

Il vantaggio competitivo

La maggior parte degli economisti concorda sul fatto che il sistema produttivo mondiale sta affrontando i marosi di un vero e proprio rivolgimento che va sotto il nome di *new-economy*.

Io ritengo, peraltro, che, contrariamente a quanto riportato dai media, la nuova economia, che ha iniziato a svilupparsi negli anni '90, non è solo tecnologie, media e telecomunicazioni, ma che questi elementi non sono altro che la punta dell'iceberg di **una vera rivoluzione del sistema economico che sta conducendo la massa delle aziende dei paesi più industrializzati a modifiche culturali e organizzative.**

La rivoluzione succitata è caratterizzata da una serie d'elementi distintivi che non possono non rientrare in un concetto di nuova economia.

Ieri l'azienda era focalizzata su aspetti tangibili o misurabili; oggi sono gli aspetti intangibili che dettano le regole della competitività. I manager devono fronteggiare situazioni contraddittorie e dilemmi, ma sono impreparati a fondere gli opposti, ad affrontare il paradosso, a misurare l'immisurabile. La strategia del miglioramento continuo (*kaizen*¹) viene affiancata dal modello dei miglioramenti drastici, i *breakthrough*², che, creando forti discontinuità con il passato, fanno fare salti qualitativi e quantitativi all'impresa.

Le imprese hanno compreso la necessità del cambiamento e cercano di cambiare; esse, infatti, specie le grandi, sono state investite da ondate di proposte d'innovazione delle strutture organizzative, ma, spesso i risultati sono stati modesti e si sono tradotti, sostanzialmente, in tagli nel costo del personale, nell'applicazione del buon senso³ e nel superamento delle logiche burocratiche e gerarchico-funzionali.

Ma ora, la nuova economia richiede a imprenditori e manager, sia un salto rispetto alla tradizione deterministica, sia l'abbandono di regole, definizioni e paradigmi che sono ancora alla base della vecchia cultura. Correttamente ha osservato Franco Bernabè «Old economy e new economy sono due definizioni che ben presto spariranno. E il perché è semplice. L'economia è una sola. L'attività economica consiste nel produrre beni e servizi che il mercato è disponibile a comprare».

Nel 1996 Lester Thurow, con un'acuta metafora geologica, definì «placche economiche» i processi strutturali in corso che, attraverso movimenti impercettibili, trasformano radicalmente il mondo dell'economia, proprio come l'attività delle placche della crosta terrestre ha determinato la nascita, la deriva e la scomparsa di continenti e oceani.

Le cinque placche di Thurow sono:

- la conversione al capitalismo dei paesi ex-comunisti e l'ingresso sulla sua scena economica di un terzo dell'umanità,
- l'irresistibile successo d'impresе ad alto contenuto di capitale intellettuale,
- la mutata composizione demografica dei paesi industrializzati, con un numero sempre crescente di pensionati e milioni di persone che emigrano dai paesi poveri,
- la compiuta globalizzazione dei mercati,
- l'assenza di una potenza politica egemone.

L'esistenza delle cinque placche economiche aveva convinto Thurow, già nel 1996, che l'economia capitalistica sarebbe andata incontro ad un'epoca di profondi cambiamenti e di straordinarie opportunità.

1 Kaizen è il miglioramento ottenuto con il coinvolgimento di tutto il personale e si realizza per piccoli passi. Richiede grande impegno da parte del personale e modesti investimenti.

2 Salti in avanti, letteralmente penetrazione nell'incognita del futuro.

3 Non a caso il prof. T. Asak afferma che «la qualità totale è l'applicazione del buon senso».

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec09.pdf>

Con un'altra metafora, questa volta biologica, Thurow confrontava la rivoluzione in atto nel mondo dell'economia con la scomparsa sulla terra dei dinosauri e la nascita dei mammiferi. Secondo l'economista del Mit⁴, i paesi, le imprese, gli individui in grado di comprendere il significato delle trasformazioni in atto sarebbero i "mammiferi" della nuova era economica.

Un elemento pervasivo dell'impresa moderna, e che è alla base della vitalità di un'impresa, nell'era dei "mammiferi di Thurow", è il vantaggio competitivo. Espressione con la quale si sintetizzano i fattori che possono offrire un vantaggio nella competizione per la conquista, il mantenimento o l'ampliamento di una posizione di mercato.

L'idea di vantaggio competitivo ha cominciato ad attirare l'attenzione degli specialisti, quando ci si è accorti che alcune imprese riuscivano ad acquisire significative posizioni in segmenti specifici di mercato, grazie all'uso di strumenti di gestione, che altre imprese non riuscivano a sfruttare, almeno nella stessa misura.

La nozione di vantaggio competitivo ha iniziato a collegarsi strettamente alla visione più moderna di strategia, la quale prevede un uso ampio e selettivo dell'innovazione, che può essere a un tempo distruttrice e creatrice.

È distruttrice di vecchie tecnologie, di vecchi modelli di gestione, di vecchi prodotti, di vecchi modelli di consumo.

È creatrice di nuove tecnologie, di nuovi modelli di management, di nuovi prodotti, di nuovi modelli di consumo.

Si osservano imprese che si mostrano capaci di sfruttare l'innovazione per costruirsi nuovi mercati o per aggredire le imprese concorrenti; vi sono imprese che appaiono incapaci di abbandonare opzioni strategiche oramai superate.

Oggi, il vantaggio competitivo incorpora comportamenti strategici, rispetto ai quali il vecchio universo di ispirazione classica appare lontano.

Anche gli economisti classici parlavano di vantaggio competitivo⁵, ma lo facevano individuando nel fattore lavoro l'elemento fondamentale che faceva la differenza. La specializzazione produttiva di ciascuna impresa era, quindi, il risultato della comparazione statica dei costi di produzione misurati in termini di unità di lavoro.

Già allora, tale schema rappresentava una pallida rappresentazione della realtà e, soprattutto, non prendeva in considerazione la capacità del mondo dell'impresa di mutare, al mutare delle condizioni dell'economia, della scienza, dei mercati; non prendeva in considerazione le leggi del darwinismo economico.

L'economista statunitense Michael E. Porter è stato il primo ad affermare che il vantaggio competitivo è alla base del successo di un'azienda che operi in un mercato competitivo; oggi più che mai. In tutto il mondo, infatti, le aziende si confrontano con tassi di crescita che tendono a diminuire e con concorrenti globali e hanno capito che il tempo in cui la "torta continuava a crescere e ce n'era abbastanza per tutti", è finito.

Oggi una quota di mercato accessibile va individuata, conquistata e difesa, "abbeverandosi" alle fonti del vantaggio competitivo.

Tratto da "Eugenio Caruso, *Come vincere le sfide della concorrenza*, Tecniche Nuove, 2003

<http://www.tecnichenuove.com/>

⁴ Massachusetts Institute of Technology.

⁵ Alla fine del XIX secolo si parlava di vantaggi comparati.