

Giochi competitivi

Il successo competitivo dipende innanzitutto dalla comprensione del ciclo di innovazione e del contesto in cui l'impresa opera. Comportamenti adeguati per certe circostanze possono provocare fallimenti in altre. Non sempre l'esperienza insegna!

In diversi settori economici il confronto competitivo tra imprese si è decisamente inasprito. Molti mercati sono diventati transnazionali o globali. I cicli di vita dei prodotti si sono ridotti. I processi di concentrazione hanno ridisegnato la mappa industriale e le regole del gioco. L'innovazione tecnologica e la soddisfazione della clientela sono divenute armi cruciali con le quali i contendenti tentano di affermare la loro supremazia.

Chi ha vinto e chi ha perso? Sicuramente le imprese che non sono state in grado di interpretare, anticipare e guidare il cambiamento hanno subito i contraccolpi maggiori, perdendo le loro posizioni di dominanza e subendo la marginalità o l'estromissione dal mercato. Molte di queste imprese sono rimaste ostaggio del loro passato, dei loro miti e dell'inerzia causata dal loro successo iniziale. "Il benessere provoca imbecillitudine", soleva ripetere un mio professore di economia, divenuto poi Presidente della Commissione Europea.

L'innovazione si origina per mezzo di un evento rivoluzionario (quantum leap) che genera una nuova tecnologia. Essa provoca una discontinuità nel ciclo di altre tecnologie ed innesca un progressivo processo di erosione nella loro applicazione di mercato (killer application). Al termine di tale processo di confronto e distruzione, la nuova tecnologia si afferma e consolida come lo standard dominante, riconosciuto da tutte le imprese del settore. Almeno sino all'innescamento del prossimo quantum leap. Badate che la velocità evolutiva del ciclo di innovazione e la successione dei quantum leap non sono determinati dalla invisibile hand del mercato, ma bensì dai giochi competitivi delle imprese. Il

paradigma che le sorregge si chiama Competition Based View e tali giochi sono di tre tipi: movimento, imitazione, e posizione.

Il gioco di movimento parte dall'assunto che il successo dipende dalla capacità di anticipazione dei cambiamenti e dalla velocità di risposta ai bisogni della clientela piuttosto che alla mera sottrazione della quota di mercato ai concorrenti. Il gioco di movimento è quindi orientato alla market creation, cioè alla generazione di valore tramite nuove opportunità ed idee. Le imprese di movimento preferiscono scegliere 'come combattere' rispetto al 'dove'. Agiscono proattivamente, giocando la carta della convergenza intersettoriale e tendendo a coevolvere il proprio settore. Le armi competitive che utilizzano si basano sulla acquisizione di nuove conoscenze, informazioni, creatività, immaginazione e sulla integrazione delle proprie risorse e competenze con quelle di altre imprese sinergiche.

Il giocatore di movimento mira ad acquisire il vantaggio competitivo del first mover, applicando e diffondendo la nuova tecnologia, educando il mercato, sviluppando le necessarie infrastrutture settoriali, siglando alleanze con potenziali partner e divulgatori.

Il gioco di imitazione è perseguito dalle imprese che per diverse ragioni, quali la scarsità delle risorse disponibili o la bassa propensione al rischio, inseguono il pioniere e l'innovatore di mercato. Il giocatore di imitazione (follower o nicher) attende l'apertura di una finestra strategica per far leverage sulle conoscenze del first mover, replicando o tentando di migliorare la tecnologia emergente, le fonti di innovazione e la formula imprenditoriale del suo avversario. Le armi



Dalmazio Zolesi, consulente di direzione aziendale e docente Supsi

competitive su cui si fonda il gioco di imitazione sono la velocità di apprendimento e le risorse e le competenze specifiche per il processo di adattamento. Il giocatore di imitazione coopera allo sviluppo del mercato nascente, e si manifesta maggiormente nei settori in fase di crescita e di evoluzione.

Il gioco di posizione è proprio delle arene competitive caratterizzate da ben definite scelte in termini di prodotti/mercati, cicli di vita consolidati, clienti con bisogni chiari e strutturati e concorrenti ben identificati. La competizione è prevalentemente orientata sul 'dove' combattere, ovvero alla scelta delle più attraenti combinazioni prodotto/mercato.

Il gioco di posizione tende ad evolvere verso l'ultima frontiera del valore, tramite l'incessante processo del miglioramento continuo e talvolta con drastiche ristrutturazioni d'azienda e del settore. In tale contesto prevalgono le strategie che accrescono la quota di mercato tramite piani di marketing, più efficaci e potenti in termini di potenza di fuoco ed atti ad innalzare barriere di opposizione agli attacchi dei rivali.

Il giocatore di posizione ha le risorse e le competenze necessarie per differenziare incrementalmente l'offerta di prodotti e servizi e per ottimizzare la politica di marketing (branding, prezzo, comunicazione, distribuzione e promozione). La strategia sostenibile del giocatore di posizione è quella della continua creazione del valore. Sia per sfuggire al cappio della commoditisation e per procrastinare l'inevitabile implosione del mercato. E voi che razza di giocatori siete?