
Estratto

Estratto da un prodotto
in vendita su **ShopWKI**,
il negozio online di
Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria
professionale, del software, della formazione
e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM,
Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



4

Il concetto di strategia competitiva

di Luigi Cantone e Giuseppe Fabio Cantone

SOMMARIO: **4.1.** Concetti fondamentali. – **4.2.** Excursus sulle definizioni di strategia competitiva. – **4.3.** Le basi del vantaggio competitivo. – **4.4.** La catena di causalità del vantaggio competitivo. – **4.5.** Differenza tra strategia competitiva e modello di business.

4.1. Concetti fondamentali

Come osservato nel Capitolo 1, ogni strategia, e dunque anche la **strategia competitiva**, può essere spiegata sia come concetto, sia come processo attraverso cui si perviene alla sua formazione e formulazione.

Su un piano concettuale, la strategia competitiva si può definire in diversi modi, anche in considerazione della prospettiva di analisi e dei cambiamenti socioeconomici e culturali che, nel tempo, influenzano i mercati, sempre più complessi e dinamici.

Una nozione generale di strategia competitiva, che potrebbe meglio rappresentare la sua essenza, è la seguente: **l'insieme delle decisioni assunte e delle azioni attuate dal management per conseguire, in modo dinamico e su basi costantemente rinnovate, il vantaggio competitivo, sostenere la sopravvivenza dell'impresa e creare valore per gli stakeholder**. Treccani attribuisce il seguente significato al termine *sopravvivenza* nel lessico aziendale: «l'attitudine dell'impresa a permanere attiva nel tempo, nel succedersi delle persone che ne sono a capo, dei soggetti che apportano le risorse, nel mutare delle condizioni interne ed esterne della sua gestione». Questa definizione riporta immediatamente alla mente una delle frasi ispiratrici del Maestro, Prof. Lucio Sicca, il quale, nelle sue magistrali lezioni, affermava la necessità di gestire le imprese in funzione della loro duratura sopravvivenza: «i manager passano, le imprese restano».

Questi obiettivi di fondo della strategia competitiva dell’impresa sono connessi, in una relazione di causa-effetto, ad altri due elementi che ne contribuiscono a definire la finalità: a) sfruttare ed esplorare le opportunità emergenti nei mercati attuali e futuri; b) acquisire la leadership nelle risorse critiche per lo sviluppo futuro del business.

In sintesi, la strategia competitiva dell’impresa definisce il modello, il piano di azione contingente attraverso cui essa intende perseguire e rinnovare il vantaggio competitivo, condizione vitale per la sua crescita nel tempo.

Questa definizione potrebbe adattarsi ad ogni tipologia di impresa – piccola, media o grande – operante in qualunque settore. Si pensi, a titolo di esempio, anche ad una startup innovativa che lancia sul mercato un prodotto o servizio con alla base un’idea fortemente dirompente in termini di sistema di offerta, tecnologia e/o mercato, come lo sono state al loro inizio *Google*, *PayPal*, *Facebook* (oggi *Meta*) e molte altre startup innovative, di cui il mondo del business contemporaneo è ricco di esempi.

Anche per una startup, il vantaggio competitivo, la sopravvivenza e la crescita rappresentano finalità fondamentali della strategia dell’impresa, sebbene questa possa subire continui adattamenti, in quanto alcuni fattori contingenti – come tecnologie, prodotti-servizi, clienti, condizioni sia esterne sia interne – sono emergenti e soggetti a rapidi cambiamenti nel tempo.

Come è noto, le startup attraversano diverse fasi nel loro ciclo di vita.

La prima definita *pre-seed*, ovvero quella in cui emerge l’idea di business. In questo stadio si individua un’esigenza non ancora soddisfatta dal mercato e si inizia a sviluppare un’idea per rispondervi. Si raccolgono dati e informazioni a supporto della idea imprenditoriale, si analizzano il mercato e le alternative esistenti, e si perfeziona l’idea per adattarla al meglio ai bisogni del target di riferimento. In questa fase, altresì, si individuano gli elementi fondanti del vantaggio competitivo, inteso in termini di unicità, distintività e divergenza dell’idea imprenditoriale rispetto ai prodotti e servizi alternativi già presenti sul mercato.

La seconda fase è quella di *seed* (inseminazione), in cui l’idea è validata e si individuano i primi elementi della strategia di entrata sul mercato. Il focus principale di questa fase è la creazione di un primo prototipo del prodotto o servizio, in una “versione base funzionante”, definita *Minimum Viable Product* (MVP). Il MVP è utile per effettuare test, ricevere valutazioni e feedback a costo contenuto dal target di clienti individuato, verificare l’efficacia della proposta di valore e, se necessario, apportare modifiche per migliorarne le prestazioni in funzione delle esigenze del mercato. Al termine di questa fase, dovrebbero essere disponibili tutti gli elementi per formulare un articolato piano strategico, o *business plan*,

finalizzato all'ingresso sul mercato e alla generazione di profitabilità e redditività nel medio termine (generalmente entro 3-5 anni dal lancio). Il business plan, corredata di dati a supporto, viene presentato a potenziali finanziatori – come *business angel*, *venture capitalist*, incubatori e acceleratori di startup, banche – oppure utilizzato per accedere a fonti alternative di finanziamento rispetto all'autofinanziamento, come, ad esempio, campagne di *equity crowdfunding*. In un paese come gli Stati Uniti, gli investitori finanziano l'idea, valutandone il potenziale innovativo, la capacità di generare profitto, redditività e crescita per l'impresa nascente. Spesso, infatti, il razionale dell'imprenditore è quello di sviluppare rapidamente la nuova iniziativa per poi cedere l'azienda e ottenere un elevato *capital gain*. In Italia e in Europa, invece, il business plan assume un ruolo ancor più centrale, soprattutto per attrarre investitori pubblici. In questo contesto, i dati e le analisi che supportano la strategia della startup innovativa risultano cruciali. Lo stesso vale per i cosiddetti *limiti ex post alla competizione*, secondo l'approccio di Peteraf, che mirano a creare barriere alla imitazione e replicazione dell'idea imprenditoriale da parte di potenziali concorrenti. Per un approfondimento su tali limiti, si rimanda al paragrafo 6.2.2.

La terza fase, denominata *early stage*, è quella in cui, grazie ai finanziamenti ottenuti, il prodotto-servizio (MVP) è lanciato sul mercato secondo gli obiettivi e la strategia previsti nel business plan. L'andamento della performance di mercato – vendite, margini di profitto, redditività – e il continuo ascolto del *voice of the customer* permettono di apportare gli adattamenti necessari al MVP, per meglio rispondere alle esigenze del target di clientela. Ciò comporta una revisione dinamica dei piani d'azione relativi alla strategia competitiva, in funzione dei feedback ricevuti e dell'evoluzione del mercato.

La quarta e ultima fase è quella di *growth*, nella quale la startup è in grado – anche attraverso programmi di accelerazione – di ampliare la propria penetrazione di mercato e scalare il business, sia a livello nazionale che internazionale. Le componenti della strategia competitiva sono ulteriormente affinate e diventano oggetto di investimenti mirati, al fine di sostenere la crescita dell'azienda e aumentare l'attrattività della proposta di valore per il target di clienti.

In conclusione, anche nel caso di *startupper innovatori seriali*, come si usa dire nel gergo, che fondano startup con l'obiettivo di svilupparle fino a una fase di crescita e poi rivenderle ottenendo il massimo capital gain, la strategia competitiva ha comunque la finalità di creare un vantaggio competitivo capace di assicurare la crescita e la sopravvivenza nel tempo dell'impresa. Quanto più la strategia risulta credibile, sostenibile e realizzabile, tanto maggiore sarà il valore dell'impresa e il capital gain potenzialmente ottenibile.

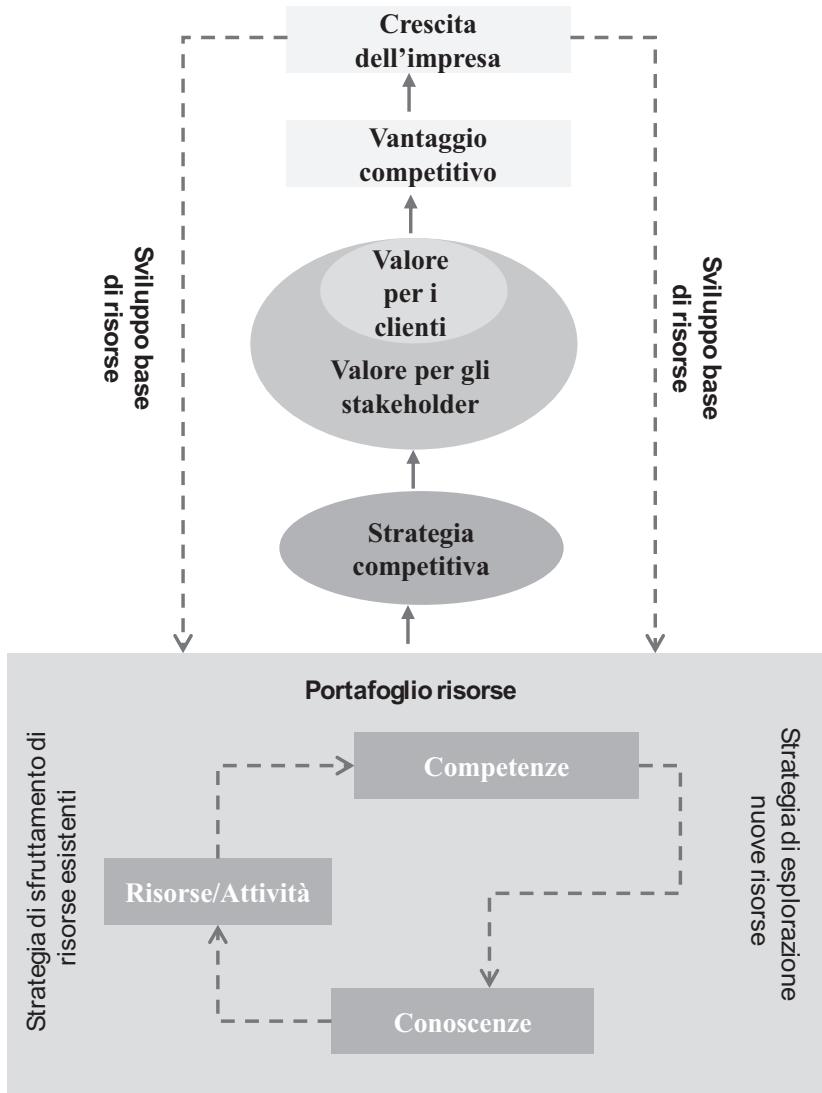
Lo stesso ragionamento vale anche per un fondo di investimento, un *venture capitalist* o altri soggetti che acquisiscono aziende in difficoltà con l'obiettivo di aumentarne il valore per poi, dopo pochi anni, rivenderle ottenendo un significativo capital gain. Anche in questo caso, la strategia competitiva adottata da soggetti con interessi prevalentemente finanziari è orientata alla creazione del vantaggio competitivo capace di assicurare una sostenibile sopravvivenza dell'impresa nel tempo.

Come illustrato in Figura 4.1, il vantaggio competitivo si fonda sulla capacità della strategia competitiva di creare valore per gli stakeholder, da un lato, e di catturare le rendite derivanti dalle risorse critiche per il successo nel business, dall'altro. Tali risorse possono essere interne all'impresa – sebbene soggette a un dinamico rinnovamento in base alle contingenze ambientali – oppure integrabili con risorse disponibili presso altri attori dell'ecosistema del business.

Il vantaggio competitivo, dunque, ha come presupposto fondamentale la capacità dell'impresa di accedere, attrarre, mantenere, sviluppare e innovare le risorse critiche per i business in cui opera o intende operare. Pertanto, la strategia competitiva rappresenta – nella sua dimensione più profonda e spesso non immediatamente visibile – il modello o piano di azione contingente attraverso cui l'impresa, partendo da uno stock iniziale di risorse, ne accresce sistematicamente il valore nel tempo.

Come già accennato, le risorse non sono solo interne – siano esse materiali o immateriali – ma anche esterne: ad esempio, il valore del portafoglio clienti, il valore del network dei partner, la reputazione del *corporate brand*.

Figura 4.1 – Le determinanti della strategia competitiva e il vantaggio competitivo dell'impresa in una prospettiva basata sulle risorse.



Fonte: Nostra elaborazione.

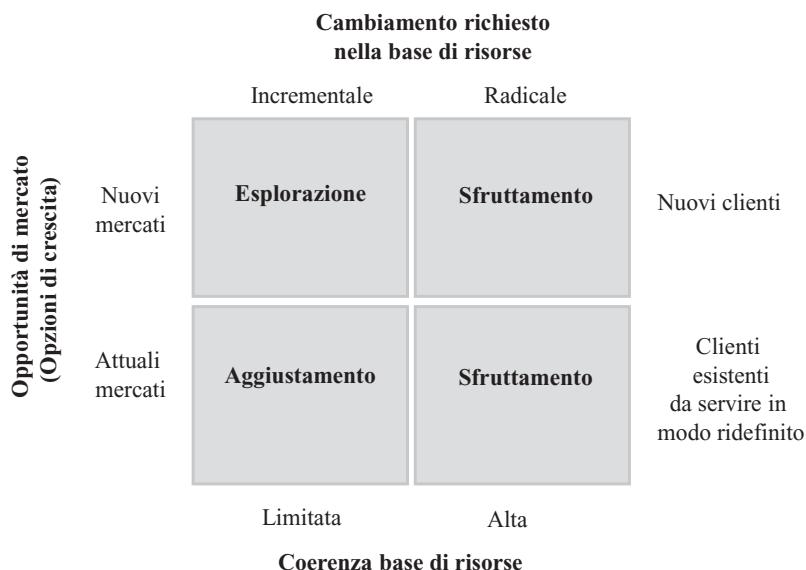
La definizione di strategia competitiva adottata in questo contesto mette in evidenza alcuni concetti chiave, di seguito brevemente descritti.

- Le imprese non competono solo per acquisire quote di mercato nei business in cui sono già presenti o nei quali intendono entrare, ma anche per anticipare i concorrenti, **creando e dominando nuove opportunità in mercati emergenti e futuri.**

- La competizione tra imprese, sebbene finalizzata alla leadership di prodotto-mercato, rappresenta, in una prospettiva più profonda, una rivalità per l'acquisizione e il mantenimento della leadership sulle risorse chiave. Queste costituiscono il fondamento necessario per alimentare e sostenere la superiorità competitiva nel tempo. L'obiettivo principale della strategia competitiva, quindi, è **acquisire nuove risorse, competenze e conoscenze critiche per la crescita futura dell'impresa.** La base del vantaggio competitivo risiede, in larga parte, nella base di risorse disponibili – sia interne sia accessibili tramite la rete di relazioni – e nonché nella capacità di coordinare e migliorare continuamente tali risorse nel tempo. In alcuni casi, in presenza di cambiamenti dirompenti nei bisogni del mercato, nelle tecnologie o in altri fattori del contesto esterno, può diventare necessario trasformare radicalmente il portafoglio di risorse esistenti. Continuare a sfruttare le risorse attuali può, infatti, generare una dipendenza strategica limitante, lasciando spazio a concorrenti più innovativi e reattivi (Figura 4.2).

- La centralità e dinamicità delle risorse distintive nei processi competitivi spinge le imprese a presidiare le competenze centrali (*core competencies*) e collaborare attivamente con gli attori dell'ecosistema del valore, al fine di integrare capacità complementari necessarie per sostenere la crescita aziendale e sviluppare un vantaggio competitivo duraturo. La competizione, soprattutto nei mercati ipercompetitivi, si svolge tra **ecosistemi di business** piuttosto che tra singole imprese: in questi ecosistemi, i diversi attori coinvolti condividono obiettivi e comportamenti, integrano risorse complementari – spesso difficilmente trasferibili e replicabili – e co-creano valore reciproco attraverso la condivisione di strategie comuni e lo scambio di risorse.

Figura 4.2 – Ambito delle opportunità di crescita e coerenza della base di risorse dell’impresa.



Fonte: Nostra elaborazione.

- La strategia competitiva è volta a creare valore per gli stakeholder dell’ecosistema in cui l’impresa opera: clienti, dipendenti, azionisti, fornitori, canali commerciali, altri attori del business, nonché organizzazioni e istituzioni rappresentative della società nel suo insieme. Nella prospettiva dell’impresa e della strategia competitiva orientata al mercato (*customer centric*), tra gli stakeholder, un ruolo fondamentale è svolto dai clienti: la creazione di un valore superiore per loro, infatti, è determinante ai fini dell’acquisizione, sviluppo e consolidamento del vantaggio competitivo. Questo vantaggio rappresenta l’obiettivo strategico guida su cui devono concentrarsi le risorse, le competenze, i processi di apprendimento organizzativo, la progettualità strategica (*strategy design*) dell’impresa. La capacità di soddisfare le esigenze dei clienti in modo più efficiente, efficace e tempestivo rispetto ai concorrenti è una condizione necessaria, sebbene non sufficiente, affinché si possa generare valore per gli altri stakeholder rilevanti, in particolare per gli azionisti. Nel tempo, i bisogni dei clienti subiscono

cambiamenti più o meno radicali, conseguenza delle trasformazioni economiche, sociali, culturali, tecnologiche, demografiche e di stili di vita. Recentemente, la proposta di valore delle imprese, e più in generale le condotte strategiche delle stesse, hanno dovuto contemperare obiettivi di business – come quote di mercato, profitto, redditività, crescita dimensionale – con interessi di natura più ampia, riguardanti la società nel suo insieme. A tal riguardo, si vedano i casi di *Ferrarelle Società Benefit* e delle *Banche di Credito Cooperativo* (BCC) di seguito descritti. L’impresa, dunque, si configura come un soggetto di cambiamento socioculturale, che con le proprie azioni contribuisce a risolvere problemi e contraddizioni che coinvolgono la collettività. Un esempio di tale approccio è l’integrazione, all’interno della strategia competitiva dell’impresa, del paradigma *Environmental-Social-Governance (ESG)*, con l’obiettivo di mitigare gli effetti negativi sull’ambiente delle proprie attività, contribuire all’abbattimento di barriere sociali e culturali e promuovere modelli organizzativi che favoriscano l’equo trattamento delle persone, indipendentemente dalle differenze di classe sociale, razza, etnia, religione, genere e orientamento sessuale – in linea con le strategie *DEI (Diversity, Equity and Inclusive strategies)* – e, allo stesso tempo, ispirati alla promozione del talento e del merito.

In generale, la strategia competitiva è un piano di azione dinamico nel tempo, che ha bisogno di agili cambiamenti (*strategic agility*) affinché l’impresa possa mantenersi sempre avanti nel gioco competitivo. Questi cambiamenti possono essere talvolta incrementali, ma altre volte radicali (*disruptive strategies*). Quest’ultimo tipo di cambiamento richiede, più degli altri, il superamento della *dipendenza dal modello passato (path dependence)*, e la trasformazione – in modo più o meno divergente – di obiettivi, decisioni, azioni, risorse, routine organizzative e cultura aziendale. Posto che la strategia competitiva, in ultima istanza, è finalizzata al conseguimento del vantaggio competitivo dell’impresa, bisogna evidenziare che questo concetto assume fondamentalmente due significati. Il primo ha una rilevanza economico-finanziaria: rappresenta l’idoneità del piano di azione dell’impresa a generare una performance economico-finanziaria superiore a quella dei diretti concorrenti, grazie – è bene ribadire – alla capacità di definire e consegnare un valore per i clienti più elevato, considerato il costo totale – somma del prezzo, dei costi prodotti-servizi complementari e dei costi non monetari – che i clienti pagano per accedere ad esso. Sebbene tale performance possa essere misurata in termini dei consolidati *key performance indicator* – NOPAT, ROS, ROI, ROE, ROA, ecc. – è bene evidenziare che il valore economico creato da una strategia non può essere determinato solo sulla base di indicatori contabili. Infatti, occorre considerare la differenza tra la redditività contabile e il costo del capitale

(*WACC-Weighted Average Cost of Capital*) assorbito dalle risorse impegnate per perseguire la strategia selezionata ad ogni livello della organizzazione aziendale (corporate, business, attività). Il secondo significato, invece, pone in risalto il *dark side of the moon*, prendendo a prestito il titolo dell'ottavo album del gruppo musicale britannico *Pink Floyd*, pubblicato nel 1973. Si tratta della capacità dell'impresa – grazie alle risorse di cui dispone e a cui può accedere attraverso il proprio ecosistema – di *fare le cose meglio degli altri*. In altri termini, gestire le attività e i processi della catena e del sistema del valore in modo più efficiente e/o efficace dei concorrenti. Strategie competitive innovative che evidenziano questi elementi – ovvero la creazione di nuovi mercati basata sull'esplorazione e integrazione di nuove risorse, hanno spesso una natura dirompente, e la cui affermazione sul mercato potrebbe richiedere tempi relativamente rapidi in alcuni casi, più lunghi in altri. Si pensi alla fotografia digitale, ad esempio. Per quanto la *Eastman Kodak Company* avesse creato un prototipo già nel 1975, il vero contributo allo sviluppo del mercato è avvenuto negli anni '90, quando aziende come *Sony*, *Canon* e *Nikon* hanno lanciato le prime macchine fotografiche digitali accessibili al grande pubblico, dispositivi più compatti, leggeri e con una qualità delle immagini superiore. In altri casi lo sviluppo del mercato è stato più rapido. Si consideri *Canon* con la creazione, negli anni '70, del mercato delle macchine fotocopiatrici di piccoli volumi d'uso. Il business principale dell'azienda era allora quello delle macchine fotografiche. Un altro esempio è *Novopen*, linea di "penne" lanciata dalla società danese *Novo Nordisk* per la inoculazione di insulina in sostituzione delle tradizionali siringhe, creando il mercato dei dispositivi per le iniezioni. *Gopro*, marchio di proprietà della società californiana Woodman Labs, che progetta, realizza e commercializza videocamere/fotocamere "indossabili" – attraverso accessori, resistenti all'acqua e agli urti – considerate parte della fotografia d'avventura. *Quark-Viaggi nel mondo della scienza*, programma televisivo di divulgazione scientifica lanciato nel 1981 e andato in onda fino al 1989, è un esempio di innovazione nel campo della comunicazione scientifica. *Actifry*, friggitrice ad aria, inizialmente lanciata sul mercato dalla società francese SEB; *iTunes* (Apple) e *Spotify*, applicazioni sviluppate e distribuite per riprodurre e organizzare file multimediali e per permettere l'acquisto online di brani musicali, sono ulteriori esempi di innovazione che hanno modificato i paradigmi competitivi. Infine, *Netflix* – caso descritto nel paragrafo 7.1.3 – rappresenta un esempio emblematico del ruolo dell'innovazione delle risorse nel cambiamento del paradigma competitivo, nello sviluppo del vantaggio competitivo, nella crescita delle imprese e nella distruzione dei concorrenti (nel caso specifico, *Blockbuster*), che non hanno colto tempestivamente la necessità del cambiamento e le opportunità offerte dall'innovazione.

Estratto

Estratto da un prodotto
in vendita su **ShopWKI**,
il negozio online di
Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria
professionale, del software, della formazione
e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM,
Altalex, UTET Giuridica, il fisco.

