

ANALISI AMBIENTE COMPETITIVO – IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE DI PORTER



L' ambiente competitivo

Contenuti

- **Definizione di ambiente competitivo**
- **Perché il modello delle cinque forze?**
- **La rivalità tra concorrenti consolidati**
- **Potere contrattuale dei fornitori**
- **Potere contrattuale dei clienti**
- **La concorrenza dei prodotti sostitutivi**
- **La minaccia di nuovi entranti**
- **Il vantaggio competitivo**



L'ambiente esterno è per convenzione
distinto in :

- Macroambiente costituito da variabili sulle quali il *management* non può agire.
- Microambiente (o *ambiente competitivo*) costituito dalle variabili che interagiscono direttamente con l'impresa: clienti, fornitori, concorrenti e mercati relativi (mercati dei prodotti finiti, delle materie prime, del lavoro, ecc.)



Quali sono i fattori che agiscono sulla redditività media di lungo periodo di un settore?

Per rispondere a questa domanda Porter ha proposto il modello delle cinque forze.



Lo schema per l'analisi della struttura di settore

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



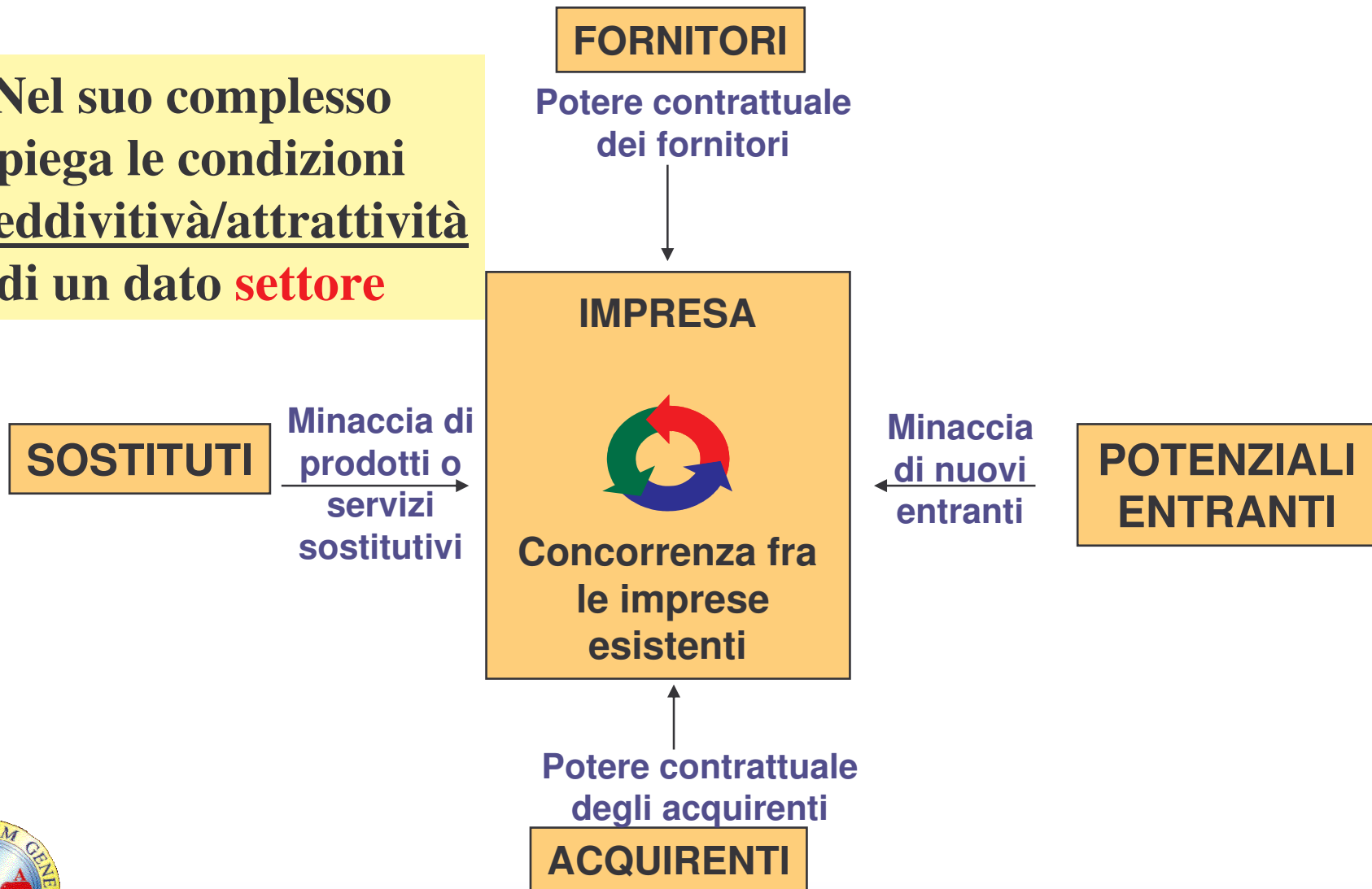
I confini del settore

- Due metodologie per identificare un settore, fondate rispettivamente su:
 - omogeneità strutturale dell'*offerta*
 - la similarità sia di bisogno soddisfatto, sia di tipologia di clienti, sia di tecnologia impiegata, caratterizzano due imprese come concorrenti
 - elasticità incrociata della *domanda*
 - se l'elasticità nella domanda del prodotto di due differenti imprese è elevata allora queste sono concorrenti



Il modello delle 5 forze (Porter, 1985)

Nel suo complesso spiega le condizioni di redditività/attrattività di un dato **settore**



La concentrazione industriale

- Situazione perfettamente concorrenziale
 - Le imprese sono molte (libertà di entrata e uscita)
 - L'offerta di ciascuna impresa rappresenta una quota molto piccola del totale e le imprese sono *price-takers*
 - I prodotti sono indifferenziati (altamente sostituibili)
 - Le informazioni sono disponibili a costo zero
- Nella realtà....
 - In numerosi mercati opera un numero ristretto di imprese (es. tlc)
 - Anche laddove le imprese sono molte, una (piccola) parte di esse svolge un ruolo di assoluta prevalenza, influenzando tanto la domanda quanto il resto dell'offerta
- Quindi
- Occorre studiare il diverso grado di influenza delle imprese

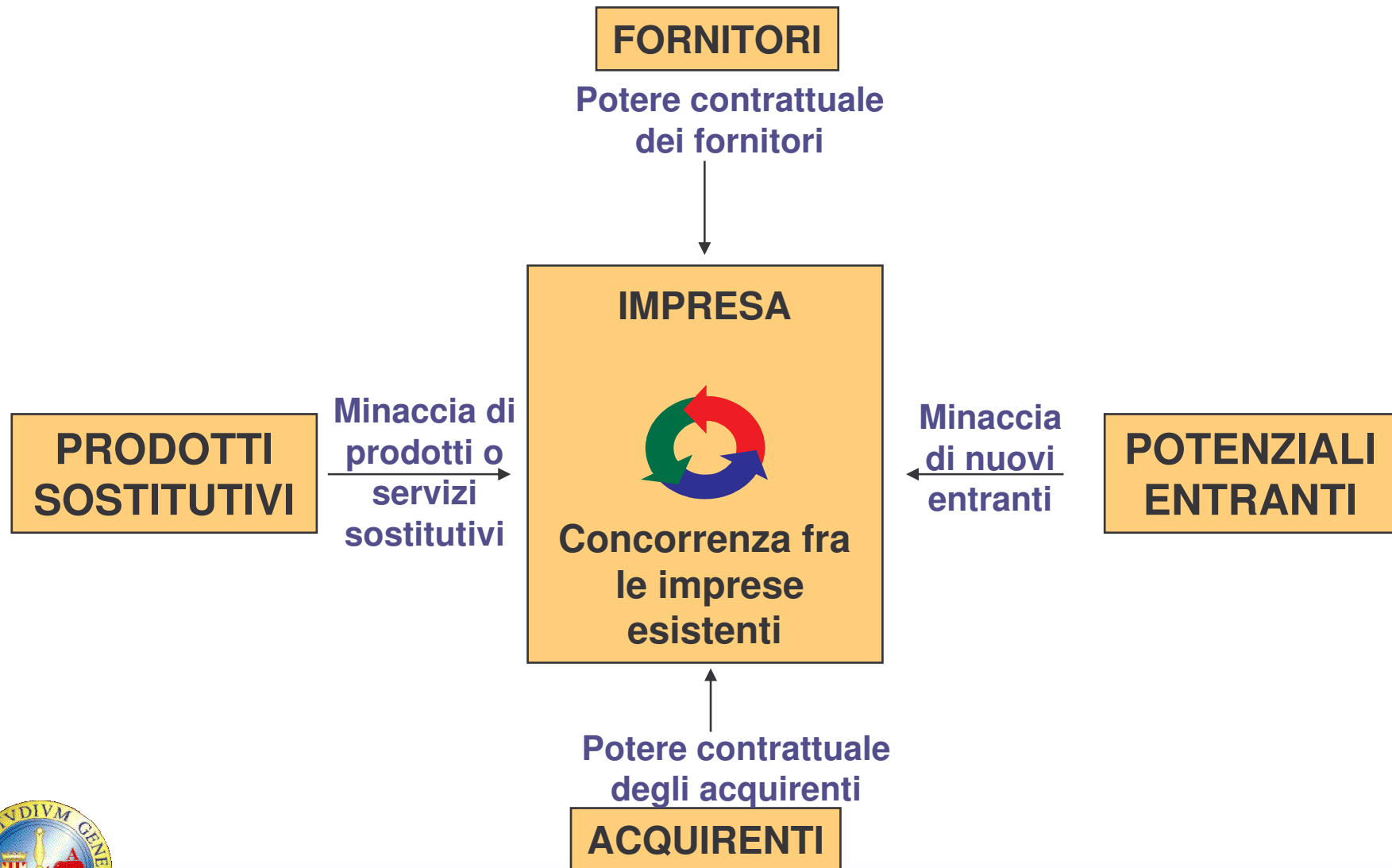


La concentrazione industriale

- Il **potere di mercato** (grado di influenza) viene espresso attraverso il concetto di **concentrazione**: tanto più concentrato un mercato (o un settore), tanto maggiore il potere di mercato esercitabile dalle imprese che vi operano
- I due poli del continuum
 - Concorrenza perfetta=concentrazione nulla
 - Monopolio ('monopolio naturale'; 'monopolio legale', etc.)=concentrazione massima
 - L'oligopolio



Il modello delle 5 forze (Porter, 1985)



Il modello delle 5 forze (Porter, 1985)

Non spiega da solo
i differenziali di
competitività fra
le imprese esistenti.
Servono altri strumenti
di indagine:
(1) Abell e (2) il concetto
di arena competitiva

IMPRESA



Concorrenza fra
le imprese
esistenti



Chi sono i concorrenti diretti?

Le imprese che operano nello stesso business.

Business (Abell) è la combinazione di tre variabili: funzioni d'uso soddisfatte dal prodotto, gruppo di clienti serviti, tecnologia impiegata



La rivalità tra concorrenti consolidati dipende:

- dal numero dei concorrenti e dalle loro dimensioni
- dal livello di differenziazione del prodotto
- dall'esistenza di capacità produttive in eccesso
- dalla struttura dei costi
- dalle barriere all'uscita
- dalla tecnologia impiegata
-



Chi sono i fornitori?

- Fornitori di materie prime
- Fornitori di componenti
- Fornitori di tecnologia
- Fornitori di servizi (es. prestatori di lavoro con una particolare specializzazione)



Quando esprimono un potere contrattuale forte ?

- sono in pochi rispetto agli acquirenti;
- non vi sono prodotti sostitutivi;
- il prodotto fornito è un input importante per il compratore;
- il prodotto fornito è differenziato;
- i compratori minacciano di integrarsi verticalmente a valle.
-



Chi sono i clienti?

- Altre imprese (B2B)
- Consumatori finali (B2C)
- La Pubblica Amministrazione (B2G)



Quando esprimono un potere contrattuale forte ?

- sono in pochi rispetto ai venditori;
- il prodotto è standardizzato o indifferenziato;
- i costi di riconversione sono bassi;
- hanno informazioni dettagliate;
- possono minacciare di integrarsi a monte.
-



I prodotti sostitutivi

I prodotti o i servizi offerti dalle imprese possono avere dei sostituti.

L'esistenza dei prodotti sostitutivi **limita i potenziali profitti** di un settore, ponendo un limite ai prezzi che le imprese possono stabilire.



La minaccia competitiva dei prodotti sostitutivi deriva dalle seguenti condizioni:

- **pressione della concorrenza**, dovuta al fatto che il compratore è in grado di confrontare facilmente non solo i prezzi, ma anche la qualità e le prestazioni dei vari prodotti
- difficoltà o i costi che i clienti affrontano per **passare da un produttore all'altro**
- esistenza di un **tetto ai prezzi** che possono essere applicati in considerazione della presenza di prodotti sostitutivi



Prodotti complementari

- La presenza di prodotti complementari (es. hardware e software) modifica le relazioni tra competitori e offre spazio a strategie di *co-opetition*: i profitti affluiscono al fornitore che costruisce la posizione dominante all'interno della relazione di cooperazione
- Esempi: Nintendo e i rapporti con gli sviluppatori di software per videogiochi (controllo su sistema operativo, produzione e distribuzione dei giochi)
- Hardware e software: prodotti complementari ma dove si concentra il maggior potere contrattuale?
 - IBM ha adottato un'architettura aperta dando vita agli IBM-compatibili → l'hardware è diventato una *commodity*
 - Windows è diventato uno standard protetto da diritti brevettuali
 - IBM e Linux → il software *open-source* sposta l'equilibrio di potere a favore dell'hardware?



Chi sono i potenziali entranti?

Si tratta di imprese che entrano nel settore cambiando spesso le regole del gioco e, quindi, il quadro della competizione.

L'ingresso dei nuovi concorrenti dipende dalle barriere all'entrata e dalle reazioni dei concorrenti attuali.



Sono fonti delle barriere all'entrata:

- Le economie di scala
- I vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione (economie di apprendimento)
- La differenziazione del prodotto
- Il fabbisogno di capitali
- L'accesso ai canali di distribuzione
- Le barriere governative e legali
-



La previsione della reazione dei concorrenti attuali influenza la decisione del potenziale nuovo entrante.

Il potenziale entrante può rinunciare ad entrare se le imprese già esistenti:

- hanno in precedenza **reagito in modo aggressivo** per difendere la loro posizione;
- hanno **risorse finanziarie** adeguate per difendere la loro posizione;
- hanno relazioni consolidate con i **distributori** e con i **clienti**;
- sono in grado di **ridurre i prezzi** per difendere la loro quota di mercato;
- soddisfano una **domanda che cresce lentamente** e che riduce pertanto la possibilità di assorbire un nuovo concorrente senza ridimensionare la redditività di tutte le imprese.



Interpretazione Modello di Porter

Basse barriere all'entrata

Forte potere contrattuale
di clienti e fornitori

Forte minaccia di prodotti
sostitutivi

Intensa rivalità fra le
imprese esistenti

Settore
Poco attrattivo

*Basse potenzialità di
profitti*




Interpretazione Modello di Porter



Fornitori

Nuovi entranti:



Prodotti sostitutivi e complementari:



Clienti



Limiti del modello delle cinque forze

- Considera le relazioni tra imprese solo come puramente competitive
- Troppo statico, non tiene in considerazione la dinamica dei settori
- La dinamica spesso è creata dall'innovazione



**La capacità dell'impresa di superare
i concorrenti nella creazione di
reddito definisce il
vantaggio competitivo dell'impresa.**



2 punti di vista diversi...

Prospettiva “esterna”



Industrial Organization



Paradigma S-C-R



Modello delle 5 forze



Vantaggio competitivo

Prospettiva “interna”



Resource Based View



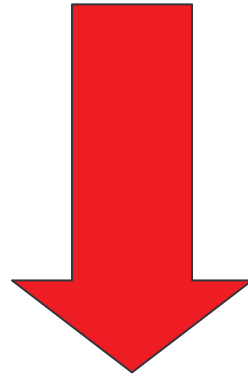
Risorse e competenze



Vantaggio competitivo



2 punti di vista diversi, una cosa in comune



Analisi del vantaggio competitivo

