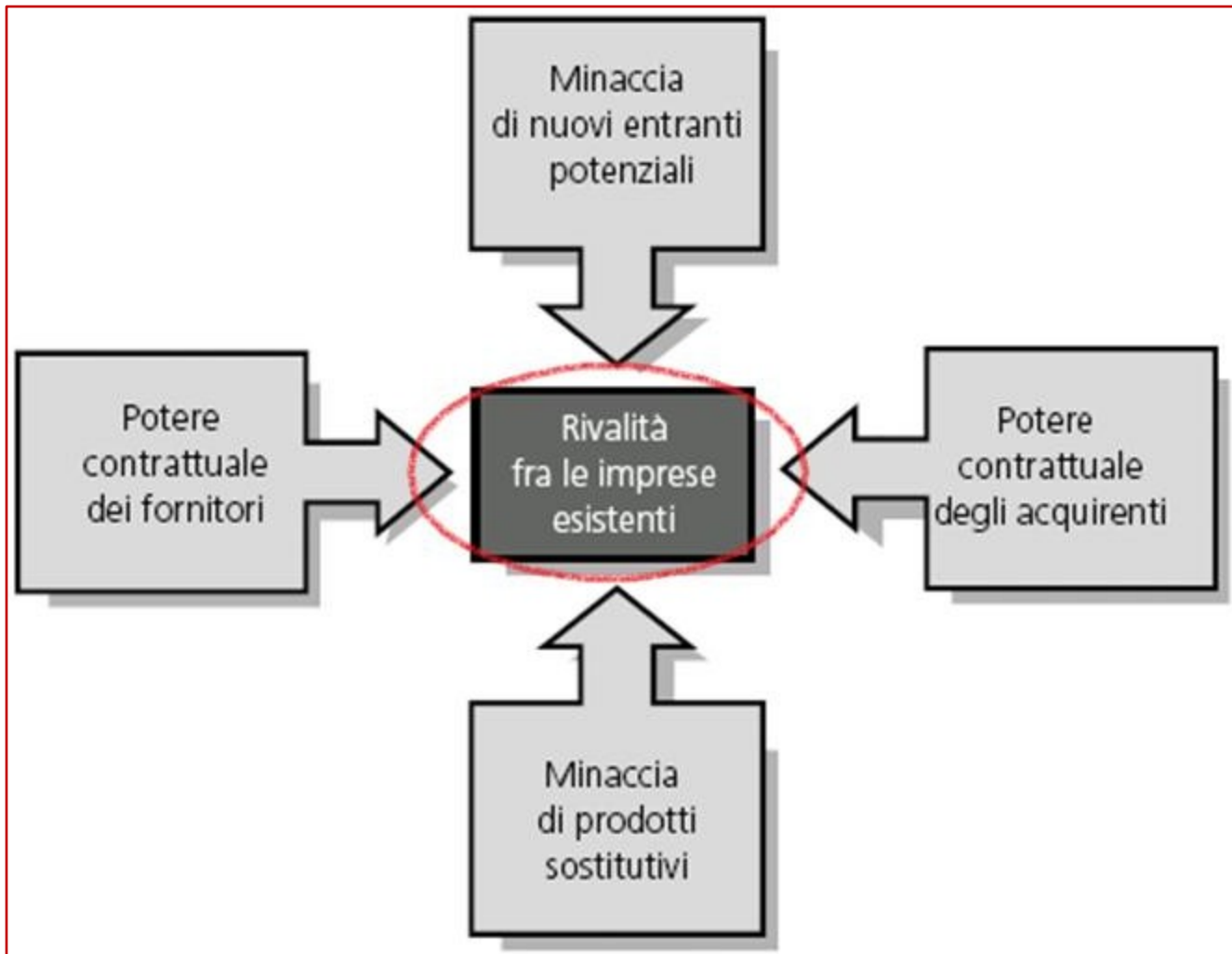




# Le 5 forze competitive sono:

1. **CONCORRENTI DIRETTI**, che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
2. **FORNITORI**, dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a valle;
3. **CLIENTI**: i destinatari dell'output prodotto dall'impresa che potrebbero decidere di integrarsi a monte;
4. **POTENZIALI ENTRANTI**, che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
5. **PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI**, che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

## *Rivalità fra le imprese esistenti*

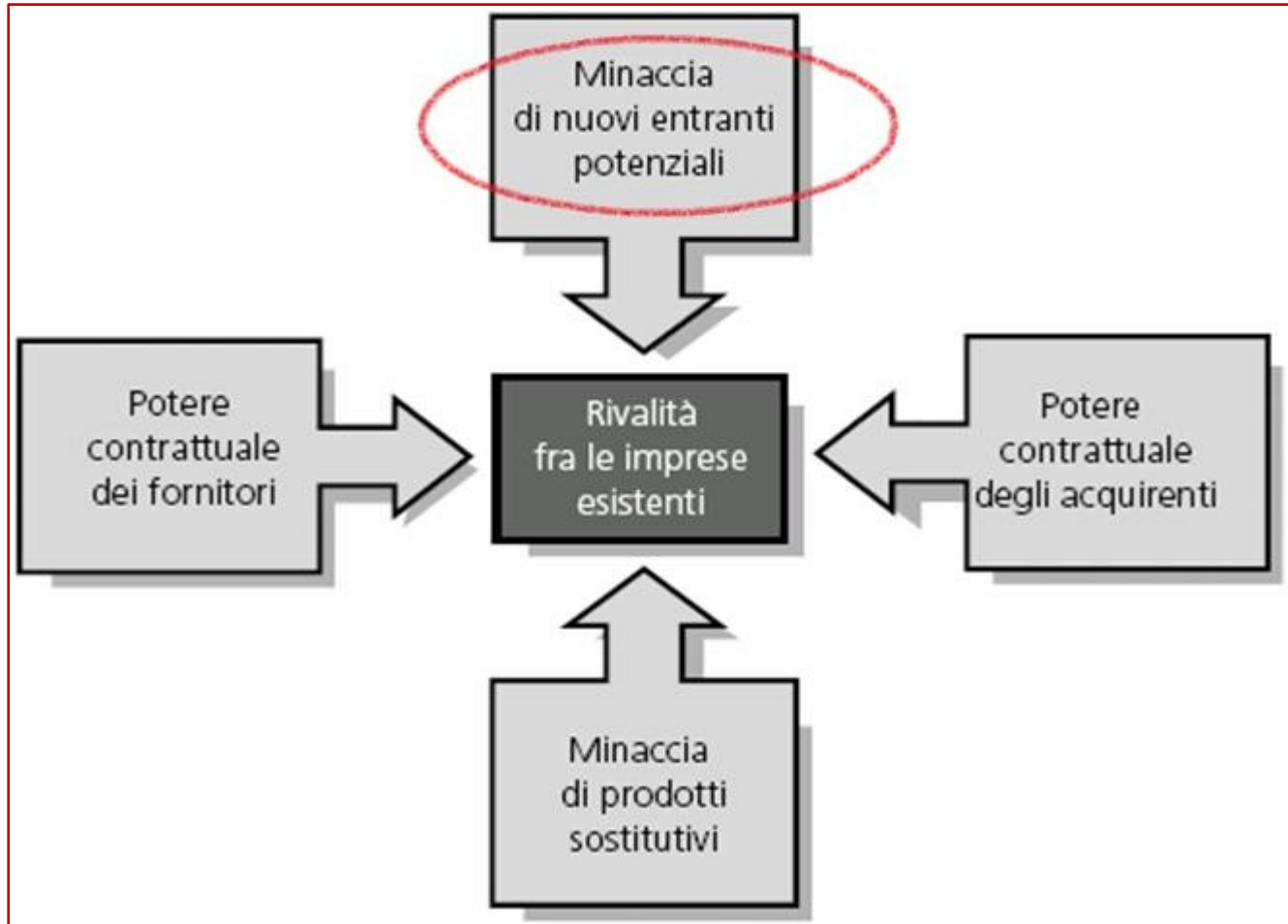


# Rivalità fra le imprese esistenti

L'intensità della concorrenza tra le imprese all'interno del settore (è importante definire a priori lo spazio competitivo) è il principale fattore strutturale che influenza la redditività di lungo periodo e l'attrattività del settore. Quanto maggiore è il grado di rivalità tra le imprese all'interno del settore tanto minori sono le prospettive di redditività nel lungo periodo. Tale rivalità è a sua volta influenzata da una serie di fattori:

- Numero di concorrenti di rilievo e le loro dimensioni*
- Tasso di crescita del settore e condizioni della domanda*
- Barriere all'uscita*
- Caratteristiche del prodotto*
- Struttura dei costi delle imprese (rapporto costi fissi/variabili)*

# Minaccia nuovi entranti

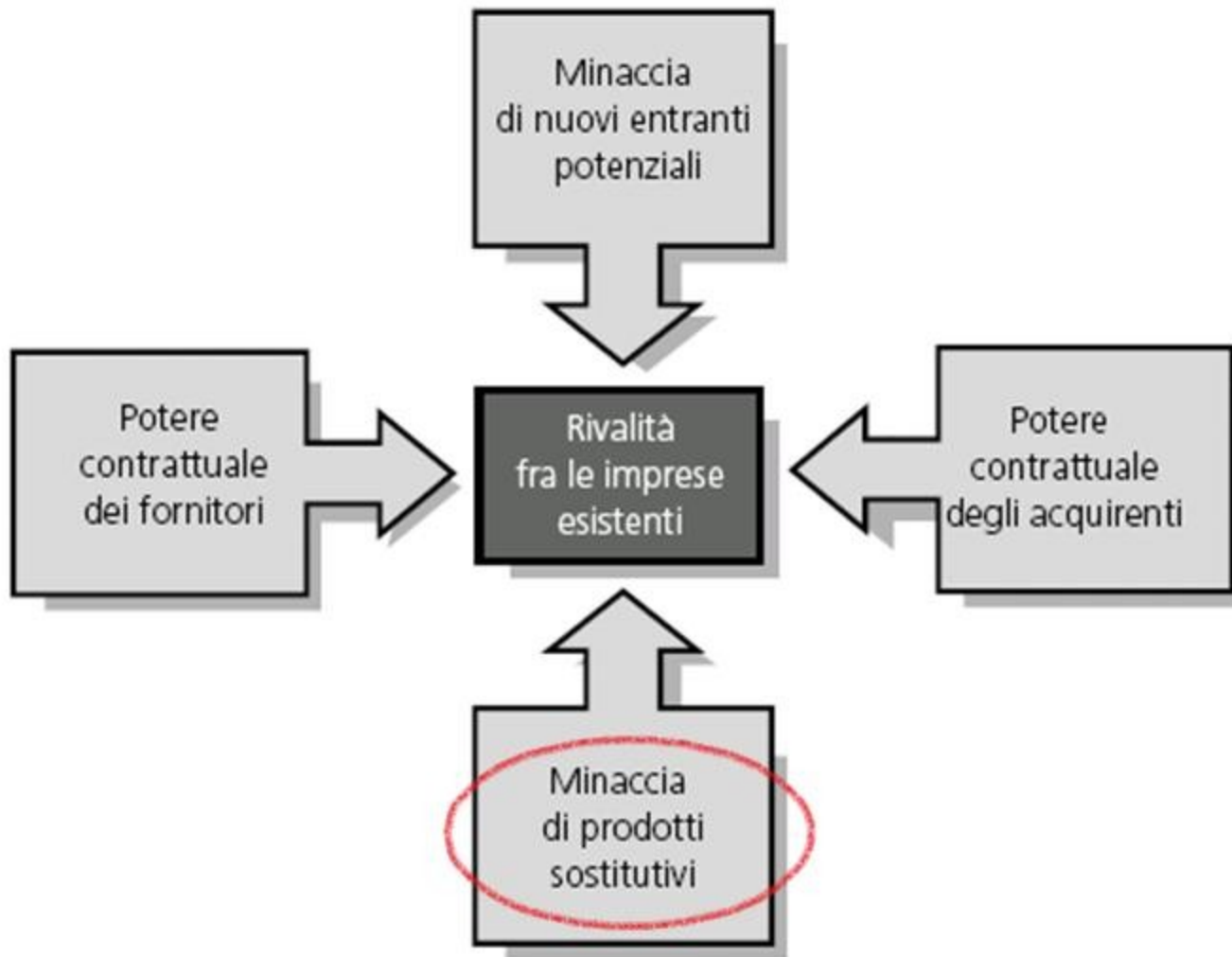


# Minaccia nuovi entranti

E' tanto maggiore quanto minori sono le barriere all'entrata, ossia gli ostacoli e gli impedimenti che rendono difficile l'ingresso di un'impresa nel settore. Le principali barriere all'entrata sono rappresentate da:

- Economie di scala e di scopo*
- Differenziazione dei prodotti e identità di marca*
- Accesso alla tecnologia*
- Switching cost*
- Difficoltà di accesso alla distribuzione*
- Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione*
- Intervento dello Stato (vincoli legali e governativi)*

# Minaccia di prodotti sostitutivi

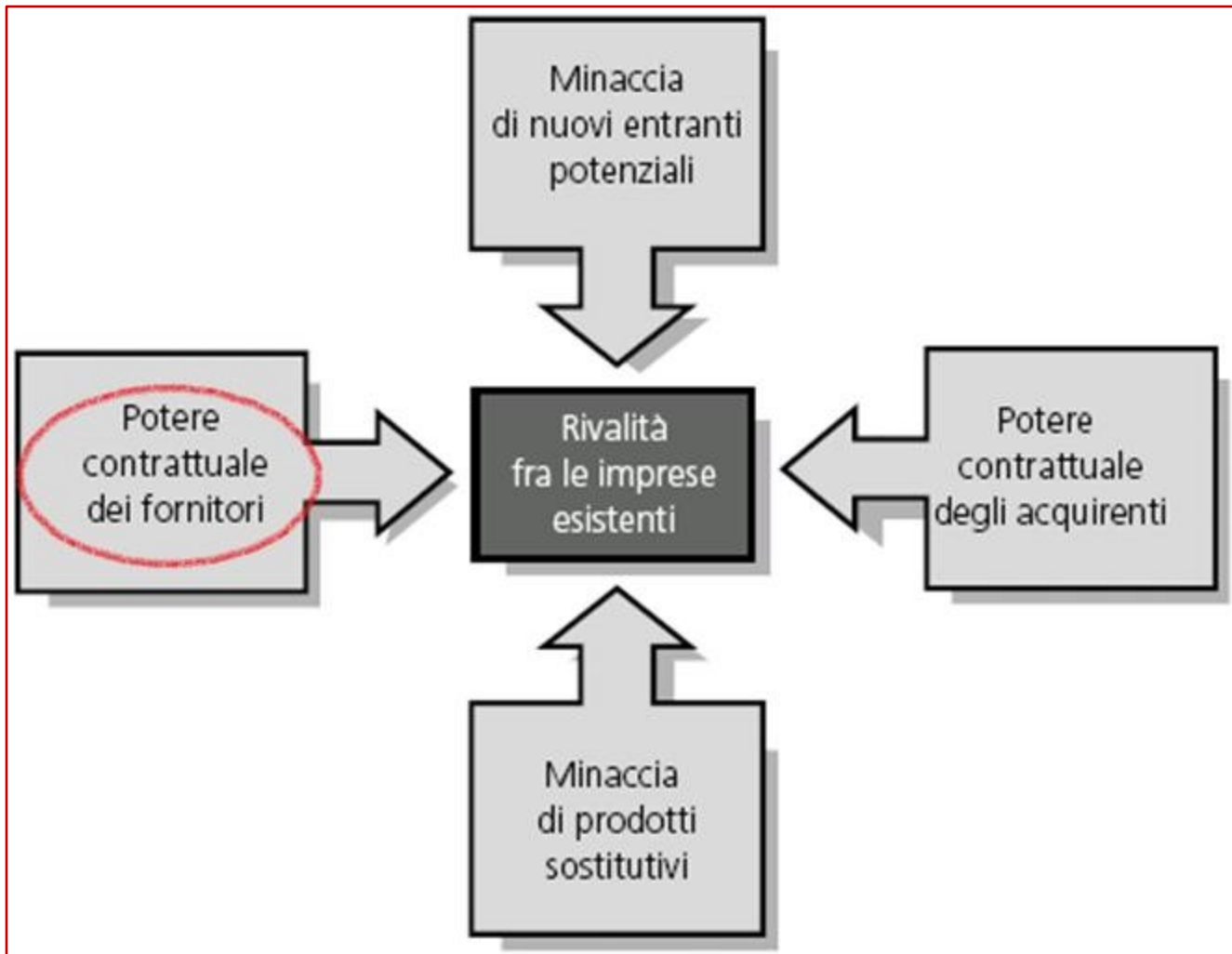


# Minaccia di prodotti sostitutivi

L' esistenza di prodotti sostitutivi competitivi e a basso costo riduce la redditività del settore in quanto rende la domanda elastica rispetto al prezzo. La minaccia di prodotti sostitutivi dipende da fattori quali:

- Disponibilità di stretti sostituti*
- Costi di riconversione per l'utente (switching cost)*
- Rapporto prezzo/qualità del prodotto sostitutivo*

# Potere contrattuale dei fornitori



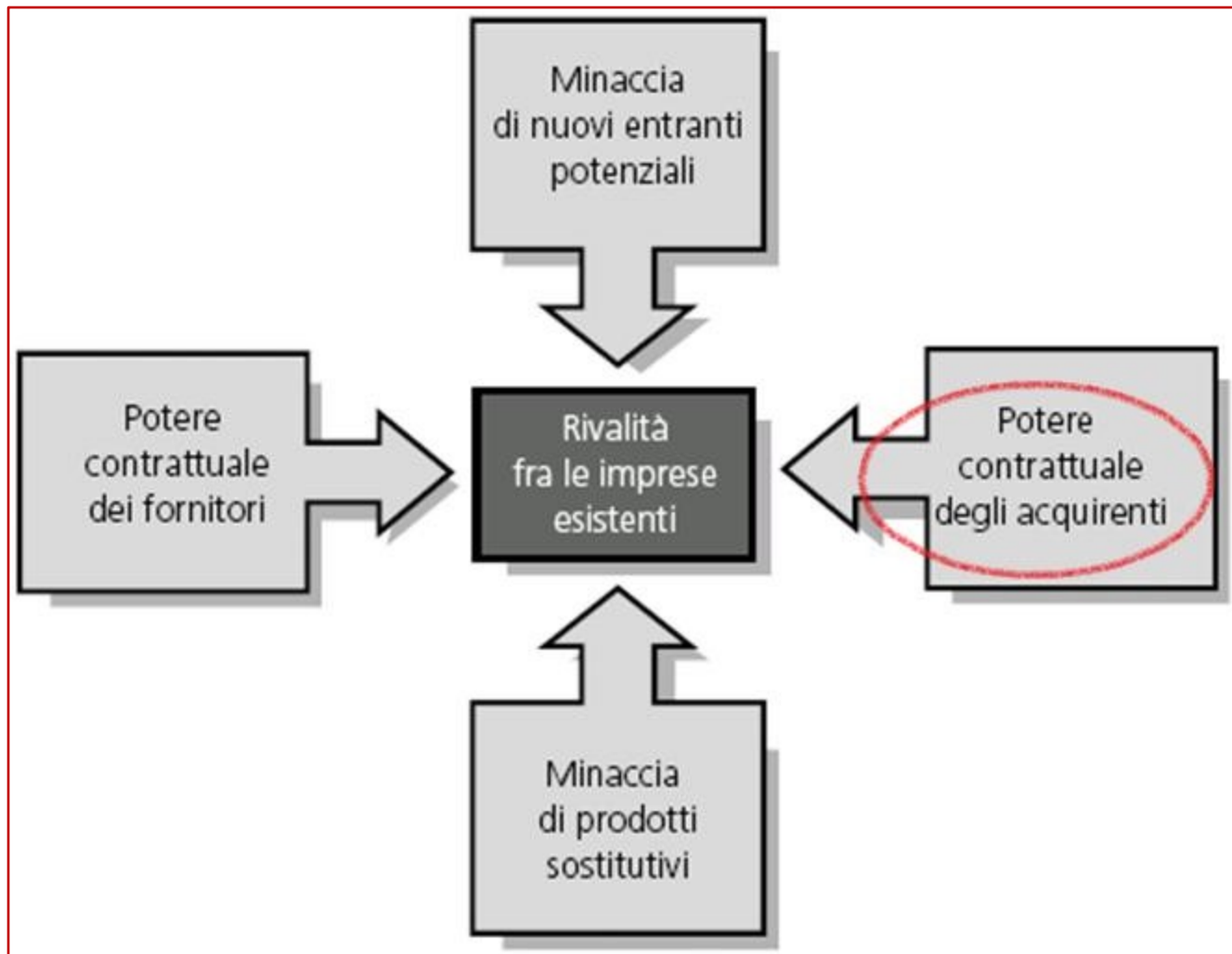


# Potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali. Tale forza è determinata dalla presenza di una serie di fattori, tra cui i principali sono:

- ❑ *Il numero di fornitori di rilievo*
- ❑ *La disponibilità di sostituti per i prodotti dei fornitori*
- ❑ *Il rischio di integrazione a valle dei fornitori*
- ❑ *Il contributo dei fornitori alla qualità del prodotto*
- ❑ *Switching cost*

# Potere contrattuale dei clienti

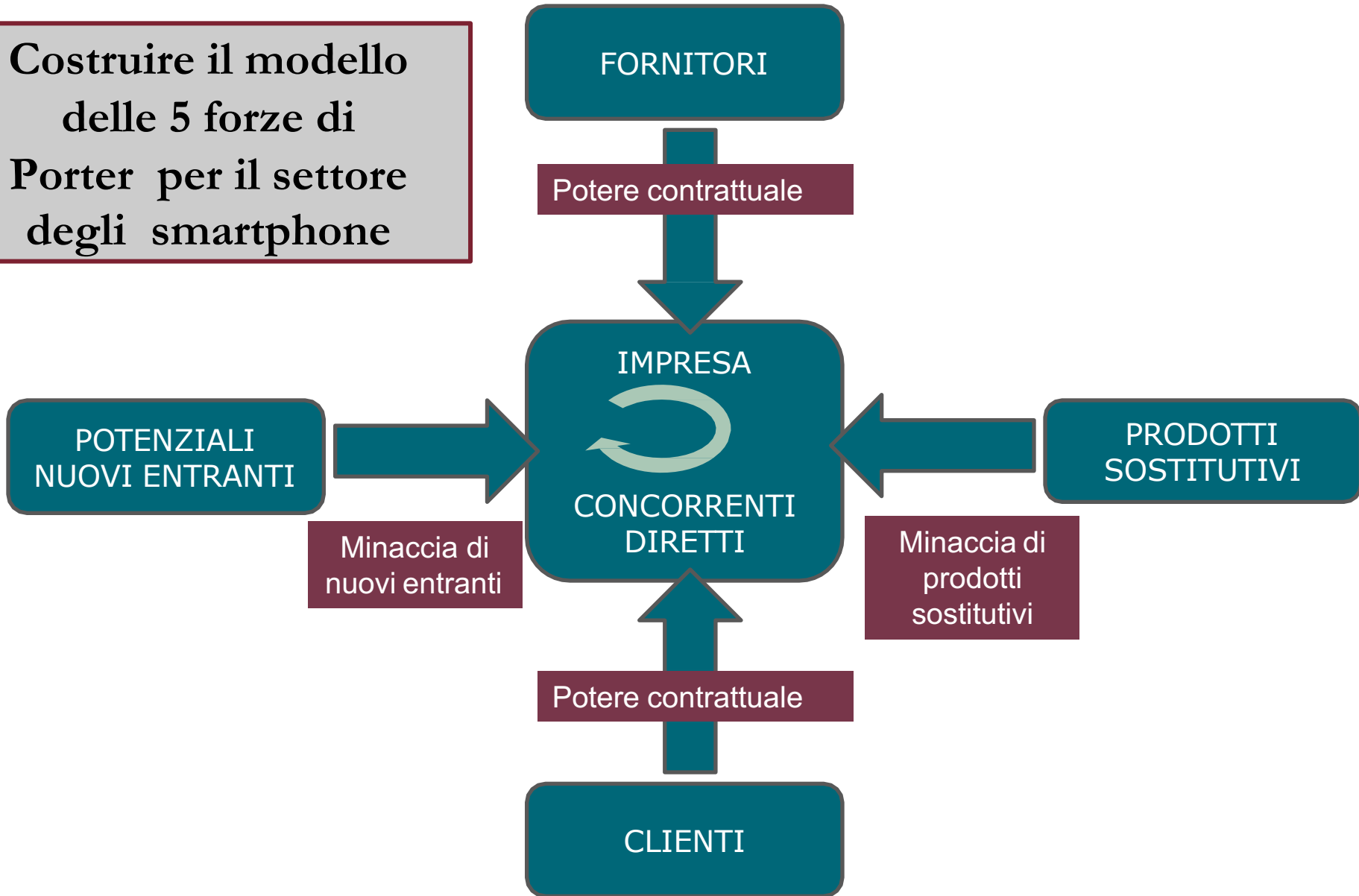


# Potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti, intesi in un'accezione ampia quali clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali) e clienti finali, dipende da fattori spesso analoghi a quelli che determinano il potere contrattuale dei fornitori.

- Numero di clienti di rilievo*
- Caratteristiche del prodotto*
- Disponibilità di sostituti per i prodotti del settore*
- Switching cost*
- Rischio di integrazione a monte dei clienti*

**Costruire il modello  
delle 5 forze di  
Porter per il settore  
degli smartphone**

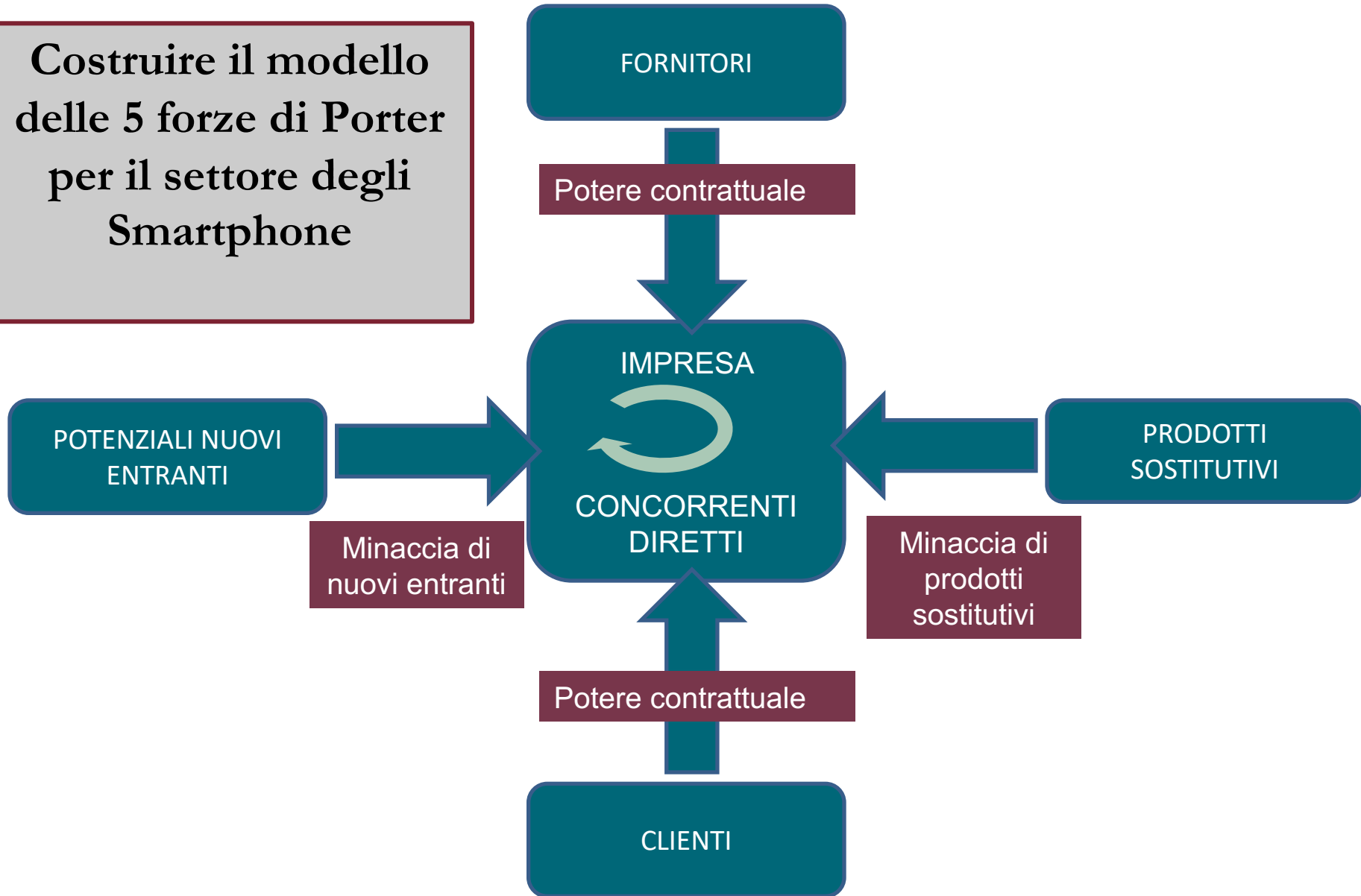


# I limiti del modello

- 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);
- 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, prosumer, ecc.);
- La concorrenza e la redditività vengono analizzate solo a livello di settore: manca la definizione del segmento specifico;
- Parte dal presupposto che i compratori abbiano lo stesso grado di importanza delle altre forze;
- Non lascia spazio a strategie 'emergenti'.

# ESERCITAZIONI

**Costruire il modello  
delle 5 forze di Porter  
per il settore degli  
Smartphone**



**FORNITORI:** Fornitori di microprocessori (Qualcomm, Intel); Display (Corning): ALTO; Fornitori di chip di memoria : MEDIO - BASSO.

Potere contrattuale

### POTENZIALI NUOVI ENTRANTI

- Nuovi concorrenti che offrono prodotti di alta qualità a prezzo contenuto (es. Xiaomi e Huawei);
- Presenza di elevate economie di scala;
- Fabbisogno di capitale;
- Identità di marchio

Minaccia di nuovi entranti

- Il settore è costituito da un gran numero di produttori, ma risulta controllato principalmente da Samsung ed Apple;
- Il settore è in espansione;
- Alta differenziazione dell'offerta;
- Eccesso di capacità produttiva;
- Elevata fluttuazione della domanda;

### PRODOTTI SOSTITUTIVI

- Apple watch (e simili)
- Sistemi operativi progettati per il segmento business (es. Balckberry)

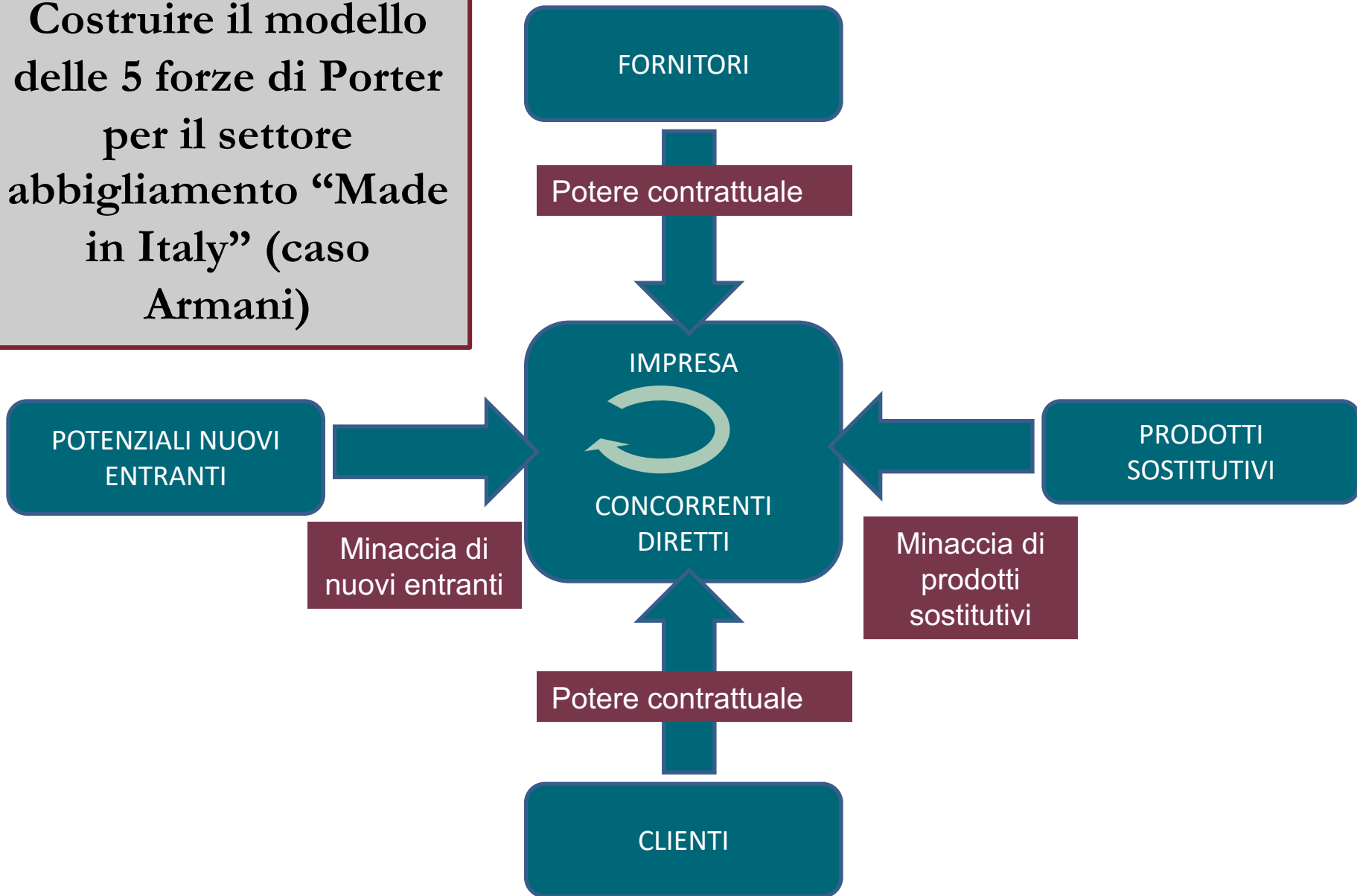
Minaccia di prodotti sostitutivi

Potere contrattuale

**CLIENTI:** ALTO potere contrattuale (i venditori sono in grado di esercitare una forte influenza sul prezzo di vendita. I consumatori finali non possono esercitare alcuna influenza su di esso. La domanda è SENSIBILE rispetto al prezzo (elastica) per i prodotti medio/bassi; NON è così sensibile per i prodotti top di gamma.  
**POSSIBILITA' DI INTEGRAZIONE VERTICALE:** Il controllo dei canali di vendita potrebbe determinare effetti positivi sul prezzo di vendita e consentire una maggiore attività promozionali.



**Costruire il modello  
delle 5 forze di Porter  
per il settore  
abbigliamento “Made  
in Italy” (caso  
Armani)**



Il potere contrattuale dei fornitori è alto, poiché essi forniscono un input strategico, che contribuisce ad un'offerta di qualità per l'impresa.

### POTENZIALI NUOVI ENTRANTI

L'ingresso nel segmento del lusso da parte di imprese totalmente nuove risulta piuttosto difficile a causa delle forti barriere all'ingresso, rappresentate da know-how ed economie di apprendimento. Coesistono, però, produttori cosiddetti industrializzati e produttori di boutique con un numero di capi prodotto molto limitato e particolare, che potrebbero entrare nel settore.

Minaccia di nuovi entranti

L'intensità della concorrenza interna è medio-bassa, in quanto, il numero di imprese di lusso accessibile è basso e vi è alta differenziazione.

### PRODOTTI SOSTITUTIVI

L'abbigliamento Armani è un bene voluttuario, quindi il suo non è un acquisto "obbligato" ed è sempre sostituibile con quello di altri beni, magari meno costosi, per questo le motivazioni di acquisto dipendono largamente dalla funzione d'uso che il consumatore, soggettivamente, attribuisce loro.

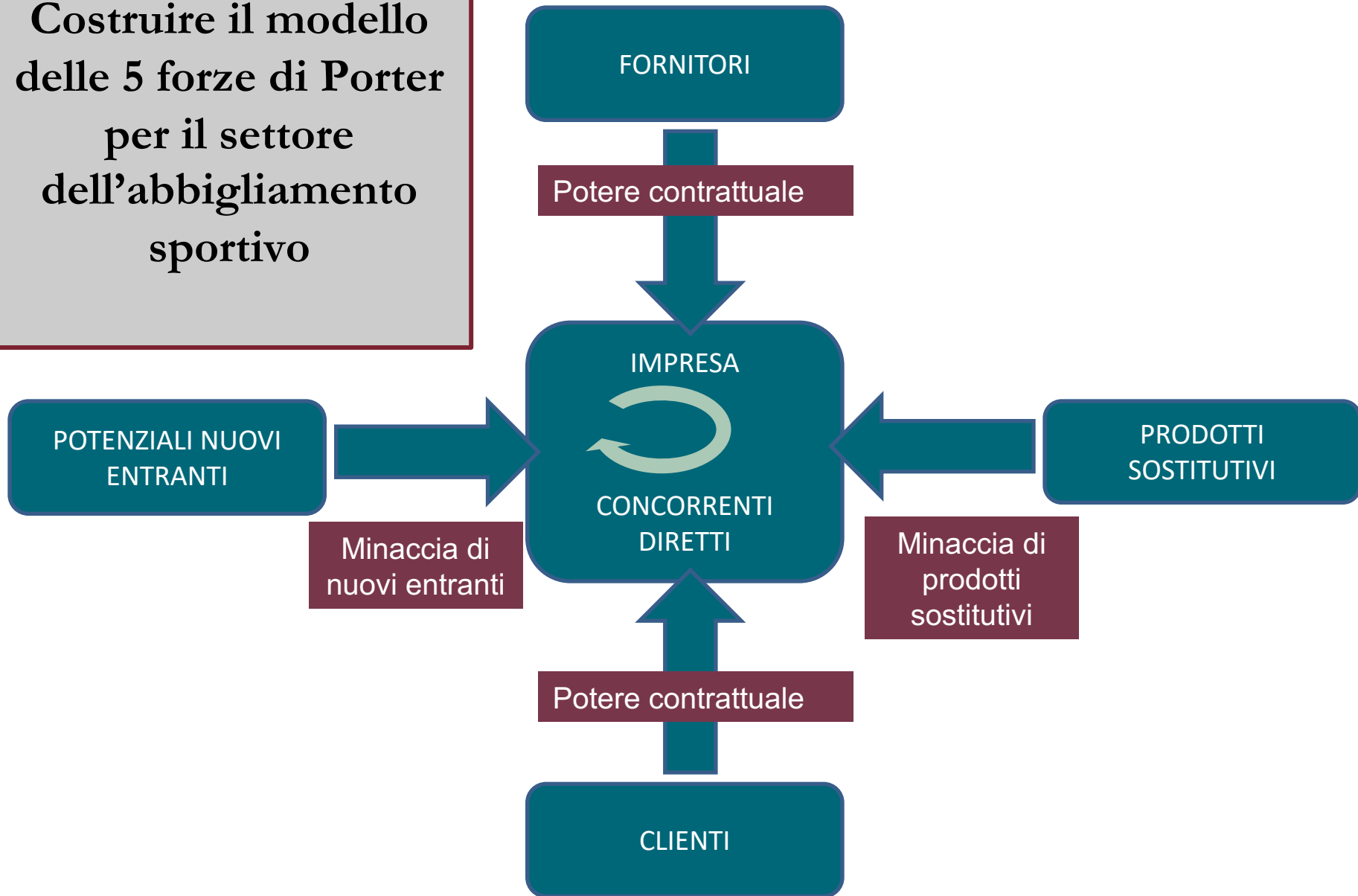
Minaccia di prodotti sostitutivi

Potere contrattuale

Potere contrattuale

- Il prodotto è altamente differenziato, quindi gli acquirenti avranno un basso potere contrattuale;
- Switching costs alti: il potere contrattuale dei clienti è basso perché sono alti i costi di passaggio ad un altro produttore (es. Gucci, Prada).

**Costruire il modello  
delle 5 forze di Porter  
per il settore  
dell'abbigliamento  
sportivo**



**Il potere contrattuale dei fornitori** è basso (un grande numero di fornitori e una loro dimensione moderata.)

### POTENZIALI NUOVI ENTRANTI

La minaccia di nuovi entranti è debole.

Oltre alla produzione, che inizierebbe a livello locale, ci sono il **marketing**, la **distribuzione** e la gestione della catena di approvvigionamento che **richiedono investimenti, tempo e lavoratori specializzati**.

Anche lo sviluppo dell'**immagine dell'azienda**, del marchio, è molto difficile. Per raggiungere un livello della marca come quello di Nike o Adidas, non bastano pochi giorni.

Inoltre le **economie di scala** forniscono ai protagonisti del settore un vantaggio competitivo rispetto ai nuovi concorrenti, considerando la loro rete globale di produzione e distribuzione.

**L'intensità della concorrenza interna** è alta. I principali concorrenti sono **Nike, Adidas, Puma e Reebok**. La situazione attuale è satura, per tale ragione queste aziende sono impegnate in una dura competizione per strappare le quote di mercato l'una all'altra, cercando di investire molto nel marketing.

### PRODOTTI SOSTITUTIVI

Ci sono diversi marchi nei mercati locali e internazionali che realizzano prodotti sostitutivi a basso prezzo. In una certa misura questa minaccia è moderata dalla qualità e dal design dei prodotti delle aziende affermate nel settore, quindi il rapporto qualità-prezzo dei sostituti viene ridotto.

**Il potere contrattuale dei clienti** è medio-basso. Nel caso del settore dell'abbigliamento sportivo i seguenti fattori esterni influenzano il potere contrattuale dei clienti: **bassi costi di passaggio**, **disponibilità sostitutiva moderata** e le **piccole dimensioni** dei singoli acquirenti.

## VALIDITÀ E ATTUALITÀ DEL MODELLO

Il modello delle Cinque Forze di Porter, sviluppato negli anni '70, ha offerto una struttura solida per analizzare la competitività di un'industria. Le cinque forze (concorrenti esistenti, nuovi entranti, fornitori, clienti, e prodotti sostitutivi) restano concetti fondamentali che influenzano la redditività e la competitività di un'impresa.

Tuttavia, l'emergere delle innovazioni tecnologiche e dell'intelligenza artificiale introduce dinamiche nuove e sfide che non erano contemplate all'epoca della sua ideazione. La tecnologia ha modificato profondamente il modo in cui le imprese competono, portando alla nascita di nuovi modelli di business (ad esempio, piattaforme digitali, gig economy) e riducendo le barriere tradizionali di ingresso ai mercati.

## INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E NUOVE DINAMICHE DI CONCORRENZA

Le innovazioni tecnologiche hanno accelerato il cambiamento in molti settori. Ecco alcune riflessioni rispetto al modello di Porter:

- ❑ **Riduzione delle barriere all'ingresso:** Le piattaforme digitali e l'IA hanno abbassato notevolmente le barriere all'entrata in molti settori.
- ❑ **Aumento della minaccia di prodotti sostitutivi:** Le tecnologie avanzate, inclusa l'IA, hanno accelerato la creazione di prodotti sostitutivi.
- ❑ **Intelligenza Artificiale e Rivalità tra Concorrenti:** L'IA ha modificato i cicli competitivi, accelerando la reazione ai cambiamenti del mercato.

## RUOLO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'intelligenza artificiale impatta tutte e cinque le forze del modello di Porter:

- ❑ **Concorrenti esistenti**: L'IA può creare vantaggi competitivi difficili da replicare per le aziende più innovative.
- ❑ **Minaccia di nuovi entranti**: L'IA riduce le barriere in alcuni settori ma aumenta i requisiti tecnologici in altri.
- ❑ **Potere contrattuale dei fornitori e clienti**: L'IA può influenzare l'equilibrio di potere tra fornitori e clienti grazie a piattaforme digitali.
- ❑ **Minaccia di prodotti sostitutivi**: L'IA facilita la creazione di prodotti e servizi innovativi, aumentando la competizione.

## **CONTRIBUTO DEL MODELLO ALLA SCIENZA MANAGERIALE**

Sebbene l'ambiente competitivo si sia evoluto, il modello delle Cinque Forze di Porter può ancora offrire un contributo significativo alla scienza manageriale.

Tuttavia, deve essere applicato in modo flessibile e aggiornato con considerazioni chiave:

- ❑ **Integrazione con l'analisi tecnologica:** È importante considerare come le nuove tecnologie influenzano ciascuna forza.
- ❑ **Nuove forze e influenze:** Si suggerisce di includere nuove forze, come i prodotti complementari o le normative.
- ❑ **Dinamiche veloci e adattabilità:** Va integrato con strumenti dinamici per monitorare i mercati in evoluzione.

**In sintesi, il modello delle Cinque Forze di Porter rimane una struttura utile, ma va adattato per riflettere l'impatto delle innovazioni tecnologiche e dell'intelligenza artificiale.**

**NONOSTANTE LE CRITICITÀ, FORNISCE ANCORA UN  
CONTRIBUTO IMPORTANTE ALLA SCIENZA MANAGERIALE**

## MODELLO DELLE CINQUE FORZE DI PORTER: APPLICAZIONE

**Settore: Energia Rinnovabile**

### **OBIETTIVO DELL'ESERCITAZIONE:**

Analizzare il settore dell'energia rinnovabile utilizzando il modello delle cinque forze di Porter.

L'obiettivo è comprendere le dinamiche competitive del settore e valutare le forze che influenzano la redditività delle imprese.

### **ISTRUZIONI:**

1. Applicate il modello delle Cinque Forze di Porter per il settore delle energie rinnovabili.

2. Per ciascuna delle forze, identificate:

- i principali attori,

- le minacce

- e le opportunità, e valutate l'intensità Della forza in relazione alla competitività Del settore.

3. Utilizzate le seguenti linee guida per la vostra analisi:

**I- RIVALITÀ TRA I CONCORRENTI ESISTENTI:** Valutate il livello di competizione tra le aziende presenti nel mercato delle energie rinnovabili. Considerate la differenziazione dei prodotti, il numero di attori e l'andamento della domanda.

**II - MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI:** Quali sono le principali barriere all'ingresso nel settore? Considerate le economie di scala, gli investimenti iniziali, e i requisiti tecnologici.

**III - POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI:** Valutate il potere dei fornitori di materie prime e tecnologie necessarie per la produzione di energia rinnovabile. Ci sono fornitori strategici?

**IV - POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI:** Qual è il potere dei clienti nel negoziare i prezzi e le condizioni? Esaminare sia i grandi acquirenti istituzionali che i consumatori finali.

**V - MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI:** Esistono prodotti o tecnologie che possono sostituire l'energia rinnovabile? Valutate l'influenza delle energie fossili o di altre tecnologie emergenti.

4. Al termine, presentate la vostra analisi sotto forma di schema o mappa, evidenziando l'intensità di ciascuna forza.

Tempo a disposizione: 20 minuti



## Soluzione Proposta

- **RIVALITÀ TRA CONCORRENTI ESISTENTI:** **ALTA** competizione con molte aziende coinvolte.
- **MINACCIA DI NUOVI ENTRANTI:** **Moderata**, grazie agli incentivi governativi ma con elevate barriere tecnologiche.
- **POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI:** **Medio**, soprattutto per i componenti specializzati.
- **POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI:** **MEDIO**, variabile a seconda delle dimensioni e della capacità di negoziazione.
- **MINACCIA DI PRODOTTI SOSTITUTIVI:** **MODERATA**, principalmente dall'energia fossile e dalle nuove tecnologie energetiche.