












# Indice

Prefazione	XV
Ringraziamenti	XIX
<b>1 La rivoluzione dei giochi competitivi</b>	<b>1</b>
1.1 Il cambiamento e la circolarità degli eventi	1
1.2 L'impresa proattiva e i suoi paradigmi	2
1.3 <i>Competition Based View</i> : i giochi competitivi come le stagioni di un settore	7
1.4 Il ciclo dell'innovazione: il motore dei giochi competitivi	10
1.5 Cicli dell'innovazione e cicli competitivi 	11
1.6 Il gioco di movimento: fare in modo differente	15
1.7 Il gioco di imitazione: fare in modo simile	17
1.8 Il gioco di posizione: fare di più	19
<b>2 Il gioco di movimento: la rottura delle ortodossie</b>	<b>25</b>
2.1 La manovra non ortodossa: un attacco indiretto	25
2.2 Il gioco di movimento ancorato e cooperativo	29
2.3 Alle origini del gioco di movimento: il <i>quantum leap</i>	31
2.4 Il <i>clockspeed</i> : la velocità dei cicli competitivi	33
2.5 La distruzione creativa: come attivare il gioco di movimento	34
2.6 La generazione del <i>quantum leap</i> 	40

<b>3</b>	<b>Le manovre del gioco di movimento</b>	49
3.1	La ricerca delle possibilità adiacenti	49
3.2	Le possibilità adiacenti per il gioco di movimento ad alto e basso impatto	53
3.3	Manovre di superamento con l'innovazione tecnologica	58
3.4	I rendimenti a S di un'innovazione tecnologica	60
3.5	La fase embrionale di un'innovazione e la velocità di sostituzione	63
3.6	La creazione di un nuovo mercato	65
3.7	Nuove intraprese: l'attivazione di mercati emergenti	68
3.8	Mercati emergenti: il caso del low cost	72
3.9	Come affrontare un mercato low cost: le strategie di difesa	74
3.10	La segmentazione strumentale del mercato 	79
3.11	La ricerca di nuovi mercati e la segmentazione geografica	82
3.12	La ricerca di nuovi mercati e segmenti: i vantaggi del <i>first mover</i>	83
3.13	Manovre di superamento mediante la ridefinizione della proposizione di valore	85
3.14	La curva del valore	87
3.15	Manovre di superamento mediante la riconfigurazione del business model	91
3.16	La ricerca di nuovi canali di accesso alla clientela 	100
3.17	La rigenerazione dei processi cliente	101
3.18	Lo sviluppo incrementale del prodotto e del mercato	110
3.19	Basso impatto e alto impatto: bilanciare rischio e opportunità di crescita	119
<b>4</b>	<b>Le barriere al cambiamento</b>	125
4.1	L'inerzia orbitale: la naturale resistenza all'innovazione	125
4.2	Le barriere interne all'impresa	127
4.3	Barriere di competenza	127
4.4	Le competenze: barriere di specializzazione tecnologica	128
4.5	Innovazione continua e dinamica delle competenze	131
4.6	Le competenze: barriere di specializzazione operativa	136
4.7	Barriere di risorse	138
4.8	Barriere normative	139

4.9	Barriere di accesso al mercato	140
4.10	Barriere all'innovazione erette dai clienti	141
4.11	Barriere funzionali: l'utilità percepita	143
4.12	Barriere funzionali: gli <i>switching costs</i>	144
4.13	Barriere psicologiche: il rischio percepito e la fiducia	145
4.14	Barriere psicologiche: la forza delle tradizioni	146
4.15	Barriere psicologiche: l'autoefficacia percepita	147
4.16	Il superamento dell'abisso 	148
4.17	Alcuni strumenti per la valutazione di un'innovazione	155
4.18	Le manovre strategiche di superamento delle barriere	158
4.19	Manovra della cautela e della costanza	159
4.20	Manovra della selezione e della protezione	161
4.21	Manovra del rapido sviluppo	163
4.22	Manovra degli incrementalismi e della migrazione	164
4.23	Le barriere nell'era della convergenza: coevoluzione e metamercati	165
4.24	La catena della coevoluzione 	168
4.25	Il superamento delle barriere nel gioco di movimento intrapreso da un nuovo entrante	172
<b>5</b>	<b>Le strategie di difesa contro il gioco di movimento</b>	<b>179</b>
5.1	Rispondere al cambiamento: la prospettiva dell' <i>incumbent</i> 	179
5.2	Strategie difensive di contenimento	181
5.3	Strategie difensive di condizionamento	182
5.4	Strategie difensive di assorbimento	183
5.5	Strategie difensive di neutralizzazione	184
5.6	Strategie difensive di <i>leapfrogging</i>	184
5.7	L'economia della difesa: quante risorse dispiegare	186
5.8	La prospettiva dell' <i>insurgent</i> : difendersi dalla difesa dell' <i>incumbent</i>	192
<b>6</b>	<b>Il gioco di imitazione</b>	<b>197</b>
6.1	Le strategie di inseguimento: attori e tipologie	197
6.2	L'oggetto e l'entità dell'imitazione	202
6.3	Quando e perché imitare: i driver comportamentali	203
6.4	I fattori abilitanti: cosa favorisce l'imitazione	209
6.5	Le manovre competitive dell'imitazione	211

6.6	Quando conviene imitare frontalmente, quando conviene attaccare lateralmente per andare a nicchia	214
6.7	I feedback «positivi» del gioco di imitazione	217
<b>7</b>	<b>L'imitazione illecita</b>	<b>221</b>
7.1	Il fenomeno: definizione, tipologie e attori	221
7.2	Le origini del problema	225
7.3	Una partita difficile	227
7.4	I danni derivanti dalla contraffazione	227
7.5	Le armi a disposizione	229
7.6	Analisi conclusiva: le possibili condotte	231
<b>8</b>	<b>Difendersi dal gioco di imitazione</b>	<b>235</b>
8.1	I principi e le condizioni delle strategie difensive	235
8.2	La condotta nel gioco di imitazione	237
8.3	Il potenziale di sostenibilità del vantaggio	239
8.4	Il comportamento preventivo	241
8.5	Le manovre preventive psicologiche: il <i>signaling</i>	241
8.6	Le manovre preventive reali	243
<b>9</b>	<b>Il gioco di posizione</b> 	<b>253</b>
9.1	Il gioco di posizione e i micro-cicli competitivi al suo interno	253
9.2	La zona di sopravvivenza dell'impresa: la triade prezzo, qualità, funzionalità	256
9.3	Concorrenza diretta e indiretta nel gioco di posizione	260
9.4	Le strategie di base nel gioco di posizione	263
9.5	Le cause che determinano il gioco di posizione	270
<b>10</b>	<b>Le manovre di attacco nel gioco di posizione</b>	<b>279</b>
10.1	Introduzione	279
10.2	Il principio della forza	280
10.3	La formula del principio della forza	282
10.4	L'efficienza degli investimenti di marketing 	284
10.5	Le manovre offensive	286
10.6	L'attacco diretto	289
10.7	L'attacco indiretto di tipo laterale	298
10.8	L'attacco indiretto attraverso la guerriglia 	300

<b>11</b>	<b>Le manovre di difesa nel gioco di posizione</b>	<b>305</b>
11.1	Le manovre difensive nel gioco di posizione	305
11.2	La difesa statica e l'inerzia del leader	308
11.3	La difesa laterale	310
11.4	Le manovre difensive in risposta all'attacco	311
11.5	L'arretramento e la ritirata strategica	314
11.6	Le opzioni ortodosse di contrattacco	318
11.7	Le strategie difensive per il contrattacco nel proprio mercato	320
11.8	La difesa mobile creativa e l'allargamento del mercato	323
11.9	Tra manovre offensive e difensive. Le strategie cooperative e di coesistenza	325
	<b>Appendice. Le manovre difensive per contrastare un nuovo prodotto concorrente</b>	<b>328</b>
<b>12</b>	<b>L'ultima frontiera del valore </b>	<b>347</b>
12.1	La mappa del valore	347
	<b>Bibliografia</b>	<b>361</b>

Al testo si integrano contenuti digitali. I simboli accanto ai titoli di paragrafo ne segnalano la presenza:

 Esercitazioni, simulazioni

 Immagini e materiali multimediali