

Fabio Venturi

Reinventare la strategia

Dalla guerra dei prezzi
alla competizione pacifica



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Fabio Venturi

Reinventare la strategia

Dalla guerra dei prezzi
alla competizione pacifica

 FrancoAngeli


TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Emergenza strategia	»	15
1. Dall'economia industriale, all'economia creativa	»	15
2. Cambiamento e management	»	16
3. Innovazione e vantaggio competitivo	»	18
4. I cinque fattori dell'inerzia strategica	»	21
5. Attenzione alle mode manageriali!	»	24
6. I comuni problemi di strategia	»	26
2. Strategie senza “vero” marketing!	»	29
1. Perché domina la produzione	»	29
2. Dal marketing transazionale, al marketing relazionale	»	30
3. “Vero” marketing: dove sei?	»	33
4. La realtà del marketing nelle aziende	»	36
5. La tua strategia è prigioniera delle best practice?	»	37
6. Da come produrre, a cosa offrire	»	41
7. Competizione tra prodotti, o tra servizi?	»	42
3. Crea le basi della crescita profittevole	»	45
1. Cambia la misura del successo	»	45
2. Gestire il prezzo come vero driver della redditività	»	46
3. Passa dal controllo dei costi, al controllo del margine	»	49
4. Migliora la produttività del lavoratore intellettuale	»	51
5. Investi in formazione	»	54
6. Innova la strategia	»	55
7. Dalla guerra dei prezzi, alla competizione pacifica	»	58

4. Costruire la strategia	pag. 62
1. Cos'è la strategia	» 62
2. Le cinque dimensioni della strategia	» 64
3. La proposizione di valore per il cliente (CVP)	» 67
4. Il vantaggio competitivo difendibile	» 71
5. Strategia basata su risorse interne, o opportunità esterne?	» 72
6. Il rapporto tra innovazione e valore dell'offerta	» 73
7. Le strategie per sottrarsi alla guerra dei prezzi	» 76
5. Le strategie per “battere la concorrenza”	» 80
1. La gestione strategica del mercato	» 80
1.1. L'analisi esterna	» 81
1.2. L'analisi interna	» 84
1.3. Problemi e opportunità chiave	» 85
1.4. Le opzioni strategiche	» 86
1.5. Individuare e valutare le strategie alternative	» 87
1.6. Il caso MCZ: come diventare leader europeo nelle stufe a pellet	» 89
1.7. Mercati del futuro, o business dal nocciolo vuoto?	» 91
1.8. Il caso Euronewpack: guadagnare vendendo cartone!	» 93
2. La strategia di differenziazione focalizzata	» 98
2.1. Il caso del “campione nascosto” Askoll	» 100
3. Service management	» 101
3.1. Perché investire nel servizio	» 101
3.2. Gli aspetti strategici del service management	» 103
3.3. Gli aspetti tattici del service management	» 106
3.4. Gestire l'offerta totale del servizio	» 108
3.5. Incrementare l'impatto del servizio nella relazione con il cliente	» 111
3.6. Il marketing interattivo e il marketing relazionale	» 115
3.7. Il ruolo della vendita e del servizio nel ciclo di vita della relazione con il cliente	» 117
3.8. Integrare il marketing tradizionale con il marketing relazionale	» 119
3.9. Il caso Valvola Spa: sviluppare una strategia basata sui servizi	» 121
6. Le strategie della “competizione pacifica”	» 124
1. Gestire per il profitto, non per la quota di mercato	» 124
2. Rendere irrilevanti i concorrenti	» 127
2.1. Dalla brand equity, alla brand relevance	» 127
2.2. Creare nuove categorie con la brand relevance	» 128
3. L'innovazione di valore (strategia oceano blu)	» 129

3.1. Il caso Ideal Work: creare un oceano blu nei pavimenti in calcestruzzo	pag.	132
4. Quale strategia per sottrarsi alla guerra dei prezzi?	»	133
7. Creare valore con la rete vendita	»	140
1. Creatività dei dipendenti, internet e strategia	»	140
2. Trasformare il “depliant parlante” in un consulente	»	143
3. Quando l’efficienza genera la “fabbrica delle offerte”	»	145
4. Controllo, performance e motivazione dei venditori	»	146
5. Quando il team building camuffa l’incompetenza manageriale!	»	147
6. Dal sales reporting, al sales planning	»	150
7. Come il valore ridisegna le decisioni d’acquisto	»	151
8. Creare valore nel processo d’acquisto	»	153
9. La sfida: da comunicare valore, a creare valore	»	153
10. Rispondere ai tre modelli di acquisto	»	155
11. Viene prima la vendita, o la negoziazione?	»	159
12. Incentivare la rete vendita sul margine	»	160
13. Integrare sales e service nel marketing relazionale	»	162
Conclusione	»	164

A Luca e Stefania

Introduzione

Negli ultimi trent'anni il business è stato caratterizzato dalla forte velocità che ha assunto il cambiamento. I cicli di vita del prodotto e della strategia si sono fortemente accorciati, il vantaggio competitivo si è eroso più facilmente e la leadership di settore è passata di mano più frequentemente. Il crollo dei costi di comunicazione dovuto a internet e la globalizzazione, ha poi aperto i settori a un'infinità di nuovi concorrenti con prezzi ultra bassi. A tutto questo aggiungiamo che in Italia siamo ormai in recessione dal 2008!

Le aziende che oggi sono in difficoltà, sono quelle che negli ultimi anni hanno avuto un tasso di cambiamento interno inferiore al tasso di cambiamento esterno. Hanno semplicemente perso rilevanza come la Nokia, la Sony, la Kodak e tante altre aziende. La velocità del cambiamento e la sua diversa qualità hanno eroso i fondamenti del management costruito nell'era della "economia industriale", ma non tutti ne sono consapevoli. L'innovazione praticata nelle aziende non ha la stessa qualità e intensità del cambiamento esterno.

Ci sono quattro tipi d'innovazione, che hanno però una diversa capacità di rafforzare il vantaggio competitivo: l'innovazione operativa, di prodotto, strategica e manageriale.

Le aziende che si limitano a fare solo *innovazione operativa* introducendo le best practice come il TQM, il kaizen, la lean e il six sigma, raramente rafforzano il vantaggio competitivo nel lungo termine, perché i concorrenti la replicano facilmente e si crea una convergenza delle strategie basate sull'efficienza.

L'*innovazione di prodotto* è in grado di rafforzare meglio il vantaggio competitivo. Il problema è che è subito replicata dai concorrenti, soprattutto in assenza di brevetti.

L'*innovazione strategica* ha invece la capacità di creare un vantaggio competitivo difendibile, perché è "sistemica". Siccome abbraccia un insie-

me di attività e processi integrati, per i concorrenti è molto più difficile decifrare e replicare.

L'innovazione manageriale ha le migliori premesse per costruire un solido vantaggio competitivo, perché non è visibile all'esterno ed è quasi impossibile replicare, perché si dovrebbero sradicare convinzioni manageriali che sono vere eresie.

Il passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale, in cui il luogo di creazione del valore dallo stabilimento si è spostato alla relazione con il cliente (sempre più estesa sul web), richiede poi che l'innovazione strategica sia agganciata a un'innovazione manageriale. Coinvolgere i collaboratori dell'area vendite, marketing e customer service è fondamentale, non solo per sviluppare strategie differenziate che creano valore per il cliente, ma anche per una loro efficace esecuzione.

Negli anni '70 e '80 in cui la domanda superava l'offerta, il collo di bottiglia era la produzione, e proprio per questo che sono nate le best practice. Oggi, con l'offerta che supera invece la domanda, il collo di bottiglia è il crollo dei fatturati e dei margini. Viviamo una crisi di ricavi, ma molte aziende si comportano come se ci fosse una crisi di costi e si concentrano prevalentemente sulle best practice. Una folta gerarchia costituita da vice president, manager, capi e ispettori, controllano obbedienti soldatini che implementano le best practice, con una burocrazia costituita da procedure, job description e standard della performance.

Tutto questo ha generato un'organizzazione iper efficiente che, in un mercato iper competitivo, è necessaria. Ha però anche costruito manager iper razionali che controllano dipendenti impegnati a produrre prodotti iper banali, che sono poi piazzati sul mercato in una logica di marketing transazionale degli anni '80. In questa logica manageriale gli asset, le competenze e i processi diventano più specializzati e interconnessi, ma il cambiamento diventa più incrementale. **L'organizzazione diventa più efficiente, ma non cambia.** Il suo cambiamento interno perde colpi, rispetto a quello esterno. Sono tutte dinamiche preziose per l'efficienza, ma letali per la creatività dei dipendenti e l'adattabilità strategica! Come potete poi battere i concorrenti se vi comportate come loro?

Quando l'organizzazione perde competitività, entra nella spirale della "guerra dei prezzi" con la concorrenza, in cui il management camuffa prodotti commodity con sconti e dilazioni di pagamento. Si mantengono i fatturati nel breve periodo, gli impianti girano, si spalmano i costi fissi su un volume maggiore di produzione, ma si compromettono la redditività e la liquidità di medio e lungo termine. Il prezzo basso nel lungo periodo non vende mai. Ci sono concorrenti che vendono anche sotto costo, pur di mantenere le quote di mercato e beneficiare delle economie di scala!

Le aziende hanno quindi nella strategia un'area critica, ma ne sono poco consapevoli. Molti imprenditori e manager dicono che la strategia è poi facile e chiara: solo perché non ne hanno creata una differenziata!

Molte aziende sono in difficoltà perché hanno eroso la base strategica, ma si limitano a migliorare l'efficienza operativa. La produttività di un'azienda è data dall'efficienza operativa con cui organizza i suoi input, e dal valore che il cliente attribuisce ai suoi output in termini di prezzo (efficacia strategica). L'efficienza operativa non è sinonimo di strategia. Il prezzo ha inoltre un effetto leva sulla redditività superiore ai costi e ai volumi. In molte aziende la strategia di business coincide però con la strategia di produzione e, alcune non hanno addirittura una strategia. Continuano a operare con il management dell'economia industriale del secolo scorso, e con il marketing transazionale degli anni '80.

Lo scopo di questo libro è rendere consapevole l'imprenditore e il manager di ridisegnare la strategia e fornire una guida per individuare il tipo di strategia più adeguata all'equilibrio competitivo, economico e sociale dell'organizzazione.

Nel primo capitolo *Emergenza strategia*, il lettore trova le molteplici problematiche culturali, manageriali, economiche e di mercato che richiedono un cambio di strategia. Sono anche elencate le cinque cause che alimentano l'inerzia strategica. Se ci sono, è importante individuarle e poi rimuoverle!

Il capitolo *Strategie senza "vero" marketing* spiega come la scarsa presenza nelle aziende del marketing come funzione strategica, ha limitato lo sviluppo di strategie guidate dal mercato, a vantaggio di quelle basate sulle risorse interne della produzione.

Crea le basi della crescita profittevole dimostra invece che il vero driver della redditività è il prezzo, e non i volumi o i costi. È fondamentale quindi sviluppare strategie alternative non incrementali, in grado di sostenere prezzi e margini.

Nel quarto capitolo *Costruire la strategia* il lettore trova invece la descrizione della strategia, le dimensioni relative al "dove competere" e al "come competere": Customer Value Proposition, formula del profitto, asset e competenze, strategie funzionali.

Il capitolo *Le strategie per "battere la concorrenza"* illustra tre strategie che consentono di battere la concorrenza con il modello della brand preference, rimanendo nello stesso ambito di mercato: la "Gestione strategica del mercato", la "Strategia di differenziazione focalizzata" e "Service management".

Il sesto capitolo *Le strategie della "competizione pacifica"* descrive invece tre strategie che consentono di rendere irrilevante la concorrenza: "Gestire per il profitto, non per la quota di mercato", "Rendere irrilevan-

ti i concorrenti con la brand relevance” e l’“Innovazione di valore” o “Strategia oceano blu”. La creazione di un nuovo spazio di mercato, consente all’azienda di sottrarsi alla guerra del prezzo e competere pacificamente.

Ogni strategia presenta diverse difficoltà di elaborazione e di esecuzione, richiede adeguate risorse e presenta i suoi specifici rischi imprenditoriali. Le strategie sono descritte in una sorta di continuum che parte da quella più semplice, la “Gestione strategica del mercato” fino alla sofisticata e rischiosa “Innovazione di valore”. C’è poi una guida per individuare la strategia che presenta le migliori condizioni per un’implementazione di successo.

Nel quinto e sesto capitolo il lettore troverà anche la descrizione delle strategie di quattro aziende, che l’autore ha personalmente sviluppato con un’attività di consulenza o business coaching. Come **case studies** abbiamo volutamente scelto PMI che producono prodotti come gli imballi in cartone, i pavimenti in calcestruzzo e le valvole di zona, e non le grandi aziende multinazionali che producono beni di consumo. Questo per dimostrare come anche una PMI che produce un bene strumentale o una commodity, può ridisegnare la strategia e generare utili eccellenti. La strategia non è un lusso che possono permettersi solo le grandi aziende. In una PMI le risorse umane, finanziarie e tecnologiche sono limitate. È fondamentale implementare la giusta strategia che alloca le risorse in modo da renderle produttive.

Il settimo capitolo *Creare valore con la rete vendita* illustra invece i cambiamenti che si rendono necessari apportare alla rete vendita per passare dal “comunicare il valore standard del prodotto”, a “creare ed estrarre valore (margine) nel cliente”. Il lettore troverà come segmentare lo sforzo commerciale, in funzione delle tre tipologie di valore che cerca il cliente: intrinseco, estrinseco e strategico. Su questi tre segmenti, si dovranno poi implementare i tre relativi modelli organizzativi di vendita: transazionale, consulenziale e imprenditoriale.

Ringraziamenti

Ringrazio l’editore FrancoAngeli e la dottoressa Benedetta Caccia che, con i suoi preziosi suggerimenti, mi ha consentito di ristrutturare alcuni capitoli.

Un particolare grazie lo rivolgo alle aziende clienti del mio Studio, per avermi autorizzato a pubblicare le strategie che abbiamo sviluppato insieme.

Ringrazio anche i lettori che vogliono comunicarmi osservazioni e suggerimenti, che possono inviare a fabio.venturi@studioventuri.com (www.studioventuri.com).

1. Dall'economia industriale, all'economia creativa

Il management è nato agli inizi del Novecento con l'era dell'*economia industriale* basata sul capitale fisico (braccia e macchinari), in cui il fattore di crescita è lo sfruttamento dell'*energia*. Frederick Taylor inizia a studiare il lavoro dell'operaio che spalava il carbone nelle miniere. Secondo lui l'efficienza deriva dal sapere esattamente che cosa devono fare gli uomini, e poi verificare che lo facciano nel modo migliore e più economico.

Nel 1913 Henry Ford sviluppa la catena di montaggio nel settore auto basata sulla divisione dei ruoli degli operai, che poi diventa una procedura standard di tutta l'industria manifatturiera.

Il management è stato poi perfezionato da altri studiosi, tra cui spicca su tutti Peter Drucker. Raggiunge il suo apice tra gli anni '60 e '80 con i sistemi avanzati di produzione come il TQM, il Kaizen, la Lean e il Six Sigma.

Il management moderno, che è la più grande invenzione del secolo scorso, è stato quindi inventato per risolvere un problema d'inefficienza produttiva e controllare gli uomini. È una sorta di "Boss management 1.0" che gestisce l'obbedienza, la diligenza e la competenza dei dipendenti. Un secolo dopo, siamo ancora schiavi di un paradigma che antepone l'efficienza a tutti gli altri obiettivi!

Negli anni '90, con l'esplosione dell'informatica e la diffusione dei computer, siamo poi entrati nell'era dell'*economia della conoscenza*, dove il fattore di crescita è l'acquisizione e l'elaborazione dell'*informazione*. Peter Drucker parla di lavoratori della conoscenza (knowledge workers) che operano sui processi immateriali e impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il proprio lavoro. Per questi lavoratori la conoscenza è il principale input e output del processo lavorativo. Gli asset tangibili come il prodotto, lo stabilimento e i macchinari iniziano a perdere peso a favore degli

asset intangibili come i servizi, la proprietà intellettuale, il brand e la customer experience.

Negli anni 2000, con l'esplosione di internet (web, social media e blog) siamo entrati nell'*economia creativa* basata sulla capacità di trasformare le idee e la creatività di tutti i collaboratori in innovatori. Le tre caratteristiche dei dipendenti dell'economia industriale "obbedienza, diligenza e competenza" che possono essere "comandate", ora sono largamente disponibili (commodity) e non rafforzano più il vantaggio competitivo. Il fattore di crescita oggi è l'iniziativa, la creatività e la passione dei dipendenti, che non possono essere però comandate, ma vanno quindi "liberate" come suggerisce Gary Hamel con un *Self management 2.0*.

2. Cambiamento e management

Come rileva Gary Hamel¹, la pratica del management non si è adeguata al radicale cambiamento dell'ambiente in cui operano le aziende, caratterizzato oggi da:

- un'accelerazione del ritmo di cambiamento;
- i cicli di vita dei prodotti e della strategia che si accorciano;
- il vantaggio competitivo si erode più velocemente;
- la leadership di settore passa di mano più frequentemente;
- le nuove tecnologie ridisegnano i confini dei mercati e fanno sparire interi settori;
- internet sta spostando rapidamente il potere contrattuale dai produttori ai clienti;
- il crollo dei costi di comunicazione e la globalizzazione aprono i settori a una miriade di nuovi concorrenti dai costi molto bassi.

La velocità del cambiamento ha eroso le competenze manageriali con cui gestiamo le aziende, ma non tutti ne sono consapevoli. Se a un imprenditore o manager chiediamo perché l'Italia è in grande difficoltà economica, la risposta è "perché abbiamo una classe politica e un management pubblico incompetenti". Se chiediamo invece perché ci sono tante aziende con mediocri performance che hanno anche cessato l'attività, le risposte sono del tipo "c'è la recessione da diversi anni", "anche nel mio mercato sono entrati i cinesi", "sono aumentati i concorrenti e diminuiti i clienti" e "si è scatenata una guerra del prezzo che ha ridotto i margini". Chi è che risponde "*Perché il management non è stato all'altezza?*"?

1. Hamel G. (2007), *The future of Management*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Il futuro del management*, Rizzoli-Etas, Milano, 2008).

Le aziende oggi sono in difficoltà perché negli ultimi venti anni *il loro tasso di cambiamento interno, è stato inferiore al tasso di cambiamento esterno*. Hanno semplicemente perso rilevanza come la Nokia, Sony, Kodak e tante altre. In un mondo che cambia a velocità impressionante, non tutte le aziende sono state capaci di innovare e adattarsi strategicamente.

Il vero problema è che gestiamo le aziende con un management del secolo scorso basato ancora sul paradosso dell'efficienza produttiva e il controllo dei dipendenti, e con un marketing transazionale degli anni '80. Non c'è alcun dubbio sul fatto che la produttività delle fabbriche è aumentata in modo incredibile, grazie anche all'introduzione di nuove tecnologie e processi di lavoro. Se dal paradiso Taylor vedesse come le fabbriche oggi organizzano la produzione con la lean production, il six sigma e il kaizen sicuramente sorrirebbe compiaciuto, perché rappresentano l'evoluzione moderna del suo lavoro.

La prima traduzione del verbo "to manage" è controllare. Questo abbinamento tra management e controllo è un prodotto della rivoluzione industriale. Gli ingegneri e i contabili che inventarono il management, erano crociati dell'efficienza e degli sprechi. È per questo motivo che hanno inventato la standardizzazione, l'ottimizzazione del flusso operativo e il monitoraggio della performance. Tutti strumenti che appartengono all'arsenale del controllo. Nella battaglia contro l'inefficienza i manager sono in prima linea. Mentre i dipendenti producono beni e servizi, i manager *producono controllo!*

Il management è in sintesi una metodologia che rende routinario il lavoro. Oggi la precisione, la stabilità, la precisione e la standardizzazione sono certamente valori positivi ma, in quasi tutti i settori non sono che delle mere condizioni di base. In un'economia globale sono prerequisiti per la parità competitiva, che non garantiscono più un vantaggio competitivo sostenibile.

L'incremento della produttività è stato raggiunto tramite la meccanizzazione della produzione. È stata però costruita anche una burocrazia che, con la sua folta gerarchia di vice president, manager, supervisor e capi, decide obiettivi a cascata per lavoratori inquadrati in rigide job description che implementano routinari processi standardizzati. L'organizzazione gerarchica e burocratica ha azzerato la creatività dei dipendenti, e limitato la loro iniziativa e passione.

Gary Hamel rileva che tutto questo costituisce un forte limite per l'azienda che deve diventare strategicamente adattabile e un centro di innovazione radicale, per superare in inventiva e pensiero strategico una folla di concorrenti agguerriti. Per molte aziende il Boss management 1.0 è una gabbia che tende a conservare lo status quo, e limita di andare invece incontro al futuro.

3. Innovazione e vantaggio competitivo

Gary Hamel inquadra il concetto dell'innovazione in un contesto più ampio, descrivendo in una scala gerarchica la sua capacità di generare un vantaggio competitivo. Nella fig. 1 ripresa da Gary Hamel², si esprime questo concetto.

Alla base della piramide c'è l'*innovazione operativa*, che riguarda i routinari processi di produzione, amministrazione e vendite. L'efficienza operativa riguarda come l'azienda svolge la stessa attività del concorrente.

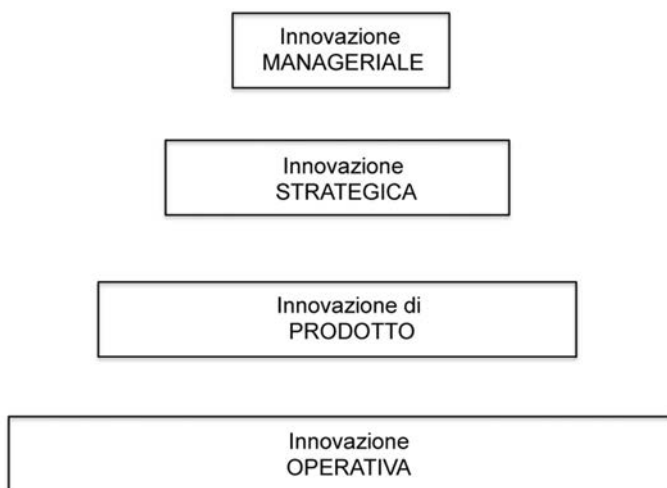


Fig. 1 - Scala dell'innovazione e costruzione del vantaggio competitivo

In un mondo caratterizzato dall'iper-competizione e dall'accelerazione del cambiamento è sicuramente essenziale ma, in assenza di una vera innovazione strategica (Ikea, Dell, Zara) o manageriale (Toyota, Procter & Gamble), l'innovazione operativa non produce quasi mai un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo, per tre motivi:

- la preminenza operativa dipende dalla qualità dell'infrastruttura informatica che, grazie ai progressi di hardware e software, si diffonde rapidamente erodendo il vantaggio competitivo;

2. Hamel G. (2007), *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Il futuro del management*, Etas Libri, Milano, 2009).

- molte attività operative vengono affidate in outsourcing a soggetti terzi, che non hanno quasi mai l'interesse di aiutare il singolo cliente di un settore a rafforzare il vantaggio competitivo;
- è cresciuto molto il numero di consulenti che si prodigano a trasferire le best practices (lean, kaizen e six sigma) delle aziende eccellenti a quelle mediocri, livellando così i vantaggi operativi.

La produttività di un'azienda è data dall'efficienza con cui organizza i suoi input, e dal prezzo che il cliente attribuisce al valore dei suoi output. Vedremo che il prezzo ha una leva sulla marginalità superiore ai costi variabili e fissi. Il vero driver della redditività è il prezzo, non i costi. Le aziende che si concentrano prevalentemente nell'efficienza operativa, hanno dei problemi/opportunità in termini di efficacia strategica.

L'innovazione operativa e le best practice rendono sicuramente l'azienda più efficiente, ma non la cambiano! Generano un'innovazione incrementale che migliora solo i costi e l'efficienza. Manca un'innovazione sostanziale che imprime all'offerta di valore la forza di spostare le dinamiche di mercato.

In un'economia globale l'innovazione operativa è un prerequisito per la parità competitiva. È come se una squadra di calcio decidesse di giocare solo difendendosi. Bene che vada può pareggiare anche tutte le partite, ma raramente vincerà il campionato!

Sopra l'innovazione operativa troviamo l'*innovazione di prodotto*. È indubbio che una vera innovazione di prodotto può portare un'azienda sconosciuta alla ribalta mondiale. Tuttavia, in assenza di brevetti il prodotto è copiato in tempi brevissimi e, grazie al progresso tecnologico, i follower superano i pionieri di ieri in poco tempo. Motorola ha inventato il telefono cellulare a mattonella, che è poi stato sostituito dal telefono a barretta di Nokia. Samsung ci ha messo poi pochi anni a migliorare il design e sviluppare il telefono a conchiglia. IBM inventa il primo smartphone, che Blackberry migliora e diffonde a livello internazionale, seguita poi da Nokia. Con l'avvento poi dell'iPhone di Apple, Nokia è passata da una quota di mercato del 40% al 4%, ed è stata rilevata dalla Microsoft. Il tutto è avvenuto nello spazio di trent'anni.

Salendo la scala di un livello troviamo l'*innovazione strategica*, cioè come le aziende integrano le varie attività del marketing mix in un modo diverso dalla concorrenza come Esselunga, Bmw, Caterpillar, o che possono sfociare in nuovi modelli di business come Ikea, Dell, Zara, Ryanair e iTunes di Apple. Una nuova strategia è decodificabile e può essere replicata dal concorrente, ma presenta delle difficoltà superiori rispetto al copiare una best practice relativa all'innovazione operativa. Un conto è migliorare la singola attività introducendo una best practice (efficienza operativa), un conto è integrare un'insieme di attività in modo coerente (strategia).