

Strategie di imitazione l'arma in più per le imprese

di Alessandro Arbore*

Sebbene le strategie innovative richiamino da sempre grande attenzione da parte di studiosi e manager, è utile ricordare anche il rischio intrinseco legato all'esplorazione di nuove vie. Parafrasando Schopenhauer, se è geniale il manager che riesce a intraprendere strade che nessun altro ha mai visto prima, è altrettanto vero un corollario amaro: il manager che imbocca una strada visibile solo a lui, o è un genio, o sta andando a sbattere.

In altri termini, seguendo una logica di bilanciamento tra opportunità e rischio, è tanto utile l'orientamento all'innovazione quanto quello all'imitazione, in ottica complementare e non alternativa¹. La prima è imprescindibile nel lungo periodo e, quando di successo, può essere dirompente e garantire impagabili ritorni; ma la seconda, altrettanto preziosa, ci consentirà di cogliere opportunità interessanti in qualunque momento, esponendoci a rischi molto più contenuti.

Ciò nonostante, tra i contributi della letteratura molto meno spazio viene riservato alla discussione delle strategie imitative. Sarà questo l'obiettivo del contributo. Inutile sottolineare come il dominio sia rigorosamente quello della concorrenza leale, escludendo cioè l'imitazione servile, la confusione, o altri comportamenti illeciti richiamati dall'art. 2598 del Codice Civile.

GLI ATTORI SULLA SCENA

Che sia l'imitazione di una strategia, di un prodotto o di un processo, gli attori di questo gioco possono essere diversi. Per esempio, chi vincerà la sfida dell'au-



* *Alessandro Arbore* è Professor of Practice e Faculty Deputy di Marketing presso SDA Bocconi.

to elettrica? Sarà Tesla, innovatore e *new comer*, sarà un leader storico in imitazione, come Volkswagen, o sarà una realtà nuova, come la cinese GAC Motor? La domanda introduce i tipici player sulla scena.

- gli *incumbent*, ovvero i tradizionali concorrenti in un particolare mercato che, sentendosi minacciati dalla novità, ne imitano il contenuto, dopo un arco di tempo più o meno lungo. Se l'innovatore è a sua volta un *incumbent*, è importante notare che questi player hanno spesso un patrimonio di risorse e competenze abbastanza simile, proprio perché diretti rivali, cresciuti all'interno della stessa arena. Si pensi a Danone e Nestlé, per esempio: il successo di alcuni nuovi alimenti è stato spesso imitato dal rivale. Più tempo si lascerà trascorrere, tuttavia, maggiori saranno le asimmetrie che il *first mover* potrà costruirsi. Potenzialmente, tutto questo potrebbe compromettere la possibilità di inseguire con successo in un secondo momento;

- imprese *new comer*, ovvero aziende che – a seguito dell'innovazione di un *incumbent* o di qualunque altro attore – entrano per la prima volta in un determinato mercato. Dal 2020, per esempio, Sony sta presentando un prototipo per un'auto elettrica simile alla Tesla. Potenzialmente, l'imitazione da parte di *new comer* può essere dirompente se il nuovo entrante dispone di un patrimonio di risorse e competenze del tutto asimmetrico e vincente rispetto al *first mover*, ovvero in grado di offrirgli un vantaggio strutturale. Un buon esempio per comprendere questo punto ci è dato dal mercato della messaggistica istantanea sui telefonini. Per anni, Tim, Vodafone, Wind e Tre (concorrenti diretti) si sono reciprocamente imitati nelle varie offerte per gli SMS. Ma quando l'imitazione del servizio è arrivata da un player come WhatsApp, completamente asimmetrico nel *revenue model*, nella struttura dei costi, nelle competenze, nell'assetto proprietario e quant'altro, ecco che l'esito del gioco è stato fatale per gli *incumbent*;

- imprese distributrici, che sempre più spesso utilizzano i dati a loro disposizione per imitare i prodotti di maggior successo della marca industriale. In questo caso, oltre all'immediato accesso ai dati di vendita, importanti asimmetrie a loro favore sono il contatto diretto con il cliente finale e una reputazione generalmente positiva in termini di convenienza e fidu-

cia. Tutto ciò, in prima battuta, rende questi attori particolarmente temibili, suggerendo un approccio cooperativo di tipo win-win, anziché conflittuale. Per un approfondimento specifico, si rimanda ad altri contributi (tra gli altri, Castaldo, Grosso e Premazzi, 2020). Se poi l'attore in questione non è un semplice canale di vendita, ma un ecosistema colossale come Amazon, ecco che i vantaggi asimmetrici per economie di scala, di scopo e di apprendimento data-based si moltiplicano, al punto da richiedere la massima attenzione da parte delle autorità preposte alla tutela della concorrenza.

Come si diceva, l'imitazione può riguardare non solo un prodotto o un servizio, ma qualunque altro elemento di successo sperimentato da altri player nella creazione di valore. A tale proposito, si ricorda che l'imitazione di una *value proposition* può risultare più semplice rispetto a quella di un processo, di una strategia organizzativa o di un business model. In questi ultimi casi, infatti, il successo è spesso fondato su elementi intangibili, poco apparenti, magari frutto di una storia unica o di una cultura aziendale particolare: sono tutti fattori che elevano la difficoltà di replica. Non a caso, proprio la complessità e l'ambiguità causale di una strategia vincente costituisce da sempre la miglior tutela contro l'imitazione dei concorrenti². A

ciò, nell'era degli ecosistemi di valore, si aggiunge la complessità nel replicare fitte reti di alleanze fra attori con ruoli e competenze sempre più articolati.

QUANDO E PERCHÉ LE AZIENDE POSSONO IMITARE

Per comprendere le motivazioni alla base di una strategia di imitazione, distinguiamo anzitutto fra il caso di aziende *new comer* e *incumbent*.

Un nuovo entrante, come si era ipotizzato per Sony nel caso dell'auto elettrica, può riconoscere nuove opportunità di diversificazione: per i futuri veicoli, in effetti, sarà sempre più importante l'elettronica rispetto alla meccanica. L'azienda giapponese si ritrova così a possedere alcune competenze base per considerare la sfida (come pare stia facendo anche Apple). Tuttavia, è sempre utile distinguere fra competenze di base, ovvero quelle di cui si ha senz'altro bisogno per poter giocare una partita, e competenze distintive, ovvero quelle di cui solo un singolo player dispone (o solo po-



chi) per poter vincere la partita. È nato proprio da qui il fallimento di Samsung nella fotografia digitale per gli appassionati: se da un lato il produttore coreano possedeva tutte le risorse e le competenze per offrire il corpo macchina con efficaci strategie di imitazione a costi vantaggiosi, l'elemento distintivo per vincere è risultato essere legato alle ottiche, dimensione che ha messo fuorigioco l'azienda. Le stesse considerazioni potrebbero applicarsi per l'eventuale attacco a Tesla: un produttore come Sony potrebbe entrare in partita, ma quali elementi determineranno il successo futuro nel mercato della mobilità? Forse non quelli legati ai componenti elettronici in sé e per sé.

Vale il discorso opposto se il nuovo entrante possiede non solo le competenze di base richieste dal nuovo gioco, ma ne detiene anche di distintive, migliori rispetto all'innovatore. È in tutti questi casi che la storia ci ha consegnato un esito del confronto competitivo da tenere a mente: in queste circostanze, è l'imitatore a vincere la partita, a discapito del povero pioniere. Valga un esempio su tutti, ovvero quello del personal computer. L'invenzione del PC viene attribuita ad Olivetti, già leader nel mercato delle macchine da scrivere. Alla fine degli anni Sessanta, con la Programma 101, l'azienda di Ivrea aprì un nuovo mercato, ma le risorse distintive per vincere la sfida, a partire dalle enormi economie di scala e di rete (anche sul software), le aveva IBM, già presente nel mercato mondiale dei mainframe. Per proseguire con l'esempio delle auto elettriche, parlando di asimmetrie è utile ricordare che la Cina domina il mercato dei materiali necessari alla loro produzione, quantomeno sotto il profilo dei minerali e delle materie prime per le batterie. Nuovi player provenienti da questa regione potrebbero dunque avere un importante vantaggio strategico, sebbene –almeno nel breve– resterebbe un grosso svantaggio legato alle risorse intangibili di immagine (dimensione che Apple, al contrario, ha dimostrato di saper presidiare molto bene).

Passando dai *new comer* agli *incumbent*, possiamo invece distinguere tra le seguenti motivazioni.

La prima è quella dell'imitazione che si potrebbe definire all'ultima spiaggia, intesa come reazione tardiva a un successo ormai evidente. Molte imprese possono essere colte di sorpresa dall'innovazione di piccole e intraprendenti startup, più facilmente fuori dai nostri radar. In aggiunta, il potenziale di mercato della nuova

offerta, all'inizio del suo ciclo di vita, può essere sottovalutato, soprattutto se l'*incumbent* arriva da un prolungato periodo di stabilità e successo. La reazione viene quindi posticipata, come nella celebre analogia della rana bollita, sino a quando le vendite dell'innovatore non esplodono con evidenza. Persino in questi casi, a volte, l'impresa non reagisce, imputando il successo a una moda passeggera o temendo di cannibalizzare le vendite dei suoi prodotti attuali. L'imitatore reagisce solo quando la perdita di spazi diventa palese. Ma a questo punto, come ci ricorda l'ormai classico esempio di Kodak, è spesso troppo tardi.

La seconda motivazione riguarda la scelta strategica di attesa fino a che il successo non sia evidente (strategia *wait and see* o *watch and wait*). In questo caso l'impresa preferisce attendere, volutamente e paziente-

mente, gli sviluppi dell'innovazione. È questa la mossa tipica di chi, disponendo di un significativo stock di risorse e competenze, valuta più opportuno lasciare ad altri il costo dello sviluppo del mercato. Ci si prepara all'ingresso in attesa di un errore dell'innovatore o del momento in cui la domanda primaria inizi a decollare, sfruttando, a quel punto, la propria velocità di reazione e le capacità superiori. È quanto fatto, per esempio, da Tim e Vodafone per la connessione UMTS, lasciando all'allora *new entry* H3G l'onere e il rischio di aprire il mercato

del *broadband mobile*. L'elemento critico di questa manovra è il fattore tempo. La scelta è quella di diventare un *fast mover*, anziché un *first mover*. L'impresa, pur evitando i rischi di insuccesso tipici dell'innovatore, si espone a un diverso rischio, ovvero quello di un'attesa eccessiva: la sua imitazione, infatti, potrebbe giungere tardiva, quando i margini, le economie di esperienza o altri fattori che discuteremo più avanti avranno già eroso le maggiori opportunità. Basti pensare a quanto accaduto a Coca-Cola per il mercato degli energy drink, dominato da Red Bull, o a Microsoft per i sistemi operativi mobili.

Infine, l'ultima motivazione riguarda la scelta strategica di imitare anche se il successo è ancora incerto. In questa interessante fattispecie, molto diffusa nella realtà, le motivazioni possono essere diverse.

Imitazione basata sull'informazione implicita. In contesti a elevata incertezza, alcune imprese possono osservare le azioni dei *first mover* e, tanto più se questi sono player autorevoli, possono decidere di imitarli, a



prescindere dalle informazioni private in loro possesso. L'assunto degli inseguitori, naturalmente, è che i *first mover* abbiamo in quel momento informazioni migliori. Per questo, raggiunta una massa critica di imprese imitatrici, si possono verificare quelle che alcuni economisti chiamano «cascate informative», con i conseguenti effetti di «bandwagon»: lo faccio perché così fan tutti. In questi casi, essendo il processo imitativo basato essenzialmente sull'ipotesi che i *first mover* stiano procedendo nella direzione corretta, un mercato si espone a elevati rischi complessivi e, qualora la strada si dimostri errata, l'intera società può incorrere in notevoli costi. Ci auguriamo che non sia ciò che sta accadendo per la corsa all'auto elettrica. A questo proposito, è interessante ricordare anche il caso dell'imitazione indotta: può essere lo stesso innovatore a favorire l'imitazione, in ottica di sviluppo del nuovo mercato. In tal senso vanno lette sia le mosse di Toyota che di Tesla, le quali hanno aperto ai concorrenti i loro brevetti per l'auto che immaginano nel futuro (a idrogeno nella visione di Toyota).

Legittimazione o status. Come nel caso precedente, alcune imprese – o alcuni manager – seguono il comportamento di altre anzitutto per legittimarsi presso le istituzioni e il proprio pubblico, ovvero per ancorare il proprio status a quello di altri operatori, evidentemente ben accreditati. È un fenomeno analogo all'emulazione nei meccanismi sociali di consumo. In questo senso, l'imitazione assume una funzione di *signaling*, con l'intento di evitare una reputazione negativa sul mercato. L'imitazione di strategie green, per alcune aziende, possono essere viste in questa prospettiva.

Difesa preventiva dello *status quo* e riduzione dei livelli di rivalità. È il caso più interessante da un punto

di vista strategico. L'*incumbent* può decidere di seguire l'innovatore ancor prima di conoscere i risultati delle sue mosse per marcarlo a uomo. Se un innovatore decidesse, per esempio, di esplorare una nuova soluzione tecnologica, l'imitatore potrebbe valutare di fare immediatamente lo stesso, cosicché, indipendentemente dal successo dell'operazione, le posizioni relative rimarrebbero immutate. In particolare, quindi, questo avviene rispetto a concorrenti diretti, anche perché sarebbe insostenibile inseguire ogni nuova startup. Tale orientamento, dunque, è volto a difendere preventivamente la parità competitiva rispetto ai rivali tradizionali, con l'obiettivo di contenere i livelli di rischio in situazioni di ambiguità. Nel recente passato, quando Samsung decise di non seguire LG nella scommessa dei televisori OLED, commise probabilmente un errore di questo tipo.

PRIMA E SECONDA MOSSA

Chi vincerà la partita, dunque, l'innovatore o l'imitatore? Si è già fornita una prima risposta parlando dell'analisi delle risorse e delle competenze degli attori, distinguendo in particolare tra quelle base e quelle distintive. In aggiunta, proviamo ad analizzare vantaggi e svantaggi di prima e di seconda mossa che possono determinare l'esito della sfida. Al di là di asimmetrie strutturali, tipici vantaggi di seconda mossa sono:

- una minor incertezza con riferimento alle dimensioni del mercato e ai costi effettivi per operare;
- la possibilità di apprendere dagli errori del *first mover* nella comprensione dei reali bisogni dei clienti, nella comprensione delle barriere all'adozione, nella scelta della tecnologia più idonea;
- un risparmio di costi per la ricerca e sviluppo (per esempio mediante il cosiddetto *reverse engineering*), potendo concentrare gli sforzi sul miglioramento dei processi, per una maggior efficienza o qualità produttiva;
- un risparmio nei costi commerciali per educare e familiarizzare il mercato, già sviluppato dall'innovatore;
- la possibilità di sfruttare sinergie rispetto ad altre attività o linee di business da cui sia assente l'innovatore. È quanto ha fatto Amazon, per esempio, entrata in ritardo nel mercato della pubblicità online, ma utilizzando la sua grande capacità di predire i bisogni del cliente insieme all'asimmetria logistica rispetto ai leader Google e Meta Platforms: sfruttando le sinergie con l'e-commerce, tra le altre cose, Amazon ha lanciato il programma Free Samples Delivery come nuova forma di pubblicità per gli inserzionisti.

A fronte di tutto ciò, l'imitatore soffre di alcuni importanti svantaggi di cui dovrà tenere conto. In particolare, il *first mover*, suo rivale:



- avrà già potuto scegliere i segmenti più interessanti da servire, con il prezzo reputato ottimale;
- ha spesso un vantaggio di immagine («scegli l'originale») o quanto meno di *brand awareness*, sebbene oggi il passaparola online renda molto più semplice e veloce colmare questo gap;
- può avere un vantaggio di costo legato ai volumi, in presenza di economie di scala e/o di esperienza;
- può creare barriere a monte, per l'accesso a risorse scarse (che siano materie prime, radiofrequenze o posizioni orbitali nello spazio) o a valle, per l'accesso ai canali distributivi; da questo punto di vista, tuttavia, è utile ricordare come oggi sia senz'altro più semplice raggiungere il cliente in modo diretto (si pensi alle possibilità offerte da e-commerce, marketplace e social commerce, come nel caso di Warby Parker nel mercato americano degli occhiali);
- può imporre uno standard tecnico o anche solo culturale, inteso come insieme di abitudini e aspettative nella mente del cliente (per esempio, nel mondo della chirurgia robotica, l'interfaccia d'uso del pionieristico sistema chirurgico da Vinci è diventato uno standard di riferimento per i medici che lo usano ormai da anni);
- può creare *switching cost*, non tanto di tipo contrattuale o tecnologico, sconsigliati sul fronte reputazionale, quanto attraverso lo sviluppo di ecosistemi di valore con servizi complementari e interconnessi, facendo magari leva sulle potenzialità dell'economia digitale, come nel caso della piattaforma iOS di Apple (lo smartwatch appena presentato da Louis Vuitton, per esempio, soffrirà di questo svasvantaggio relativo);
- altrettanto importante nell'era attuale, il *first mover* può sviluppare economie di apprendimento per affinare algoritmi e machine learning. Più in generale, può trarre un importante vantaggio dai dati storici accumulati, soprattutto se il loro valore marginale rimane elevato (per esempio, più dati offriamo a Google attraverso le nostre ricerche, più aumenta la bontà del suo output, rendendo impossibile un'efficace imitazione da parte di Bing, usato molto meno);
- può godere di esternalità positive in presenza di economie di rete, ovvero ogni qualvolta il valore di un'offerta sia influenzato positivamente dal numero totale dei clienti. Si pensi a una piattaforma come Airbnb, che mette in contatto proprietari di case con potenziali ospiti (cosiddetti mercati «two-sided»): questo leader, avendo più utenti, attrae più proprietari di case; e con più proprietari continuerà ad attrarre più utenti, alimentando un circolo virtuoso (si parla, in questi casi, di «effetto di rete cross-side»). Tale vantaggio, tuttavia, può essere eroso in presenza di *multi-homing*, ovvero se i clienti possono aderire

a più offerte contemporaneamente senza particolari costi aggiuntivi, come nel caso di un sistema per la messaggistica (si pensi a Telegram che si aggiunge a WhatsApp) o di un social media (si pensi a TikTok che si aggiunge ai precedenti *incumbent*)³.

In particolare gli ultimi tre punti, nell'esempio che ci accompagna, rappresentano elementi di forza per Tesla, insieme a un'immagine di marca innovativa.

LE POSSIBILI STRATEGIE DEL SECOND MOVER

La manovra dell'imitazione può essere perseguita con diverse condotte strategiche.

Tramite per esempio l'esercizio del potere di mercato⁴, ovvero un potere che – rievocando le classiche nozioni dei modelli porteriani – ci permetta di sfidare l'innovatore frontalmente, con una *value proposition* e un posizionamento analogo. Nell'attuale era pandemica, si sono moltiplicate le soluzioni per la videoconferenza. Ciò che molti di noi usano oggi sul lavoro, tuttavia, non è il primo servizio che abbiamo conosciuto e che ci ha soddisfatto, bensì Microsoft Teams, ovvero un software che si è affermato esattamente con la strategia in questione: facendo leva sull'enorme penetrazione del pacchetto Office (e del relativo potere di mercato che ne deriva, anche in virtù delle economie di rete di cui si diceva sopra), l'azienda di Redmond ha semplicemente aggiunto Teams al proprio bundle di offerta, rendendolo immediatamente disponibile praticamente su ogni computer aziendale. Nient'altro, fine della partita.

Non tutti, ovviamente, siamo nella posizione di queste grandi aziende. Nella maggior parte dei casi andranno esplorate altre opzioni.

Possano essere adottate strategie di riposizionamen-



to, con le quali si cercherà di smarcarsi rispetto all'innovatore. In particolare:

1. stessa qualità, prezzo inferiore. Per procedere in questa direzione è essenziale un'attenta analisi sia interna sia esterna. Interna nel senso che l'imitatore deve disporre di un forte, noto e strutturale vantaggio di costo; diversamente, questa strategia rischierebbe solo di innescare un'escalation competitiva, con possibili scenari *lose-lose*. L'analisi esterna attiene invece alla comprensione del mercato: fu questa, infatti, la prima risposta di Samsung all'iPhone, risposta che si dimostrò inefficace poiché l'elevato prezzo di Apple contribuiva al successo di quel prodotto, divenuto aspirazionale;

2. *downgrading* e impoverimento. L'imitatore, in questo caso, punta a un segmento più povero e di scarso interesse per il leader, ovvero un segmento disposto ad accettare un prodotto assai più basilare, ma anche più accessibile. Per esempio, in un articolo intitolato «How Wish Grew to Over \$1 Billion in Revenue by Inverting Amazon's Strategy», gli autori spiegano: «Most of their products are unbranded, sold by various small businesses directly to consumers, with no warranty or support from Wish. The shipping time can range from 4 to 12 weeks. The user experience (on web or mobile) is rather pedestrian. The prices, however, are rock-bottom»⁵. Talvolta, questo è solo il punto di partenza per una strategia di lungo periodo che andrà pian piano ad attaccare segmenti adiacenti sempre più vicini al target del leader;

3. *leapfrogging: second but better*. L'obiettivo in questo caso è sollecitare l'interesse della clientela apportando dei miglioramenti incrementali all'offerta del pioniere, magari partendo proprio dai feedback del mercato attuale per superare elementi di insoddisfazione o intercettare meglio le esigenze dei prospect. Per questo la strategia di *leapfrogging* può richiedere a sua volta un qualche grado di innovazione, configurandosi come una vera e propria imitazione innovativa⁶. Stando alle notizie di stampa, per esempio, pare che il gruppo cinese GAC si accinga a lanciare un'auto elettrica con automomia e tempi di ricarica di gran lunga migliori rispetto agli standard attuali;

- al di là del focus generico sul prodotto e sulle sue prestazioni tecniche, può essere utile adottare un approccio *customer centric*, incentrato su specifiche dimensioni del valore per specifici segmenti di merca-



to. Blue Apron, per esempio, è nota negli Stati Uniti come la prima azienda quotata in borsa operante nel mercato dei *meal kit*, ovvero della consegna a domicilio di box con ingredienti selezionati per realizzare a casa ricette particolari, per il piacere di improvvisarsi chef senza il disturbo di fare la spesa. Il successo di questa idea, nata anni prima nel nord Europa, ha immediatamente indotto molte imitazioni. Tra queste, le più interessanti sono andate in *leapfrogging* pensando proprio a una *benefit segmentation*: c'è chi si è posizionato e focalizzato su una maggior facilità di preparazione; chi su una qualità eccelsa degli ingredienti;

chi su una cucina più sana e in equilibrio con la natura, e così via. Tutto ciò, insieme all'interesse di alcune grandi catene, ha fatto drasticamente scendere il valore azionario di Blue Apron;

- con una prospettiva di marketing simile, la strategia di *leapfrogging* può essere guidata da altri due criteri classici di segmentazione: quello delle occasioni d'uso e quello delle categorie di utilizzatori. Così, per esempio, fra i mille fallimenti

di chi cercò di imitare l'iPod, un produttore si posizionò in modo profittevole per l'uso in piscina. Con riferimento al secondo criterio, invece, per rispondere al successo del sistema di chirurgia robotica già menzionato, Medtronic si è specializzata in soluzioni analoghe, ma ottimizzate per i neurochirurghi: *second but better*, almeno per una particolare categoria di utilizzatori, di occasione d'uso o di segmento di mercato con priorità specifiche;

4. sviluppo del mercato targettizzando e convertendo i non-utilizzatori: anche in questo caso avremo bisogno di un'imitazione innovativa. La prima sfida sarà ascoltare e comprendere a fondo i motivi per i quali alcuni potenziali clienti non abbiano ancora adottato. Classiche tecniche di analisi qualitativa, come le interviste in profondità, possono essere d'aiuto. Il successo del follower, quindi, dipenderà dalla sua capacità di trovare una nuova soluzione per abbattere le barriere emerse. È proprio in questo modo che Dell entrò nel mercato dei notebook, ovvero non sottraendo clienti agli *incumbent*, ma vendendo portatili a tutti quegli utenti che fino ad allora non potevano permetterselo. Per fare ciò, appunto, fu necessaria un'importante innovazione, in quel caso sul fronte della supply chain e della *value delivery*⁷;

5. riconcettualizzazione. Se il *leapfrogging* o lo sviluppo del mercato possono essere visti come imitazioni

innovative di tipo incrementale, la riconcettualizzazione è un'imitazione innovativa con la quale proviamo invece a spostarci lateralmente: l'obiettivo è apportare dei cambiamenti al concetto originale allo scopo di servire un bisogno differente rispetto all'idea di partenza. Un esempio di questo tipo è il Tuk Tuk, imitazione su licenza dell'Ape Piaggio. Il veicolo, presente in molti mercati orientali, è riconfigurato con successo quale taxi per la popolazione locale e per i turisti. In questo senso, la manovra è anche detta di «imitazione creativa», poiché richiede una cosiddetta dislocazione ovvero un pensiero laterale rispetto al bisogno servito in partenza;

6. infine, possono essere adottate strategie di imitazione laterale. Sono tutte quelle ispirate da attori in altri mercati geografici oppure da altri player in qualunque altro settore. Può essere l'imitazione di una strategia di comunicazione, come nel caso dell'*ingredient marketing* di Teflon che ha ispirato la storica campagna Intel Inside, o di un intero business model, come nel caso di Hello Tractor, ovvero l'Uber per gli agricoltori in Africa, ma anche solo l'app per interfacciarsi col cliente, come nel caso di Booking che cerca costantemente di migliorarsi importando idee da qualunque fonte, che sia la app di Amazon, di Uber o di Tinder. Tutto ciò diviene particolarmente importante in un mondo iperconnesso, poiché i consumatori oggi tendono ad avere cosiddette aspettative liquide (o fluide): «Whether you

are a bank, a retailer, or a brand, consumers expect your web page to load as quickly as Google's, your delivery to be as fast as Amazon's, your products to be as flawless as Apple's, and your service to be as smooth as Uber's»⁸.

UN'ARMA IN PIÙ

In sintesi, dunque, le manovre che può intraprendere l'imitatore sono diverse e richiedono tutte un'accurata valutazione strategica interna ed esterna: interna, alla ricerca di asimmetrie competitive rispetto all'innovatore, in termini di risorse e competenze distintive, per sfruttare un vantaggio di seconda mossa che ci metta al riparo da possibili contrattacchi (l'innovatore potrebbe imitarci a sua volta); esterna, con capacità di *market sensing*, per un'attenta lettura della domanda, dei suoi bisogni sfaccettati e talvolta latenti, delle frustrazioni dei clienti e delle esigenze non presidiate dal *first mover*, delle barriere funzionali, psicologiche o simboliche percepite dai non utilizzatori, in specifici segmenti o per specifiche occasioni d'uso.

Così, se l'orientamento all'innovazione resta la chiave per un futuro di successo, l'imitazione rappresenta un'arma in più di cui dotarsi per cogliere ulteriori opportunità lungo il percorso, senz'altro meno dirompenti, ma altrettanto meno rischiose.

Parafrasando l'antico filosofo cinese Lao Tzu: se non sarai tu ad apparecchiare il banchetto della market creation, cerca quanto meno di unirti al convivio.

¹ A. Arbore, E. Valdani, «Cicli competitivi e giochi di movimento nell'era digitale», Harvard Business Review Italia, dicembre 2020.

² A tal proposito, si veda, tra gli altri, J.W. Rivkin, «Imitation of Complex Strategies», Management Science, 46(6), 2000, pp. 824-844.

³ Per un approfondimento, si vedano A. Arbore, A. Mandelli, «Nuove e vecchie logiche di mercato nell'era dell'iperconnessione», Economia & Management, 3, 2021, pp. 88-93; M. Iansiti, K.R. Lakhani, «Competing in the Age of AI», Harvard Business Review Press, 2020.

⁴ S.P. Schnaars, Managing Imitation Strategies, New York, Free Press, 1994.

⁵ S. Hollis, M. Rice, «How Wish Grew to Over \$1 Billion in Revenue by Inverting Amazon's Strategy», Jilt, 28 giugno 2021.

⁶ E. Valdani, A. Arbore, Competitive Strategies: Managing the Present, Imagining the Future, Londra, Palgrave Macmillan, 2013.

⁷ F. Rafii, P.J. Kampas, «How to Identify Your Enemies Before They Destroy You», Harvard Business Review, 80(11), 2002, pp. 115-134.

⁸ N. Gupta, Driving Digital Strategy: a Guide to Reimagining your Business, Boston, Harvard Business School, 2018, p. 197.

IN SINTESI

- Sebbene le strategie innovative siano quelle in grado di offrire i maggiori profitti potenziali, sono anche quelle a maggior rischio di insuccesso. In ottica di bilanciamento fra opportunità e rischi, l'innovazione e l'imitazione non vanno quindi viste come alternative, ma complementari.
- Tanto in attacco, quanto in difesa, è essenziale conoscere al meglio i vantaggi e gli svantaggi di prima e di seconda mossa, per poter far leva sui primi e minimizzare i secondi, evitando possibili autogol.
- Il paradigma digitale ha reso più facile l'innovazione, ma anche l'imitazione. Tra gli svantaggi di seconda mossa da non sottovalutare oggi, tuttavia, si sottolinea il ruolo delle economie di apprendimento data-based e quello delle esternalità di rete legate agli ecosistemi di valore.