

**Laura Micheli**

**LA COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE  
NEI SETTORI  
IN EVOLUZIONE**

**Un modello integrato  
per individuare  
le determinanti  
del vantaggio competitivo**

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Laura Micheli**

**LA COMPETITIVITÀ  
DELLE IMPRESE  
NEI SETTORI  
IN EVOLUZIONE**

**Un modello integrato  
per individuare  
le determinanti  
del vantaggio competitivo**

**FrancoAngeli**

La presente pubblicazione è stata realizzata grazie ai contributi del Polo Tecnologico della Grafica Editoriale e dell'Università LUMSA

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## *Indice*

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Il vantaggio competitivo</b>	»	11
1. L'evoluzione del concetto di vantaggio competitivo in letteratura	»	11
2. Le determinanti del vantaggio competitivo	»	24
3. Fattori critici di successo e vantaggio competitivo	»	26
4. Vantaggio competitivo: dalla teoria alle implicazioni manageriali	»	30
<b>2. I fattori esterni del vantaggio competitivo: l'analisi di settore</b>	»	33
1. Il concetto di settore	»	33
2. Lo studio del settore: obiettivi conoscitivi e schemi di analisi	»	39
3. I modelli di analisi settoriale	»	43
3.1. L'analisi strutturale	»	43
3.2. Il ciclo di vita del settore, il ciclo di trasformazione e l'analisi della filiera	»	45
3.3. L'analisi della concorrenza allargata	»	47
<b>3. I fattori interni del vantaggio competitivo: modelli di analisi</b>	»	51
1. La catena del valore	»	52
2. Il modello VRIO	»	57
3. L'analisi dei gruppi strategici	»	59

4. Il benchmarking: teorie, modelli e applicazioni	»	63
5. I modelli di analisi integrata	»	74
6. I modelli di analisi a confronto	»	80
<b>4. I fattori del vantaggio competitivo: un modello di analisi integrato</b>	»	83
1. Un modello di analisi integrato: il framework teorico	»	83
2. Un'applicazione del modello di analisi integrato al settore della grafica e della stampa: domande di ricerca e metodologia	»	86
3. I fattori esterni del vantaggio competitivo	»	91
3.1. L'ambiente macroeconomico	»	92
3.2. Analisi dell'offerta	»	94
3.2.1. Il settore e la filiera	»	94
3.2.2. La suddivisione dei produttori e le caratteristiche dell'offerta	»	97
3.2.3. Il grado di internazionalizzazione	»	103
3.2.4. La dinamica degli investimenti e barriere all'entrata	»	104
3.3. Le caratteristiche della domanda	»	106
3.4. I principali risultati dell'analisi: i fattori esterni del vantaggio competitivo	»	108
4. Relazione tra gruppi strategici e profittabilità: analisi dei risultati	»	110
5. I fattori interni del vantaggio competitivo	»	115
5.1. Area delle risorse umane	»	115
5.2. Area della produzione	»	117
5.3. Area delle relazioni con il mercato	»	118
5.4. I principali risultati dell'analisi: i fattori interni del vantaggio competitivo	»	119
6. Una visione integrata dei risultati emersi	»	120
<b>Conclusioni</b>	»	123
<b>Bibliografia</b>	»	125

## *Introduzione*

Il tema del vantaggio competitivo è stato al centro degli studi teorici ed empirici fin dagli anni '60. In questi cinquant'anni di studio vi è sempre stata la volontà di delineare non solo il concetto di vantaggio competitivo, con particolare riferimento al suo significato, ma anche e soprattutto, l'attenzione verso gli strumenti di analisi volti all'individuazione dei fattori che generano tale vantaggio nel contesto concorrenziale.

Nonostante il tema del vantaggio competitivo, e dei relativi strumenti di analisi, sia stato ampiamente affrontato in letteratura, l'evoluzione dell'ambiente di riferimento e la necessità delle imprese di confrontarsi in contesti sempre più turbolenti, comportano l'esigenza di adeguare i modelli teorici tradizionali ai nuovi scenari competitivi. Ed è a partire da questi presupposti che nasce il presente lavoro, con l'obiettivo di sviluppare un modello di analisi volto all'individuazione dei fattori, esterni ed interni, che generano un vantaggio competitivo per un'impresa all'interno di uno specifico settore industriale. Per rispondere a questo obiettivo conoscitivo si è ritenuto necessario articolare il percorso di ricerca in tre macro fasi di seguito descritte.

Nella prima fase (capitolo 1) è stata operata una rassegna critica delle principali interpretazioni fornite nel corso degli anni, e nei diversi filoni di studi, al concetto di vantaggio competitivo. Questa rassegna ha consentito di evidenziare i confini e i tratti distintivi di tale concetto, nonché mettere in luce le determinanti principali (interne ed esterne) individuate dai differenti studiosi. In conclusione si riportano le caratteristiche rilevanti del concetto di vantaggio competitivo condivise in letteratura.

Nella seconda fase (capitoli 2 e 3), al fine di elaborare un framework teorico utile per l'individuazione delle determinanti del vantaggio competi-



vo, sono stati approfonditi i principali modelli per l'analisi esterna ed interna. In particolare, nel capitolo 2, sono stati esaminati i modelli teorici per l'analisi del settore e del contesto competitivo. Tale disamina ha consentito di individuare gli strumenti di analisi che permettono all'impresa di interpretare le caratteristiche del settore ed individuare le fonti del vantaggio competitivo nel contesto concorrenziale. Infine, sono stati evidenziati benefici e limiti delle metodologie di analisi presi in considerazione.

Nel capitolo 3 viene proposta una rassegna critica dei principali modelli teorici, e dei relativi strumenti di analisi, volti all'individuazione delle determinanti interne del vantaggio competitivo. In particolare, si è proceduto ad analizzare le specificità dei seguenti strumenti: la catena del valore, il modello VRIO, l'analisi dei gruppi strategici, il benchmarking e alcuni tra i più significativi modelli di analisi integrata, ossia l'analisi dei punti di forza, debolezza, minacce e opportunità (SWOT), il Telescopic Observation, e il Value Process Framework. Per ciascuno strumento sono stati analizzati: il framework teorico, le finalità conoscitive, le metodologie di applicazione e i possibili output di ricerca. L'analisi ha consentito di evidenziare benefici e limiti degli strumenti di analisi presi in considerazione.

Infine, nell'ultima fase (capitolo 4) viene presentato un modello di analisi che nasce dall'integrazione dei modelli disponibili in letteratura ed è volto all'individuazione dei fattori esterni ed interni del vantaggio competitivo. Nello specifico il modello si propone di aiutare le imprese nel rispondere alle seguenti domande: *quali sono i fattori esterni del vantaggio competitivo in un settore industriale in evoluzione? Sussistono relazioni tra gruppi strategici e performance economico-finanziarie? (ossia il vantaggio competitivo dipende dalle strategie?). Ed infine, quali sono i fattori interni del vantaggio competitivo?*

Il modello proposto è stato successivamente impiegato per l'analisi del settore della grafica e della stampa tenendo in considerazione le forze principali che incidono sulle caratteristiche strutturali e sul comportamento delle imprese del settore. Fine ultimo è stato quello di individuare potenzialità e limiti del modello teorico proposto.

\*\*\*

In conclusione desidero rivolgere il mio più sentito ringraziamento a quanti mi hanno sostenuto durante la stesura di questo libro.

Il mio primo ringraziamento è per il Prof. Gennaro Iasevoli, per avermi costantemente sostenuto e incoraggiato durante tutto il percorso di questa

ricerca. Un grazie anche per tutta la disponibilità dimostrata e per tutte le occasioni di confronto offerte durante la stesura del libro.

Ringrazio tutti i colleghi e docenti dell'Università LUMSA che mi hanno, a vario titolo, sostenuto nel mio percorso di crescita accademica. In particolare, un sentito ringraziamento va alla Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia, Prof.ssa Loredana Lazzari, alla Prof.ssa Donatella Pacelli e al Prof. Pierfranco Malizia, per il supporto costante e sincero offerto in questi anni. Ringrazio la mia collega Francesca Ieracitano per tutte le sue preziose "consulenze", non solo accademiche.

Ringrazio anche tutti i docenti e colleghi del Dipartimento di "Studi sull'Impresa" dell'Università "Tor Vergata" e del Dipartimento di "Management" dell'Università "La Sapienza" per i numerosi stimoli e le occasioni di confronto offerti.

Un particolare ringraziamento va a tutti i professionisti partner del Polo Tecnologico Grafica Editoriale del Lazio ed al CNOS-FAP "PIO XI" nella persona del Dott. Fabrizio Tosti. Ringrazio inoltre Marco Tarisciotti, Walter Pellegrini e Massimo Travasi che, con la loro esperienza diretta, mi hanno offerto importanti spunti di riflessione per l'analisi del settore della grafica e della stampa. Ringrazio Barbara Donati per la revisione dei testi.

Un grazie speciale è per mia madre e mio padre, perché tutto quello che sono è merito loro. Infine, un grazie a Valerio, marito e compagno di viaggi che, durante la stesura del libro, ha reso ogni singolo giorno straordinariamente bello.



## *1. Il vantaggio competitivo*

### **1. L'evoluzione del concetto di vantaggio competitivo in letteratura**

Il tema del vantaggio competitivo ha suscitato un interesse crescente nell'ambito degli studi di economia aziendale e di management soprattutto a partire dagli anni '60.

Attività dominante nella gestione dell'impresa è la definizione della strategia, il cui aspetto centrale riguarda i modi in cui è possibile creare vantaggio competitivo in ciascuna delle attività in cui l'impresa compete (Porter, 1993). La strategia è considerata come la «ricerca consapevole di strumenti, metodi e azioni suscettibili di assicurare all'impresa sopravvivenza, successo o vantaggio competitivo, in condizioni di equilibrio» (Cafferata, 2009, p. 276). In tal senso, infatti, il ruolo cui ambiscono le imprese migliori è quello di dominare in certi ambiti concorrenziali grazie ad un vantaggio competitivo difendibile, generato da competenze distintive soggette ad un continuo rinnovarsi (Coda, 1998).

Nel presente paragrafo si intende ripercorrere l'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo nel corso degli anni e con riferimento ai principali filoni di studi. Un concetto, quello del vantaggio competitivo, che, come si avrà modo di approfondire, si intreccia via via con i temi fondamentali degli studi di management – come quelli di “settore”, “gruppo strategico”, “strategia”, “conoscenza”, “fattori critici di successo”, ecc. – e che, attraverso questi, tenderà ad evolversi e delinarsi fino alla sua attuale accezione.

I principali contributi teorici che, nel corso degli anni, hanno approfondito lo studio del comportamento delle imprese, e conseguentemente il concetto di vantaggio competitivo, tendono ad essere riferibili a due filoni di

studio (Barbarito, 2000): quello degli economisti industriali (*Industrial Organization*) e quello degli studiosi di management. I primi, maggiormente ancorati al paradigma struttura-condotte-performance, rimangono in un'ottica più macro (ottica del settore o di gruppi di imprese) mentre i secondi entrano nel merito degli studi sul singolo caso<sup>1</sup>.

Nell'ambito del filone di *Industrial Organization* (IO) i primi studi in cui si fa riferimento, sebbene in modo indiretto<sup>2</sup>, alla nozione di vantaggio competitivo sono quelli volti a definire il concetto di settore industriale ed in particolare ad individuare collegamenti tra posizionamento nel settore e risultati delle imprese in termini di redditività. Tali studi sono riconducibili al paradigma struttura-condotte-performance, che si basa sul presupposto che dalla struttura di un settore dipendono i comportamenti delle imprese e tali comportamenti sono in grado di influenzare i risultati. In altre parole, secondo tale approccio, le caratteristiche strutturali del settore sono in grado di influenzare fortemente il comportamento strategico delle imprese e di conseguenza le performance economiche da queste raggiunte.

Tale paradigma si è sviluppato a partire dagli studi di Mason (1939) e Bain (1956; 1959) ed è stato dominante fino agli anni '70. Nella sua interpretazione "forte", tende a considerare la struttura del settore come dominante: il comportamento dell'impresa e le scelte aziendali sono condizionate esclusivamente dal settore. Tale interpretazione ammette pertanto un flusso di collegamento (struttura-condotte-performance) di tipo monodirezionale. Secondo questa prospettiva il vantaggio competitivo sarebbe determinato esclusivamente dalla scelta dell'impresa relativamente al settore in cui operare.

Nel corso degli anni gli studiosi si sono orientati maggiormente verso un'interpretazione più "debole" del paradigma (oggi prevalente) in cui il ruolo del settore viene ridimensionato in favore dell'analisi dei comportamenti strategici delle imprese<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Come afferma Barbarito (2000) «Tra gli economisti aziendali, gli studiosi di strategia si occupano solo dell'analisi del comportamento delle imprese e della relazione tra comportamento, ambiente esterno e performance reddituali (...) l'economista industriale è più interessato ad osservare se esistono, all'interno del settore, delle tipologie di comportamento attorno alle quali raggruppare i comportamenti reali delle imprese del settore » (p.230).

<sup>2</sup> Come si avrà modo di approfondire l'espressione "vantaggio competitivo" è stata definita in modo esplicito da Porter (1980; 1985).

<sup>3</sup> Sulla distinzione delle due interpretazioni "forte" e "debole" del paradigma si veda Zannoni, (1997). L'autore rileva che «tra le due differenti interpretazioni (...) oggi prevale senza dubbio quella debole, forse anche per gli studi di matrice manageriale, molto più concen-

Si acquisisce la consapevolezza che la redditività di un'impresa non è dipendente dal campo di attività in cui opera bensì dalla sua posizione competitiva e ancora, che non esistono settori profittevoli *a priori* ma ad esserlo sono le singole imprese grazie alla loro capacità di competere. Questa nuova visione ha portato molteplici studiosi ad interrogarsi sul concetto di posizionamento<sup>4</sup> e strategia<sup>5</sup>.

A partire dalla fine degli anni '70 si sviluppano numerosi studi volti ad approfondire il legame condotte-risultati soprattutto in seguito alla nascita del concetto di "gruppo strategico" coniato da Hunt (1972) e successivamente ripreso da Porter (1980). Quest'ultimo, in particolare, lo definisce come «un gruppo di imprese in uno stesso settore che seguono la stessa strategia o una strategia simile lungo le dimensioni strategiche» (p.129). Le ricerche si proponevano di dimostrare l'esistenza di una relazione diretta tra strategie e performance (gruppi strategici e performance). Tuttavia, la maggior parte di esse ha fallito nel dimostrare questa relazione o, quanto meno, ha fornito risultati deboli o contraddittori<sup>6</sup> facendo emergere, ad esempio, che tale relazione sussisteva in alcuni settori e non in altri.

Come si avrà modo di approfondire nel capitolo 3, la letteratura oggi concorda nell'affermare che la stessa performance può essere ottenuta anche attraverso differenti condotte e che non esiste una corrispondenza biunivoca strategie-performance. Questo però non significa che non sia utile impiegare i gruppi strategici per lo studio del settore, anzi, è opinione condivisa<sup>7</sup> che tale analisi consenta a manager e ricercatori di compiere una classificazione delle strategie adottate in uno specifico settore industriale. L'analisi dei gruppi strategici rimane quindi una fase fondamentale nel pro-

trati sul comportamento specifico dell'impresa» (p.77).

<sup>4</sup> Abell e Ansoff sono tra i primi autori ad approfondire il concetto di posizionamento e superare la tradizionale impostazione di considerare il settore in termini spiccatamente "merceologici". In particolare l'apporto maggiormente significativo di Abell (1980) è stato quello di aver superato, attraverso la definizione delle aree di business, i criteri più tradizionali di identificazione e segmentazione del settore che fino a quel momento avevano avuto una scarsa valenza strategica come quello basato sui settori. Si veda al riguardo anche l'analisi proposta da Donna (1992).

<sup>5</sup> Una delle prime definizioni di strategia è riconducibile a Chandler (1962) il quale la intende come «la determinazione degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, delle politiche e dell'allocazione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi» (1962, p. 13).

<sup>6</sup> Per una rassegna degli studi sulle relazioni strategie-performance negli anni '70-'90 si veda Leask e Paker (2006).

<sup>7</sup> McGee (2003), Leask e Paker, (2006).

cesso di studio di un settore, utile per valutare se nel settore oggetto di indagine questa relazione (strategie-performance) sussiste e quindi se il vantaggio competitivo possa risiedere nelle scelte strategiche<sup>8</sup>.

Ulteriore sviluppo al concetto di vantaggio competitivo si verifica con i contributi di Porter sul modello della concorrenza allargata (1979; 1980) e quello sulla catena del valore (1985). Il primo modello in particolare sposta l'attenzione dal settore all'azienda. Si supera una visione oggettiva che parte dall'analista che aggrega il settore in realtà imprenditoriali in base a parametri specifici di riferimento, per passare ad una visione soggettiva qualificata dal singolo imprenditore che definisce chi qualificare come concorrente. Nell'ambito di questi contributi Porter definisce esplicitamente il concetto di "vantaggio competitivo"<sup>9</sup> (1980; 1985) che deriva «dal valore che un'azienda è capace di creare per i suoi clienti» (Porter, 1985, p.4). Esso può assumere ad esempio la forma dei prezzi più bassi di quelli della concorrenza a parità di benefici offerti, oppure può consistere nel fornire benefici con caratteristiche di unicità capaci di compensare un prezzo più elevato. Secondo l'autore, infatti, il vantaggio deriva dalle attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i suoi prodotti. Egli propone lo strumento della catena del valore come una possibile "metodologia sistematica" per esaminare le attività che un'impresa svolge e come esse interagiscono tra loro e per individuare le fonti del vantaggio competitivo. Il modello della catena del valore, attraverso il processo di analisi che prevede la disaggregazione delle attività strategiche per l'impresa, consente di individuare l'andamento dei costi e le potenzialità di differenziazione. Secondo Porter (1985), un'impresa acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge le «attività strategicamente importanti in modo più economico ed efficiente dei propri concorrenti» (p.43).

Un contributo importante nel percorso evolutivo del concetto di vantaggio competitivo è quello offerto dagli studi sulla *Resource-Based View* (RBV), che superano una prospettiva basata sull'analisi di settore che riconduce la competitività a fattori prevalentemente "esterni", per ampliare il

<sup>8</sup> Per maggiori approfondimenti sull'analisi dei gruppi strategici per l'individuazione delle fonti del vantaggio competitivo si veda il capitolo 3, paragrafo 5.

<sup>9</sup> È opportuno precisare che al concetto di vantaggio competitivo si sovrappone anche quello di competitività: le due espressioni, infatti, tendono a coincidere anche in virtù della somiglianza nelle definizioni proposte. La competitività è definita come la capacità dell'impresa di progettare, produrre e/o commercializzare sul mercato prodotti superiori alla concorrenza, considerando il prezzo e la qualità (Grant, 1991).

significato del concetto anche ad aspetti più specificatamente connessi alle risorse e competenze.

La RBV ha origine nella metà degli anni '80 grazie ai contributi di numerosi autori tra cui Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1986). Gli studi che si inseriscono nel filone della RBV si propongono di spiegare le motivazioni legate al vantaggio competitivo; l'approccio *resourced based* considera il patrimonio di risorse come la componente principale ed essenziale nell'evoluzione e nel successo di un'impresa. Secondo questa prospettiva l'ambiente è rilevante in quanto fonte di risorse ma lo è molto meno come determinante del vantaggio competitivo.

Nell'illustrare l'impianto concettuale della RBV, Simone (2004) propone un modello "allargato" in cui chiarisce il legame tra risorse<sup>10</sup>, competenze/capacità strategiche<sup>11</sup> (ossia durevoli, eterogenee, immobili ed inimitabili) e vantaggio competitivo<sup>12</sup>.

Sul paradigma della RBV si fonda l'interpretazione di Valdani (1995; 2000) che definisce il vantaggio competitivo come «la capacità distintiva di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità "market driven" o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo» (1995, p. 391). Tale definizione evidenzia come il vantaggio competitivo, per essere definito tale, debba essere significativo e difendibile e basato sulle dinamiche del mercato.

La superiorità di posizione rispetto ai concorrenti rappresenta il contenuto del vantaggio competitivo, i mezzi sono rappresentati dalle capacità market driven e dalle risorse. Sono quindi le diverse capacità di impiego delle risorse che spiegano le differenti performance rispetto alla concorrenza. Il vantaggio competitivo misura dunque il differenziale della proposizione di valore offerta dall'impresa ai propri clienti rispetto alla proposi-

<sup>10</sup> Intese come i beni tangibili e intangibili che sono legati all'impresa semi-permanentemente (Wernerfelt, 1984).

<sup>11</sup> Intese come competenze *core* (Prahalad e Hamel, 1990), capacità *core* (Andrews, 1971; Grant, 1991) e capacità distintive (Snow e Hrebiniak, 1980). Per una rassegna completa sulle definizioni e interpretazioni del concetto di competenze e risorse e sulle relative proprietà si veda Simone (2004).

<sup>12</sup> Le risorse (1° livello) sono combinate per mezzo delle routine (2° livello) per creare le capacità (3° livello), fonti dirette del vantaggio competitivo (4° livello). Nel modello l'autrice evidenzia anche il susseguente problema dell'appropriabilità e allocazione delle rendite e, a monte, i fattori che influenzano la strategicità delle risorse e delle capacità imputabili a due ordini di fattori: quelli che nel complesso danno luogo al fenomeno dell'ambiguità causale e quelli che costituiscono il contesto istituzionale (Simone, 2004).



zione di valore offerta dalla concorrenza.

Per Valdani (2000) un vantaggio competitivo significativo e difendibile (VCSD) deve essere caratterizzato da tre componenti fondamentali:

- coincidere con, coinvolgere ed esaltare un fattore critico di successo, ossia una risorsa o una capacità riconosciuta come strategica dal mercato perché generatrice di valore;
- caratterizzarsi per tangibilità e sostanzialità in modo da rappresentare per la clientela una differenza effettiva rispetto alle attese;
- essere difendibile rispetto ai cambiamenti in atto nel mercato e alle condotte e alle azioni perseguite dai concorrenti pur riconoscendo che il ciclo di vita dei vantaggi in un mercato ipercompetitivo è solo temporaneo.

Il filone di studi della RBV è alla base anche dell'analisi proposta da De Leo (1995), il quale in particolare pone in evidenza i limiti dell'impostazione tradizionale dell'analisi competitiva, sostenendo come con questo tipo di analisi «si finisce per delinearne un quadro in cui le imprese sono impegnate in una perpetua corsa all'inseguimento, nel tentativo di replicare i vantaggi già acquisiti da altre, senza per questo essere in grado di sviluppare un'autonoma capacità di generazione di nuovi vantaggi competitivi» (p. 5). Secondo l'autore, infatti, il potere diagnostico dell'analisi di settore non consente di individuare le radici ultime del vantaggio competitivo se non viene accompagnato da una capacità di approfondimento dei meccanismi che attivano il processo di creazione del valore. Diventa quindi necessario interrogarsi sul perché, a parità di risorse o di posizione competitiva, alcune imprese sono in grado di generare un impatto competitivo superiore. Partendo da queste premesse, l'autore si chiede se la RBV sia in grado di fornire una diversa chiave di lettura rispetto a quella dell'analisi competitiva classica, derivata dall'economia industriale. Procede quindi all'esplorazione di alcuni blocchi concettuali tipici dell'analisi competitiva classica alla luce delle implicazioni derivanti dalla prospettiva *resource-based*<sup>13</sup> per evidenziare come, facendo proprie le premesse concettuali di questa teoria, emerga che le fonti del vantaggio competitivo non risiedono tanto nelle determinanti strutturali o transazionali della competizione a livello di settore,

<sup>13</sup> Ad esempio, tra le altre considerazioni l'autore sottolinea che, accogliendo la prospettiva *resource-based*, anziché parlare di barriere all'entrata sia più opportuno parlare di barriere alla mobilità (De Leo, 1995).

ma devono essere ricercate all'interno dell'impresa, ed in particolare nel patrimonio di risorse, capacità, competenze e relazioni che questa ha saputo sviluppare nel corso del tempo.

Come ogni filone di studi anche quello della RBV non è esente da critiche. Tra i principali punti di debolezza è stato evidenziato che spesso vengono proposte definizioni oscure e tautologiche (Williamson, 1999). In tal senso, infatti, alcune enunciazioni o concettualizzazioni hanno un carattere di circolarità e, pertanto, non spiegano l'origine dei fenomeni. Altri limiti sono da ricercare nell'esclusivo interesse per la singola impresa, considerata al fuori del contesto settoriale e all'incapacità di individuare con chiarezza i meccanismi causali che legano le risorse e le competenze dell'impresa al suo successo nell'arena competitiva (Ghemawat, 1991; Amit e Shoemaker, 1993; D'Aveni, 1994). In particolare la riflessione critica di Ghemawat evidenzia come i fattori critici di successo siano di difficile identificazione e troppo numerosi per avere una utilità operativa. Mancano, inoltre, di concretezza in quanto privi di qualunque informazione utile circa le relazioni tra i risultati dell'impresa e lo sfruttamento di risorse e competenze particolari.

Altri autori<sup>14</sup> sottolineano come il vantaggio competitivo non possa essere imputato esclusivamente al corretto impiego di risorse e alla gestione della struttura organizzativa, di conseguenza la RBV non può essere una teoria che sostituisce la necessità da parte delle imprese di attuare politiche strategiche per il raggiungimento della competitività.

Fortemente critica verso il concetto di vantaggio competitivo, con particolare riferimento alla caratteristica di "sostenibilità", è la posizione di D'Aveni (1994). Egli parte dalla considerazione che l'attuale contesto concorrenziale sia caratterizzato da una situazione di ipercompetizione e in questa prospettiva i vantaggi competitivi durano soltanto fino a che non sono copiati dai concorrenti. D'altra parte però agire per mantenere un vantaggio competitivo può distogliere dalla ricerca e sviluppo di nuovi vantaggi. Quindi l'obiettivo di un'azienda che opera in un mercato di ipercompetizione deve essere quello di «sconvolgere il mercato per creare dei nuovi vantaggi e intaccare quelli dei concorrenti» (p. 13). Una strategia per essere efficace in un mercato fortemente competitivo deve essere «rivolta verso il futuro del mercato» e si rende pertanto necessaria una «visione dinamica

<sup>14</sup> Porter, 1991 e Williamson, 1999.

della strategia» (p. 16).

I modelli di analisi strategica sono secondo l'autore statici perché descrivono la concorrenza in un determinato momento: questo è efficace solo in un ambiente in cui i cambiamenti sono lenti ed è opportuno perseguire un vantaggio sostenibile. L'autore propone quindi una serie di principi (le nuove 7 S) che consentono alle imprese di essere competitive ottenendo diversi vantaggi temporanei<sup>15</sup>.

Anche alla luce dei punti di debolezza della prospettiva di analisi competitiva tradizionale (che trae origine dagli studi dell'*Industrial Organization*) e quelli della RBV, sono state proposte alcune analisi e modelli concettuali volti ad integrare le due prospettive con il fine ultimo di superarne i limiti.

In particolare, con l'obiettivo di superare i punti di debolezza della RBV, Porter (1991; 2004) propone una teoria della strategia dinamica basata su una catena di causalità volta a descrivere il legame tra circostanze ambientali, comportamento dell'impresa e performance di mercato (Figura 1).

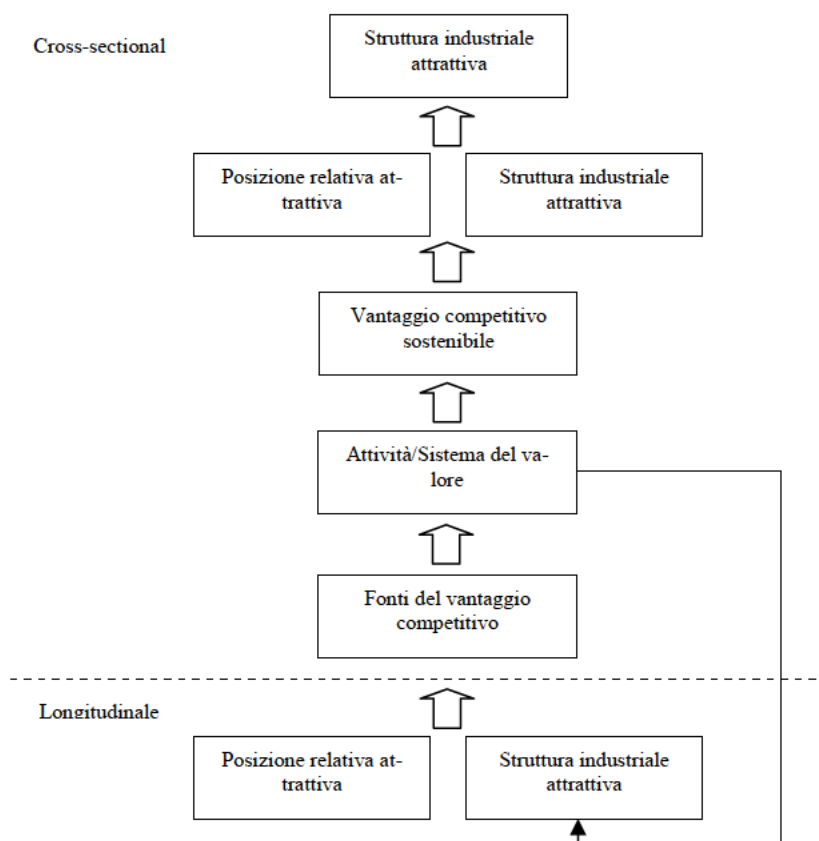
Il successo dell'impresa è determinato dall'attrattività del settore industriale e dalla posizione relativa assunta dall'impresa nel settore<sup>16</sup>. La motivazione per cui una posizione è attrattiva dipende dal possedere un vantaggio competitivo con riferimento ad un certo ambito ed è da ricercare nel concetto di attività. Fonte del vantaggio competitivo è l'abilità dell'impresa di realizzare le attività richieste ad un costo più basso o in modo unico. A questo punto Porter si domanda: «se il vantaggio competitivo scaturisce dalle attività discrete (...) perché ci sono delle imprese capaci di realizzare tali attività a costi inferiori o di creare valore superiore rispetto ai rivali? (2004, p. XXVI)». La risposta l'autore la ripone nel concetto di fattore, ossia determinanti strutturali tra concorrenti nel costo o nell'acquisizione delle attività o di gruppi di attività<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> In particolare i principi evidenziati dall'autore sono i seguenti: 1) massima soddisfazione degli stakeholder; 2) capacità di predire i cambiamenti; 3) capacità di cogliere economie di velocità; 4) capacità di agire sorprendendo i concorrenti; 5) ridefinizione delle regole dell'interazione competitiva; 6) segnalazione dell'intento strategico e 7) operare mosse e contromosse simultanee e sequenziali.

<sup>16</sup> Al riguardo Porter afferma che «(...) l'essenza della strategia è la scelta. Non c'è un unico modo di posizionarsi all'interno dell'industria, ma molte posizioni che implicano scelte diverse rispetto al tipo di vantaggio ricercato e all'ambito del vantaggio» (2004, p. XXIII).

<sup>17</sup> Tra i fattori l'autore cita: la dimensione, l'apprendimento cumulato nell'attività, i legami tra le attività, le abilità nel condividere le attività con altre unità di business, il modello

Fig. 1 - Le determinanti del successo in aree d'affari diverse



Fonte: Porter (1991)

Secondo Porter quindi solo muovendosi a livello di fattori sottostanti si possono identificare le vere fonti del vantaggio competitivo; dunque la correttezza di una posizione può essere valutata attraverso la catena del valore e i singoli fattori. Inoltre, Porter sposta l'analisi a livello longitudinale per

di utilizzazione della capacità nell'attività, i fattori istituzionali che influenzano il modo in cui l'attività è stata realizzata, come la regolamentazione governativa e le scelte politiche dell'impresa circa la configurazione dell'attività.