

Le 5 forze di Porter: la minaccia di potenziali entranti

Barriere all'entrata:

1) **Istituzionali** (es. licenze)

2) **Strutturali**

-Economie di scala (o di esperienza)

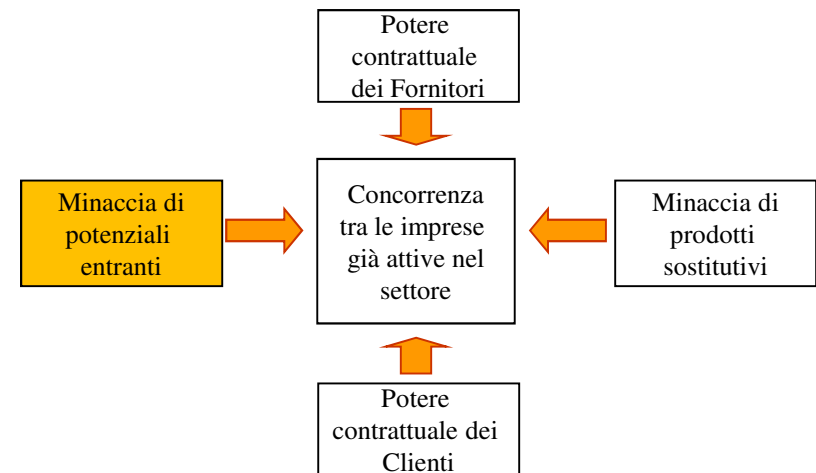
-Disponibilità di Capitali

-Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensione (tecnologia brevettata, pionierismo ecc.)

-Accesso ai canali di distribuzione e a quelli di fornitura

3) **Strategiche**

Reazioni previste (credibili) delle imprese già attive nel settore



Modalità di ingresso:

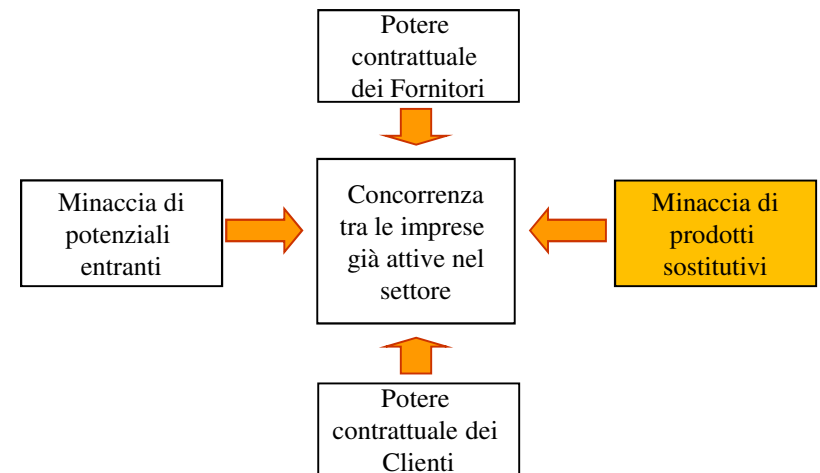
- Creazione di una nuova unità produttiva
- Acquisizione di un'azienda già operante

Le 5 forze di Porter: la minaccia di prodotti sostitutivi

- Nuovi prodotti (ma di diversa merceologia) in grado di soddisfare il medesimo bisogno

La minaccia diviene credibile se:

- il livello di elasticità incrociata della domanda è elevato (es. treno vs. auto)
- i prezzi dei prodotti sostitutivi sono competitivi
- il grado di omogeneità percepita tra i prodotti da parte del consumatore è consistente

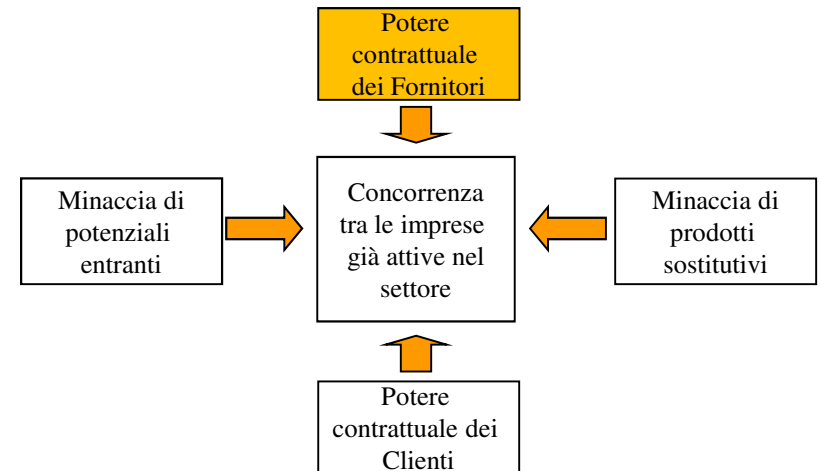


Possibili risposte:
comunicazione,
differenziazione,
miglioramento
qualità/prezzo, ecc

Le 5 forze di Porter: potere contrattuale dei fornitori

Il potere dei fornitori dipende da:

- **Concentrazione** e **dimensione** relativa dei fornitori
- **Rilievo** economico e **strategico** che le imprese clienti hanno per i fornitori
- Capacità di **integrazione a valle**
- Costi di conversione (**switching costs**)
- Esistenza di **prodotti sostitutivi** e grado di differenziazione
- **Trasparenza** del mercato

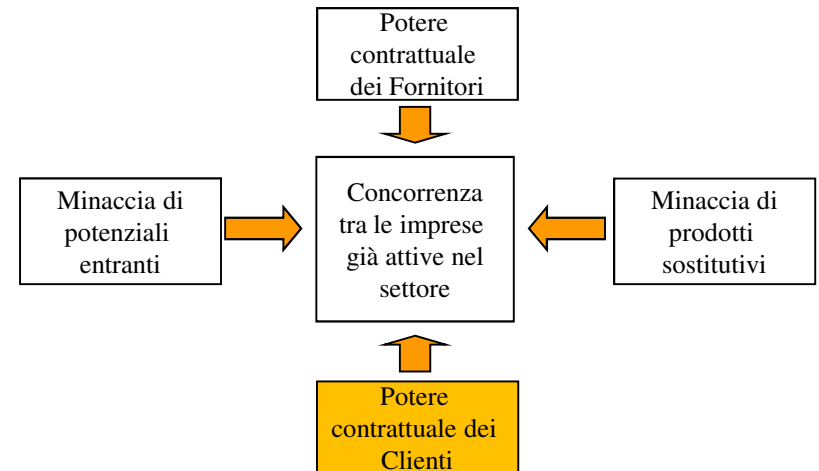


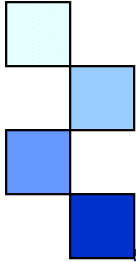
Alcune possibili condizioni favorevoli ai fornitori: prezzo, tempi di pagamento, lotti minimi, ecc.

Le 5 forze di Porter: potere contrattuale dei clienti

Il potere dei clienti dipende da:

- **Concentrazione** e **dimensione** relativa dei clienti
- **Rilievo** economico e **strategico** che i fornitori (e i loro prodotti) hanno per i clienti
- Capacità di **integrazione a monte**
- Costi di conversione (**switching costs**)
- Esistenza di **prodotti sostitutivi** e grado di differenziazione
- **Trasparenza** del mercato

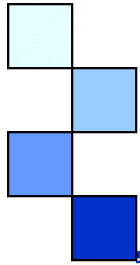




Le 5 forze di Porter

- ▶ In base all'analisi su ciascuna forza, quanto è attrattivo il settore?

	Intensità della forza		
	Bassa	Media	Alta
Rivalità tra i concorrenti			
Minaccia di potenziali entranti			
Minaccia di prodotti sostitutivi			
Potere contrattuale dei fornitori			
Potere contrattuale dei clienti			
Attrattività totale del settore			

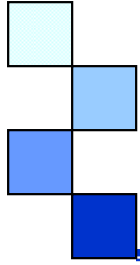


Due “forze” aggiuntive al modello di Porter

Fontana e Caroli aggiungono due “forze” al modello di Porter:

- ▶ Intensità e segno (positivo o negativo) dell’intervento di **quattro tipi di stakeholders esterni**:
 - Autorità politiche e amministrative del territorio
 - Autorità pubbliche di regolamentazione
 - Associazioni di rappresentanza (sindacati, industriali, ecc.)
 - Organismi della società civile (es. associazioni di consumatori)

- ▶ **Grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale** (es. sistemi locali di offerta turistica, partnership con operatori logistici, ecc.)



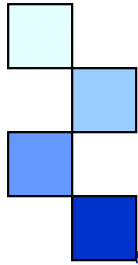
Considerazioni sul modello delle cinque forze

‣ **Redditività e attrattività** del settore **dipendono** in larga misura dalla struttura del settore e **dalle forze competitive** (Porter, 1979)

‣ Dalla conflittualità alla prevalenza di rapporti collaborativi



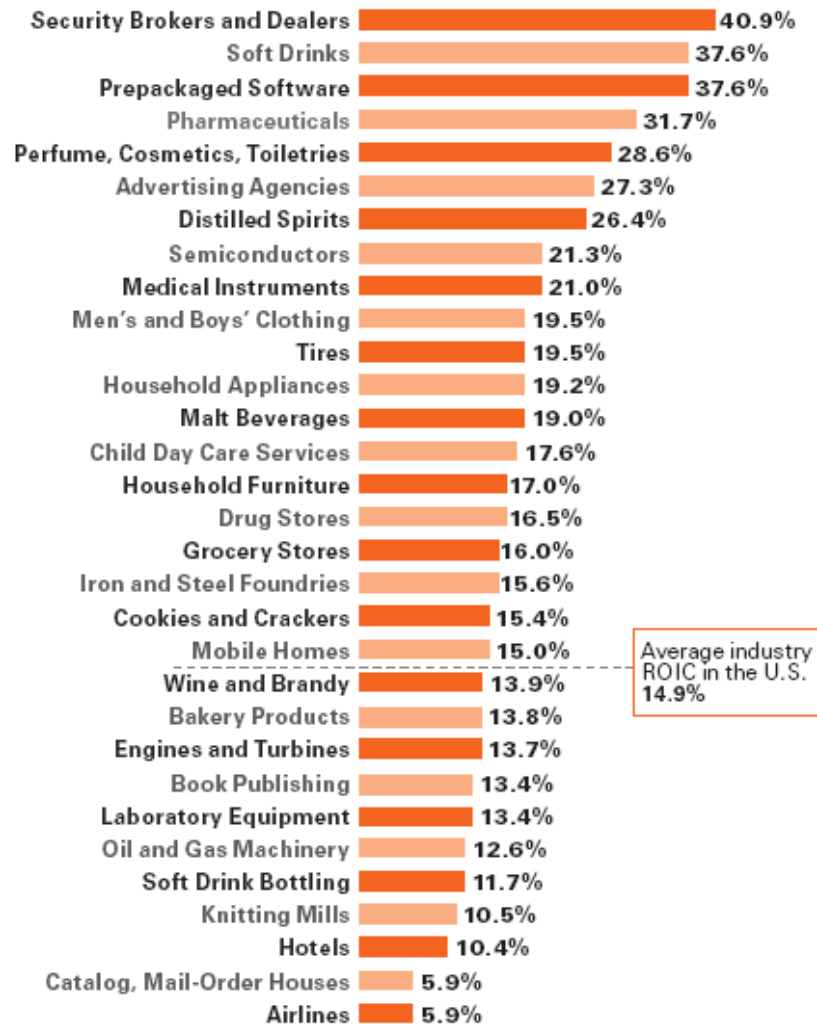
‣ Staticità eccessiva del modello



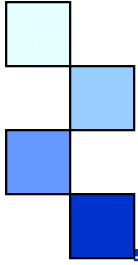
Considerazioni sul modello delle cinque forze

Profitability of Selected U.S. Industries

Average ROIC, 1992–2006



Fonte: Porter, Michael E.,
Harvard Business Review,
Jan2008, Vol. 86 Issue 1, pag.
83.



I raggruppamenti strategici

- » **Raggruppamenti strategici:** “gruppo di imprese all’interno di un determinato settore, che adottano strategie simili, disponendo di un simile patrimonio di risorse” (Fontana e Caroli, 2009, p. 37)
- » Mappare i raggruppamenti strategici:
 - Il modello di Abell (Gruppi di Clienti; Funzione d’uso; Tecnologie utilizzate)
- » Es.: individuare raggruppamenti strategici nel settore dell’abbigliamento