



**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
DIRITTO, ECONOMIA E STRATEGIA  
D'IMPRESA**

**ANNO ACCADEMICO 2024/2025**

# **Pianificazione Aziendale**

**Analisi di settore. parte 2 -  
Lezione 9**

**27.03.2025**

**Prof. Guido Ortolani**

# LA STRUTTURA DEL SETTORE

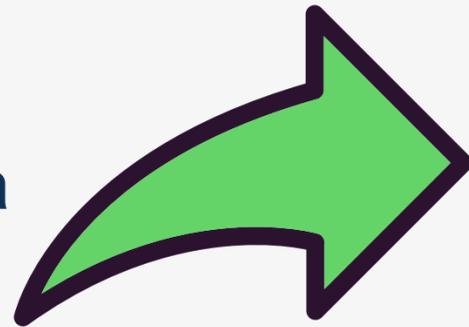
La struttura di un settore influisce sulla **redditività delle imprese**. Il modello delle Cinque Forze di Porter è fondamentale per analizzare le dinamiche competitive e identificare i fattori chiave che determinano la competizione e la capacità di profitto.





# Minaccia di nuovi entranti

Le barriere all'ingresso proteggono la redditività del settore



**Più alte sono le barriere, più il settore è protetto e attraente.**

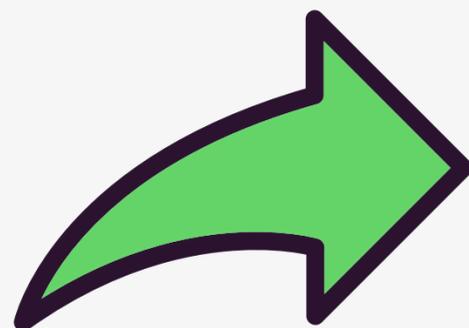
## *Possibili criteri*

-  Economie di scala
-  Differenziazione del prodotto
-  Alti costi di capitale iniziale
-  Accesso ai canali distributivi
-  Svantaggi di costo indipendenti dalla scala (es. know-how, brevetti)
-  Politiche governative restrittive
-  Accesso alla tecnologia



# Potere contrattuale dei fornitori

La forza dei fornitori può incidere su prezzi e qualità dei beni e servizi



**Più alto è il potere dei fornitori, minore è il margine di manovra per le imprese.**

## *Possibili criteri*

 Pochi fornitori dominanti

 Alti costi di passaggio ad altri fornitori

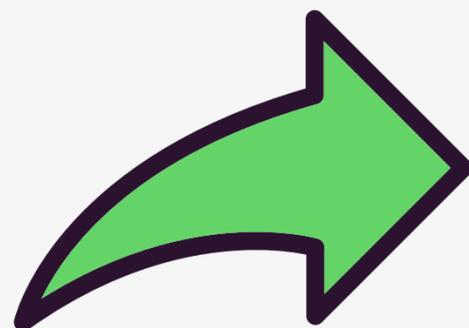
 Forte differenziazione dei prodotti/servizi

 Possibilità di integrazione a valle dei fornitori



# Potere contrattuale dei clienti

La forza dei clienti può influenzare prezzi, qualità e servizi richiesti



**Più alto è il potere dei clienti, minore è la redditività per le imprese.**

## *Possibili criteri*

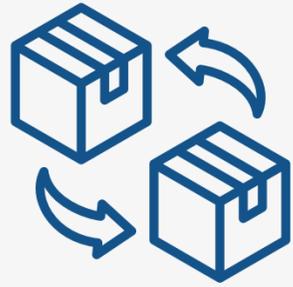
 Pochi acquirenti, molti fornitori

 Bassi costi di passaggio ad altri fornitori

 Possibilità di integrazione a monte da parte dei clienti

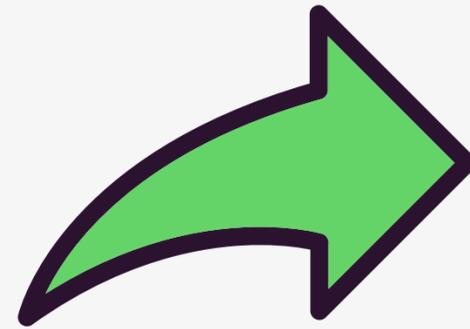
 Prodotti standardizzati o poco differenziati

 Clienti ben informati su prezzi e alternative



# Minaccia di prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi limitano la capacità di mantenere prezzi e margini alti



**Più alta è la possibilità di prodotti sostitutivi, minore è la redditività potenziale del settore.**

## *Possibili criteri*

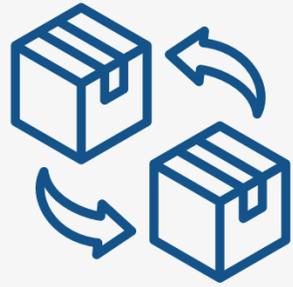
 Disponibilità di alternative facilmente accessibili

 Bassi costi di passaggio ai sostituti

 Minaccia più bassa se i prodotti sono unici o molto differenziati

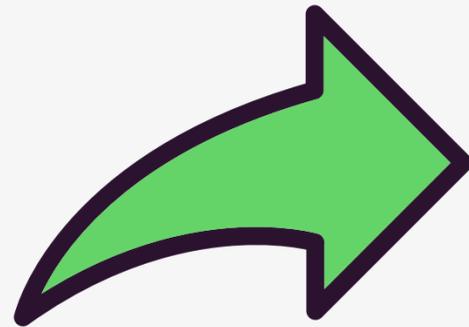
 Prezzo più basso o prestazioni migliori nei sostituti

 Sostituti che soddisfano le stesse esigenze in modo efficace



# Intensità della rivalità competitiva

La concorrenza tra imprese può comprimere margini e profitti



**Più intensa è la rivalità, minore è la redditività del settore.**

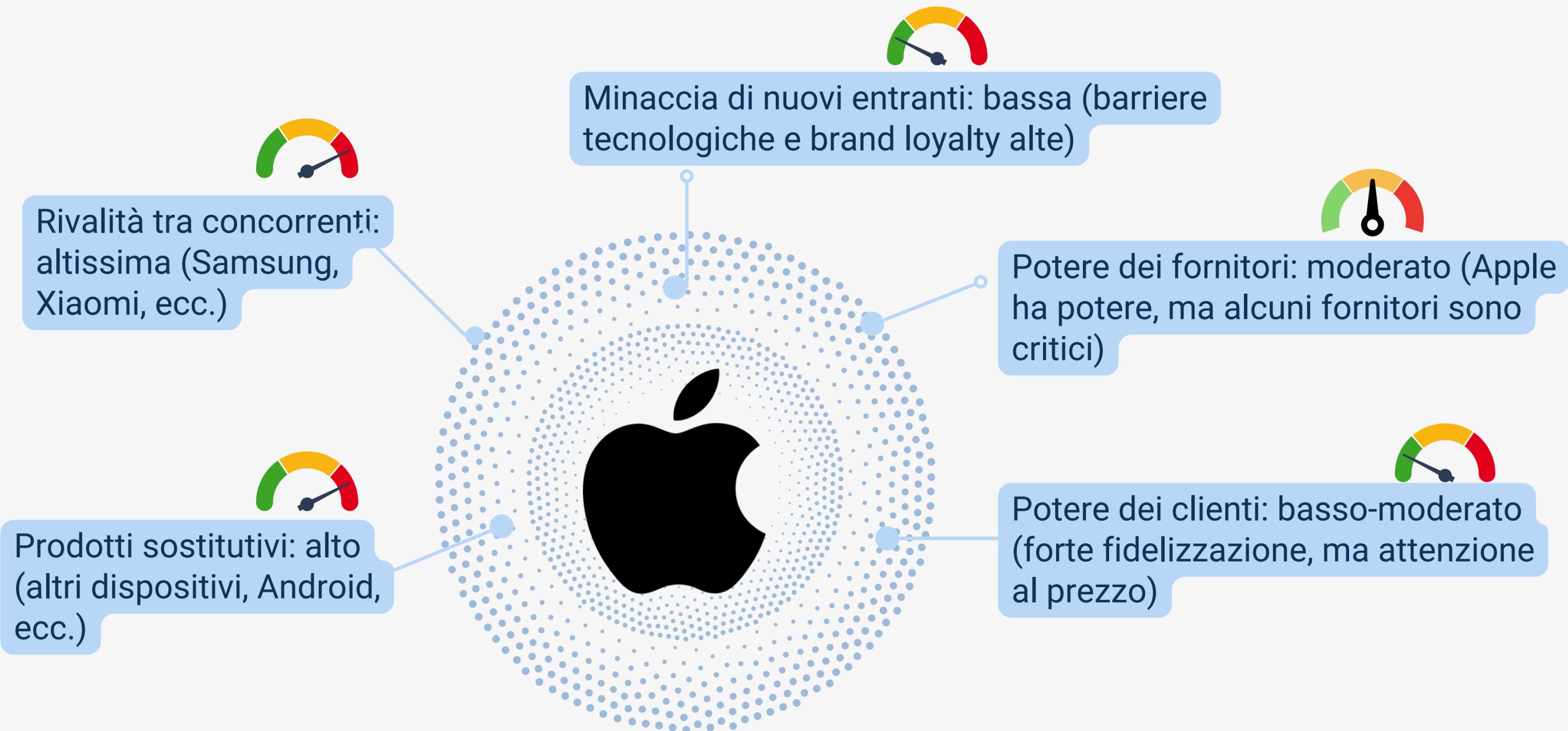
## *Possibili criteri*

-  Numerosi concorrenti di dimensioni simili
-  Alti costi fissi o prodotti deperibili
-  Barriere all'uscita elevate (es. costi di dismissione)

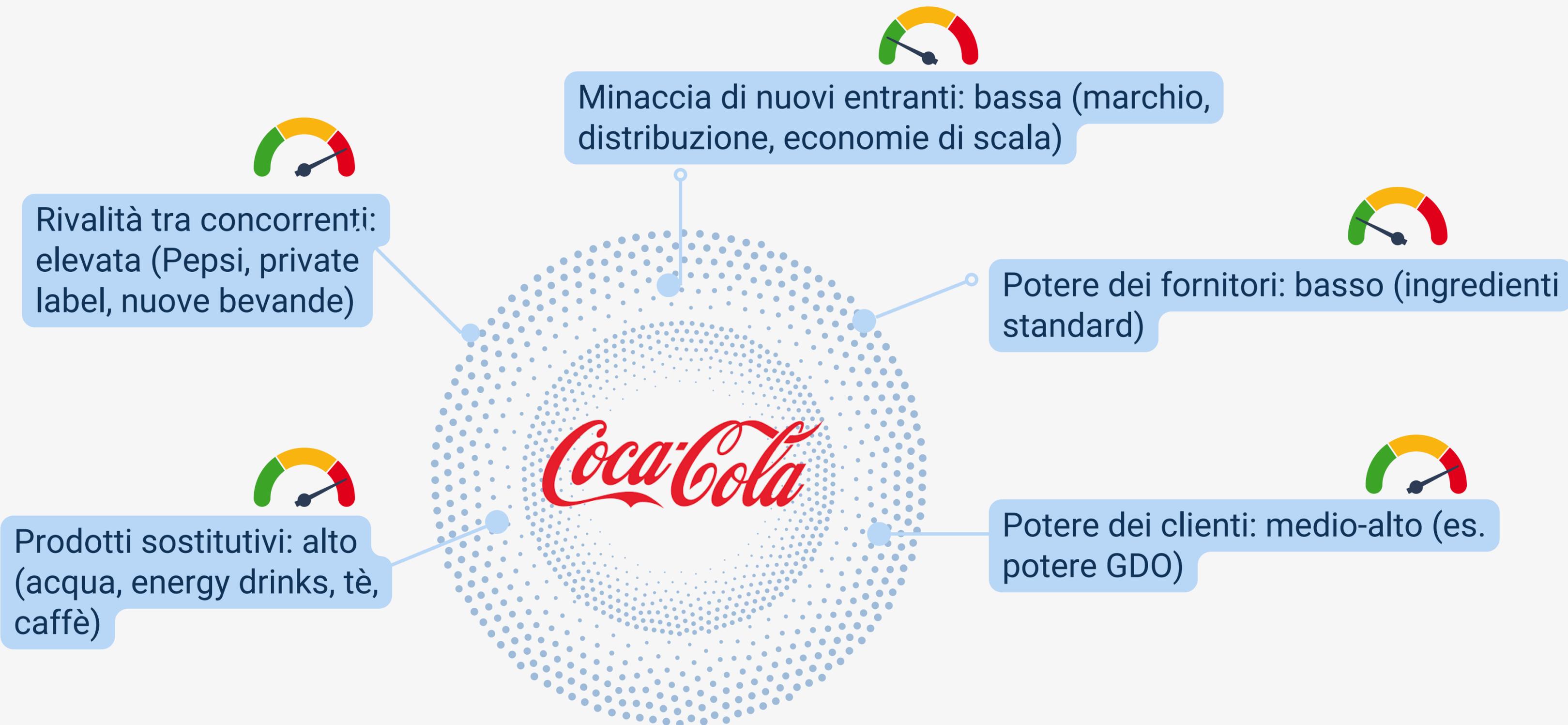
 Crescita del settore lenta o stagnante

 Bassa differenziazione tra prodotti

# Esempi di analisi di struttura - Apple



# Esempi di analisi di struttura - Coca Cola



# Esempi di analisi di struttura - Netflix



Rivalità tra concorrenti: molto elevata (Disney+, Prime Video, Apple TV+, HBO Max, Paramount+, Hulu, ecc)



Minaccia di nuovi entranti: medio-alta (Regolamentazione non stringente, bassa loyalty clienti, player potenziali già colossi in altri settori, tecnologia d'ingresso a costi sempre più bassi)



Potere dei fornitori: alto (case di produzione, licenze)



Minaccia prodotti sostitutivi: molto alto (TV, videogame, YouTube)



Potere dei clienti: alto (basso switching cost, abbonamenti mensili)



# Esercitazione pratica

**Obiettivo:** utilizzare il modello delle Cinque Forze di Porter per analizzare la competitività di un settore.

**Contesto:**

Immagina di voler aprire una pizzeria **da asporto a Teramo**, nel centro città o in una zona residenziale. Prima di avviare l'attività, è utile capire quanto è attrattivo questo settore e quali fattori potrebbero influenzare la redditività dell'impresa.

**Compito:**

Analizza le dinamiche competitive delle "pizzerie da asporto a Teramo" utilizzando il modello delle Cinque Forze di Porter. Rispondi brevemente alle domande guida per ciascuna forza, lavorando individualmente o in piccoli gruppi.

 **Conclusione:**

Dopo aver analizzato le cinque forze, prova a rispondere:

- ◆ Secondo te, è un settore attrattivo per fare impresa?
- ◆ Quali sono le principali opportunità e rischi?



Minaccia di nuovi entranti



Potere contrattuale fornitori



Potere Contrattuale Clienti



Minaccia di prodotti sostitutivi



Intensità della concorrenza

# Esercitazione pratica . Possibili quesiti guida



## Minaccia di nuovi entranti

- È facile o difficile per nuove pizzerie aprire nella zona?
- Esistono barriere all'ingresso (es. costi, licenze, reputazione, attrezzature)?



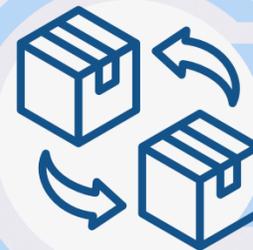
## Potere contrattuale dei fornitori

- Gli ingredienti (farina, mozzarella, pomodoro, ecc.) sono facilmente reperibili?
- I fornitori hanno molto potere o c'è ampia scelta?



## Potere contrattuale dei clienti

- I clienti hanno molte alternative vicine?
- Possono cambiare pizzeria facilmente?
- Quanto contano il prezzo, la qualità o la velocità del servizio?



## Minaccia di prodotti sostitutivi

- Cosa può sostituire una pizza da asporto per il cliente?
- Quanto sono attraenti queste alternative?



## Rivalità tra concorrenti esistenti

- Quante pizzerie o attività simili ci sono già a Teramo?
- Quanto è intensa la concorrenza su prezzo, qualità, etc.

# Analisi delle 5 forze (Pizzeria a Teramo)



## 1. Minaccia di nuovi entranti

### Minaccia di nuovi entranti – Contesto Teramo

Aprire una pizzeria da asporto a Teramo è tecnicamente accessibile: i costi iniziali sono relativamente contenuti e le procedure burocratiche gestibili. Trovare un locale nel centro o nei quartieri residenziali non è difficile. Emergere, tuttavia, non è altrettanto agevole: La qualità dell'impasto, la reputazione online e l'efficienza del servizio fanno la differenza.

#### Principali barriere:

- **Economiche:** investimento iniziale medio-basso (forno, attrezzature base).
- **Legali:** licenze sanitarie e autorizzazioni comunali obbligatorie ma standard.
- **Reputazione:** locali con buone recensioni online (Google, TripAdvisor) attraggono più clienti e rendono difficile l'ingresso a nuovi attori.
- **Know-how:** la capacità di offrire costantemente ed efficacemente un buon prodotto richiede esperienza.

**Conclusione: La minaccia è moderata.** Aprire è facile, ma affermarsi richiede competenze specifiche, tempo e una strategia chiara.



### Amenaza de nuevos entrantes – Contexto Teramo

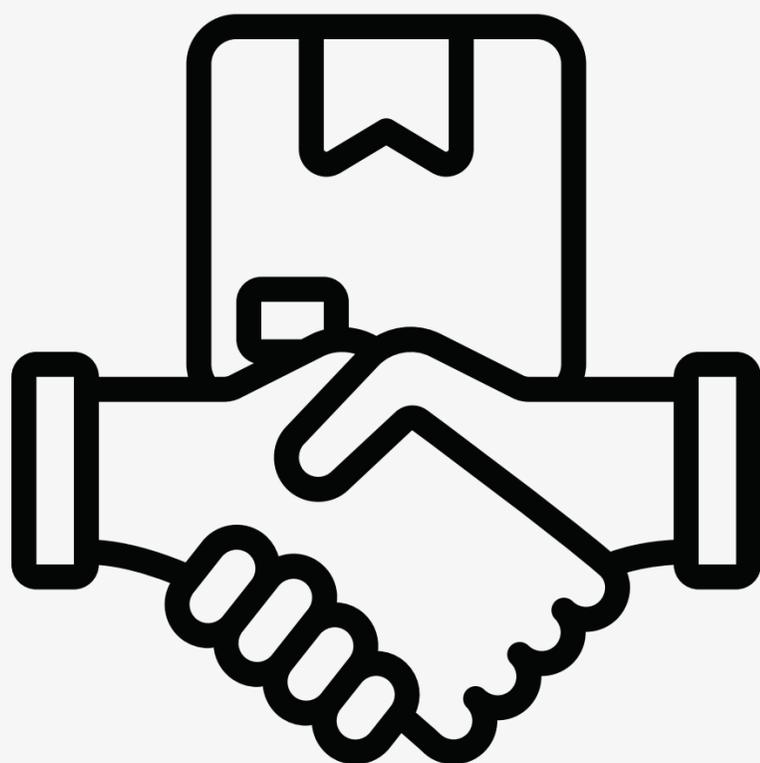
Abrir una pizzería para llevar en Teramo es técnicamente accesible: los costes iniciales son moderados y la burocracia es manejable. Encontrar un local en el centro o en zonas residenciales no es complicado, pero destacar sí lo es. La calidad de la masa, la reputación digital y la eficiencia del servicio son factores clave.

Principales barreras:

- Económicas: inversión media-baja (horno, equipamiento básico).
- Legales: licencias sanitarias y municipales estándar.
- Reputación: los locales con buenas reseñas atraen más clientela y complican la entrada de nuevos competidores.
- Know-how: ofrecer calidad constante requiere experiencia y organización.

**Conclusión:** La amenaza es moderada. Entrar es fácil, pero consolidarse requiere habilidades, tiempo y estrategia.

## 2. Potere contrattuale dei fornitori



**Gli ingredienti base** (farina, pomodoro, mozzarella, lievito) sono ampiamente disponibili nella zona di Teramo, sia attraverso fornitori locali che canali online. Esistono anche fornitori specializzati in prodotti DOP, biologici o per intolleranze (senza glutine).

**La concorrenza** tra fornitori mantiene i prezzi sotto controllo, a meno che non si scelgano materie prime di alta gamma.

**Conclusioni:** Il potere dei fornitori è basso, tranne nei casi in cui si scelgano ingredienti di nicchia o certificati.



---

### Poder de negociación de los proveedores – Contexto Teramo

Los ingredientes principales (harina, tomate, mozzarella, levadura) están ampliamente disponibles en Teramo, tanto a través de proveedores locales como plataformas online. También hay proveedores especializados en productos DOP, bio o sin gluten.

La competencia entre proveedores mantiene los precios estables, salvo que se utilicen ingredientes premium o certificados.

**Conclusión:** El poder de los proveedores es bajo, salvo en casos de ingredientes especiales o exclusivos.

### 3. Potere contrattuale dei clienti



#### Potere contrattuale dei clienti – Contesto Teramo

A Teramo ci sono molte pizzerie e locali simili, sia in centro che nei quartieri residenziali. Inoltre, piattaforme come Just Eat o Glovo permettono ai clienti di ordinare con grande facilità. Questo **amplia le alternative e abbassa la fedeltà**, almeno inizialmente.

I clienti danno molta **importanza a prezzo, qualità, servizio veloce e cordialità**. Le recensioni online influenzano fortemente la scelta.

**Conclusione:** Il potere dei clienti è **alto**, soprattutto nei primi mesi di attività.



#### Poder de negociación de los clientes – Contexto Teramo

En Teramo hay muchas pizzerías y locales similares, tanto en el centro como en barrios residenciales. Además, plataformas como Just Eat o Glovo facilitan aún más el acceso a distintas opciones. Esto reduce la fidelidad inicial.

Los clientes valoran mucho el precio, la calidad, la rapidez del servicio y la atención. Las opiniones online tienen un fuerte impacto.

**Conclusión:** El poder de los clientes **es alto**, especialmente durante las primeras fases del negocio.

## 4. Minaccia di prodotti sostitutivi



Oltre alla pizza, i consumatori possono scegliere tra hamburger, kebab, poke, sushi, piatti pronti del supermercato e food box a domicilio.

Queste alternative sono sempre più diffuse, in particolare tra i giovani e chi segue regimi alimentari specifici.

**Conclusione:** La minaccia è **moderata-alta**, specialmente se la pizzeria non si distingue per qualità o originalità.



---

### Amenaza de productos sustitutivos – Contexto Teramo

Además de la pizza, los consumidores pueden optar por hamburguesas, kebabs, poke, sushi, platos preparados del supermercado y cajas de comida a domicilio. Estas alternativas son cada vez más populares, sobre todo entre los jóvenes y quienes siguen dietas específicas.

**Conclusión:** La amenaza es **moderada-alta**, especialmente si la pizzería no ofrece un producto diferenciador.

## 5. Rivalità tra concorrenti esistenti



### Rivalità tra concorrenti – Contesto Teramo

A Teramo **la concorrenza è intensa**: ci sono diverse pizzerie, sia nel centro storico che in periferia, circa una pizzeria ogni 2600 abitanti. Si compete su prezzo, velocità, qualità dell'impasto, varietà del menù e promozioni.

Chi investe su brand, presenza online e cura del cliente ha un chiaro vantaggio competitivo.

**Conclusione:** La rivalità è alta, soprattutto nei weekend e nei periodi festivi.



### Rivalidad entre competidores – Contexto Teramo

En Teramo la competencia entre pizzerías es intensa: hay muchas, tanto en el centro como en las zonas residenciales. Se compite en precio, rapidez, calidad de la masa, variedad del menú y promociones.

Quienes invierten en marca, redes sociales y atención al cliente tienen una clara ventaja.

**Conclusión:** La rivalidad **es alta**, sobre todo los fines de semana y en épocas festivas.