

RICHARD D'AVENI

Ipercompetizione

Il Sole 24 Ore, 1995

SOMMARIO

- ❑ SCENARIO IPERCOMPETITIVO
- ❑ L'OBIETTIVO E' LO SCONVOLGIMENTO DEL MERCATO
- ❑ LE NUOVE 7S PER SCONVOLGERE IL MERCATO
- ❑ SPIRALE DISCENDENTE E DECLINO

PARTE PRIMA

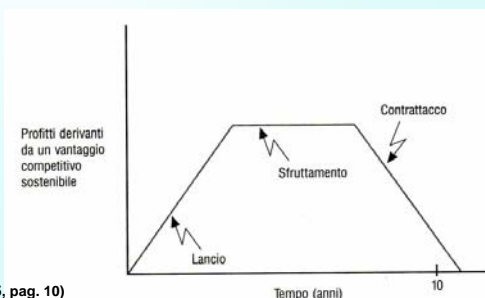
- ❑ SCENARIO IPERCOMPETITIVO
- ❑ L'OBIETTIVO E' LO SCONVOLGIMENTO DEL MERCATO
- ❑ LE NUOVE 7S PER SCONVOLGERE IL MERCATO
- ❑ SPIRALE DISCENDENTE E DECLINO

IPERCOMPETIZIONE

- ❑ Miracoli tecnologici appaiono da un giorno all'altro
- ❑ Agguerriti concorrenti globali si presentano alla ribalta
- ❑ Le organizzazioni vengono ristrutturare
- ❑ Nuovi mercati nascono e scompaiono
- ❑ L'obiettivo è lo sconvolgimento dello status quo

OGNI VANTAGGIO VIENE EROSO

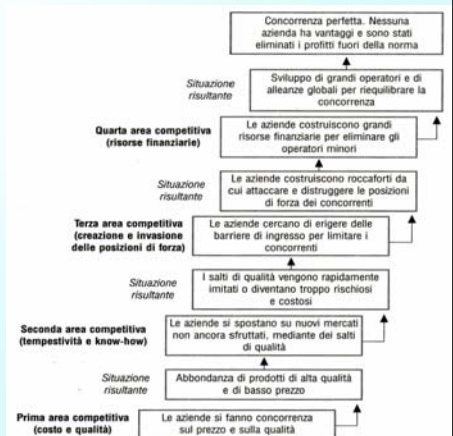
I tentativi di mantenere lo status quo sono efficaci quasi quanto l'ammucchiare sabbia contro l'avanzare dell'alta marea.



(D'Aveni, 1995, pag. 10)

ESCALATION COMPETITIVA

L'evoluzione di un settore di mercato rende sempre più difficile ottenere e mantenere un vantaggio strategico.



(D'Aveni, 1995, pag. 32)

CONCORRENZA TRADIZIONALE VS IPERCOMPETIZIONE

7

TIPO DI CONCORRENZA	STRATEGIE	AZIONI	OBIETTIVI	METODI PER EVITARE LA CONCORRENZA PERFETTA
Concorrenza tradizionale in ambienti stabili	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio interno • Strategia rigida e stabile • Affidamento di commesse (investimenti irreversibili) di difficile variazione; le altre aziende sono a conoscenza della zona di influenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenti movimenti di ascesa dell'escalation • Ricerca di mercati o di segmenti senza concorrenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento del vantaggio da parte dell'operatore che si trova in testa • Creazione di un "equilibrio" stabile tra gli operatori, lasciando che quelli che si trovano in posizione subordinata possano realizzare profitti e sopravvivere 	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende non raggiungono mai il vertice delle fasi dell'escalation in ogni area • Anche se tutti i concorrenti raggiungono uno stato di parità competitiva (cioè arrivano alla stessa fase dell'escalation) essi collaborano tacitamente per mantenere alti i prezzi o per moderare la concorrenza
Ipercompetizione in ambienti rapidamente mutevoli	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie frequentemente mutevoli, basate sulle Nuove 7 S 	<ul style="list-style-type: none"> • Movimenti rapidi e aggressivi nelle fasi dell'escalation 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantaggi temporanei • Costante sconvolgimento dello status quo tra gli operatori • Chi è in testa cerca di eliminare gli altri concorrenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende cambiano rapidamente area e raggiungono velocemente il vertice dell'escalation di ciascuna area, per rimettere in moto l'ipercompetizione

(D'Aveni, 1995, pag. 264)

PARTE SECONDA

8

□ SCENARIO IPERCOMPETTIVO

□ L'OBIETTIVO E' LO SCONVOLGIMENTO DEL MERCATO

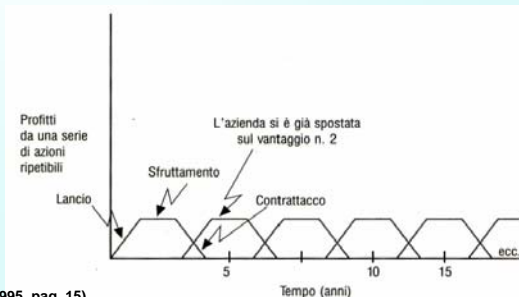
□ LE NUOVE 7S PER SCONVOLGERE IL MERCATO

□ SPIRALE DISCENDENTE E DECLINO

SCONVOLGIMENTO DEL VANTAGGIO

9

Nelle situazioni rapidamente mutevoli è appropriato ricorrere a successioni di piccoli attacchi strategici reiterati.



(D'Aveni, 1995, pag. 15)

NUOVI PARADOSSI

10

- Le aziende devono distruggere i loro vantaggi competitivi per ottenere nuovi vantaggi
- Le barriere protettive funzionano solo se vengono rispettate dalle altre aziende
- Un modo di operare logico deve essere imprevedibile e irrazionale
- Le tradizionali pianificazioni a lungo termine non sono realmente efficaci nel lungo periodo
- Attaccare i punti deboli degli avversari può essere un errore
- Le aziende devono competere per il successo, ma la concorrenza rende il successo più difficile

PARTE TERZA

11

□ SCENARIO IPERCOMPETTIVO

□ L'OBIETTIVO E' LO SCONVOLGIMENTO DEL MERCATO

□ LE NUOVE 7S PER SCONVOLGERE IL MERCATO

□ SPIRALE DISCENDENTE E DECLINO

LE NUOVE 7S

12

La struttura delle Nuove 7 S si basa sulla ricerca e la costruzione di vantaggi temporanei mediante lo sconvolgimento del mercato:

- superior stakeholder Satisfaction (*massima soddisfazione degli stakeholder*)
- strategic Soothsaying (*predizione strategica*)
- positioning for Speed (*fattore velocità*)
- positioning for Surprise (*fattore sorpresa*)
- Shifting the rules of the game (*cambiare le regole della competizione*)
- Signaling strategic intent (*invio di segnali*)
- Simultaneous and sequential strategic thrusts (*attacchi strategici simultanei e sequenziali*)

FATTORI PER LO SCONVOLGIMENTO

13

Tre fattori essenziali per lanciare una serie di sconvolgimenti	Le Nuove 7 S
Visione strategica	<ul style="list-style-type: none"> Ideare sconvolgimenti che assicurino la "massima soddisfazione degli stakeholder" Impiegare le "previsioni strategiche" come mezzo per identificare e creare le opportunità di sconvolgimento
Capacità generali per effettuare gli sconvolgimenti	<ul style="list-style-type: none"> Costruire nell'organizzazione il "fattore rapidità", per una migliore realizzazione degli sconvolgimenti Creare le capacità di "sorprendere" i concorrenti, per rendere più potenti gli sconvolgimenti
Tattiche di prodotto/mercato impiegate per effettuare gli sconvolgimenti	<ul style="list-style-type: none"> Scegliere le azioni che "cambiano le regole del gioco" seguite dai concorrenti nelle loro interazioni strategiche dinamiche Utilizzare l'"invio di segnali" per influenzare le future interazioni strategiche dinamiche Effettuare degli "assalti simultanei e sequenziali" come mezzo per condizionare il flusso delle interazioni strategiche dinamiche che si verificheranno

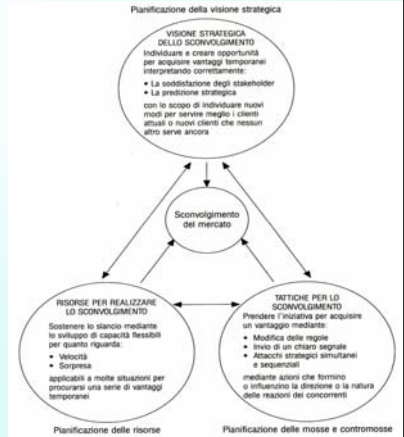
(D'Aveni, 1995, pag. 298)

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

14

La pianificazione strategica viene impostata in maniera flessibile e dinamica.

Lo sviluppo della strategia non è un processo lineare ma attua tutte le fasi simultaneamente e continuamente.



(D'Aveni, 1995, pag. 385)

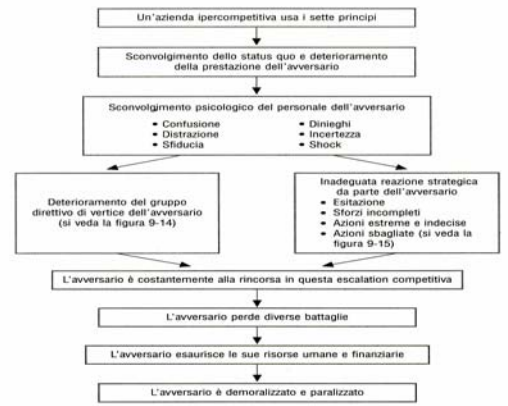
PARTE QUARTA

15

- ❑ SCENARIO IPERCOMPETTITIVO
- ❑ L'OBIETTIVO E' LO SCONVOLGIMENTO DEL MERCATO
- ❑ LE NUOVE 7S PER SCONVOLGERE IL MERCATO
- ❑ SPIRALE DISCENDENTE E DECLINO

PERDITA D'INIZIATIVA

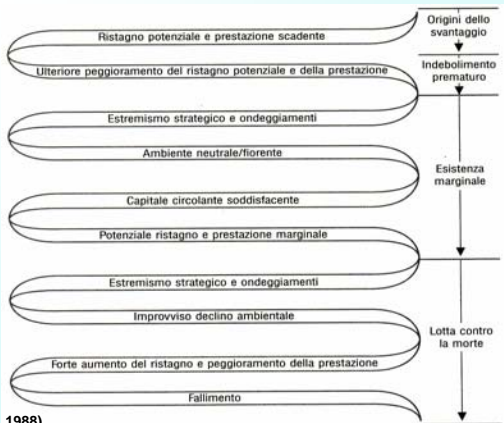
16



(D'Aveni, 1995, pag. 397)

SPIRALE DISCENDENTE

17



(D'Aveni, 1988)

**RICHARD FOSTER
SARA KAPLAN**
La distruzione creatrice
Etas Libri, 2001

SOMMARIO

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

PARTE PRIMA

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

SOPRAVVIVENZA NELL'ERA DELLA DISCONTINUITA'

- I concetti fondamentali dell'eccellenza operativa sono inadeguati per un'azienda che cerca di evolversi con lo stesso ritmo e la stessa intensità dei mercati.
- Solo se l'azienda viene ridisegnata in modo che possa evolversi con il ritmo e l'intensità del mercato, la sua performance di lungo termine potrà migliorare.
- Le aziende vanno ridisegnate in base all'assunto della discontinuità. Il management deve stimolare il tasso di distruzione creatrice.
- Vanno costruiti dei sistemi di controllo direzionale che permettano sia di controllare fattività operativa, sia di accrescere il tasso di distruzione creatrice.
- Tutto sta a lasciare il controllo al mercato, tutte le volte che si può.

PARTE SECONDA

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

MODELLI MENTALI

Poche strategie di business vengono elaborate senza fare ricorso a dei modelli mentali.

Il pregio dei modelli mentali sta nella loro capacità di semplificare le situazioni complesse e di distribuire il carico decisionale.

Ci sono però quattro problemi generali che si associano ai modelli mentali e al loro utilizzo.

- Possono essere sbagliati
- Si possono usare in modo improprio
- Possono condurre a delle risposte sbagliate
- La loro efficacia non viene quasi mai testata

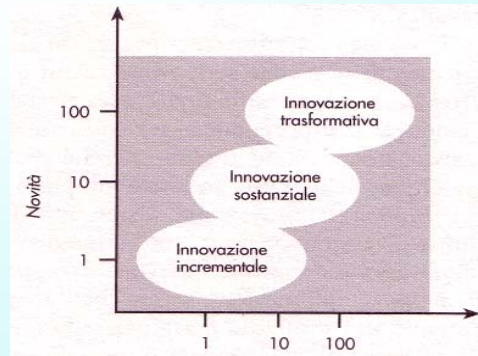
PARTE TERZA

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

7

L'INNOVAZIONE

La scala dell'innovazione è logaritmica più che aritmetica



Creazione di ricchezza (Foster-Kaplan, 2001, pag. 121)

8

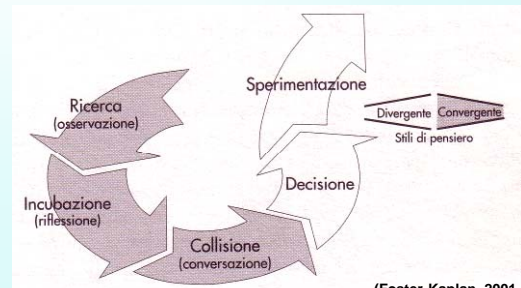
PARTE QUARTA

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

9

L'ATTO DELLA CREAZIONE

Il pensiero divergente implica la capacità di passare agilmente da una prospettiva all'altra e quella di cogliere o effettuare delle associazioni inconsuete. I maestri di scacchi lo chiamano pensiero estensivo



(Foster-Kaplan, 2001, pag. 135)

10

PARTE QUINTA

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

11

LA DISTRUZIONE

E' un meccanismo che permette al mercato di mantenersi vivo e dinamico.

Distruzione non significa "morte", così come la s'intende nella tradizione giudaico-cristiana. Significa piuttosto "trasformazione", così come la s'intende nella tradizione induista.

Le aziende devono:

1. intensificare il ritmo del cambiamento
2. allargare i processi decisionali in modo da utilizzare il talento collettivo disponibile all'interno
3. allentare le logiche tradizionali di controllo

12

LA PERIFERIA

13

Si può visualizzare come il bordo del vortice della distruzione creatrice causata dalla competizione tra un business ormai maturo e un business nuovo.

E' indispensabile capire le aziende che si formano alla periferia del settore per acquisire una prospettiva strategica sulle possibilità future del comparto e capire i bisogni insoddisfatti più pressanti.

PARTE SESTA

14

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

RIPENSARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

15

Immaginate di poter formare un gruppo di persone per una conversazione amichevole e informale, simile a quella che potreste fare dopo cena in salotto con gli amici. Questo è il tipo di ambiente che si vuole creare. È un esercizio di pensiero divergente.

Requisiti per concretizzare il potenziale del pensiero divergente nell'eguagliare il ritmo e l'intensità del mercato:

1. Scegliere le persone giuste
2. Concedere loro un tempo di preparazione adeguato
3. Fissare delle aspettative elevate
4. Concedere risorse e flessibilità, e fissare delle scadenze
5. Assicurare l'appoggio pieno e convinto del senior management

RIPROGETTARE LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

16

1. Progettazione complessiva del processo
2. Prepararsi per il primo dialogo
3. Progettare e condurre la prima conversazione
4. Riflessione post dialogo e presa di decisioni

PARTE SETTIMA

17

- L'ERA DELLA DISCONTINUITA'
- I MODELLI MENTALI
- TIPI D'INNOVAZIONE
- ATTO DELLA CREAZIONE
- DISTRUZIONE CREATRICE E IMPORTANZA DELLA PERIFERIA
- PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- CONTROLLO

CONTROLLO

18

Può inibire la performance sotto numerosi aspetti ed essere quindi in grado di:

- distorcere le informazioni
- enfatizzare problemi di facile comprensione
- enfatizzare problemi che erano importanti quando furono costruiti i sistemi di controllo
- determinare un falso senso di sicurezza
- essere oggetto di abuso

FAR FUNZIONARE I CAMBIAMENTI

Perché i cambiamenti in atto siano portati a termine è importante seguire alcune indicazioni:

- 1. Decidere cosa misurare e controllare**
- 2. Misurare e controllare ciò che si deve controllare, non ciò che si può controllare**
- 3. Accrescere la flessibilità dei sistemi informativi**
- 4. Accrescere la libertà d'azione**
- 5. Modificare il rapporto rischio/ricompensa**
- 6. Costruire un processo per ottenere il supporto costante del vertice**

RALPH STACEY

Management e caos

Guerini, 1996

SOMMARIO

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI
- CONTROLLO STRATEGICO

PARTE PRIMA

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI
- CONTROLLO STRATEGICO

LA PIANIFICAZIONE

Pochi sono i manager che non sono d'accordo con quanto segue

- La pianificazione strategica si riduce ad una serie di lunghi elenchi di punti di forza e di debolezza, di minacce e di opportunità e risulta piuttosto arduo trarre delle conclusioni concrete da questi elenchi
- I piani a lungo termine in genere sono superati dopo solo sei mesi dalla loro stesura
- Si incontrano notevoli difficoltà sia nell'identificazione dei problemi strategici sia nella loro soluzione quando sono presenti punti di vista conflittuali

PERCHE' I MANAGER CONTINUANO A ESPORRE VISIONI E PIANI

- Il processo di analisi e di discussione che determina la pianificazione incoraggia il pensiero strategico da parte del management
- L'abbandono delle visioni verrebbe interpretato come un segnale di autorizzazione per i manager a dimenticare il pensiero strategico
- L'abbandono dei modelli espliciti della visione e della pianificazione toglierebbe degli indirizzi alle scelte strategiche e all'azione del management
- Senza la visione e la pianificazione il ruolo del vertice aziendale si ridurrebbe a quello di osservatore passivo
- Le visioni e la pianificazione determinano un clima di certezza e possono essere utilizzate come strumento motivazionale

SUCCESSO D'IMPRESA

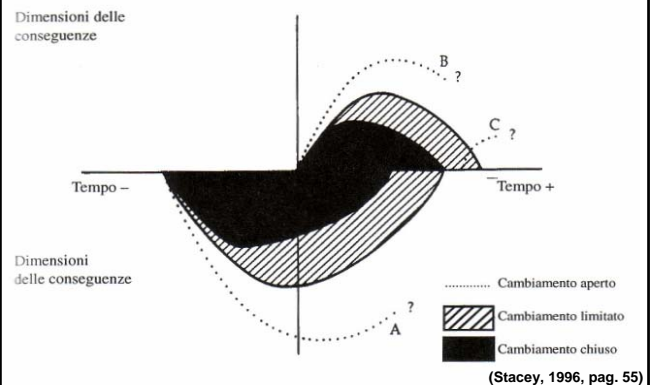
Tutti sono concordi sul fatto che dipenda da:

- Sviluppo di una visione nitida di dove e che cosa deve essere l'impresa nel futuro
- Analisi delle informazioni su come e perché l'ambiente in cui l'impresa opera sta cambiando e cambierà
- Continua corrispondenza della capacità competitiva d'impresa al cambiamento e il mantenimento di un equilibrio dinamico
- Coinvolgimento di tutti nell'organizzazione per realizzare la visione e lavorare insieme come una squadra, con valori culturali condivisi

PARTE SECONDA

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- **IL CAMBIAMENTO**
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI
- CONTROLLO STRATEGICO

IL CAMBIAMENTO



CONTROLLO NEL CAMBIAMENTO CHIUSO

Il controllo nelle situazioni di cambiamento chiuso richiede

- L'applicazione di processi formali e analitici
- L'azione correttiva e di monitoraggio in una pianificazione complessiva
- Che gli obiettivi siano determinati e di breve periodo
- Pochi canali di comunicazione
- I premi strettamente correlati ai risultati raggiunti
- Il potere gerarchico

CONTROLLO NEL CAMBIAMENTO APERTO

Le caratteristiche sono le seguenti

- Iniziativa individuale basata sull'intuizione e sul giudizio
- La scoperta di piccoli cambiamenti in corso che assumono importanza nel lungo periodo
- Continuo cambiamento degli obiettivi già definiti
- Le persone si occupano più dell'insieme dell'impresa che di una parte di essa
- L'attenzione correlata non ai risultati individuali di breve periodo, ma ai risultati del gruppo
- Strutture organizzative basate su gerarchie chiare e su compiti ben definiti

PARTE TERZA

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- **IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA**
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI
- CONTROLLO STRATEGICO

IMPLICAZIONI DEL CAOS

Il caos influenza pesantemente:

- L'interpretazione dei dati utilizzati ai fini del controllo
- L'utilità pratica del concetto di probabilità
- La possibilità di prevedere e di simulare
- La possibilità di avere una visione per il futuro
- Le forme di controllo che possono essere efficacemente utilizzate nel cambiamento aperto

RIFORMULARE L'APPROCCIO AL CONTROLLO STRATEGICO

13

La prospettiva del caos significa che dobbiamo gestire l'impresa tenendo presente che:

- Il futuro a breve termine è prevedibile
- Il futuro a lungo termine è completamente sconosciuto
- I cambiamenti insignificanti possono amplificarsi in circoli virtuosi e viziosi e perciò il futuro dipende in gran parte dalla casualità
- Spesso non esistono legami diretti tra cause ed effetti
- Tutto quanto detto stabilisce i caratteri del sistema organizzativo capace di far emergere creatività ed innovatività

PARTE QUARTA

14

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI
- CONTROLLO STRATEGICO

AGENDA DELLE OPPORTUNITA' STRATEGICHE

15

- L'obiettivo è quello di far emergere le potenziali opportunità che andranno a costituire l'agenda strategica dell'impresa.
- Il processo di redazione dell'agenda deve essere di amplificazione e non di contenimento.
- L'agenda è dinamica e la lista degli argomenti e delle potenziali opportunità è in continuo mutamento: compaiono nuove opportunità e ne scompaiono altre.

WORKSHOP STRATEGICI

16

- Sono delle riunioni tenute una o due volte il mese in cui discutere ed esplorare le opportunità strategiche
- La riunione viene tenuta in modo informale e destrutturato e le persone vengono invitate a queste riunioni per il contributo che possono offrire, non per il loro status
- Il compito in queste riunioni non è di prendere decisioni ma esplorare opportunità

CLIMA DIALETTICO DI SFIDA

17

- Il vertice aziendale deve mettere in discussione cultura e valori d'impresa, e sforzarsi ad aprirsi alle discussioni con i propri subordinati.
- I leader sono dei creatori di sfide e di discussioni. Esercitano influenza sulla direzione strategica attraverso l'intervento nel contesto delle scoperte strategiche, delle scelte e delle azioni.

UN CONSIGLIO PER I MANAGER

18

- Non è possibile controllare né lo sviluppo aziendale di lungo periodo né la sequenza delle scelte che dà luogo a tale sviluppo
- Si dovrebbe praticare il controllo là dove è possibile
- Quando si tratta di conseguenze ambigue e non prevedibili non si può far altro che contare sulla propensione spontanea all'autoorganizzazione aziendale
- Non esiste ricetta o modello generale per prendere decisioni o compiere scelte nelle nuove situazioni che si vengono a creare
- I manager devono praticare l'arte dell'aspettare per vedere cosa succede, basandosi su intuizione, senso comune, introspezione ed esperienza

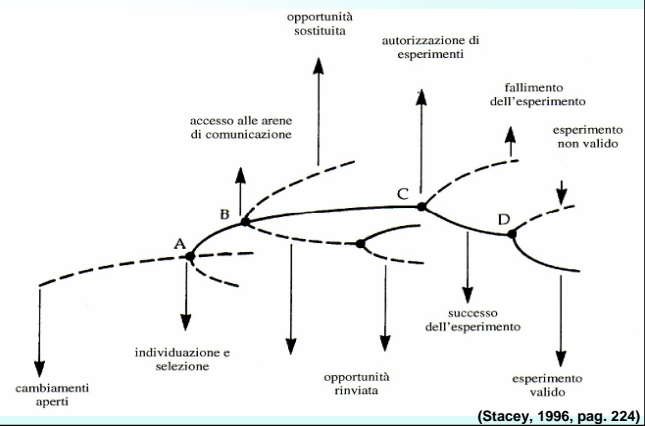
PARTE QUINTA

19

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- **PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI**
- CONTROLLO STRATEGICO

PUNTI CRITICI E DECISIONI

20



PARTE SESTA

21

- AMBIENTE CARATTERIZZATO DALLA TURBOLENZA
- IL CAMBIAMENTO
- IMPLICAZIONI DEL CAOS NELLO SVILUPPO D'IMPRESA
- SVILUPPO DELLA STRATEGIA
- **PROCESSO DECISIONALE E PUNTI CRITICI**
- **CONTROLLO STRATEGICO**

CONTROLLO STRATEGICO

22

- Non esiste una serie di ricette, per poter determinare, che cosa fare e come farlo nel cambiamento aperto
- Quello che succede è una complessa interazione tra il caso, la creatività individuale e gli sforzi di gruppo
- Non è possibile sapere a quali risultati porteranno le decisioni, né verso quale nuovo ambiente di riferimento si dirigerà l'impresa, ma qualcosa sicuramente succederà e il management sarà lì per gestirlo
- L'unica cosa possibile è creare le condizioni che rendono più facile al management la possibilità di sviluppare nuovi modelli mentali di riferimento
- Il caos ci fornisce un nuovo modo di pensare molto utile e non un elenco di prescrizioni generali