

Matteo Rossi

# ***Strategie competitive del settore vitivinicolo***

***Analisi del settore in Campania***



Copyright © MMVIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133 A/B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1689-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2008

<b>Introduzione</b>	7
<b>Premessa metodologica</b>	11
<b>Capitolo 1. Definizione e classificazione delle strategie aziendali</b>	17
1. La dialettica impresa-ambiente	17
2. Definizioni e funzioni di strategia	20
3. La natura della strategia: il ruolo della concorrenza	25
4. La gerarchia delle strategie d'impresa	26
5. I principali paradigmi negli studi di strategia di impresa	31
5.1 Il paradigma Struttura-Condotto-Performance (SCP)	31
5.2 Il paradigma Resource Based Theory (RBT)	35
6. La scelta dell'area in cui competere	41
6.1 Il modello delle cinque forze competitive	41
6.2 I raggruppamenti strategici	46
6.3 I raggruppamenti competitivi	48
6.4 I raggruppamenti cognitivi	49
6.5 I raggruppamenti delle competenze	51
7. Le strategie competitive di base e la catena del valore	53
<b>Capitolo 2. Le scelte manageriali ed il comportamento strategico delle imprese vitivinicole</b>	59
1. Il modello della concorrenza allargata applicata al settore vitivinicolo	59
2. L'applicazione del modello di Abell al settore vitivinicolo	67
3. La catena del valore	74
4. Le principali caratteristiche strutturali del settore	81
<b>Capitolo 3. La filiera vino</b>	85
1. Il quadro internazionale	85
1.1 Il quadro dell'Unione Europea	87
1.2 La riforma dell'OCM: implicazioni per le strategie delle imprese e per le politiche nazionali e regionali	89
2. I principali Paesi esportatori	92
3. L'industria di trasformazione: le principali società vinicole internazionali quotate	99
4. Un identikit del consumatore nei principali mercati UE	102
5. Il quadro nazionale	105
5.1 Il commercio con l'estero	106
6. L'industria di trasformazione: i risultati del comparto	108
6.1 La struttura dell'industria del vino	111
6.2 Le principali aziende	115
7. Distribuzione e consumi	121
8. Evoluzione del settore e competitività	124
<b>Capitolo 4. La filiera vitivinicola campana</b>	127
1. Il comparto vitivinicolo in Campania	127
2. I segmenti della filiera	128
2.1 Lo schema organizzativo della filiera	128

2.2 Le superfici vitate e la produzione	129
2.3 Le zone di denominazione di origine campana	130
3. L'industria di trasformazione	134
4. La distribuzione e i consumi	136
5. L'indagine empirica	138
6. I punti di forza e di debolezza della viticoltura campana	146
7. Best practices	148
7.1 Feudi di San Gregorio S.p.A.	149
7.2 Mastroberardino S.r.l.	153
7.3 Società agricola Terredora di Paolo s.s.	156
7.4 Agricola del Monte s.r.l.	160
7.5 Masseria Vigne Vecchie s.c.a.r.l.	162
7.6 Cooperativa agricola La Guardiense	165
7.7 La Vinicola del Sannio	168
7.8 Torre Gaia	171
8. Le ipotesi di intervento	174
9. Considerazioni conclusive: limitazioni e future direzioni di ricerca	177
<b>Conclusioni</b>	179
<b>Appendice</b>	181
<b>Bibliografia</b>	183

## Definizione e classificazione delle strategie aziendali

### 1. La dialettica impresa-ambiente

Durante la vita e l'attività imprenditoriale non sempre viene definito un quadro di sviluppo a lungo termine; non di rado, infatti, la gestione è orientata su brevi periodi di tempo e si impernia più sulla ripetizione di comportamenti abituali che sull'innovazione (Sciarelli, 2004). Questo atteggiamento nasce dal non considerare il rapporto impresa-ambiente, con la conseguenza di decidere guardando più alle condizioni interne dell'impresa che a quelle esterne di natura economica, politica e sociale. Tuttavia, nel capitalismo moderno, le relazioni interne non possono essere comprese nella loro genesi e nella loro modalità di funzionamento se non si fa riferimento alla forte relazione che lega l'impresa al suo contesto esterno.

Sebbene sia possibile che le imprese operanti entro uno stesso contesto ambientale presentino notevoli differenziazioni tra loro, quanto a formule e comportamenti imprenditoriali adottati, nella maggior parte dei casi la qualificazione ambientale incide notevolmente sulla cultura e sui comportamenti di una organizzazione (Rullani, 1991). Il rapporto con l'ambiente e il ricambio tra impresa e contesto ambientale, finiscono così per essere una chiave determinante per definire anche il potere e l'organizzazione interni dell'impresa, e dunque la sua forma. Non è semplice definire l'ambiente anche perché molte sono le definizioni date negli studi di management. Rullani lo definisce come "l'insieme delle condizioni oggettive (stato dei mercati, stato dell'ecosistema naturale), dei soggetti e dei sistemi che sono presenti all'esterno della singola impresa e che, in forme differenti, interagiscono con essa"<sup>1</sup>. Non dissimile è la definizione di Sciarelli che definisce l'ambiente come "il contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni"<sup>2</sup>. Per altri ancora (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994) l'ambiente è l'insieme delle condizioni e dei fenomeni esterni all'azienda e che ne influenzano significativamente struttura e dinamica. Qualunque ne sia la definizione, l'ambiente può essere scomposto in più sub sistemi generali, ai quali si collegano dei sotto-sistemi di grado inferiore (Sciarelli, 2004):

- il sistema politico-istituzionale, definito dalla forma di governo e dall'ordinamento legislativo prevalenti nel territorio considerato;
- il sistema culturale-tecnologico, ossia il contesto in cui si affermano le manifestazioni tradizionali della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo;
- il sistema demografico-sociale, condizionato dalla struttura della popolazione e delle relazioni fra gli individui ed i gruppi che la compongono;
- il sistema economico, che coinvolge la sfera dei rapporti che vede l'impresa protagonista nei confronti dell'aggregato politico-sociale.

<sup>1</sup> Rullani E. (1991), *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, il Mulino, p. 62.

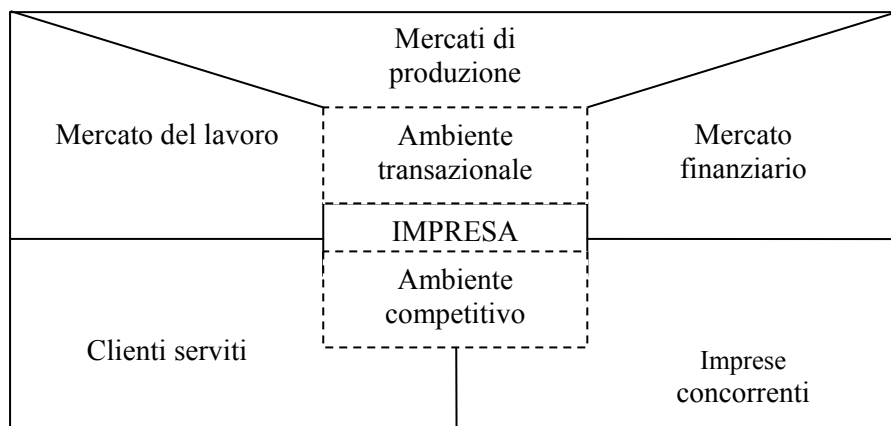
<sup>2</sup> Sciarelli S. (2004), *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, Cedam, p. 18.

Questo costituisce il cosiddetto macroambiente, all'interno del quale l'impresa si ritaglia un contesto più specifico in funzione dei rapporti di scambio che andrà ad attivare. Il macroambiente, pertanto, potrà essere suddiviso in due microambienti, quello transazionale e quello competitivo (v. Fig. 5). Per quello transazionale si pone un problema di confini dell'organizzazione collegati alla necessità di decidere quali funzioni realizzare all'interno dell'organizzazione e quali far compiere da terzi fornitori (Williamson, 1975)<sup>3</sup>. L'ambiente competitivo, invece, dipenderà dalla scelta delle posizioni di mercato da soddisfare. A loro volta questi due ambienti possono essere divisi in una pluralità di mercati (Sciarelli, 2004):

- il mercato del lavoro, costituito dall'offerta di forza lavoro;
- il mercato della produzione, composto dai produttori di materie prime, semi-lavorati, impianti, macchinari e materiale di consumo;
- il mercato finanziario, rappresentato dalle borse valori, dagli intermediari e dai prestatori di capitali;
- il mercato di vendita, costituito dagli acquirenti dei beni o servizi prodotti.

L'impostazione di una impresa al centro di un micro-ambiente, a sua volta inserito in un macro-ambiente, è accettata anche da altri autori (Rullani, 1984) che in modo analogo, ma non simile, hanno sostenuto che l'impresa, in qualità di operatore concorrenziale, opera in primis in un ambiente competitivo, anche se negli ultimi anni il confronto tra imprese, che dapprima era solo competitivo, si è arricchito di relazioni cooperative. Il modo moderno di trattare l'ambiente competitivo è quello di riferirlo a tutte le relazioni che si sviluppano fra le imprese, siano esse di tipo concorrenziale che di tipo cooperativo (Vaccà, 1986).

**Figura 5.** I rapporti impresa-ambiente

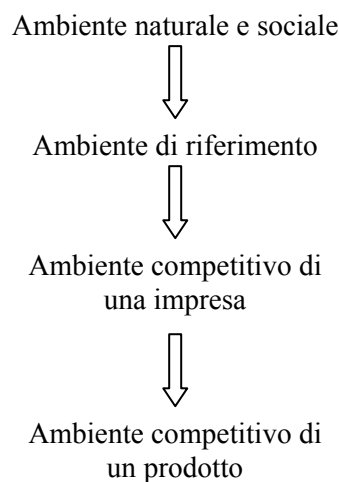


Fonte: Elaborazione da Sciarelli, 2004

<sup>3</sup> “Se le risorse non sono specifiche, il mercato assicura maggiori vantaggi sia rispetto ai costi di produzione che rispetto ai costi di struttura, poiché le economie di scala possono essere meglio conseguite comprando invece che producendo: i mercati, infatti, possono aggregare la domanda non correlata, realizzando così i benefici derivanti dalla ripartizione dei rischi, e inoltre l’approvvigionamento all’esterno annulla molti dei rischi ai quali è invece soggetta la produzione interna”, Williamson O. (1985) *L’economia dell’organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in Nacamulli R., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, il Mulino, p. 297.

Nella visione di Rispoli<sup>1</sup> il rapporto/impresa ambiente può essere riferito ad ambiti diversi per estensione qualitativa e quantitativa (v. Fig. 6); iniziando: per l'impresa, in prima approssimazione, l'ambiente è tutto ciò che viene percepito come esterno ad essa. In economia d'impresa si parla di ambiente di riferimento, ossia quello che appare rilevante ai fini delle decisioni e per il quale è utile predisporre dei meccanismi di analisi sistematici. Si tratta ancora di un ambiente naturale e sociale assieme, ma che è limitato nella qualità degli attori da investigare ed anche territorialmente (Rispoli, 2002). Dall'ambiente di riferimento, attraverso una maggiore focalizzazione, si passa all'ambiente competitivo, ossia a quella parte dell'ambiente che interagisce più direttamente con la specifica attività produttiva dell'impresa. Se l'ambiente competitivo si restringe a quello nel quale l'impresa si confronta con i propri concorrenti, per un particolare prodotto, arriviamo a definire il cosiddetto ambiente competitivo di prodotto<sup>2</sup>.

**Figura 6.** Gli ambienti ai quali si rapporta la singola impresa



Fonte: Elaborazione da Rispoli, 2002

È evidente, allora, come l'ambiente rappresenti un fenomeno cruciale che interferisce profondamente con la vita delle imprese. Un orientamento imprenditoriale che non tenga conto delle influenze ambientali presenta un elevato livello di rischio perché, proprio per il modificarsi del contesto ambientale, l'impresa può trovarsi immediatamente fuori mercato, soprattutto in situazioni di accentuata turbolenza o complessità.

Nella pratica quotidiana, il management aziendale può assumere, nei confronti dei mutamenti esterni, tre differenti tipologie di atteggiamento (Sciarelli, 2004):

1. *di attesa*, che consiste nell'aspettare il verificarsi di fenomeni evolutivi e promuovere gli opportuni adattamenti, soltanto dopo che essi si sono affermati;

<sup>1</sup> Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, il Mulino, p. 28.

<sup>2</sup> Qualunque impresa che non sia monoprodotto e che non operi in un unico mercato, si troverà a dover investigare e considerare più ambienti competitivi.

2. *anticipatorio*, che si traduce nell'attuazione di uno sforzo costante di previsione dei mutamenti ambientali, in modo da poter realizzare, tempestivamente, le necessarie modifiche;
3. *attivo*, che si concreta nella promozione di azioni tendenti ad influenzare l'ambiente nel senso più favorevole alle prospettive aziendali.

L'adozione di un modello del primo tipo, proprio delle imprese di ridotte dimensioni, presuppone un atteggiamento passivo. La sostanziale differenza con gli altri due atteggiamenti risiede nell'assenza di un quadro di sviluppo strategico e di comportamenti, scarsamente innovativi delle politiche gestionali. Le principali distinzioni, fra le varie imprese, risiedono, pertanto, nella qualità del processo di programmazione. In certi casi l'attività è dominata dalle attività correnti e si realizza senza un piano di medio-lungo termine; in altri, invece, risponde ad un quadro strategico ben delineato. Potremmo dunque concludere che il grado di avanzamento del processo di gestione aziendale è rappresentato dall'orientamento strategico delle decisioni imprenditoriali<sup>3</sup>.

## 2. Definizioni e funzioni di strategia

Negli studi di management il problema strategico ed il concetto stesso di strategia, dopo oltre quaranta anni da quando iniziò ad essere utilizzato consapevolmente da Chandler, appaiono ancora non uniformemente definiti. Peter Drucker, pur implicitamente, è stato il primo ad affrontare il tema, anche se implicitamente, definendo la strategia di una impresa come la risposta alla duplice domanda: "Qual è la nostra attività? Quale dovrebbe essere?" (Drucker, 1954). Sono trascorsi molti anni da questa definizione iniziale, ma è stato necessario attendere gli anni '70 per una elaborazione e una messa a punto da parte degli studiosi di management. Alcuni studiosi (Uyterhoeven, Akerman e Rosenblum, 1973) hanno identificato la strategia con la finalità e gli obiettivi di lungo periodo dell'impresa; altri, invece, hanno focalizzato l'attenzione sulle azioni che l'impresa deve realizzare per raggiungere gli obiettivi.

Più specificamente, Chandler (1962) la definisce come "la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa e l'adozione delle linee di azione ed allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi". Da questa definizione appare chiaro come Chandler non abbia operato alcuna distinzione tra il processo di formulazione della strategia ed il concetto stesso, problema per lui non rilevante (Hofer e Schendel, 1984).

Qualche anno più tardi Ansoff (1965) descrive la strategia come denominatore comune fra le diverse attività d'impresa, di cui individua quattro caratteristiche: le combinazioni prodotto/mercato, il vettore di sviluppo seguito, i vantaggi competitivi e le sinergie. Col passare del tempo altri autori si sono cimentati nel definire il concetto di strategia arrivando ad individuare due filoni di definizione:

<sup>3</sup> Sciarelli S. (2004), *Opera citata*, p. 106.



la strategia sinonimo di contenuti e la strategia come sistema di decisioni processuali.

Tra i principali autori che rientrano nel primo gruppo vanno ricordati i contributi di Quinn (1980) ed Andrews (1986). Il primo ha definito la strategia come “il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un’organizzazione in una sintesi unitaria e coerente”. Per il secondo “la strategia è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche ed i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all’interno del quale l’impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere”.

Gli approcci di Andrews ed Ansoff alla strategia ed al suo processo di formulazione differiscono in tre punti principali:

1. l’ampiezza del concetto di strategia, ossia se debba intendersi esteso agli scopi-obiettivi e fini che una azienda si pone ed ai mezzi per raggiungerli (Andrews), oppure se includa solo i mezzi (Ansoff);
2. gli elementi costitutivi della strategia, ossia se la stessa si possa scomporre in un certo numero di elementi (Ansoff risponde in modo affermativo, Andrews lo nega) e, in caso di risposta affermativa, quali siano;
3. gli elementi rientranti nel processo di formulazione della strategia, ossia se la definizione dei fini aziendali rientri nel processo di formulazione della strategia (Andrews) oppure sia una procedura a parte (Ansoff).

Nel corso degli anni si sono succedute altre definizioni di strategia che hanno a volte ripreso, altre volte ampliato i concetti sopraesposti. La strategia è stata definita come un disegno elaborato dall’imprenditore, che individua le direttrici da seguire per raggiungere determinate mete (Sciarelli, 2004). Non dissimile è la definizione di Hofer e Schendel per i quali la strategia di un’impresa è l’insieme delle caratteristiche fondamentali dell’interazione che essa stabilisce con il suo ambiente e rappresenta uno dei principali strumenti messi a disposizione dell’alta direzione per rispondere sia ai cambiamenti esterni sia a quelli interni. Questi autori hanno anche dato un’ulteriore definizione di strategia come “sistema fondamentale di impiego attuale e pianificato delle risorse e di interazione con l’ambiente che definisce il modo in cui l’impresa intende raggiungere i propri obiettivi”<sup>4</sup>. Hofer e Schendel, inoltre, individuano quelli che sono gli elementi costitutivi di ogni strategia aziendale:

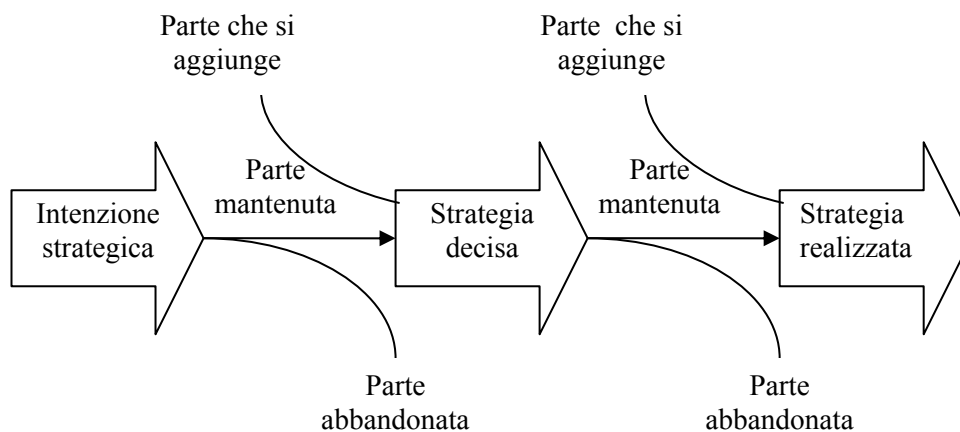
1. raggio di azione, ossia l’entità delle interazioni, attuali e pianificate, tra azienda e ambiente;
2. impieghi di risorse, ossia quantità e modalità di impiego delle risorse passate e presenti dell’impresa, per il perseguimento dei propri fini ed obiettivi;
3. vantaggi competitivi, ossia le peculiari posizioni che l’impresa assume rispetto ai propri concorrenti grazie agli impieghi di risorse e/o raggio di azione prescelto;
4. sinergia, cioè gli effetti congiunti che l’impresa vuole realizzare attraverso gli impieghi di risorse e/o scelte di raggio di azione.

<sup>4</sup> Hofer W., Schendel D. (1984), *Strategia aziendale*, Franco Angeli, p. 49.

Le componenti della strategia sopraelencati differiscono per vari aspetti da quelli identificati da Ansoff, Uyterhoeven, Akerman e Rosenblum. Nessuno di questi autori, infatti, include l'impiego delle risorse (competenze distintive) tra gli elementi costitutivi della strategia. In secondo luogo, l'impiego delle risorse ed i vantaggi competitivi non sono solo aspetti decisamente fondamentali, ma possono rivelarsi più importanti della scelta di raggio di azione nel condizionare il successo dell'impresa. Per Grant "la strategia non è un regolamento, un piano o un insieme di istruzioni programmate, ma è piuttosto il tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate"<sup>5</sup>. Diversamente da questi studiosi vi è un altro indirizzo che identifica la strategia non tanto nei contenuti (obiettivi e azioni) quanto nel sistema di decisioni processuali volte ad individuare le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi (Murdock, 1965; Koontz e O' Donnel, 1968). La strategia come piano, cioè come linee guida per affrontare una situazione che si sviluppa nel tempo è una accezione generalmente condivisa da molti studiosi di management. La strategia è un piano unificato, comprendente i diversi aspetti della gestione in modo integrato, volto ad assicurare che gli obiettivi di base dell'impresa vengano raggiunti (Glueck, 1976).

Il rischio che si corre adottando questo approccio è quello di confondere e sovrapporre il concetto di pianificazione e quello di strategia. Tra strategia e pianificazione non vi è simmetria perché se la strategia può fare a meno della pianificazione, in quanto quest'ultima è uno strumento direzionale che può esserci e non esserci, la pianificazione non può prescindere dalla strategia (Rispoli, 2002). Questa impostazione parte dalla considerazione che in tutte le imprese, di qualunque tipo e dimensione, si prendono decisioni relative alle azioni da attuare per assicurare lo sviluppo futuro. Soltanto in alcune, invece, è operante un processo esplicito e formalizzato volto, da un lato, a definire con la maggiore precisione possibile gli obiettivi da perseguire, dall'altro, di renderli condivisi da parte di tutti i membri dell'organizzazione (Di Bernardo e Rullani, 1985). Vi sono dunque strategie implicite, non formalizzate, e strategie esplicita frutto di un processo decisionale organizzato e sequenziale. Mintzeberg e Waters (1985) hanno individuato e descritto il processo che porta dall'intenzione strategica alla realizzazione della strategia.

<sup>5</sup> Grant R. M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, p. 13.

**Figura 7.** Dall'intenzione strategica alla strategia realizzata

Fonte: Mintzeberg e Waters, 1985

L'intenzione strategica, o strategia intenzionale, può essere considerata come l'assunzione di un disegno di sviluppo dell'impresa fondato su un sistema di obiettivi particolari in grado di orientare le decisioni future (v. Fig. 7).

A partire dall'intenzione strategica si perviene alla strategia decisa o deliberata. I contenuti della strategia decisa sono costituiti da quella parte dell'intenzione e dell'idea strategica iniziale che l'analisi dell'ambiente interno ed esterno ha suggerito di mantenere e sviluppare e da una parte che si aggiunge in virtù di una più corretta aderenza alla realtà industriale. La strategia realizzata, a sua volta, non coincide con la strategia decisa. Nella fase di attuazione è possibile che si verifichi l'emersione di fattori dinamici che possono incidere e causare l'abbandono di parte della strategia decisa e che possono portare, in concreto, all'allontanarsi dai suoi contenuti.

Fra le strategie che si realizzano e quelle deliberate si manifestano di solito scostamenti più o meno ampi che testimoniano come il processo non sia il risultato di una mera realizzazione di volontà, ma la sintesi di una dialettica continua fra impresa ed ambiente. Tutte le strategie avanzano su due piedi, uno derivato da scelte esplicite ed un altro derivato dall'emergere di fattori impreveduti (Mintzeberg, 1987).

Sebbene non sia possibile fornire una definizione di strategia valida in ogni caso, una definizione abbastanza elastica è quella fornita dal Rispoli che la definisce come "i contenuti delle azioni che una impresa ha attuato o attuerà, con riferimento a una specifica situazione dinamica dei soggetti e dei sistemi operanti entro e fuori l'impresa stessa"<sup>6</sup>. Importante in tal senso è anche il lavoro di sistematizzazione proposto da Hax e Majulf che hanno individuato sei dimensioni che rientrano in una definizione unitaria del concetto di strategia:

1. è un modello decisionale coerente, unitario ed integrato;
2. è un mezzo per determinare lo scopo dell'azienda in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi di azione e priorità di allocazione delle risorse;

<sup>6</sup> Rispoli M. (1998), *Opera citata*, p. 34.

3. è la definizione del rapporto competitivo dell'azienda;
4. è la risposta alle minacce e alle opportunità esterne nonché ai punti di forza e di debolezza interni al fine di conseguire il vantaggio competitivo;
5. è il canale di differenziazione dei compiti del management a livello corporate, business e funzionale;
6. è la definizione del contributo economico e non che l'impresa intende dare ai propri stakeholders<sup>7</sup>.

Tra gli studiosi di management c'è stato chi ha cercato di individuare i motivi per i quali le organizzazioni necessitano di una strategia (Mintzberg, 1987). Alla ricerca di queste motivazioni, l'autore, pone in luce alcune funzioni che la strategia, intesa in senso lato, svolge in una azienda: fornire la direzione di marcia, fare concentrare gli sforzi, definire meglio l'immagine aziendale, assicurare coerenza. Questa impostazione ha trovato d'accordo anche altri studiosi di management che hanno specificato i singoli punti proposti da Mintzberg. La strategia, per Rispoli, ha una molteplicità di funzioni quali:

- indurre a orientare le risorse aziendali e gli sforzi da compiere sulle azioni rilevanti per il conseguimento del sistema di obiettivi condivisi;
- ottenere una comunicazione sistematica fra i componenti di una organizzazione;
- contribuire in modo decisivo a migliorare il grado di coordinamento fra aree funzionali, divisioni ed unità operative dell'impresa;
- elevare il grado di coerenza interna delle diverse azioni progettate prima e attuate poi dall'impresa;
- sviluppare una migliore consonanza con l'ambiente dell'impresa;
- definire meglio l'impresa e la sua immagine con conseguenze positive sia verso l'interno che verso l'esterno;
- rendere più facile l'individuazione della "direzione di marcia" dell'impresa da parte di tutti gli stakeholders;
- facilitare l'orientamento del consenso da parte degli stakeholders su di uno specifico progetto di sviluppo dell'impresa;
- ridurre la complessità ambientale (esterna) e quella organizzativa (interna)<sup>8</sup>.

In particolare, la riduzione della complessità merita un approfondimento perché è proprio la complessità che fa emergere l'importanza dell'agire strategico. Il passaggio da un ambiente in cui le dinamiche erano prevedibili ad un ambiente caratterizzato da un aumento di varietà e variabilità, difficilmente prevedibile, ha dato spazio alla strategia. L'adozione di processi di decisione strategica è una risposta alla crescita della complessità, sia quella interna alle organizzazioni, in quanto si sviluppano forme grandi ma soprattutto complesse nelle quali è sempre meno facile distinguere ciò che è dentro da ciò che è fuori alla singola organizzazione, sia esterna ad esse in quanto aumentano la dimensione, la varietà e la variabilità dei rispettivi ambienti di riferimento (Rispoli, 2002).

<sup>7</sup> Hax A. C., Majluf N. S. (1991), *La gestione strategica dell'impresa*, ESI, pp. 4-5.

<sup>8</sup> Rispoli M. (1998), *Opera citata*, pp. 35-36.

Anche sugli obiettivi della strategia, però, non c'è univocità. C'è chi nel definire la finalità della strategia si sofferma sull'incremento della redditività dell'impresa nel lungo periodo: l'obiettivo strategico dell'impresa è trarre profitto dal capitale investito; se l'utile conseguito nel lungo periodo non è soddisfacente, allora è necessario intervenire oppure abbandonare l'attività a favore di un'altra più prestigiosa (Sloan Jr, 1963). Grant accettando questa impostazione ritiene che sia applicabile anche alla strategia il metodo di analisi del flusso di cassa attualizzato<sup>9</sup> che, sebbene sia stato elaborato per valutare singoli progetti di investimento, può essere utilizzato anche per valutare gruppi di progetti d'investimento, singole aree d'affari o l'impresa stessa. Di conseguenza le fasi fondamentali della valutazione delle strategie aziendali sono:

1. l'identificazione di strategie alternative,
2. la valutazione dei flussi di cassa e del costo del capitale associati ad ogni strategia;
3. la scelta della strategia che è in grado di generare il valore attuale netto più elevato.

Negli ultimi anni i legami tra strategia e finanza appaiono sempre più stretti ed è aumentato l'interesse per l'applicazione delle tecniche di valutazione degli investimenti alle strategie soprattutto grazie al filone di studi noto come "teoria del valore" (Rappaport, 1986). Come giustamente evidenziato da Grant "la tecnica dell'attualizzazione dei flussi di cassa è utile per la valutazione delle aziende e dei progetti di investimento, ma la sua applicazione ai processi di decisione strategica è limitata innanzitutto dai problemi legati alla possibilità di prevedere l'andamento dei flussi di cassa nel lungo periodo e, in secondo luogo, dal fatto che la maggior parte degli investimenti strategici è di tipo opzionale"<sup>10</sup>.

### 3. La natura della strategia: il ruolo della concorrenza

Fondamento della strategia è la concorrenza anche perché senza di essa la strategia perderebbe di significato. Dato che le mosse di un concorrente inducono delle reazioni negli altri concorrenti, è necessario tenerne conto prima di prendere delle decisioni.

La competizione con le altre imprese nasce per:

1. la limitatezza delle risorse,
2. la conflittualità con gli obiettivi dei diversi attori.

La competizione tra gli uomini e tra le organizzazioni da essi create si distingue dalle altre specie, perché include l'aspetto strategico (Grant, 1994).

I requisiti essenziali della concorrenza strategica sono stati ben esposti dal fondatore del Boston Consulting Group, Henderson:

1. un insieme di conoscenze sul processo competitivo;

<sup>9</sup> Questo metodo prevede che il valore corrente (V) è la somma dei flussi di cassa netti futuri dell'impresa (C) in ogni periodo t, attualizzato al costo del capitale per l'azienda (i).

<sup>10</sup> Grant R. M. (1994), *Opera citata*, p. 37.

2. la capacità di integrare la conoscenza e distinguere le cause dagli effetti;
3. la capacità di prevedere azioni alternative e la logica necessaria per analizzarne le conseguenze;
4. la disponibilità di risorse superiori alle necessità del momento, che consente di investire sul potenziale futuro<sup>11</sup>.

La competizione è strettamente legata a particolari condizioni di mercato che gli economisti definiscono oligopolio. Gli studiosi di economia politica, però, hanno sempre soffermato l'attenzione sui modelli di concorrenza perfetta e di monopoli, ma nella realtà la maggior parte dei settori industriali è costituita da un ristretto gruppo di aziende leader. I settori oligopolistici si caratterizzano per un profilo dei concorrenti assai simile, sono ambiti economici molto complessi e pertanto il comportamento competitivo e la redditività sono difficili da determinare.

Partendo da questa constatazione Henderson sostiene che non possono coesistere concorrenti che operano nelle medesime condizioni e questo implica, sulla base del principio di Gause, che ogni impresa deve cercare di differenziarsi: “la strategia è la ricerca deliberata di un piano di azione che sia in grado di determinare il vantaggio competitivo di una azienda e di dargli consistenza. In qualsiasi impresa, tale ricerca è un processo iterativo che implica la determinazione del proprio posizionamento e il riconoscimento delle risorse di cui si dispone. I vostri concorrenti più pericolosi sono quelli che vi assomigliano di più. Il vostro vantaggio rispetto ai concorrenti è dato da ciò che vi differenzia da essi. Essere auto-sufficienti – per chi è negli affari – è di per sé un vantaggio, per quanto limitato o sottile (...). L'obiettivo è accrescerlo, cosa che può accadere solo a scapito di qualcun altro”<sup>12</sup>. Questo autore formula il problema della strategia come quello di una lotta permanente dell'azienda per distinguersi dalle sue rivali.

#### 4. La gerarchia delle strategie d'impresa

È opinione condivisa da molti studiosi che l'aumento della complessità, ambientale ed organizzativa, è alla base della nascita di processi decisionali di tipo strategico. Questo incremento della complessità, emerso fin dall'inizio degli anni settanta, si è tradotto in particolare in:

- diffuse condizioni di incertezza,
- aumento del numero degli attori rilevanti per la singola organizzazione e quindi pluralità dei soggetti,
- aumento del numero delle opzioni possibili e dei livelli decisionali e quindi molteplicità delle scelte.

La complessità del problema strategico, dovuta alla molteplicità delle scelte e dei livelli decisionali, può essere ridotta attraverso la gerarchizzazione delle decisioni e dell'analisi strategica a più livelli.

<sup>11</sup> Henderson B. (1986), *The logic of business strategy*, Ballinger, pp. 31-36.

<sup>12</sup> Henderson B. (1989), “The origins of strategy”, *Harvard Business Review*, pp. 139-143.

Alcuni autori (Rispoli, 2002) pervengono all'individuazione di cinque diversi livelli decisionali strategici in senso verticale e cioè:

1. enterprise,
2. corporation,
3. divisione,
4. unità di business,
5. componente strategica elementare.

L'enterprise strategy è la strategia che si sviluppa al fine di governare il rapporto complessivo fra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento. Questa ha ad oggetto il rapporto fra l'impresa ed il sistema sociale inteso nella sua interezza (Hofer e Schendel, 1984). La corporate strategy è quella che considera contemporaneamente e nel loro insieme i diversi campi di attività dell'impresa rispetto ai quali deve assicurare i collegamenti, il coordinamento e la coerenza. Il livello strategico divisionale comprende più business differenti i termini di prodotto e di mercato, ma relativamente omogenei dal punto di vista degli input produttivo, delle tecnologie e dei processi produttivi. La business strategy ha come tema specifico il vantaggio competitivo sostenibile (Porter, 1985) che una impresa riesce ad acquisire e quindi il rapporto fra tale vantaggio e la dinamica settoriale. La componente strategica elementare è data dalle combinazioni prodotto/mercato che al proprio interno risultino notevolmente omogenee, vale a dire fortemente collegate dal punto di vista delle modalità di produzione, dalle caratteristiche dei prodotti e delle politiche di vendita e di distribuzione, mentre, contemporaneamente, possono essere considerate relativamente indipendenti dalle altre componenti strategiche elementari facenti capo al medesimo business, cioè sono dotate di autonomia strategica (Faccipieri, 1989).

Più semplicemente altri autori individuano due soli livelli di strategia (Gozzi e Hinterhuber, 1991), distinguendo elusivamente le strategie in strategia complessiva/generale e strategia di business/singola unità aziendale. Per Hinterhuber la strategia complessiva copre tutti i settori dell'attività aziendale quello politico delle alleanze strategiche, economico, tecnico, culturale. Il suo obiettivo è quello di realizzare:

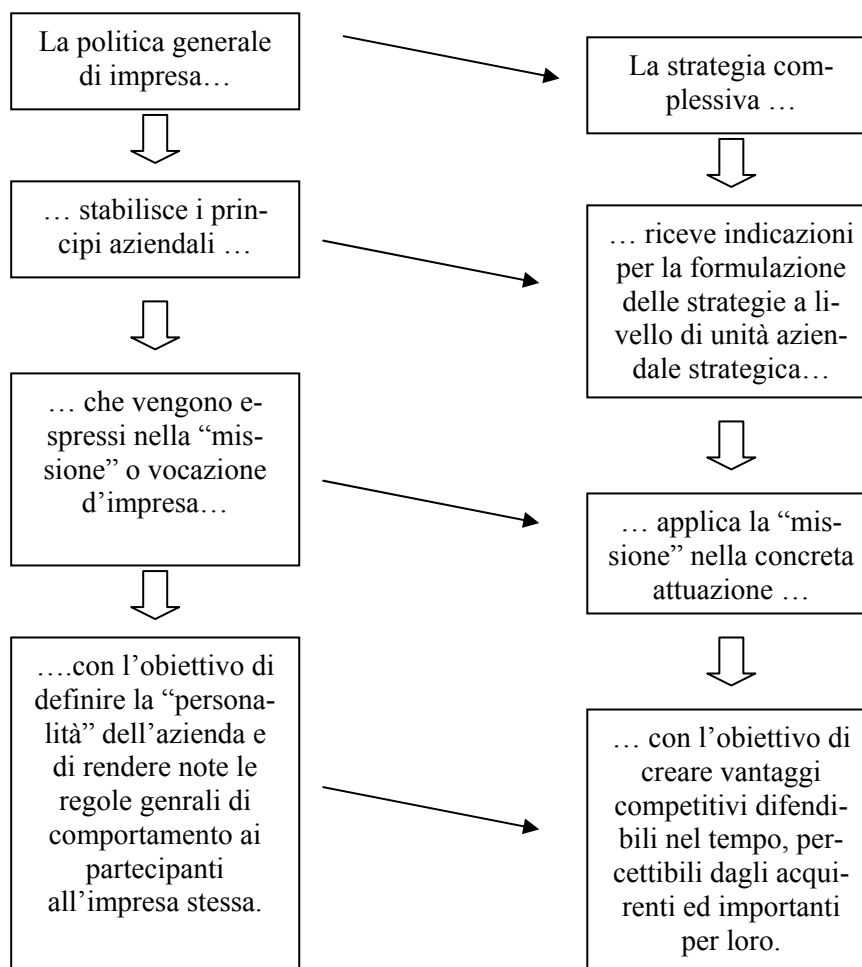
- un equilibrio ed uno sviluppo armonico, coerenti con la politica generale d'impresa, delle strategie previste e/o in corso, relativamente agli andamenti prospettici dei vari cash flow;
- sinergie tra le varie strategie e nelle differenti aree funzionali e società operative regionali;
- una situazione di rischio cui l'impresa, attuando le strategie, va incontro, coerente con la politica generale d'impresa;
- quelle ristrutturazioni dell'impresa e quei miglioramenti qualitativi della struttura aziendale richiesti dai punti precedenti tendenti ad aumentare, con i vincoli previsti nella politica generale d'impresa, il valore della stessa<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Rappaport A (1986), *Creating shareholder value: the new standard for performance*, Free Press, p. 72.

“La strategia a livello di unità aziendale è l’evoluzione dell’originaria idea guida in conformità alle circostanze continuamente mutevoli, in vista del conseguimento e/o mantenimento” di vantaggi competitivi difendibili nel tempo, percepibili dagli acquirenti ed importanti per loro”<sup>14</sup>.

Per alcuni autori (Rappaport, 1986; Hinterhuber, 1991) esiste una distinzione fra la strategia aziendale e la politica generale di impresa che viene definita come l’insieme dei principi aziendali, degli scopi, dei vincoli deducibili dall’analisi dell’ambiente in cui l’impresa opera. Tali principi offrono gli orientamenti di fondo per le scelte strategiche e ne determinano la coerenza logica (v. Fig. 8).

**Figura 8.** Le relazioni tra la politica generale d’impresa e le strategie



Fonte Hinterhuber, 1991

La classificazione più comunemente adottata negli studi di management è, però, quella che distingue le strategie aziendali in tre livelli gerarchici (Grant, 1994; Sciarelli, 2004).

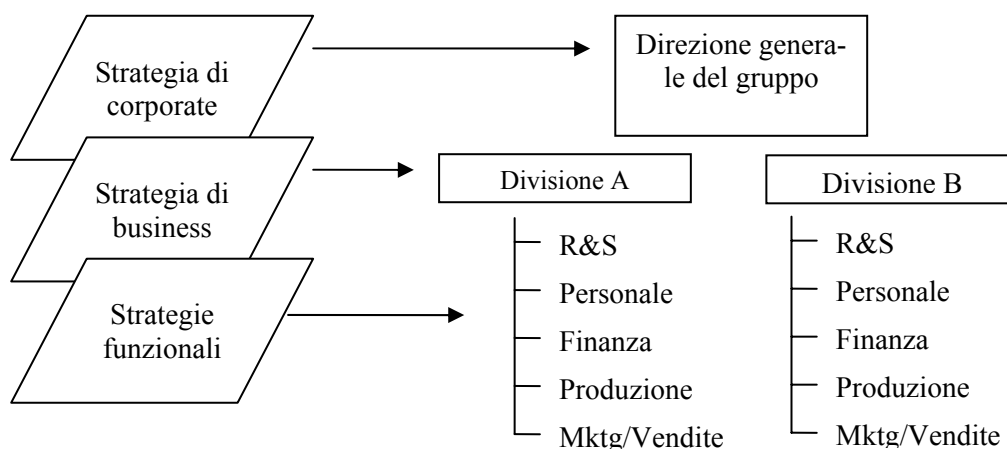
Al vertice ci sono le strategie corporate o complessive; ad un livello più basso si rinvencono quelle competitive o di singola unità di business e, alla base,

<sup>14</sup> Hinterhuber H. (1991), *La strategia come sistema di espedienti*, in Gozzi A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, Etaslibri, p. 70.



si ritrovano quelle funzionali (v. Fig. 9). Gli scopi ultimi, i valori che la strategia persegue, le idee direttrici del pensiero strategico e dell'azione strategica risiedono nella politica generale dell'impresa, la cui espressione sintetica è costituita dalla missione o vocazione aziendale. Le regole del gioco – l'indicazione dei mercati sui quali operare e di quelli che invece vanno esclusi, delle produzioni da avviare e da escludere, della responsabilità nei riguardi dei gruppi portatori di interessi e di influenza nei confronti dell'impresa, l'inserimento dell'impresa in network strategici, la valorizzazione dei risultati delle strategie, l'atteggiamento nei riguardi della comunicazione verso l'esterno e verso l'interno – che la politica generale di impresa esprime e gli scopi che lascia scorgere costituiscono il quadro di riferimento per la strategia complessiva, così come la strategia complessiva costituisce il quadro di riferimento per le strategie delle unità aziendali strategiche (Hinterhuber, 1991).

**Figura 9.** I livelli della strategia



Fonte: Elaborazione da Grant, 1994

La strategia a livello di corporate definisce i settori ed i mercati all'interno dei quali l'impresa compete e comprende le scelte di diversificazione (locale o conglomerale), di integrazione (orizzontale o verticale), sviluppo internazionale, acquisizione e cessione. Queste scelte strategiche riguardano la selezione del portafoglio di attività e la scelta di allocazione delle risorse tra le diverse unità di business.

La strategia a livello di business determina il comportamento competitivo dell'impresa all'interno di un settore specifico. Sia che l'impresa punti ad essere leader di settore, sia che punti alla semplice sopravvivenza, dovrà adottare una strategia che le consenta di determinare un vantaggio competitivo rispetto ai competitori. È per questo motivo la strategia a livello di business è anche definita come strategia competitiva.

Il terzo livello della strategia è rappresentato dalle strategie funzionali il cui oggetto è l'utilizzo specifico di risorse a livello operativo. Le strategie a livello funzionale comprendono le politiche di R&S, di marketing, del personale e quelle finanziarie (Grant, 1994).

Questa schematizzazione teorica non trova sempre riscontro nella realtà. Nelle imprese costituite da singole unità operative, non esiste distinzione tra strategia di corporate e strategia di business. Nelle imprese di ridotte dimensioni difficilmente esistono distinzioni tra le strategie aziendali e quelle funzionali o tra le decisioni strategiche ed operative. Nelle grandi imprese, invece, i tre livelli sono distinti e, generalmente la formulazione e la realizzazione della strategia di corporate avvengono a livello di direzione generale, la strategia di business viene formulata congiuntamente dall'alta dirigenza e dai dirigenti delle unità operative, mentre la fase di implementazione è demandata alla responsabilità delle unità operative.

Molti autori hanno dato maggiore risalto, nei propri studi, alle strategie competitive piuttosto che a quelle complessive, non perché sia inutile discutere ed analizzare la strategia corporate, ma perché l'analisi competitiva "nel suo significato tecnico con tutti gli strumenti e i concetti che ne sono il necessario corredo, è proponibile efficacemente non a livello corporate, ma a livello business o suoi sottosistemi"<sup>15</sup>. Lo stesso Grant giustifica la scelta di dare maggiore risalto alla strategia competitiva perché ritiene che la vera chiave del successo di una impresa sia la realizzazione di un vantaggio competitivo; e questo, per due motivi. In primo luogo, perché questo vantaggio rappresenta condizione necessaria per assicurare la redditività nel lungo periodo e in secondo luogo, perché nelle imprese in fase di sviluppo prevale l'attenzione alla strategia di business rispetto a quella di corporate; una volta che l'impresa è consolidata, infatti, la sua sopravvivenza ed il suo successo dipendono dalla realizzazione del vantaggio competitivo all'interno di un singolo mercato; e solo quando l'impresa ha raggiunto il successo nel mercato può considerare la diversificazione in altre aree di attività.

Lo stesso autore, poi, individua il ruolo della strategia nel collegamento tra l'impresa ed il suo ambiente e ritiene, per tale ragione, che una strategia di successo debba essere sempre ispirata ad un criterio di coerenza. E tale coerenza deve essere letta con gli obiettivi ed i valori dell'impresa, con la sua organizzazione ed i suoi sistemi, con le sue risorse ed il suo ambiente.

1. *Coerenza con gli obiettivi ed i valori.* L'obiettivo dell'organizzazione è generalmente basato sulla "visione" personale del fondatore, ma, spesso, per comunicare, rendere esplicita e mettere in opera la propria vision, molte imprese esplicitano la propria mission definendo in un documento obiettivi, valori ed indirizzo generale dell'azienda.

2. *Coerenza con l'ambiente settoriale.* Il successo di una impresa dipende dall'attuazione di una strategia che sfrutti le opportunità di vantaggio competitivo offerte dal settore. Perché una strategia possa essere considerata coerente rispetto al settore di attività è necessario che si adatti, o meglio, che anticipi i cambiamenti che avvengono all'interno dell'ambiente stesso.

<sup>15</sup> Rispoli M. (1992), *L'analisi dell'ambiente competitivo*, in Biffis P., Collesei U., Costa G., Faccipieri S., Isotta E., Rispoli M., Rullani E., Volpato G., *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, Cedam, p. 225.

3. *Coerenza con le risorse.* Le decisioni strategiche comportano decisioni che impiegano nel lungo periodo le risorse di impresa. Il fabbisogno di risorse di una certa strategia deve essere coerente e compatibile con le disponibilità dell'impresa, relativamente all'entità ed alla tipologia delle risorse.
4. *Coerenza con l'organizzazione ed i sistemi di gestione.* Perché una strategia risulti efficace è necessario che sia accompagnata da una struttura organizzativa e da sistemi di gestione adeguati.
5. *Coerenza interna.* La strategia deve essere dotata di una coerenza intrinseca: le strategie delle diverse funzioni devono essere coerenti con la strategia aziendale e delle singole aree d'affari.

## 5. I principali paradigmi<sup>16</sup> negli studi di strategia di impresa

Nel corso degli anni numerosi studiosi hanno analizzato e studiato le dinamiche settoriali cercando di fornire spiegazioni soddisfacenti e il più possibile generali o generalizzanti sulle modalità operative delle forze economiche operanti all'interno di contesti competitivi delimitati. Tali studi hanno portato all'elaborazione di modelli di analisi che cercassero di spiegare come i comportamenti imprenditoriali potessero influenzare le dinamiche competitive e determinassero la realizzazione di vantaggi competitivi aziendali.

### 5.1 Il paradigma Struttura-Condotta-Performance (SCP)

Nell'ambito della tradizione della concorrenza monopolistica hanno assunto particolare rilievo gli studi dell'economista post-marshalliano Edward Chamberlain che si è occupato essenzialmente di esaminare il settore industriale considerandolo come il fenomeno economico di maggiore importanza per lo sviluppo imprenditoriale. Per la comprensione dei meccanismi di funzionamento della competizione, assumono particolare interesse gli elementi che caratterizzano la struttura del settore e le relazioni che si instaurano tra questi ed i risultati ottenuti dalle imprese.

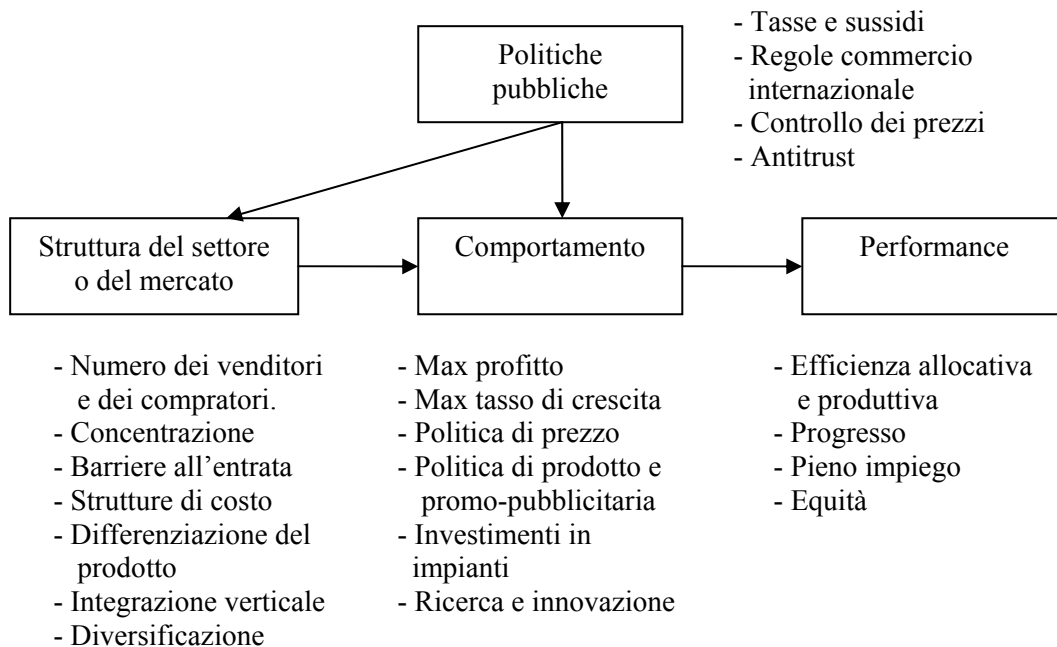
La nascita del paradigma può essere fatta risalire agli studi di Mason e Bain i cui primi contributi sono databili tra gli anni '30 e i '50.

Il modello SCP centra la sua attenzione sulla struttura del settore, quale determinante delle politiche dell'impresa (Mason, 1939). L'impostazione originaria risente, però, di una visione restrittiva di settore industriale, che porta ad includere solo le imprese che possono definirsi omogenee in relazione alle caratteristiche economiche del prodotto e dei processi produttivi, al numero ed alle dimensioni degli acquirenti e dei venditori sul mercato, al livello di barriere all'entrata e ai canali distributivi utilizzati. Per tali motivi altri studiosi (Bain, 1956; Porter,

<sup>16</sup> Con il concetto di paradigma si intende descrivere gli standard microstorici accettati da una particolare comunità scientifica in un dato tempo storico. Un paradigma è dunque un tipo di relazione logica (inclusione, congiunzione, disgiunzione, reclusione) fra un certo numero di nozioni principi (Dagnino, 2005).

1981) hanno spostato l'attenzione dai comportamenti di impresa alla struttura del settore, individuando la nota sequenza casuale fra: *struttura del settore – condotta degli acquirenti e dei venditori – risultati del settore* (v. Fig. 10).

**Figura 10.** Il modello SCP nella formulazione strutturalista



Fonte: Elaborazione da Scherer e Ross, 1990

Le performance del settore in generale e delle imprese in particolare si possono ricondurre:

- a) alla struttura del settore o del mercato, definita con riferimento ai caratteri relativi alla dimensione delle imprese rispetto alla domanda del mercato, alla loro distribuzione dimensionale, alla presenza di barriere all'entrata e all'uscita che ostacolano il processo competitivo, all'elasticità della domanda;
- b) al comportamento delle imprese che fanno parte del settore o del mercato, definito dalla natura della loro funzione obiettivo, dall'atteggiamento nei rispetti delle concorrenti;
- c) alle performance collettive di settore ed ai risultati che l'impresa riesce a conseguire nei vari settori o mercati in cui opera.

Questo primo impianto, definito strutturalista, si caratterizza per una impostazione meccanicistica e fondamentalmente statica (Porter, 1981) ed è fortemente influenzato dagli studi positivisti della microeconomia neoclassica: il comportamento delle imprese è influenzato dalle configurazioni del settore che viene considerato come variabile esogena e le performance seguono a loro volta il comportamento delle imprese in modo automatico. L'impostazione risente di ipotesi marginaliste:

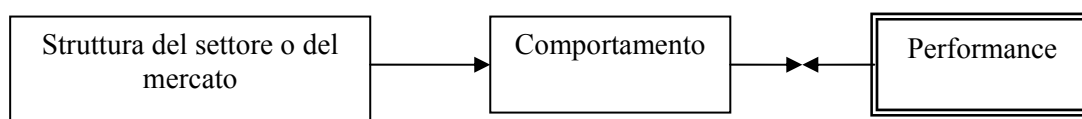
1. le variabili di settore vengono intese come vincolo esogeno;

2. nessuna modificazione strutturale ha luogo se non a causa di fattori esogeni al settore;
3. le imprese di un settore sono tutte identiche fra loro in termini di funzione di costo e di domanda, unica eccezione è la dimensione;
4. il comportamento delle imprese è passivo e dato;
5. vi è una sorta di normalizzazione nelle performance delle imprese che fanno parte dello stesso settore.

In base a questa impostazione, la tecnologia, le economie di scala e l'elasticità della domanda sono fattori esogeni alle imprese e dipendenti esclusivamente dallo stato temporaneo delle tecniche e dei gusti dei consumatori. Questi fattori determinano il livello delle barriere all'entrata ed influiscono sulla concentrazione di mercato. Quest'ultima a sua volta determina il potere di mercato delle imprese e quindi il loro comportamento (Dagnino, 2005) e da questi discendono i risultati economici delle imprese del settore. Per questi motivi il modello SCP nella sua versione originaria è stato oggetto di numerose critiche che hanno successivamente portato alla revisione ed al superamento del modello. Tra le critiche più rilevanti si annoverano le seguenti:

- a. il modello fissa una sequenza causale fra le variabili strutturali esogene, ma la competizione fra le imprese insegna che il livello dei profitti può influire, a sua volta, sul comportamento delle imprese stesse, spingendole ad acquisire delle altre (se i profitti sono elevati) che operano sul mercato e ciò modifica la struttura dello stesso; ciò ha portato alcuni studiosi a rivederne la formulazione in considerazione di questo feedback (v. Fig. 11);
- b. c'è una confusione fra costo e barriere di entrata perché non necessariamente un costo di entrata rappresenta una barriera all'entrata, ma diviene tale solo nel caso in cui vi sia un differenziale di costo di investimento fra imprese nuove entranti e imprese *incumbent* che grava sulle prime a favore di queste ultime.;
- c. il modello ignora l'emergenza di possibili eterogeneità fra le imprese presenti in un settore considerandole omogenee in termini di comportamenti e di profitti.

**Figura 11.** Il modello SCP modificato a favore delle performance



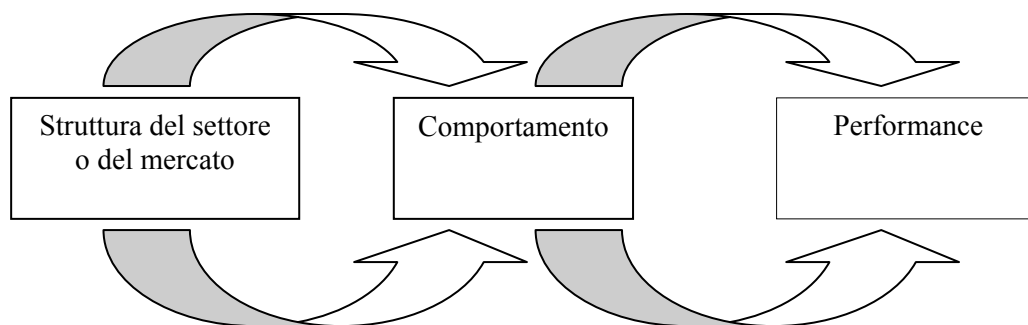
Fonte: Elaborazione da Dossena, 1991

Nel corso del tempo, perciò, l'originaria impostazione ha subito alcune revisioni da parte di studiosi di management che hanno dapprima rivisto il modello in una versione più comportamentista, ponendo maggiore enfasi sulle condotte delle imprese, e successivamente in una versione interdipendente che considera tutte e tre le sue parti in modo tendenzialmente paritario, collegato ed interattivo.

La visione comportamentista del modello parte dalla considerazione che l'impresa non è un soggetto che si adatta passivamente ai cambiamenti di breve periodo, ma modifica con le sue azioni l'evoluzione del settore in cui opera (Jac-

quemini, De Jong, 1977). L'impresa, infatti, attraverso i suoi comportamenti è in grado di modificare il grado di concentrazione di un settore attraverso una opportuna strategia di fusioni o scalate, può erigere o rafforzare barriere all'entrata mediante la politica dei prezzi e dei brevetti e gli accordi di distribuzione esclusiva, può accentuare la differenziazione dei prodotti agendo sulla pubblicità e sulle spese di vendita, può accelerare il progresso tecnologico incrementando le spese in R&S. In altre parole, l'impresa che gode di una certa discrezionalità strategica può adottare comportamenti volti alla minimizzazione degli eventuali svantaggi connessi alle caratteristiche strutturali di settore, in modo tale che le variabili strutturali non determinino la medesima performance delle imprese del settore, ma possano coesistere imprese con performance notevolmente differenti. Data, pertanto, una certa situazione strutturale, le imprese possono adottare comportamenti e politiche differenti secondo i propri obiettivi, la propensione al rischio e l'orizzonte temporale di riferimento. La conseguenza è che i risultati aziendali risultano tutt'altro che definiti ed equidistribuiti e ciò comporta processi di rotazione sia fra comportamenti dell'impresa e struttura del settore, sia tra performance e comportamenti dell'impresa (v. Fig. 12).

**Figura 12.** Il modello SCP secondo l'interpretazione comportamentista



Fonte: Elaborazione da Jacquemin e De Jong, 1977

In base a queste retroazioni a cascata, i differenti comportamenti delle imprese tendono a mutare nel tempo in relazione alle performance conseguite, producendo cambiamenti, anche sostanziali, nella struttura del settore.

A tal proposito l'intervento comportamentale della teoria dei giochi<sup>17</sup>, accoppiato all'intervento strutturale dei mercati contendibili<sup>18</sup>, ha comportato una ulteriore modificazione del modello SCP.

<sup>17</sup> Le ipotesi fondanti ed i modelli con cui la teoria dei giochi ha contribuito ad ampliare le ipotesi di comportamento dell'impresa sono quattro: 1. il concetto di interdipendenza strategica, 2. i giochi cooperativi, 3. i giochi ripetuti, 4. i giochi ad informazione incompleta.

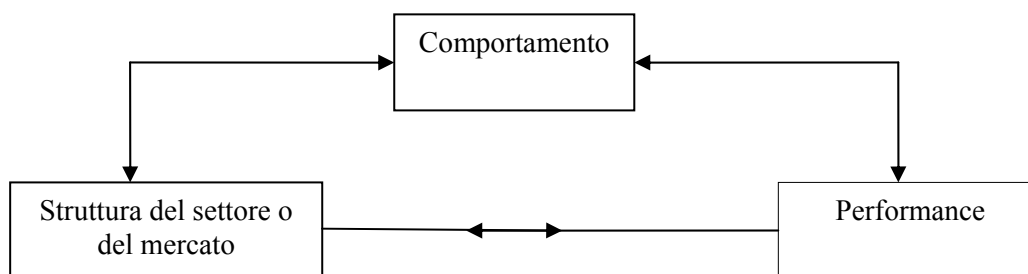
<sup>18</sup> La teoria dei mercati contendibili, elaborata nel corso degli anni '70 da parte di alcuni economisti della New York University e dei Bell Laboratories del New Jersey, è stata esposta, sistematicamente, per la prima volta da Baumol, Panzer e Willing. Questo approccio propone un tipo ideale di configurazione economica di mercato detta contendibile che funge da benchmark per l'elaborazione delle politiche industriali. Le caratteristiche principali di questa configurazione teorica sono: 1. la struttura del mercato non è determinata esogenamente, 2. in un mercato perfettamente contendibile l'entrata e l'uscita delle imprese

Sulla base di questi interventi il modello struttura-condotta-performance si modifica arrivando ad una configurazione interdipendente (v. Fig. 13).

In essa tutte le relazioni sono biunivoche ed interdipendenti, generando una singolare formulazione che opera secondo multicausalità o retrocausalità circolare. In questo modo anche fra struttura e performance esiste un legame interdipendente.

Questa impostazione fa emergere da un lato, l'endogeneità della struttura determinata dal comportamento e dall'altro, il mutato rapporto tra profitto e concentrazione: essi sono al tempo stesso sia interdipendenti che dipendenti da talune variabili esogene alla relazione causale, variabili che si riferiscono ai costi ed alle attese delle imprese. La scelta della strategia competitiva più idonea sarà pertanto compiuta mediante un processo interattivo di stima degli effetti composti e dei rapporti causali a cascata, dalla stessa indotti.

**Figura 13.** Il modello SCP secondo l'interpretazione interdipendente



Fonte: Elaborazione da Dossena, 1991

## 5.2 Il paradigma Resource Based Theory (RBT)

Negli studi di strategia di impresa durante gli anni '80 si rivela centrale il modello competitivo radicato nel paradigma economico industriale Struttura-Condotta-Performance (Schmalensee, 1985; Scherer e Ross, 1990), che convalida l'analisi della struttura industriale quale mezzo per valutare il potenziale competitivo delle imprese del settore. "In questo periodo il paradigma SCP evolve sostanzialmente in modo endogeno e determinista passando per la priorità assoluta accordata alla struttura di settore (approccio strutturalista) e per un ruolo iniziale assegnato al comportamento delle imprese (approccio comportamentista)"<sup>19</sup>.

Nel corso degli anni '90 l'interesse principale degli studiosi si è progressivamente rivolto dapprima alla teoria dell'impresa basata sulle risorse (resource-based theory of the firm) e successivamente alla teoria dell'impresa fondata sulla conoscenza (knowledge-based theory of the firm), sia come reazione all'influsso dell'economia industriale nel pensiero strategico sia a motivo delle differenti

sono agevoli e senza costi, 3. i mercati contendibili assumono il ruolo di archetipo di riferimento che soddisfa i requisiti desiderabili in termini di efficienza e di massimizzazione del benessere sociale.

<sup>19</sup> Dagnino G. B. (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia di impresa. Fondamenti teorici e implicazioni manageriali*, Giappichelli, p. 51.

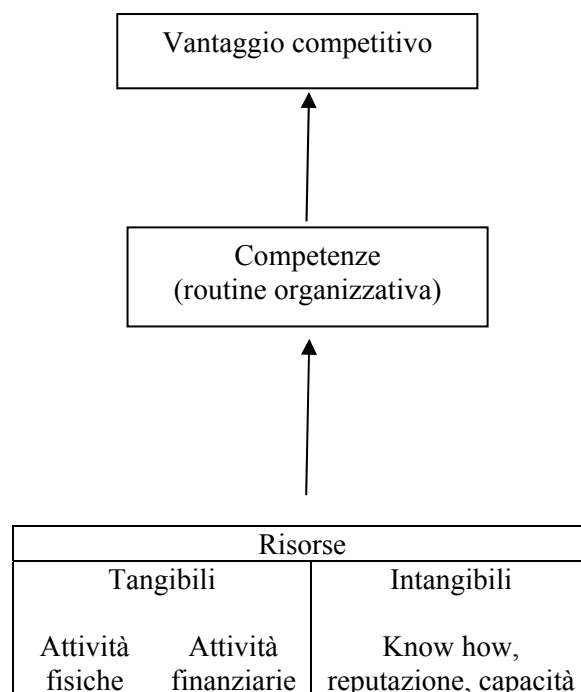
configurazioni socio-economiche e tecnologiche dei mercati e delle imprese nei processi di globalizzazione.

In base a queste teorie dell'impresa, la fonte delle performance è essenzialmente endogena, basandosi sulle risorse e le competenze dell'impresa che vengono considerate i fondamenti delle strategie di lungo periodo.

L'approccio della strategia fondato sulle risorse noto anche come Resource Based Theory è caratterizzato da una definizione dell'impresa data in base a ciò che essa è in grado di fare, piuttosto che ai bisogni che cerca di soddisfare.

Una motivazione a supporto delle risorse come fondamento della strategia di un'impresa è il fatto che i profitti derivano in ultima analisi dalle risorse possedute e controllate dall'impresa. Questo paradigma cerca di spiegare, pertanto, la realizzazione di un vantaggio competitivo evidenziando le relazioni esistenti tra risorse e competenze (v. Fig. 14).

**Figura 14.** I due livelli dell'analisi delle risorse: le risorse e le competenze



Fonte: Grant, 1994

Indicare quali siano le risorse di una impresa non è cosa facile, lo stesso bilancio di una società ne dà una visione distorta e parziale.

Alcuni autori (Hofer e Schendel, 1978) hanno identificato cinque differenti tipologie di risorse: finanziarie, fisiche, umane, tecnologiche ed organizzative. Queste cinque tipologie di risorse possono essere ricondotte a due macrocategorie quelle tangibili e quelle intangibili.



**Tabella 1.** La classificazione e valutazione delle risorse di impresa

Risorsa	Caratteristiche principali	Indicatori chiave
Risorse finanziarie	La capacità di indebitamento dell'impresa e di autofinanziamento determinano la capacità d'investimento e di recupero delle risorse.	Rapporto di indebitamento. Rapporto flusso di cassa netto/investimenti. Classificazione dei titoli emessi
Risorse fisiche	Le dimensioni, la localizzazione, la sofisticazione tecnologica e la flessibilità di impianti ed attrezzature; la localizzazione e gli utilizzi alternativi di terreni ed edifici; le riserve di materie prime limitano le possibilità produttive dell'azienda e determinano il potenziale in termini di vantaggio di costo e di qualità.	Valore di rivendita delle attività fisse. Anzianità degli impianti. Scala degli impianti. Utilizzi alternativi delle immobilizzazioni.
Risorse umane	Il grado di addestramento e l'esperienza dei dipendenti determinano le capacità di cui dispone l'impresa. L'adattabilità dei dipendenti determina la flessibilità strategica dell'impresa. La dedizione e la lealtà dei dipendenti determinano la capacità dell'impresa di mantenere il vantaggio competitivo.	Titoli di studio, livello tecnico e professionale dei dipendenti. Salari adeguati alla media del settore. Documentazione dei rapporti sindacali. Tasso di avvicendamento del personale.
Risorse tecnologiche	La disponibilità di tecnologie che include le tecnologie di cui si ha la proprietà (brevetti, copyright, segreti commerciali) e le capacità di applicarvi del know-how. Risorse per l'innovazione: strumenti di ricerca, personale tecnico e scientifico.	Numero e importanza dei brevetti. Royalty dei brevetti. Percentuale del personale destinato alla R&S sul totale dei dipendenti.
Reputazione	Reputazione presso i clienti originata dal possesso di marchi, relazioni consolidate con i clienti, fama di qualità e affidabilità, prodotti dell'impresa. Reputazione della società presso i fornitori di componenti, risorse finanziarie, forza lavoro e altre fonti di fattori della produzione.	Riconoscimento della marca. Prezzi maggiori rispetto ai marchi concorrenti. Grado di fedeltà del cliente. Valutazione oggettiva delle prestazioni del prodotto. Livello e solidità dei risultati d'impresa-

Fonte: Grant, 1994

Le risorse tangibili sono quelle che possono essere identificate e valutate più facilmente: le risorse finanziarie e fisiche vengono identificate nella situazione patrimoniale dell'impresa e valutate con normali metodi contabili. Le risorse intangibili rimangono invisibili perché non appaiono all'interno dei documenti contabili (ad eccezione dell'avviamento), ma col passare del tempo hanno assunto sempre maggiore rilevanza con contestuale riduzione dell'importanza attribuita al capitale circolante, alle attività fisse ed alle altre attività materiali. All'interno della categoria delle risorse intangibili una utile distinzione è quella fra risorse intangibili umane e non. Le persone sono chiaramente risorse tangibili, ma le risorse che mettono a disposizione dell'impresa sono rappresentate dalle conoscenze, competenze, dalle loro capacità di ragionamento e decisionali. Gli

economisti di impresa definiscono le capacità produttive degli esseri umani come “capitale umano” che non è facile, però, da identificare e valutare. Competenze e capacità dei singoli individui possono essere valutate in termini di rendimento sul lavoro, esperienza e qualificazione, ma tali indicatori sono solo degli indicatori delle potenzialità del singolo (Grant, 1994). Anche nel caso delle attività non umane, si tende ad ignorare o sottostimare le risorse intangibili.

La maggior parte delle risorse non ha un valore intrinseco, ma un valore determinato dal contributo che esse possono dare alla produzione. Per valutare il potenziale di vantaggio competitivo è opportuno non tanto descrivere e valutare le risorse dell'impresa, ma analizzare le competenze che queste risorse sono in grado di far emergere all'interno dell'impresa. La competenza, pertanto, si determina grazie all'interazione di risorse diverse che lavorano congiuntamente svolgendo compiti complementari. In uno degli studi realizzati sulla natura delle competenze aziendali, Nelson e Winter (1982) hanno elaborato il concetto di routine organizzative. Per questi autori le routine rappresentano un modello di attività dal funzionamento regolare e prevedibile, costituite da una serie di azioni coordinate dai singoli. Lo stesso comportamento globale aziendale può essere considerato come un insieme di reti di routine. Per Nelson e Winter questo avviene a livello di produzione, di vendita, di top management e la stessa strategia di una società può essere vista come una serie di linee di condotta che determinano il tipo di risposta agli eventi da parte dell'impresa stessa. Il concetto di routine organizzative facilita la comprensione delle relazioni esistenti tra risorse, competenze e vantaggio competitivo.

*La relazione tre risorse e competenze.* Le competenze di una impresa non derivano semplicemente dall'insieme delle risorse individuali, pertanto, assume rilevanza la capacità da parte del management di far cooperare e di coordinare le risorse necessarie allo sviluppo delle routine organizzative.

*L'alternativa tra efficacia e flessibilità.* La relazione che collega la routine all'organizzazione è molto simile alla relazione esistente tra le professionalità ed i singoli. Le routine organizzative implicano una conoscenza tacita che governa l'organizzazione e che può essere limitante per la strutturazione delle competenze all'interno dell'organizzazione stessa. Le professionalità inaridiscono se non vengono utilizzate e allo stesso modo è difficile per le organizzazioni mantenere risposte coerenti e coordinate a situazioni che si presentano di rado. Efficienza e flessibilità vanno viste in alternativa.

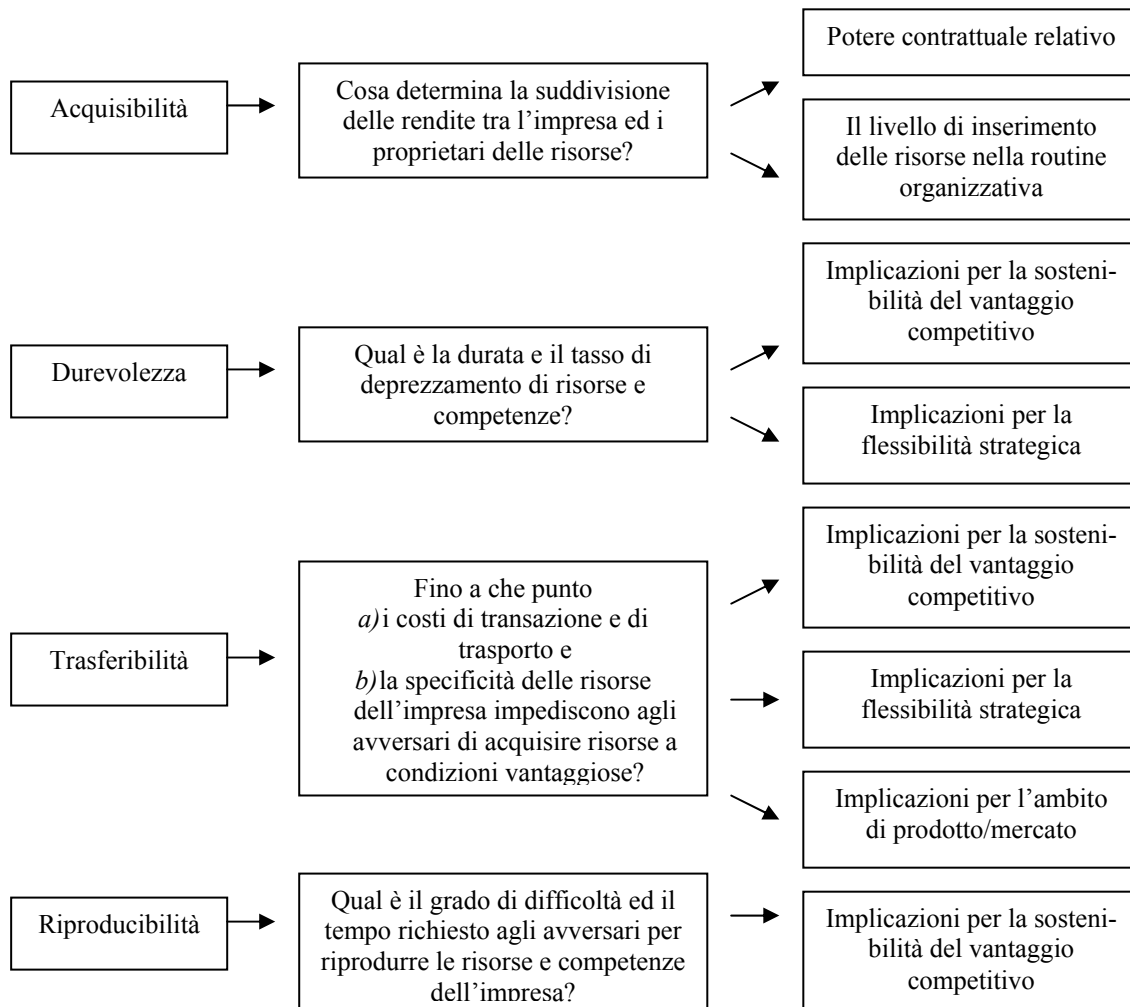
*Economie di esperienza.* Lo sviluppo e la sostenibilità delle competenze da parte dell'organizzazione avviene attraverso l'esperienza. Il concetto di curva di esperienza proposto dal Boston Consulting Group fornisce una rappresentazione superficiale e meccanicistica delle relazioni esistenti tra esperienza e risultati (Grant, 1994). Lo studio dei caratteri e dell'evoluzione delle routine organizzative di base consente di approfondire la conoscenza di tale relazione, anche dal punto di vista dell'importanza revisionale.

*La complessità delle competenze.* Parlare di competenze presuppone parlare di qualcosa notevolmente complesso. Tale complessità deriva dal fatto che alcu-

ne tipologie di competenze sono determinate direttamente dalle risorse individuali e quindi inscindibili dalla persona e dalle sue caratteristiche.

Il paradigma RBT ritiene che definire la capacità di risorse e competenze di generare profitti nel lungo periodo richiede necessariamente valutare le risorse e competenze stesse in relazione alla capacità dell'impresa di ottenere un rendimento dalle proprie risorse ed in relazione alla sostenibilità del vantaggio competitivo. Le relazioni devono essere esaminate sulla base di quattro principi: acquisibilità, durevolezza, trasferibilità e riproducibilità (v. Fig. 15).

**Figura 15.** Valutazione delle capacità di produrre rendita di risorse e competenze



Fonte: Grant, 1994

### *Acquisibilità*

Uno dei problemi collegati alla definizione delle risorse di impresa è quello della determinazione dei confini delle risorse dell'impresa stessa.

Il concetto di proprietà, che può essere utilizzato per i beni materiali, diventa meno definito se si considerano attività diverse da quelle finanziarie e fisiche. Molto spesso le competenze di una impresa sono determinate dalle capacità dei singoli dipendenti e proprio questo rappresenta un problema di tutela delle com-

petenze. Le conseguenze sono duplici: innanzitutto al mobilità dei dipendenti non consente all'impresa di fondare la propria strategia sulle competenze dei singoli; in secondo luogo la posizione in cui si trova il dipendente gli garantisce il riconoscimento del contributo alla prosperità dell'impresa espresso nei benefici di cui gode, prima fra tutti la retribuzione. Questo problema, legato all'acquisibilità delle risorse, ha fatto emergere la difficoltà di distinguere ciò che si può considerare come patrimonio dell'impresa e ciò che va considerato come professionalità ed esperienze dei dipendenti.

Per la formulazione e la realizzazione delle proprie strategie è necessario che l'impresa sia in grado di controllare le proprie risorse, ma è anche vero che la distribuzione del reddito fra l'impresa ed i suoi dipendenti è funzione della forza contrattuale relativa: se è difficile identificare il contributo del singolo e se le capacità di cui si avvale l'impresa sono specifiche, la parte di utili che andrà all'impresa sono maggiori.

#### *Durevolezza*

Alcune risorse hanno una durata maggiore delle altre e costituiscono una base più sicura per il vantaggio competitivo. La velocità di innovazione tecnologica sta, però, comportando che per la maggior parte dei capitali fissi si stia riducendo la vita utile. Questo è vero per i brevetti il cui valore si riduce sempre più, ma è meno vero per i marchi dei beni di consumo che restano piuttosto stabili (Grant, 1994).

#### *Trasferibilità*

La capacità dell'impresa di mantenere il vantaggio competitivo nel tempo dipende dalla velocità di acquisizione di risorse e competenze similari da parte degli avversari. Ciò presuppone che risorse e competenze siano trasferibili, ma alcune risorse non sono facilmente trasferibili, altre possono facilmente essere cedute da una impresa ad un'altra ed altre ancora pur potendo essere trasferite perdono il loro valore una volta cedute. Esistono poi risorse che hanno un elevatissimo valore per l'impresa, ma valore di mercato nullo; si pensi alla reputazione. Nel caso in cui le capacità sono determinate dal lavoro di gruppo e dall'interazione con altre risorse, la loro trasferibilità risulta molto difficile.

Ne deriva che il rischio di vedere acquisite le risorse e le competenze dai propri avversari è minore per le imprese che basano le proprie capacità su gruppi complessi di risorse. L'alta differenziazione delle risorse e competenze ha dei riflessi anche sulla strategia. Qualora l'impresa dovesse avere delle risorse particolari che non può cedere facilmente dovrà fare il possibile per utilizzarle se non vuole spreccarle. Gli effetti prodotti da queste risorse sono importanti sia perché limitano la flessibilità aziendale a cambiare strategia, sia perché rappresentano un elemento di spinta alla diversificazione.

#### *Riproducibilità*

Alcune risorse sono tipiche di alcune imprese, ma esistono anche risorse che possono essere create tramite investimenti. La riproducibilità diventa, però, più difficile nel caso esistano barriere legali come per i prodotti o i brevetti. Le competenze più difficili da riprodurre, però, sono quelle fondate sull'attuazione di routine organizzative complesse che non riescono ad essere replicate.

## 6. La scelta dell'area in cui competere

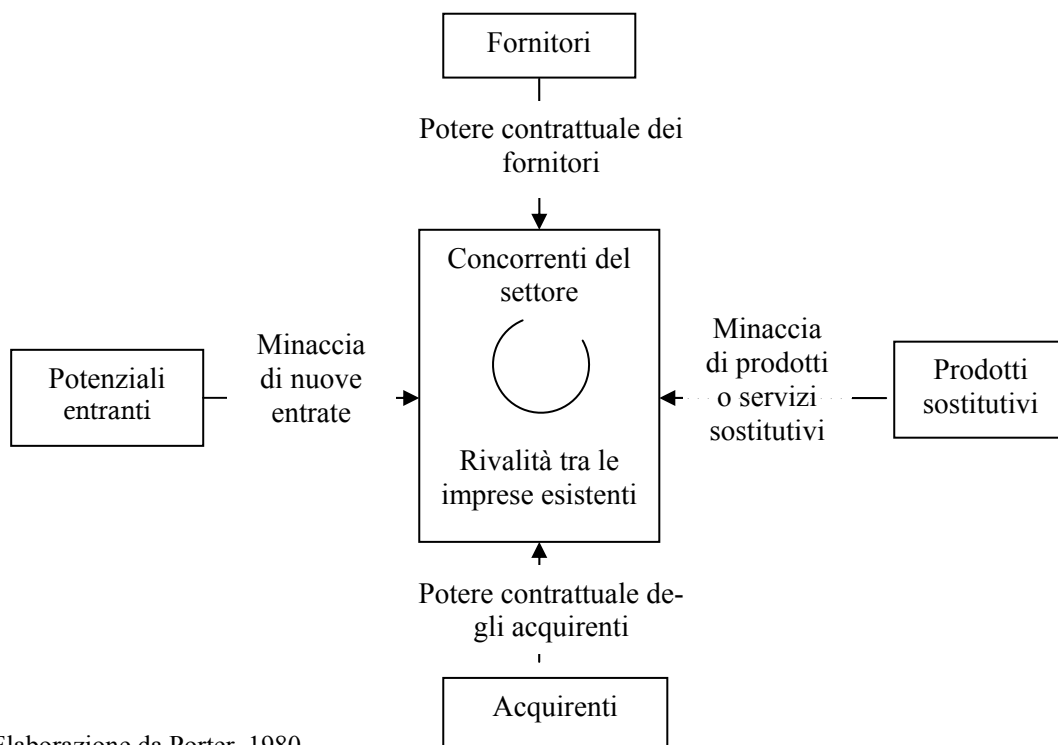
Una delle problematiche più interessanti negli studi di management ha riguardato la definizione dell'area in cui competere. Determinare l'arena competitiva sul fronte della domanda significa sapere per ciascun consumatore quali sono le alternative che egli prende in considerazione in un determinato momento per quel particolare acquisto che si accinge a fare, nonché conoscere il rapporto di sostituibilità rispetto al prezzo di ciascun prodotto considerato rispetto a tutti gli altri (Stocchetti, 1996).

### 6.1 Il modello delle cinque forze competitive

Il merito del modello SCP è stato quello di generare una evoluzione degli studi in strategia di impresa, soprattutto per quanto riguarda l'enfasi sui risultati d'impresa e il confronto fra gli industry effects e i firm effects.

Alcuni studiosi (Porter, 1980) prendendo spunto dagli studi di Mason e Bain, hanno invertito il framework di analisi del modello struttura-condotta-performance ai fini della formulazione di indicazioni normative, per poterlo riprodurre ed applicare all'impresa (Dagnino, 2005). L'obiettivo della strategia sta nell'elaborazione di teorie e modelli che possano assistere non tanto il policy maker pubblico, quanto i manager delle imprese nella ricerca dei comportamenti da adottare al fine di ottenere ritorni superiori a quelli normali per i loro investimenti (Barney, 1986). Il modello, noto come modello della concorrenza allargata, rappresenta un quadro di riferimento utile per la diagnosi della concorrenza.

**Figura 16.** Le cinque forze competitive

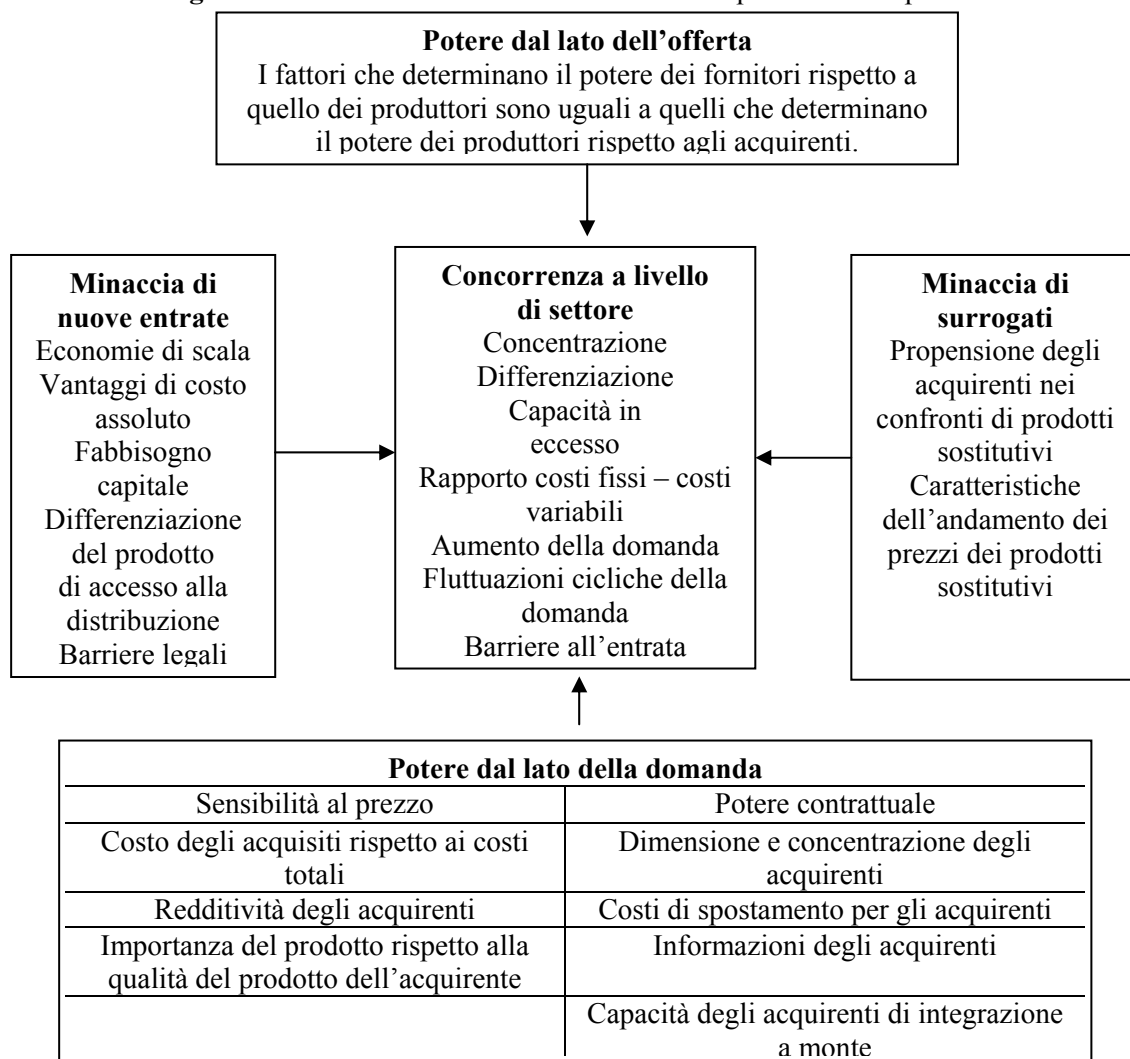


Fonte: Elaborazione da Porter, 1980

Per lo studioso dell'università di Harvard il tasso di redditività del capitale investito (ROI), all'interno di un settore, è determinato da cinque tipi di pressione competitiva, che influiscono sulle imprese: “nella lotta per la conquista di una quota di mercato la concorrenza non si manifesta semplicemente sotto forma di altri operatori. Al contrario, in qualsiasi settore la concorrenza è radicata nei fattori economici che le sono sottesi ed esistono forze competitive che vanno ben al di là degli immediati contendenti in quel determinato settore”<sup>20</sup>.

“Le cinque forze competitive comprendono tre forme di concorrenza “orizzontale” – la concorrenza dei fornitori di prodotti sostitutivi, la minaccia competitiva di nuovi entranti e la concorrenza di produttori già consolidati – e due forme di concorrenza “verticale” – il potere contrattuale di fornitori ed acquirenti”<sup>21</sup>.

**Figura 17.** I fattori strutturali determinanti della pressione competitiva



Fonte: Grant, 1994

<sup>20</sup> Porter M. E. (2003), *Come le forze competitive modellano la strategia*, in Porter M. E., Montgomery C. A. (a cura di), *Strategia. Il vantaggio competitivo secondo i maestri della Harvard Business School*, Il Sole 24 Ore, p. 24.

<sup>21</sup> Grant M. R. (1994), *Opera citata*, p. 63.

### *La concorrenza dei prodotti sostitutivi*

Nelle economie moderne una delle conseguenze dell'innovazione tecnologica e della specializzazione produttiva è rappresentata dall'offerta di prodotti sostitutivi ossia in grado di soddisfare lo stesso bisogno<sup>22</sup>. Il prezzo di un bene dipende dall'esistenza o meno di prodotti capaci di sostituirlo e, al contempo, determina il potenziale di redditività a livello di settore.

Qualora i prodotti sostitutivi dovessero essere in numero limitato o inesistenti, i consumatori saranno disposti a pagare un prezzo potenzialmente elevato, generando così una domanda inelastica rispetto al prezzo. I fattori che determinano l'influenza dei prodotti sostitutivi sono essenzialmente due: la propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi e il loro livello di prezzo. Può accadere, infatti, che anche nel caso in cui esistessero prodotti sostitutivi i consumatori potrebbero essere insensibili alle variazioni dei prezzi. È anche vero, inoltre, che se due prodotti sono in grado di soddisfare bisogni identici del consumatore, e se uno li soddisfa meglio dell'altro, in base ai criteri di riferimento, il prezzo del prodotto superiore determina il prezzo massimo del prodotto inferiore (Grant, 1994).

### *Le minacce di entrata*

Quando un settore presenta un ROI elevato, superiore comunque al costo del capitale, può esercitare un ruolo di catalizzatore nei confronti delle imprese esterne. Molto spesso non è neanche necessario che una nuova entrata si verifichi realmente, la semplice minaccia potrebbe far sì che le imprese contengano i loro prezzi nell'ambito del prezzo limite<sup>23</sup>. Un settore dove non esistono barriere all'entrata e all'uscita è definito contestabile; la contestabilità dipende in maniera critica dall'assenza di sunk cost<sup>24</sup>. I settori caratterizzati dall'assenza di costi invisibili sono vulnerabili ad un'entrata a sorpresa (hit and run entry).

La maggior parte dei settori, però, si caratterizza per la presenza di grossi vantaggi per le imprese consolidate rispetto alle imprese entranti. Tali vantaggi sono emblematici dell'esistenza di barriere all'entrata che determinano fino a che punto l'impresa può godere, nel lungo periodo, di un profitto al di sopra del livello competitivo. Le principali barriere all'entrata sono:

- a) *il fabbisogno di capitali*, molto spesso il costo del capitale necessario per consolidarsi all'interno di un settore sono talmente alti da scoraggiare i nuovi entranti;
- b) *le economie di scala*, in molti settori, soprattutto quelli caratterizzati da un'alta intensità di capitale o di ricerca, l'efficienza si realizza solo con produzioni su vastissima scala;
- c) *i vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione*, in alcuni settori è possibile che, indipendentemente dalle economie di scala ottenibili, le imprese già operanti abbiano dei vantaggi, in termini di costo che sono, di solito riconducibili,

<sup>22</sup> L'identificazione dei prodotti sostitutivi porta spesso a considerare prodotti realizzati da settori apparentemente lontani e ciò in tutti quei casi in cui il bisogno non è definito in termini di tipologia di prodotto atto a soddisfarlo.

<sup>23</sup> Il prezzo limite è il prezzo più alto possibile che l'impresa ritiene di poter praticare senza con ciò indurre nuove imprese ad entrare nel settore (Bain, 1956).

<sup>24</sup> Sono questi quei costi che esistono laddove per entrare è necessario fare investimenti in immobilizzazioni specificamente adatte al settore di attività, che non possono essere recuperati all'uscita.

ai vantaggi dell'azienda innovatrice (ad esempio accesso a fonti di materie prime a basso costo);

*d) la differenziazione del prodotto*, nei settori caratterizzati da forte differenziazione dei prodotti, le imprese leader sono avvantaggiate nei confronti dei nuovi entranti, grazie alla notorietà delle loro marche ed alla fedeltà del consumatore;

*e) l'accesso ai canali di distribuzione*, è possibile che le barriere più elevate siano date dal comportamento dei distributori che, di solito, preferiscono i prodotti delle imprese già affermate; la riluttanza dei distributori ad accettare il prodotto di un nuovo concorrente torva origine nella limitata capacità dei canali di distribuzione, nell'avversione al rischio e nei costi associati al nuovo prodotto;

*f) le barriere governative e legali*, per alcuni studiosi, in particolare per gli economisti della scuola di Chicago, le vere barriere all'entrata sono quelle di origine governativa; è possibile, invece, che in settori ad alta tecnologia, le barriere all'entrata siano rappresentate da diritti d'autore, brevetti e segreti industriali;

*g) le possibili ritorsioni dei concorrenti*, anche le possibili reazioni delle imprese già operanti nel settore, possono rappresentare, per i nuovi entranti, delle efficaci barriere all'entrata; la probabilità che ciò avvenga dipende, però, anche dalle condizioni del settore.

L'efficacia delle barriere all'entrata, come deterrente all'ingresso dei potenziali entranti, dipende dalle risorse di questi ultimi. È possibile, infatti, che barriere efficaci per imprese neo costituite potrebbero rivelarsi inutili per le imprese che operano già in altri settori.

#### *Rivalità tra concorrenti consolidati*

Il fattore principale che determina lo stato complessivo della concorrenza e della redditività generale, nella maggior parte dei settori, è dato dall'intensità della concorrenza tra le imprese del settore (Grant, 1994). Numerosi sono i fattori che determinano la natura e l'intensità della concorrenza:

*a) il grado di concentrazione*, che è legato sia al numero di concorrenti presenti in un settore sia alle loro dimensioni relative; la concentrazione dal lato dell'offerta viene comunemente misurata dal rapporto di concentrazione, ossia dalla quota di mercato combinata dei produttori leader; generalizzando, si può affermare che minore è il numero di imprese in un settore, più facile è per le imprese controllare i prezzi;

*b) la diversità dei concorrenti*, la capacità delle imprese di evitare l'insorgere della concorrenza non dipende solamente da quante competono in un settore, ma anche dalla loro similarità in termini di obiettivi, strategie e costi;

*c) la differenziazione del prodotto*, più i prodotti offerti dalle imprese rivali sono simili, tanto più i consumatori saranno disposti a sostituirli tra loro, e maggiore sarà anche per le imprese l'incentivo ad abbassare i prezzi per espandere l'attività; nei settori caratterizzati da prodotti altamente differenziati, la concorrenza sui prezzi è frenata dal fatto che i consumatori non sono disposti a sostituire i loro acquisti, semplicemente sulla base di piccole differenze di prezzo;

*d) le condizioni di costo: le economie di scala ed il rapporto costi fissi/costi variabili*, la competizione tra imprese dello stesso settore dipende anche dalle condizioni di costo che esse si trovano a fronteggiare; più importanti sono le economie



di scala all'interno di un settore, maggiori sono gli incentivi per espandere le vendite, più alto è il rapporto costi fissi/costi variabili, maggiore è la propensione delle imprese a ridurre i prezzi per utilizzare le riserve di capacità produttiva;

e) *l'esistenza di capacità produttive in eccesso e barriere all'uscita*, il fattore che determina la propensione delle imprese operanti in un settore a competere sui prezzi in maniera aggressiva è l'equilibrio tra la capacità produttiva potenziale e quella reale; la presenza di capacità inutilizzata spinge le imprese a competere per espandere la loro attività e distribuire così i costi fissi su di un volume di vendita maggiore; i costi e gli altri impedimenti che limitano o impediscono la fuoriuscita dal settore prendono il nome di barriere all'uscita.

Le barriere all'entrata e le barriere all'uscita sono meccanismi differenti che presentano, però, delle correlazioni; la loro presenza congiunta dà luogo a diverse combinazioni di rischio/redditività. Le prospettive migliori si hanno quando le barriere all'entrata sono elevate, proteggendo così le imprese presenti nel settore, e le barriere all'uscita sono basse, consentendo così l'eliminazione dei produttori marginali e consentendo di mantenere bassa la concorrenza (v. Tab. 2).

**Tabella 2.** I fattori strutturali determinanti della pressione competitiva

		Barriere all'uscita	
		Basse	Elevate
Barriere all'entrata	Basse	Redditività bassa e stabile	Redditività bassa e rischiosa
	Elevate	Redditività alta e stabile	Redditività alta e rischiosa

Fonte: Porter, 1980

### *Potere contrattuale degli acquirenti*

La redditività di un settore è anche condizionata dal potere che riescono ad esprimere gli acquirenti. In qualsiasi transazione la redditività relativa delle parti coinvolte dipende dal loro potere economico. Il potere contrattuale nel mercato della vendita ai clienti è determinato da due fattori:

a) *sensibilità degli acquirenti al prezzo*, che dipende dall'incidenza del costo del bene oggetto della compravendita sui loro costi totali; altro fattore che influisce sulla sensibilità degli acquirenti al prezzo è la differenziazione del prodotto perché se i beni sono poco differenziati gli acquirenti sono più propensi a sostituire i fornitori in base al prezzo;

b) *potere contrattuale relativo*, il potere contrattuale, in ultima analisi, si basa sul rifiuto di trattare con un'altra parte; tra i fattori determinanti il potere contrattuale rientrano, innanzitutto, i costi relativi sostenuti da ciascuna parte quando una transazione avviata non giunge a conclusione e, in secondo luogo, la capacità di ognuna delle parti di migliorare la propria posizione competitiva nel gioco delle parti che si determina in un processo di scambio; il potere contrattuale si può misurare in base alle posizioni che si determinano relativamente ad alcuni aspetti; in particolare, quanto più grande è il volume delle vendite realizzato con uno

specifico cliente, tanto più grave sarà il danno specifico derivante dalla perdita dello stesso; è anche vero che quanto più grandi sono le dimensioni dell'acquirente rispetto al fornitore, tanto più il primo sarà in grado di sostenere le perdite finanziarie provocate dal mancato raggiungimento di un accordo; il potere dell'acquirente muta anche in base alle informazioni che egli ha su un fornitore, sui prodotti e i costi da questo sostenuti per la realizzazione del bene oggetto della transazione, quanto più un acquirente ha queste informazioni tanto più sarà in grado di negoziare i prezzi e le condizioni di approvvigionamento; il potere degli acquirenti è correlato anche alla possibilità di diversificarsi nell'attività del fornitore attraverso un processo di integrazione verticale a monte;

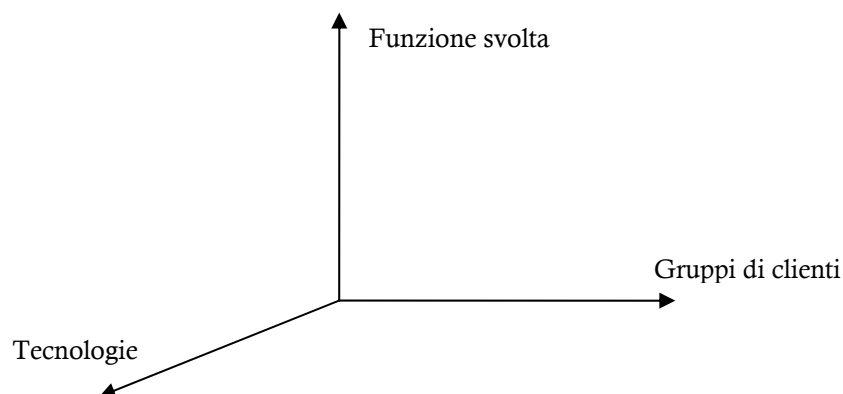
#### *Potere contrattuale dei fornitori*

L'analisi appena condotta per gli acquirenti può essere proposta anche per i fornitori; infatti se le dimensioni dei fornitori di materiale<sup>25</sup> sono inferiori rispetto a quelle dei loro clienti e se i loro prodotti sono relativamente indifferenziati, il potere contrattuale tende ad essere debole.

### *6.2 I raggruppamenti strategici*

Una delle problematiche più interessanti negli studi di management è quella che riguarda la definizione dell'area in cui competere. Determinare l'arena competitiva sul fronte della domanda significa sapere per ciascun consumatore quali sono le alternative che egli prende in considerazione, in un determinato momento, per quel particolare acquisto che si accinge a fare, nonché conoscere il rapporto di sostituibilità rispetto al prezzo di ciascun prodotto considerato rispetto a tutti gli altri (Stocchetti, 1996). Tra i differenti criteri utilizzabili per poter procedere all'identificazione dell'area competitiva, assume particolare rilevanza ed importanza la definizione tridimensionale del business di Abell. Questi afferma che l'ambiente competitivo di riferimento deve essere individuato sulla base di tre dimensioni: gruppi di clienti serviti, tecnologie utilizzate e funzioni svolte per i clienti (v. Fig. 18).

**Figura 18.** Il modello tridimensionale di Abell



Fonte: Elaborazione da Abell, 1980

<sup>25</sup> Il termine materiale viene utilizzato in questo contesto per indicare, indifferentemente, materie prime, semilavorati o componenti.

Questo modello permette di definire perfettamente la Strategic Business Unit ed ha il vantaggio di individuare i diversi possibili business correlati ai bisogni ed ai tipi di clientela a cui si rivolge il prodotto dell'azienda, sempre che le tre dimensioni di riferimento rappresentino effettivamente le variabili-chiave del business e vengano correttamente individuati gli elementi che definiscono le categorie di riferimento. Abell suggerisce un utilizzo del suo schema prevalentemente in chiave decisionale, ossia per la scelta dell'ambiente competitivo in cui operare e per la formulazione delle relative opzioni strategiche.

Tale schema, nel corso degli anni, è stato più volte oggetto di studi che hanno fatto emergere sia pregi che difetti. Se è vero che dà modo di individuare alcune variabili critiche sulle quali occorre interrogarsi per valutare le opportunità di inserimento e le minacce provenienti da potenziali entranti, è anche vero che la definizione di ASA resta comunque una visione sbilanciata verso la visione dell'offerta: essa si regge su un'attività decisionale prima che analitica, attività che viene posta tra i ruoli dei massimi livelli direttivi della corporate. Ciò si traduce in una scelta distaccata dal vero problema, che è quello di individuare le relazioni competitive che scaturiscono dalle valutazioni dei consumatori.

L'Area Strategica di Affari se da un lato può rappresentare una utile esplicitazione degli obiettivi di corporate, non è tuttavia uno strumento adeguato a costruire una teoria attendibile dell'ambiente in cui opera l'impresa e delle forze che vi agiscono (Stocchetti, 1996).

Altri studi in merito alla definizione dell'arena competitiva possono essere fatti risalire a tutti quegli autori (Hunt 1975; Caves e Porter 1977; Porter, 1979, 1980) che hanno elaborato un altro concetto con il quale, nell'ambito dell'analisi strutturale dei settori, riducendo la complessità del reale, si è cercato spesso di rappresentare il campo dei concorrenti di una impresa: il raggruppamento strategico. Il raggruppamento strategico è "l'insieme delle imprese che in uno specifico settore adottano strategie comuni o molto simili e appaiono piuttosto somiglianti fra loro non solo per quanto attiene alle modalità di sviluppo dell'azione competitiva, ma anche per importanti elementi strutturali che le caratterizzano e che sono venute assumendo con il passare del tempo e proprio in seguito all'adozione di linee strategiche molto simili"<sup>26</sup>.

Nella definizione data vengono elencati elementi di natura organizzativa, tecnologica, commerciale, dimensionale che rappresentano caratteri strutturali delle imprese ma sono anche indicative delle opzioni strategiche adottate in passato. Porter individua molte dimensioni strategiche che accomunano o differenziano le imprese di un settore: specializzazione produttiva e di marketing, identificazione e riconoscimento della marca, tipo di rapporto con la domanda finale, livello qualitativo del prodotto, posizione in termini di tecnologia, struttura e livello dei costi, politica dei prezzi, grado di integrazione verticale, tipologia di rapporti con la pubblica amministrazione.

<sup>26</sup> Caves R., Porter M. (1977), "From entry barriers to mobility barriers", *Quarterly Journal of Economics*, pp. 247-261.

Tutte queste dimensioni forniscono una rappresentazione complessiva della posizione strategica dell'impresa considerata. Alla base della filosofia dei raggruppamenti strategici vi è la convinzione che imprese fra loro simili tendono ad adottare strategie simili ed è quindi nel loro ambito che vanno ricercati i rivali diretti di una impresa.

Da quanto affermato, affinché il concetto di raggruppamento strategico possa essere utilizzato ai fini dell'analisi competitiva, occorre quindi che si verifichi una condizione: non devono esservi concorrenti diretti al di fuori delle imprese che, sulla base della loro struttura, del loro percorso strategico, delle dimensioni strategiche prese in considerazione, tendono a compiere scelte strategiche simili e vengono fatte rientrare nell'insieme "raggruppamento strategico". In realtà ciò non accade sempre; anzi sono poche le situazioni nelle quali imprese facenti capo a raggruppamenti strategici diversi si contendono lo stesso target di potenziali acquirenti (Rispoli, 1998). Questa visione dell'arena competitiva porta ad affermare che le imprese che fanno capo al medesimo raggruppamento strategico sono tutte in diretta concorrenza fra loro, ma esse non sono tutte le possibili concorrenti dirette, in quanto la domanda può essere soddisfatta anche da imprese che appartengono a raggruppamenti diversi, con il rischio di un sottodimensionamento della compagine dei concorrenti diretti.

### *6.3 I raggruppamenti competitivi*

Agli schemi descritti si contrappone il concetto di raggruppamento competitivo proposto dal Rispoli, che sembrerebbe rispondere meglio all'esigenza di identificare tutti i concorrenti rilevanti di una certa impresa su uno specifico segmento di mercato ove essa opera. L'arena competitiva viene individuata partendo dalla domanda: il raggruppamento competitivo rappresenta "un insieme di imprese ciascuna delle quali, in un determinato mercato, offre un prodotto in grado di soddisfare in modo sostanzialmente uguale le esigenze espresse da n certo segmento della domanda"<sup>27</sup>.

Lo stesso autore successivamente tornando sulla definizione stessa di raggruppamento competitivo lo definisce come "l'insieme delle imprese che, operando dal lato dell'offerta su un certo segmento di uno specifico mercato, indipendentemente dalla tecnologia e dagli input utilizzati, di fatto si confrontano dal punto di vista concorrenziale per assicurarsi la preferenza di acquirenti caratterizzati da esigenze che possono essere soddisfatte dai loro prodotti intesi come singole varianti sostanzialmente con il medesimo grado di apprezzamento"<sup>28</sup>. La definizione di raggruppamento competitivo evidenzia un approccio dal lato della domanda; ciò che deve essere studiato per il Rispoli è l'atteggiamento degli attori che operano da quella parte in quanto sono essi coloro che, con il comportamento derivante dal loro atteggiamento, pongono, di fatto, assieme le diverse imprese che operano dal lato dell'offerta.

<sup>27</sup> Rispoli M. (1992), *Opera citata*, p. 244.

<sup>28</sup> Rispoli M. (1998), *Opera citata*, pp. 145-146.

#### 6.4 I raggruppamenti cognitivi

Il raggruppamento competitivo spesso si dimostra un sovrainsieme rispetto al raggruppamento strategico, in quanto imprese appartenenti a raggruppamenti strategici diversi possono trovarsi a competere in modo diretto per alcuni dei loro prodotti.

Se da un lato questo nuovo concetto di raggruppamento sembra rispondere alla domanda su chi siano gli effettivi e diretti concorrenti dell'impresa, dall'altro non appare semplice la sua traduzione concreta in un elenco di imprese direttamente concorrenti. Per tali motivazioni altri studiosi di management (Porac e Thomas, 1990; Reger e Huff, 1993, Mbengue, 1995) definiscono e analizzano il raggruppamento competitivo cognitivo. In base a questa impostazione l'attenzione viene soffermata sul punto di vista degli imprenditori e dei dirigenti, ossia di tutti coloro che, nelle imprese, prendono decisioni strategiche in ambito decisionale schematicamente riferibile alla combinazione prodotto-mercato-tecnologia-organizzazione.

L'insieme al quale si previene appare composto da quelle imprese che gli imprenditori e i manager ritengono siano i concorrenti della loro impresa, sulla base dell'esperienza e delle informazioni disponibili. Appartenendo ad un medesimo gruppo di riferimento, ci si aspetta che tali imprese prendano decisioni di flusso simili (adottino in sostanza medesime opzioni strategiche) operando con una differente dotazione di risorse. Il raggruppamento cognitivo rappresenta, pertanto, un sovrainsieme del raggruppamento strategico.

Rappresenta comunque la costruzione di un approccio cognitivo nel senso che l'identificazione dei singoli concorrenti appare come il risultato di una valutazione soggettiva, ossia è una delle rappresentazioni della realtà, cioè degli schemi cognitivi dei singoli decisori. Il processo cognitivo non si realizza, però, solo nel singolo individuo, ma anche nell'organizzazione nel suo complesso. Si pone dunque il problema di negoziare un accordo ad un livello superiore in modo da raggiungere una comunione di significati assegnati a fatti ed esperienze e ad un accordo circa le connessioni che si stabiliscono tra questi, cosicché alla fine l'impresa-organizzazione abbia una immagine dell'ambiente su cui concordano i suoi membri (Weick, 1979).

Si tratta di un processo che si svolge su due livelli; considerando che la maggior parte delle informazioni disponibili provengono da soggetti che le filtrano per renderle coerenti con gli schemi di riferimento posseduti e che i membri dello stesso gruppo condividono il medesimo linguaggio, ne consegue che i dati acquisiti sono concordi con la visione del singolo e del gruppo come conseguenza di una azione di reinterpretazione realizzata su due livelli: individuale e collettivo (Rispoli, 1998).

Dopo tale processo il decisore strategico opera comunque una semplificazione dell'ambiente, riducendo le singole imprese a categorie tipiche. Il confronto con le altre imprese non si attuano sulla base di caratteristiche specifiche, ma focalizzandosi sui caratteri delle categorie individuate; ciò comporta che l'analisi dei concorrenti e la delimitazione dell'area competitiva si realizza con un certo livello di astrazione, necessaria per ridurre la complessità.

Porac e Thomas su questi aspetti arrivano a formulare cinque affermazioni:

- a) i decisori strategici si danno una rappresentazione dell'ambiente competitivo sviluppando delle tassonomie cognitive che sintetizzano somiglianze e diversità fra le imprese;
- b) i decisori strategici descrivono la loro impresa confrontando le sue caratteristiche con quelle delle categorie di imprese da essi percepite ed individuate;
- c) il confronto fra una determinata impresa e la categoria individuata su base cognitiva avviene ad un livello intermedio di generalizzazione;
- d) dopo il confronto e l'identificazione dell'impresa in una particolare categoria, le imprese che compongono tale insieme vengono considerate concorrenti diretti;
- e) cambiamenti nell'ambiente competitivo possono considerarsi come ricategorizzazioni creative della specifica impresa da parte dei suoi decisori strategici<sup>29</sup>.

Un approccio cognitivo aumenta la possibilità che l'individuazione compiuta dai manager delle forme di impresa definisca in modo appropriato i raggruppamenti competitivi.

Per approfondire l'analisi delle differenze fra i concetti di raggruppamento competitivo e raggruppamento cognitivo bisogna studiare le relazioni fra tali concetti (Rispoli, 1998).

“Il raggruppamento competitivo cognitivo può essere:

- ✓ *coincidente con quello competitivo*, ciò accade quando la valutazione fondata sul processo di tipo cognitivo dei manager di una impresa, porta alla medesima lista di prodotti e di imprese alla quale si perverrebbe attraverso l'analisi de comportamenti e delle opinioni degli acquirenti;
- ✓ *un sottoinsieme di quello competitivo*, quando i decisori di una impresa sottovalutano l'estensione e la composizione dei concorrenti, così come potrebbero essere identificati con l'approccio di domanda;
- ✓ *un sovrainsieme di quello competitivo*, al contrario del caso precedente, ciò si verifica quando i decisori di una impresa tendono a sopravvalutare il numero di minacce competitive, pervenendo a un insieme più numeroso;
- ✓ *un insieme parzialmente intersecantesi con quello competitivo*, ciò accade quando l'insieme al quale pervengono i decisori di una impresa, a seguito del processo di tipo cognitivo che li guida, coincide solo parzialmente con quello identificabile con l'approccio da domanda in quanto contiene prodotti e imprese colà non contenuti e, d'altra parte, non considera altre imprese invece ivi presenti;
- ✓ *un insieme del tutto diverso da quello competitivo*, quando, per ipotesi estrema, certamente poco probabile ma non impossibile, i decisori di una impresa mostrano una cognizione del tutto particolare della concorrenza, completamente diversa e contrastante con la rappresentazione cui si perverrebbe con l'approccio da domanda”<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Porac J. F., Thomas H. (1990), “Taxonomic mental models in competitor definition”, *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 2, pp. 224-240.

<sup>30</sup> Rispoli M. (1998), *Opera citata*, pp. 150-151.

### 6.5 I raggruppamenti delle competenze

Negli studi di management è stato sviluppato anche un ulteriore concetto di raggruppamento, utile ai fini dell'analisi competitiva e dell'individuazione dei concorrenti diretti. Si tratta del raggruppamento delle competenze, un concetto che nasce sulle elaborazioni susseguenti alla messa a punto dell'approccio delle risorse e competenze<sup>31</sup>. I raggruppamenti delle competenze possono definirsi come insiemi di imprese che si confrontano in termini competitivi nelle attività di sviluppo e di utilizzazione, come effetto leva, delle competenze già presenti (Rispoli, 1998). In base a questo modello l'azione competitiva che realizza ogni impresa subisce un impatto diretto in riferimento alle azioni sviluppate da altre imprese che appartengono allo stesso raggruppamento delle competenze dal momento che si deve ipotizzare che esse rispondano sostanzialmente allo stesso tipo di richieste della clientela-target. Tenendo presente la clientela-obiettivo, le imprese del raggruppamento competono cercando di distinguersi in termini di acquisizione e sviluppo di competenze distintive che gli consentano di offrire prodotti più convenienti per gli utilizzatori rispetto a quelli dei concorrenti.

I raggruppamenti delle competenze possono essere di tre tipologie (v. Tab. 3):

- 1) *convergenti*, quando ci si trova di fronte a un gruppo di imprese in cui alcune di esse sono impegnate in attività simili, volte a far leva sulle competenze presenti, mentre le loro attività di acquisizione e di sviluppo di nuove competenze sono rivolte a raggiungere differenti obiettivi di crescita delle competenze;
- 2) *divergenti*, quando alcune imprese sono impegnate in attività fra loro differenti nel fare leva sulle competenze esistenti, ma condividono la qualità e la natura delle azioni volte a sviluppare nuove competenze; cioè ci si trova dinanzi a imprese che si caratterizzano per competenze dissimili, ma seguono sentieri di acquisizioni di nuove competenze che fanno presupporre che in un futuro disporranno di competenze simili;
- 3) *stabili*, quando le imprese che compongono il raggruppamento presentano delle similitudini sia nel processo di costruzione delle competenze sia nel processo di sviluppo di nuove competenze che si basano su quelle esistenti.

**Tabella 3.** Tipologie di raggruppamenti delle competenze

Attività dell'impresa nel costruire e sviluppare nuove competenze	Attività dell'impresa nel fare leva sulle competenze esistenti	
	Simili	Dissimili
Simili	Raggruppamento delle competenze dinamicamente stabile	Raggruppamento delle competenze di tipo convergente
Dissimili	Raggruppamento delle competenze di tipo divergente	Non raggruppamento

Fonte: Elaborazione da Gorman, Thomas e Sanchez, 1996

<sup>31</sup> La competenza si può definire come l'abilità di sostenere il dispiegamento coordinato delle risorse al fine del conseguimento degli obiettivi dell'impresa, via via che in quest'ultima si costruiscono le competenze e si agisce facendo leva su di esse.

Le imprese appartenenti allo stesso gruppo di competenze non sono solo da considerarsi come concorrenti diretti che ogni impresa cerca di individuare correttamente, ma vanno viste anche come potenziali partner di azioni collaborative in molte forme, sia che si basino sulle competenze esistenti sia che puntino alla creazione ed allo sviluppo di nuove competenze. Si parla di collaborazioni o alleanze per le competenze che, fondandosi su una similarità in termini di competenze, hanno come scopo quello di migliorare ed aumentare lo stock di competenze delle imprese. Tali alleanze possono distinguersi in alleanze strategiche per la costruzione o acquisizione delle competenze ed alleanze strategiche per far leva sulle competenze esistenti.

Il concetto di raggruppamento delle competenze di fatto apre alla possibilità di combinare l'approccio cognitivo con l'approccio insito nel concetto di raggruppamento strategico (Rispoli, 1998). Tale impostazione presenta, però, delle criticità su almeno tre aspetti (Gorman, Thomas, Sanchez, 1996):

- ✓ la prima riguarda l'identificazione delle competenze da utilizzare per formare il raggruppamento, attività che può risultare non semplice a causa della presenza di risorse e capacità di grande valore strategico, ma spesso nascoste nelle singole imprese dai meccanismi di isolamento;
- ✓ la seconda riguarda la fondamentale importanza della costruzione e sviluppo di nuove risorse rispetto al far leva sulle risorse esistenti; quest'ultima capacità costituisce l'esito del successo nel creare competenze, ma l'analisi del processo di leva sulle competenze può rivelare scarsi elementi utili a comprendere e a spiegare come la singola impresa costruisce le sue competenze;
- ✓ la terza riguarda la circostanza che la percezione dei responsabili strategici delle possibili azioni e reazioni dei concorrenti attuali e potenziali incide sulle decisioni circa la direzione di marcia utile alla costruzione di nuove competenze e al leverage di quelle esistenti, ma tale percezione può essere riconosciuta solo attraverso l'impiego di analisi cognitive.

In conclusione anche questo approccio, seppure permette di affrontare i problemi in un'ottica dinamica, da solo, non è in grado di risolvere il problema dell'identificazione dei concorrenti diretti ossia dell'individuazione dell'arena competitiva e delle caratteristiche rilevanti dei competitori (Rispoli, 1998).

I cinque modelli utilizzati al fine dell'individuazione dei concorrenti diretti presentano vari e differenti problemi di utilizzabilità operativa. Sinteticamente si può giungere ad affermare che:

- le imprese fanno parte dello stesso raggruppamento delle competenze in quanto sono impegnate in attività di costruzione e sviluppo di competenze simili e di utilizzazione, con effetto leva, delle competenze simili già presenti nelle imprese: approccio delle competenze;
- le imprese fanno parte del medesimo raggruppamento competitivo in quanto identificate e percepite come concorrenti dai decisori strategici di una specifica impresa: approccio cognitivo;
- le imprese fanno parte di uno stesso raggruppamento competitivo in virtù delle caratteristiche dei loro singoli prodotti poste in relazione con la domanda, in



quanto si rapportano al grado di soddisfacimento delle esigenze di un particolare segmento del mercato: approccio da domanda;

- le imprese fanno parte di uno stesso raggruppamento strategico in quanto presentano fra loro caratteri simili strutturali e strategici, relativi all'intera impresa: approccio da offerta;
- le imprese fanno parte del medesimo settore o industria in quanto utilizzano gli stessi input e le medesime tecnologie: approccio tecnologico strutturale.

Le imprese, pertanto, in una certa fase del loro percorso strategico potrebbero trovarsi a competere sul mercato non solo con le imprese più simili, ma anche con altre totalmente diverse in termini di percorso strategico, risorse e competenze disponibili, dimensione, tecnologia, soluzioni organizzative, forma societaria, peso relativo dei fattori produttivi, ambiente nel quale si sono affermate.

## 7. Le strategie competitive di base e la catena del valore

Per fronteggiare le cinque forze competitive all'interno di un settore è possibile individuare tre strategie (v. Tab. 4) concorrenziali di base (Porter, 1980).

**Tabella 4.** Le strategie competitive di base

		Vantaggi strategici	
		Percezione di differenze da parte del cliente	Bassi costi di produzione
Obiettivi strategici	Intero settore	Differenziazione	Leadership di costo
	Particolare segmento	Segmentazione	

Fonte: Porter, 1980

1) *La leadership di costo*, in questo caso l'obiettivo da raggiungere è un livello dei costi, relativo all'intera struttura produttiva, più basso rispetto ai concorrenti. Per poter realizzare questo una impresa può: massimizzare le economie di scala e di esperienza, controllare e comprimere i costi, standardizzare la produzione, conseguire una elevata quota di mercato, mantenere un'ampia gamma di prodotti sui quali ripartire i costi, accrescere gli investimenti, realizzare delle aggressive politiche di prezzo; in questa ottica, il prezzo diviene il perno su cui si fondano tutte le scelte e si realizza un diretto collegamento tra costi bassi e barriere all'entrata perché i fattori che consentono un contenimento dei costi determinano, al tempo stesso, elevate barriere all'entrata. Un livello di costi comparati più basso rispetto ai concorrenti determina una redditività media superiore anche in presenza di forti pressioni concorrenziali. Un posizionamento su bassi livelli pone al riparo, inoltre, dai clienti forti che possono tentare di abbassare i prezzi non oltre il livello di costi del concorrente immediatamente meno efficiente; rappresenta una difesa contro i fornitori attraverso una maggiore flessibilità agli stimoli incrementali di costo e, infine, pone l'impresa in una posizione favorevole rispetto ai nuovi entranti. In sintesi il basso costo complessivo protegge l'impresa dalle varie componenti concorrenziali, poiché i profitti possono essere ridotti fino a

quando sono annullati quelli del concorrente più vicino in termini di efficienza e i meno efficienti vengono colpiti prima della pressione concorrenziale (Porter, 1980).

2) *La differenziazione*, in questo caso l'obiettivo è la caratterizzazione dei prodotti al fine di rendere unico il sistema di offerta aziendale, rendendo così la domanda meno elastica al prezzo; la differenziazione crea barriere all'entrata, riduce la pericolosità dei prodotti sostitutivi e spinge in alto i margini di profitto: la capacità di realizzare una strategia di differenziazione conduce a redditività superiori alla media di settore in quanto crea posizioni di difesa appropriate per far fronte alla concorrenza, anche se in modo diverso ed originale rispetto alla leadership di costi (Porter, 1980). Il limite di tale strategia è che può, a volte, ostacolare la realizzazione di un'alta quota di mercato, laddove richiede restrizioni incompatibili con quote elevate. Più frequentemente questa strategia crea problemi di costi se gli investimenti nella ricerca, nella progettazione del prodotto, nella qualità dei materiali e nell'assistenza ai clienti sono elevati. La superiorità acquisita non può automaticamente essere sfruttata nei confronti dell'intero mercato visto che i consumatori possono rifiutare o non essere in grado di pagare un prezzo elevato.

3) *La segmentazione*, in questo caso l'obiettivo strategico dell'impresa è raggiungere migliori risultati impegnandosi su un'attività più limitata rispetto ai concorrenti, impegnati su campi allargati di attività; attraverso questa strategia l'impresa può ottenere di ridurre i costi, aumentare la differenziazione o un mix di questi due risultati. Mentre le altre strategie hanno obiettivi e confini ampi, la strategia di segmentazione si propone di realizzare un obiettivo limitato e ogni attività gestionale è gestita coerentemente. Questa scelta strategica può portare a profitti superiori a quelli medi di settore perché la segmentazione comporta una posizione di bassi costi o determina una differenziazione oppure conduce ad entrambe; questi risultati offrono difese valide contro le varie componenti concorrenziali; la segmentazione può contribuire a selezionare territori meno vulnerabili rispetto a nuovi concorrenti ovvero territori dove i concorrenti sono più deboli (Porter, 1980). Questa strategia soffre di limiti seri circa la quota di mercato globale che si può raggiungere e necessariamente richiede un equilibrio fra volumi di attività e profitti.

Un'impresa può seguire con successo più di una strategia contemporaneamente, ma è un caso raro perché la realizzazione di ognuna di queste linee strategiche richiede un impegno ed uno sforzo organizzativo che risulterebbero altrimenti indebolito. Le strategie seguite hanno come obiettivo la realizzazione di risultati superiori ai concorrenti: in alcune situazioni competitive tutte le imprese possono realizzare una elevata redditività sugli investimenti; in altre situazioni la linea strategica può consentire di realizzare profitti solo accettabili (Porter, 1980).

Le linee strategiche di base differiscono per numerosi aspetti. La loro realizzazione concreta richiede risorse, competenze, strutture organizzative e procedure di controllo differenziate. Si tratta sempre di requisiti fondamentali di successo il sostegno e la forte determinazione da parte della direzione.

**Tabella 5.** Le condizioni di successo ed i limiti delle strategie di base

<i>Strategia</i>			
	Leadership di costo	Differenziazione	Segmentazione
Competenze e risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimenti e accesso alle fonti di finanziamento.</li> <li>• Innovazione di processo.</li> <li>• Supervisione lavoro esecutivo</li> <li>• Progettazione che facilita il processo produttivo.</li> <li>• Bassi costi di distribuzione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevate competenze di marketing.</li> <li>• Innovazione di prodotto.</li> <li>• Fiuto creativo.</li> <li>• Capacità di ricerca di base.</li> <li>• Qualità e competenze tecnologiche riconosciute.</li> <li>• Lunga esperienza nel settore o capacità di creare collegamenti infratecnologici.</li> <li>• Cooperazione stretta fra i canali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinazione delle politiche menzionate verso uno specifico territorio</li> </ul>
Condizioni organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stretto controllo dei costi.</li> <li>• Reporting frequenti e dettagliati.</li> <li>• Organizzazione e responsabilità definite.</li> <li>• Incentivi orientati al rispetto di obiettivi quantitativi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stretta coordinazione tra R&amp;S, marketing, produzione.</li> <li>• Valutazione dei risultati e incentivi personalizzati piuttosto che parametri quantitativi.</li> <li>• Condizioni per attrarre ricercatori, mano d'opera di alta qualità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinazione delle politiche menzionate verso uno specifico territorio</li> </ul>
Limiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutamenti della tecnologia che annullano vantaggi precedenti.</li> <li>• Bassi costi di apprendimento per imprese esterne al settore, capaci di imitare o di sfruttare conoscenze.</li> <li>• Incapacità di innovazioni di prodotto o di marketing determinate dall'enfasi sui costi.</li> <li>• Aumento dei costi che restringe la capacità di mantenere un differenziale di prezzo rispetto alle marche concorrenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il differenziale di prezzo fra i concorrenti che seguono strategie di basso costo e l'impresa che punta sulla differenziazione è troppo alto. I compratori sacrificano la componente di servizio o le caratteristiche differenziali e puntano sul basso prezzo.</li> <li>• Il fattore di differenziazione non influenza le scelte del consumatore; ciò può avvenire quando il consumatore diventa più professionale.</li> <li>• L'imitazione restringe le potenzialità della differenziazione, specie nei settori maturi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La divergenza di costo fra le imprese che operano sull'intero mercato e le imprese che segmentano è troppo ampia.</li> <li>• La differenza in prodotti e servizi richiesti fra settori e subsettori è limitata.</li> <li>• I concorrenti segmentano all'interno del segmento di impresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborazione da Porter, 1980

Le tre linee strategiche determinano diversi tipi di difesa contro la concorrenza e incorrono in diversi tipi di rischio:

- 1) non realizzare o non riuscire a sostenere la strategia prescelta,
- 2) non mantenere il vantaggio competitivo acquisito.

#### *Leadership di costo*

La ricerca delle economie di costo impone precisi vincoli all'impresa, ossia investire continuamente in impianti, cancellare le attività obsolete, evitare la proliferazione dei prodotti e tenere sotto controllo i miglioranti tecnologici.

I principali rischi sono insiti nelle economie di scala e di esperienza:

- mutamenti nella tecnologia,
- bassi costi di apprendimento per imprese esterne al settore;
- incapacità di innovazioni di prodotto o di marketing,

- aumento dei costi.

### *Differenziazione*

I rischi della differenziazione sono:

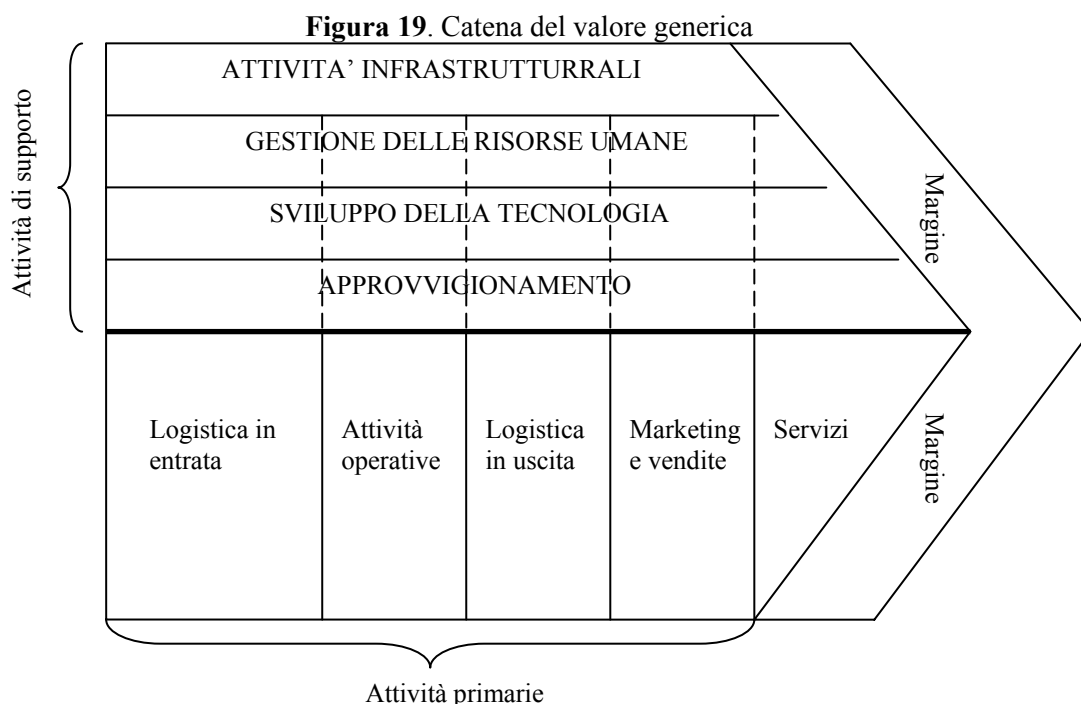
- il differenziale di prezzo, fra i concorrenti che seguono strategie di basso costo e l'impresa che punta sulla differenziazione, è troppo alto;
- il fattore di differenziazione non influenza le scelte del consumatore;
- l'imitazione che restringe le potenzialità della differenziazione.

### *Segmentazione*

I rischi insiti in questa strategia sono:

- la divergenza di costo fra le imprese che operano sull'intero mercato e le imprese che segmentano è troppo ampio;
- la differenza in prodotti e servizi richiesti dal settore è limitata; un processo di segmentazione, da parte dei concorrenti, all'interno del segmento dell'impresa.

La strategia competitiva si prefigge di raggiungere il miglior equilibrio, nel tempo lungo, tra le capacità di produzione disponibili e le possibilità di assorbimento del mercato di sbocco (Sciarelli, 1997). Nell'impostazione della strategia competitiva l'azienda deve cercare di individuare l'ottimale combinazione dei fattori per creare valore per il cliente. Porter (1985) introduce, a tal proposito, il concetto di catena del valore. Egli ritiene che non si possa arrivare a capire il vantaggio competitivo se si considera un'azienda come un tutt'uno. Il vantaggio, infatti, deriva dalle varie attività separate che una impresa svolge nel progettare, vendere, distribuire e assistere i suoi prodotti. Ogni azienda può essere scomposta in una serie di attività, legate fra loro, che contribuiscono a determinare il valore finale. La catena del valore (v. Fig. 19) di una azienda e il modo in cui essa svolge le singole attività sono un riflesso della sua storia, della sua strategia e del modo in cui la mette in pratica (Porter, 1985).



Fonte: Porter, 1985

La catena del valore visualizza il valore totale e comprende due elementi: le attività generatrici e il margine. Le prime sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge, il secondo è la differenza fra il valore totale ed il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore.

Le attività generatrici di valore si possono distinguere in due grandi gruppi: attività primarie e attività di supporto. Le attività primarie sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto, nella sua vendita e trasferimento al compratore, oltre che nell'assistenza post-vendita. Le attività di supporto sostengono quelle primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquisiti, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda (Porter, 1985).

Le attività generatrici di valore sono quindi i singoli elementi costitutivi del vantaggio competitivo. Il modo in cui ciascuna attività viene svolta, combinato con i suoi aspetti economici, determinerà se un'azienda ha costi alti o bassi in relazione ai suoi concorrenti. Mettendo a confronto le catene del valore dei concorrenti si evidenziano le differenze che determinano il vantaggio competitivo.

Fare l'analisi della catena del valore, invece dell'analisi del valore aggiunto è la maniera giusta per esaminare la fonte del vantaggio competitivo e la bontà delle scelte strategiche.