



# BUSINESS THEORY

## LE 5 FORZE COMPETITIVE

A CURA DI  
BONAVENTURA POPPITI



[info@businesstheory.it](mailto:info@businesstheory.it)



[www.businesstheory.it](http://www.businesstheory.it)

*businessstheory.it*

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



# LE 5 FORZE COMPETITIVE

*businessstheory.it*

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

## Indice dei contenuti

1. A cosa serve il modello delle 5 forze competitive di Porter?.....	1
2. Cosa e quali sono le forze competitive secondo Porter?.....	2
3. La prima forza: La rivalità tra imprese esistenti.....	3
4. La seconda forza: La minaccia di nuove entrate nel mercato.....	3
4.1 Le fonti delle barriere all'ingresso secondo Porter	
5. La terza forza: La minaccia dei prodotti sostitutivi.....	4
6. La quarta forza: Il potere contrattuale degli acquirenti.....	5
7. La quinta forza: Il potere contrattuale dei fornitori.....	5
8. Esempio del modello delle 5 forze di Porter.....	4
9. Criticità del modello delle 5 forze di Porter.....	4



## 1. A cosa serve il modello delle 5 forze competitive di Porter?

Attraverso l'adozione del modello delle 5 forze competitive (anche detto analisi della concorrenza allargata o analisi delle cinque forze di Porter) le imprese possono valutare la propria posizione competitiva, prendere decisioni strategiche e stabilire i comportamenti e gli atteggiamenti da adottare nei confronti di queste forze. È importante ricordare che queste ultime colpiscono tutte le imprese del settore, la chiave di volta sta nella capacità del management di affrontarle.

La concorrenza in un settore o in un'ASA è la risultante fra più forze che scaturiscono dalla struttura del comparto, ciò dall'insieme delle sue caratteristiche tecniche ed economiche, andando ben oltre il comportamento degli attuali concorrenti.

## 2. Cosa e quali sono le forze competitive secondo Porter?

Le forze competitive sono elementi che agiscono con continuità nell'ambiente economico erodendo, nel lungo periodo, la redditività dello stesso. Se non attentamente monitorate e gestite, da parte del management delle imprese, conducono ad una perdita di competitività.

Gli attori coinvolti da tali forze sono: i concorrenti diretti, i fornitori, i clienti, i potenziali entranti (ovvero imprese che mirano ad accedere in un determinato settore) e i produttori di beni sostituti.

Secondo Porter le forze competitive sono:

- La rivalità tra imprese esistenti
- la minaccia di nuove entrate nel mercato
- la minaccia dei prodotti sostitutivi
- il potere contrattuale degli acquirenti
- il potere contrattuale dei fornitori.



### 3. La prima forza: La rivalità tra imprese esistenti

La prima delle cinque forze competitive individuata da Porter è la presenza, più o meno accentuata, di quelli che possiamo definire concorrenti diretti. Maggiore è il numero di concorrenti, insieme al numero di prodotti e servizi equivalenti offerti, minore è il potere di un'azienda.

Essa, quindi, si riferisce al grado di competizione tra le imprese già presenti in un determinato settore.

La rivalità tra le imprese esistenti può essere influenzata da diversi fattori, tra cui: il livello della spesa pubblicitaria, la rincorsa all'innovazione, la crescita del mercato, il grado di differenziazione dei prodotti, la capacità produttiva e le strategie competitive adottate dalle singole organizzazioni.

### 4. La seconda forza: La minaccia di nuove entrate nel mercato

La seconda forza sono i cosiddetti potenziali entranti, ovvero le imprese che non operano ancora in un determinato settore, ma che hanno il potenziale per farlo.

Se il settore offre buone opportunità di profitto, ci saranno più probabilità che nuove imprese entrino in quel mercato, aumentando la concorrenza e riducendo i margini di profitto delle imprese già presenti.

La minaccia di nuove entrate nel mercato dipende dalle barriere all'ingresso esistenti e dalla reazione che i potenziali entranti si aspettano dalle imprese già operanti. Le imprese che entrano in un altro settore portano con loro nuove capacità, la voglia di conquistare quote di mercato e spesso risorse consistenti.

Per questo motivo, le imprese che operano in un determinato settore devono essere in grado di prevenire l'ingresso di nuovi concorrenti e mantenere la loro posizione sul mercato. Ad esempio, possono adottare strategie per aumentare le barriere all'ingresso, come investire in tecnologie proprietarie, creare relazioni di lunga data con i fornitori e i clienti, migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi, o abbassare i prezzi per rendere meno attraente l'ingresso di nuove imprese nel mercato.

## 4.1 Le fonti delle barriere all'ingresso secondo Porter

Le barriere all'ingresso tanto più sono alte, maggiore sarà la difficoltà di accesso ad un mercato.

Porter individua sei fonti principali di barriere all'ingresso:

- Le economie di scala: si riferiscono alla diminuzione dei costi unitari di un prodotto (o di un'operazione o funzione che contribuisce alla produzione di un prodotto) all'aumentare del volume di produzione. Nel caso in cui un'impresa volesse entrare in un determinato settore di mercato caratterizzato da imprese che godono di queste economie, dovrebbe competere con esse o su larga scala (ma questo comportamento è scoraggiato dalle potenziali forti reazioni delle imprese già operanti) oppure su piccola scala (accettando già in partenza uno svantaggio di costo).
- La differenziazione del prodotto: se le imprese già attive nel settore godono di un vantaggio da differenziazione, e quindi sono percepite come "uniche" dai consumatori, l'accesso al mercato da parte di un potenziale entrante può essere molto rischioso e complesso. La forza dei marchi già esistenti e la fedeltà dei clienti, acquisite nel tempo investendo nel marketing, possono rafforzare di molto le barriere all'ingresso, disincentivando le altre imprese ad entrare.
- I requisiti patrimoniali: ingenti investimenti richiesti per competere creano barriere all'ingresso. All'interno di questa macrocategoria Porter inserisce anche gli switching cost e i costi da sostenere per l'accesso ai canali di distribuzione.
- Svantaggi di costo indipendenti dalla scala: sono quei costi che una potenziale entrante deve sostenere, mentre le imprese già operanti no in quanto possessori di brevetti, accesso favorevole alle materie prime, sussidi governativi e know how specifico alimentato da economie d'esperienza.
- Politica del Governo: è l'ultima grande fonte di barriere all'ingresso. Il Governo può limitare o addirittura precludere l'accesso a determinati settori, può richiedere alle imprese licenze specifiche o limitare l'accesso alle materie prime

## 5. La terza forza: La minaccia dei prodotti sostitutivi

La terza forza competitiva di Porter è la minaccia di prodotti sostituti, ovvero la possibilità che i clienti passino ad un prodotto o servizio alternativo offerto da un'altra impresa o settore.

Le imprese che operano all'interno di un settore, quindi, non competono soltanto con quelle che erogano la loro stessa offerta ma anche con quelle che immettono sul mercato prodotti sostitutivi.

Un prodotto sostitutivo utilizza una tecnologia diversa per cercare di soddisfare lo stesso bisogno del consumatore.

Più l'offerta di questi ultimi risulta interessante per i consumatori minori saranno i profitti massimi generabili dal settore.

Gli elementi che possono rendere concreta la minaccia dei prodotti sostitutivi per le imprese del settore sono:

- Il livello di propensione dei consumatori a sostituire il prodotto.
- Il grado di miglioramento prezzo-prestazioni del prodotto sostitutivo
- Gli switching cost che i consumatori devono sostenere per poter utilizzare il prodotto sostituito.
- Il livello di differenziazione del prodotto
- Il numero di prodotti sostituti presenti nel mercato

## 6. La quarta forza: Il potere contrattuale degli acquirenti

La quarta forza è il potere contrattuale degli acquirenti ovvero, la capacità degli stessi di influenzare i prezzi, la qualità e le condizioni di vendita dei prodotti o servizi offerti dalle imprese.

Gli acquirenti competono all'interno del settore cercando di abbassare i prezzi dei prodotti o aumentare la qualità degli stessi. Questo va ad impattare sulla redditività del settore stesso.

Il potere contrattuale degli acquirenti dipende da vari fattori, quali:

- Il volume delle quantità acquistate: tanto più il volume acquistato dal singolo acquirente, rispetto alla totalità prodotta dall'impresa, è elevato maggiore sarà il potere contrattuale che questo potrà esercitare nei suoi confronti;



- I costi sostenuti dall'acquirente: se la maggior parte di essi deriva da acquisti fatti all'interno dello stesso settore cercherà di strappare il miglior prezzo possibile e acquistare in maniera molto selettiva;
- La differenziazione dei prodotti: se il prodotto acquistato è standard, sicuri di poter trovare facilmente un'alternativa, gli acquirenti cercheranno di mettere le imprese l'una contro l'altra, scatenando una guerra di prezzi;
- Gli switching cost: minori sono i costi da sostenere per utilizzare un altro prodotto, percepito come uguale o sostituto, maggiore sarà il potere contrattuale degli acquirenti. Le imprese dovranno diminuire i margini di profitto per mantenere la propria fetta di mercato.
- Bassi profitti: se un acquirente ha bassi profitti dalla vendita del prodotto tenterà in ogni modo di abbassare i costi di approvvigionamento.
- Capacità di integrarsi verticalmente: se gli acquirenti minacciano di integrarsi verticalmente, ad esempio minacciando di prodursi le componenti per assemblare il prodotto finale che poi andranno a vendere, guadagneranno molto potere negoziale;
- L'importanza del prodotto acquistato: se il prodotto che gli acquirenti comprano sul mercato non impatta significativamente sulla qualità del prodotto che loro andranno a realizzare saranno più sensibili al prezzo e viceversa.
- La disponibilità di informazioni: Laddove l'acquirente abbia informazioni complete sulla domanda, sui prezzi di mercato effettivi e persino sui costi dei fornitori, avrà una maggiore leva contrattuale rispetto a quando le informazioni sono scarse.

## 7. La quinta forza: Il potere contrattuale dei fornitori

La quinta forza competitiva di Porter è il potere contrattuale dei fornitori. Questa forza si riferisce alla capacità dei fornitori di influenzare i prezzi, la qualità e le condizioni di consegna dei prodotti o servizi che vendono alle imprese.

I fornitori possono esercitare potere contrattuale sulle imprese operanti in un determinato settore minacciando di aumentare i prezzi o di ridurre la qualità dei beni e dei servizi venduti.

I fornitori con un elevato potere contrattuale sono in grado di abbassare la redditività di un settore.



Le condizioni che li rendono tali sono molto simile a quelle precedentemente viste per gli acquirenti:

- Pochi fornitori per tanti acquirenti: in questo caso, vendendo in un mercato molto frammentato, sono in grado di condizionare molto l'andamento dei prezzi;
- Assenza di prodotti sostitutivi: il fornitore non teme la sostituzione del suo prodotto da parte delle imprese. Ciò gli conferisce un elevato potere contrattuale;
- Settore non strategico: quando i fornitori operano in più settori e uno di essi non rappresenta una quota significativa delle proprie vendite sono più inclini a esercitare il loro potere contrattuale.
- Il prodotto del fornitore è un input importante per l'attività dell'acquirente: Questo aumenta il suo potere. Ciò è particolarmente vero quando l'input non è immagazzinabile, non consentendo all'acquirente di accumulare scorte di magazzino.
- Fornisce prodotti differenziati o con elevati switching cost;
- Minaccia di integrazione verticale a valle: questo gli permette di controllare l'andamento dei prezzi del mercato di fornitura.

## 8. Esempio del modello delle 5 forze di Porter

Vediamo come si potrebbe applicare il modello di Porter per una società che offre servizi web, ad esempio una piattaforma di e-commerce:

Minaccia di nuovi entranti: in questo caso, la minaccia di nuovi entranti potrebbe essere moderata, in quanto l'ingresso nel mercato dei servizi di e-commerce richiede investimenti significativi in tecnologia, infrastruttura e marketing. Tuttavia, il basso costo di avvio di una società web e la disponibilità di piattaforme di e-commerce preconfezionate come Shopify potrebbero rendere l'entrata nel mercato più accessibile. La società potrebbe affrontare questa minaccia investendo in tecnologie avanzate, sviluppando relazioni forti con i fornitori e mantenendo prezzi competitivi.

Potere contrattuale dei fornitori: in un'azienda che offre servizi web, il potere contrattuale dei fornitori potrebbe essere relativamente basso, in quanto l'azienda può spesso scegliere tra una vasta gamma di fornitori di servizi tecnologici, come hosting web, servizi di pagamento, ecc. Tuttavia, la dipendenza da un singolo fornitore per una tecnologia essenziale potrebbe aumentare il potere contrattuale dello stesso.



La società potrebbe affrontare questa minaccia diversificando i propri fornitori di tecnologia e mantenendo relazioni strette con loro.

**Minaccia dei sostituti:** la minaccia dei sostituti potrebbe essere elevata per un'azienda che offre servizi web, poiché esistono numerose alternative per gli utenti finali, come piattaforme di e-commerce, marketplace online, siti di aste, ecc. La società potrebbe affrontare questa minaccia **innovando continuamente**, migliorando l'esperienza utente e mantenendo prezzi competitivi.

**Potere contrattuale dei clienti:** potrebbe essere elevato, in quanto hanno molte opzioni tra cui scegliere e possono facilmente passare a un concorrente. La società potrebbe affrontare questa minaccia offrendo prodotti e servizi di **alta qualità**, migliorando l'esperienza utente e fornendo un servizio clienti eccellente.

**Rivalità tra concorrenti:** la rivalità tra concorrenti in un'azienda che offre servizi web potrebbe essere elevata, poiché il settore è altamente competitivo e in continua evoluzione. La società potrebbe affrontare questa minaccia **differenziandosi dai concorrenti**, innovando costantemente, mantenendo prezzi competitivi e costruendo relazioni di fiducia con i clienti.

## 9. Criticità del modello delle 5 forze di Porter

Nonostante il modello delle 5 forze competitive di Porter sia uno dei più utilizzati strumenti di analisi della concorrenza, ci sono alcune criticità che non devono essere sottovalutate, ovvero:

1. Limitazioni dell'analisi settoriale: il modello di Porter è stato sviluppato per l'analisi di singoli settori e può non essere applicabile a industrie più complesse o a mercati globali;
2. Non tiene conto dell'innovazione: si concentra sulla concorrenza basata sui prezzi e sulla differenziazione dei prodotti, ma non tiene conto dell'importanza dell'innovazione e della creazione di nuovi mercati o nuovi prodotti.
3. Manca di flessibilità: il modello di Porter non tiene conto della rapidità con cui possono avvenire i cambiamenti sul mercato e non offre soluzioni specifiche per affrontare i problemi che possono emergere.
4. Limitazioni dell'analisi a lungo termine: il modello risulta utile per l'analisi a lungo termine ma non sempre per l'analisi a breve termine o per situazioni di crisi improvvisa.



Il modello, quindi, è uno strumento utile per comprendere la dinamica della concorrenza in un determinato settore, ma deve essere utilizzato con cautela e integrato con altre analisi per cogliere tutte le sfaccettature del mercato.

businessstheory.it



# BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

## L'AUTORE

### BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



[info@businesstheory.it](mailto:info@businesstheory.it)



[www.businesstheory.it](http://www.businesstheory.it)