

GLOBAL INNOVATION AND COMPETITIVE VALUE ANALYSIS

Margherita CORNIANI¹

SOMMARIO

Nei mercati globali si affermano innovazioni prevalentemente incrementali che possono intervenire sui processi aziendali (produzione, logistica, organizzazione dei sistemi informativi, organizzazione aziendale, ecc.), solitamente senza manifestazioni evidenti all'esterno dell'impresa; altre innovazioni riguardano invece i prodotti e le loro caratteristiche e, così come le innovazioni che impattano sul profilo di offerta (bolle di domanda), sono indirizzate ad attrarre la clientela anche sottraendola ai concorrenti.

Queste innovazioni incrementali solitamente derivano da processi di imitazione che sono il risultato della applicazione dell'analisi del valore passiva e competitiva, cioè originano dalla scomposizione di processi, prodotti ed offerte, alla ricerca di soluzioni alternative e migliorative economicamente e competitivamente perseguibili. La forma passiva si focalizza su processi, prodotti e offerte dell'azienda stessa, mentre l'analisi del valore competitiva si focalizza sullo studio delle offerte concorrenti, alla ricerca di spazi di miglioramento leciti, cioè non vietati dalla normativa in materia di tutela delle opere di ingegno.

L'efficacia dei processi di imitazione basati sulla analisi del valore dipende dall'effettuazione di investimenti sistematicamente indirizzati in questa direzione sia in chiave passiva, sia in chiave competitiva, purché nel rispetto delle normative vigenti sui mercati globali.

¹ ISTEI-Sezione di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Via Bicocca degli Arcimboldi, 8, 20126, Milano, e-mail: margherita.corniani@unimib.it.

1 Introduzione

L'innovazione è un elemento centrale nella gestione d'impresa e, quindi, anche degli studi che della gestione di impresa si occupano. In tal senso, con riguardo all'innovazione, si fa sovente riferimento agli scritti di Schumpeter che individuò proprio nell'innovazione il fondamento dell'agire imprenditoriale (Schumpeter, 1934). L'imprenditore, nel lavoro di Schumpeter, è un soggetto economico che innova, ossia dà contenuto economico all'invenzione. Vi è quindi una figura che realizza e propone un'invenzione ed un'altra figura (che eventualmente può anche coincidere con la precedente) che individua l'applicazione economica dell'invenzione, la sostiene ed indirizza economicamente, incorporandola in un'offerta o in un processo aziendale, e diviene un innovatore. Schumpeter contempla però anche la figura degli imitatori, cioè di ulteriori soggetti che, compreso il potenziale di ritorno economico di un'innovazione applicata dall'imprenditore-innovatore, la "copiano" per trarne i massimi vantaggi possibili. Questa impostazione si integra naturalmente con la teoria del *leader-follower* che si concentra sul ruolo del primo ad agire su di un mercato (*first mover*), solitamente il *leader*, e dei *second movers*, i *followers*, che sulla scia del primo si muovono, appunto "copiando" l'innovazione del *leader* (Agarwal, Gort, 2001). Ecco che anche lo stesso Schumpeter, mosso da preoccupazione per l'erosione dei profitti dell'imprenditore-innovatore da parte dei copiatori *followers*, ritiene necessario introdurre nel mercato delle forme di tutela dell'innovazione, come i brevetti, per consentire all'imprenditore-innovatore, che ha rischiato investendo risorse economiche su di una invenzione, rendendola operativa e fruibile, di trarre i profitti che gli consentano di rientrare dall'investimento e possano stimolare il suo agire innovativo nel tempo.

In Schumpeter, infatti, è presente anche un altro elemento-chiave relativo al tema della invenzione-innovazione e del suo sfruttamento economico che riguarda la continuità di innovazione, cioè la capacità dell'imprenditore di continuare ad innovare nel tempo. Anzi, proprio la non capacità di continuare a procedere nelle innovazioni costituisce un problema rilevante nei lavori di Schumpeter e viene particolarmente evidenziato quando si tratti di successione imprenditoriale (Schumpeter, 1939).

2 Innovazione e imitazione

Il tema delle capacità connesse all'innovazione ed, in particolare, l'esigenza di creare e sviluppare le capacità necessarie a garantire ad un'impresa il potenziale di innovazione nel tempo è divenuto infatti un tema centrale negli studi sull'innovazione nelle imprese (Darroch, 2005). Si è così cercato di capire dove le capacità di innovazione risiedano e come possano essere trasferite da una persona all'altra e, soprattutto, da una impresa all'altra. Si è dunque

parlato di conoscenza (*knowledge*), come di una risorsa immateriale incorporata nelle persone e nelle imprese, anche a prescindere dalle persone che in esse operano, individuando in essa la risorsa capace di dare ad un'impresa il potenziale di innovazione (Carneiro, 2000). Da qui, la ricerca delle modalità di creazione della conoscenza, nonché delle vie per alimentarla e sostenerla nel tempo da parte delle imprese; l'analisi dei principi di trasferibilità della conoscenza nel tempo e nello spazio, e la riflessione sulla appropriabilità della conoscenza da parte dell'impresa.

Implicitamente ed esplicitamente, innovare è considerato uno degli obiettivi primari delle imprese, necessario per garantire lo sviluppo del business nel tempo. Si è quindi distinto tra innovazione derivante dai laboratori, cioè innovazione di tipo tecnologico, considerata il frutto degli investimenti in ricerca e sviluppo, ed innovazione non basata sulla ricerca e sviluppo ma, pur sempre, innovazione. A questo secondo tipo di innovazione fa riferimento, ad esempio, l'innovazione di marketing che deriva da una comprensione della domanda e delle sue esigenze e dalla capacità di realizzare un'offerta nuova, appunto in grado di soddisfare le esigenze espresse dalla domanda, o se non espresse, comprese dall'impresa a partire dalla analisi della domanda (Levitt, 1962).

Dal punto di vista del marketing, le innovazioni tecnologiche sono innovazioni di tipo *push*, per le quali l'impresa innovatrice, grazie agli investimenti in ricerca ed in sviluppo, deve impegnarsi a generare la "spinta" verso il mercato, favorendo la comprensione dell'innovazione da parte della domanda, così invogliata all'acquisto che consente all'innovatore di rientrare nel tempo dai costi sostenuti per l'innovazione. Nel caso, invece, dell'innovazione che origina dal mercato, l'impresa, con l'analisi della domanda, ha il compito di cogliere le istanze che provengono dal mercato (*pull*), e capire come dare loro soddisfazione realizzando un'offerta adeguata.

Solitamente, si suole anche distinguere tra innovazioni di rottura ed innovazioni incrementali con riguardo al grado di "novità" ed alla portata di una innovazione (Abernathy, Utterback, 1978; Tushman, Anderson, 1986) o anche innovazioni continue e discontinue (Porter, 1986). D'altro canto, le innovazioni incrementali, che prevedono cioè un miglioramento di prestazioni di un prodotto, sarebbero quelle più diffuse, ed in questa categoria si collocherebbero le innovazioni di tipo *market pull*. Si ritiene quindi che il mercato (ed in particolare la domanda) possa essere in grado di esprimere desideri di miglioramento e di trasformazione di un prodotto già esistente, contribuendo quindi a stimolare le imprese nella generazione di innovazioni incrementali. Difficilmente, in effetti, il mercato è in grado di richiedere innovazioni di rottura che, proprio perché rompono gli schemi esistenti, ancora non esistono.

Implicitamente, tuttavia, nonostante innovazione ed imitazione siano processi strettamente collegati tra loro, nei paesi occidentali si è prevalentemente accentuata l'attenzione sull'innovazione e si è trascurato il valore dell'imitazione. Spesso, anzi, l'imitazione è stata

considerata alla stregua della copiatura, attribuendole un'accezione negativa, determinando così una gerarchia per cui l'innovazione, come frutto degli investimenti in ricerca e sviluppo, è un processo virtuoso; quindi, in secondo piano, viene l'innovazione incrementale di tipo *pull* prodotto dei processi di marketing; ed, infine, l'imitazione/copiatura che spesso assume connotazioni di processo parassita, che sfrutta l'investimento altrui e, come tale, deve essere impedito nei sistemi economici, mediante l'attivazione di opportuni sistemi di regolamentazione e tutela dell'innovazione come i brevetti (Mansfield, Schwartz, Wagner, 1981; Bessen, Maskin, 2000).

Nella maggioranza dei paesi sviluppati, però, i brevetti hanno un limite, molto rigido in ambito farmaceutico, per agevolare lo sviluppo della ricerca sulla salute umana ma anche rispetto alla tutela delle esigenze di rientro dall'investimento da parte degli imprenditori innovatori: Tale limite temporale, si unisce alle regole di cosiddetta "early disclosure", e cioè all'impegno che viene chiesto a tutti i ricercatori di diffondere presso la comunità scientifica i principi-base del proprio ritrovato per consentire agli altri studiosi di procedere nelle proprie ricerche a partire dal lavoro degli altri, secondo un processo di ricerca in rapida sequenza se non possibile in perfetto parallelo, in modo da garantire, su scala globale, i massimi vantaggi derivabili dai ritrovati dei singoli. Questa impostazione, non impedendo lo sviluppo della ricerca, intende però consentire la tutela dello sfruttamento economico dell'opera di ingegno come il brevetto a chi vi abbia investito tempo e risorse, almeno per 20 anni. La medesima impostazione si ritrova anche in altri ambiti di ricerca e sviluppo, come quello delle tecnologie digitali di sviluppo dei software, dove chi compone un software, sia che lo rilasci come software proprietario, o che lo rilasci nella forma di software libero, lascia accessibili alcuni codici del software ai quali altri operatori possano riferirsi, ad esempio per integrare il software originale con ulteriori funzioni. È in questo modo, ad esempio, che si sono diffusi i sistemi di controllo ortografico per Word, grazie alle capacità di programmazione di alcuni informatici che "smontando" i codici disponibili del software proprietario di Microsoft, hanno potuto realizzare una funzione, appunto il controllo ortografico, compatibile con il software di scrittura Word. Nel seguito, Microsoft ha acquisito questi programmi e li ha perfezionati integrandoli nel proprio Word (Earnest, 2011), potendo quindi avvalersi dell'opera di altri innovatori "esterni".

2.1 Innovazioni/imitazioni basate sulla ricerca e sviluppo

Le imprese tendono a spendere più risorse nelle attività di sviluppo (progettazione, costruzione e test di prototipi e di impianti pilota) piuttosto che in quelle di ricerca (sviluppo e test e definizione di leggi e modelli). Secondo un'importante ingegnere con ricca esperienza di progettazione: "we construct and operate ... systems based on prior experiences, and we innovate them by open loop feedback. That is, we look at the system and ask ourselves 'How

can we do it better?’ We then make some change, and see if our expectation of ‘better’ is fulfilled ... This cyclic, open loop feedback process has also been called ‘learning-by-doing’, ‘learning by using’, ‘trial and error’, and even ‘muddling through’. Development processes can be quite rational or largely intuitive, but by whatever name, and however rational or intuitive, it is an important research process ... providing means of improving systems which lie beyond our ability to operate or innovate via analysis or computation”. (Patel, Pavitt, 1995, p. 18).

Come si osserva, dunque, l’ambito delle attività di R&D, strettamente connesso con il potenziale di innovazione, si compone di attività molto diverse tra loro. Un conto, infatti, sono le attività di ricerca ed un altro conto sono invece quelle di sviluppo. L’una e l’altra attività sono essenziali nei processi di generazione delle innovazioni di rottura, nel senso che per realizzare innovazioni che possano effettivamente rompere schemi esistenti è necessario sia investire nella ricerca e scoprire/inventare una nuova “cosa” (molecola, prodotto, processo, ecc.) sia poi intervenire massicciamente con investimenti nello sviluppo della innovazione realizzata, per poterla rendere effettivamente fruibile, incorporandola nei prodotti o nei processi aziendali.

Tuttavia, proprio questa seconda parte degli investimenti, cioè quelli indirizzati allo sviluppo dei prodotti della ricerca, costituisce per le imprese una delle principali voci di spesa per la realizzazione di novità. I processi di sviluppo, infatti, sono indirizzati allo svolgimento di tutte le verifiche, prove e modifiche necessarie a consentire l’utilizzo economico effettivo dell’invenzione da parte delle imprese. I processi di sviluppo, però possono essere realizzati a fronte di qualsiasi “oggetto”, sia esso un’innovazione, sia esso un prodotto/processo già esistente in azienda.

Nel caso delle attività di ricerca, lo sviluppo costituisce la “seconda fase” per la fruibilità della ricerca stessa, ne è elemento complementare per consentire lo sfruttamento economico della ricerca. È cioè un investimento indispensabile per completare il valore della ricerca realizzata. Ben si comprende quindi perché si sia soliti parlare di attività di ricerca e sviluppo in modo congiunto ed anche perché, nonostante lo sviluppo generi ulteriori ingenti costi per le imprese, non se ne discuta l’esecuzione, a completamento della ricerca, quindi a valorizzazione delle risorse impegnate nella preventiva ricerca.

Le attività di sviluppo, dunque, possono anche essere realizzate a partire da molecole, prodotti o processi che non siano per nulla nuovi per l’impresa o il mercato, bensì in essere da tempo. Proprio il principio di apprendimento fondato sull’esperienza, sulla prova ed errore, è alla base di forme di innovazione e di imitazione che non mirano tanto a creare qualcosa di propriamente nuovo per l’impresa o il mercato ma che sono semplicemente finalizzate a migliorare prodotti/processi già esistenti per renderli economicamente più interessanti.

L’economicità in questione attiene ad entrambe le dimensioni di efficacia e di efficienza. Da una parte, quindi, si tratta di ricercare una maggiore efficacia, cioè un migliore

raggiungimento della finalità preposta. Nel caso di un prodotto, si tratta di cercare soluzioni perché questo possa assolvere meglio alla propria funzione d'uso (ad esempio, una pentola che distribuisca il calore in modo più uniforme sull'intera superficie, conservandolo più a lungo nel tempo), nel caso di un processo, allo stesso modo, si tratta di individuare procedimenti per raggiungere il risultato voluto dal processo, magari senza effetti secondari o sfridi, o minimizzando la presenza di sottoprodotti, ecc. Dall'altra parte, si tratta invece di ricercare l'efficienza, cioè soluzioni che, raggiunto lo scopo prefissato, implicino il minor consumo di risorse possibile. Evidentemente, l'uno e l'altro obiettivo sono sempre perfezionabili nel tempo e, per questo motivo, esiste sempre un ampio spazio di manovra alla ricerca di miglioramenti e aggiustamenti di prodotti e processi.

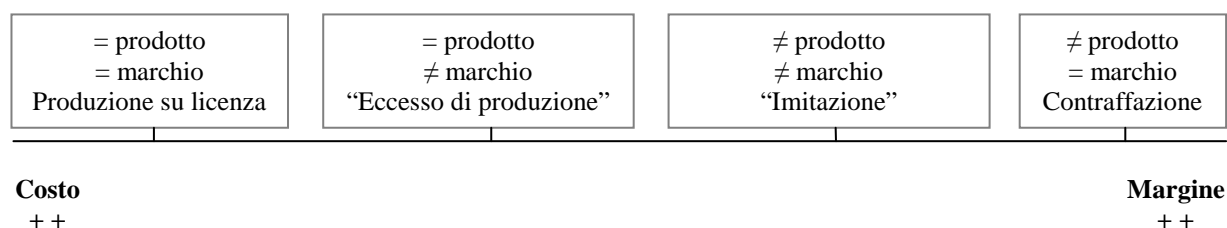
In questo contesto, cioè nella direzione della continua ricerca di miglioramenti progressivi di efficacia ed efficienza di prodotti e processi, si colloca il principio della imitazione. Nel concetto di imitazione, infatti, sono ricompresi sia i processi di copiatura semplice (dato un prodotto o un processo, si intende copiarlo per realizzarne uno identico) sia i processi di imitazione "migliorativa" o imitazione "innovativa" (dato un prodotto o un processo, si intende copiarlo migliorandone, poco per volta efficacia ed efficienza, dando vita a qualcosa di nuovo, almeno in parte). La copiatura che, come è noto, è alla base di ogni processo di apprendimento (basti pensare, ad esempio, all'apprendimento della scrittura nella prima età scolare in qualsiasi cultura) dà quindi vita a due principali risultati immediati: la riproduzione di un prodotto identico al prodotto copiato (o ad esso molto simile) ed una sua degenerazione costituita dalla contraffazione. Mentre nel primo caso chi riproduce non intende nascondere il fatto che il prodotto o il processo eseguiti siano delle riproduzioni, appunto, di un processo originale, nel caso della contraffazione è implicita l'intenzione di ingannare i soggetti terzi, nascondendo la vera natura del processo, allo scopo di realizzare margini cospicui. Nell'uno e nell'altro caso possono essere chiamati in causa aspetti come quello della qualità del processo, dei materiali ecc., ma può anche darsi che il problema non si ponga in questi termini. Anche nell'ambito della copiatura e della stessa contraffazione vi sono cioè diversi livelli di "qualità".

Si possono trovare prodotti dichiaratamente copiati nel mantenimento delle specifiche di qualità degli originali (si pensi a pezzi di ricambio non originali realizzati dai medesimi produttori dei pezzi originali con gli stessi materiali e procedimenti) ma venduti a prezzi minori perché non soggetti al pagamento di specifiche *royalties*. È quanto avviene nell'ambito di molte produzioni industriali (macchinari, ecc.) per le quali alcuni produttori esternalizzano parte o la totalità delle proprie produzioni cedendo a controparti meno sviluppate tecnologicamente (e meno costose nella realizzazione dei processi, come avviene ad esempio, in Cina, India ed altri paesi dell'estremo Oriente) brevetti, macchinari, *know how* per la realizzazione dei propri prodotti (Minagawa, Trott, Hoecht, 2007). Nel contratto di produzione è prevista l'autorizzazione a marchiare con il marchio del titolare del brevetto e

del processo un determinato numero di prodotti. Sovente, però il produttore licenziatario è in grado di produrre e commercializzare maggiori quantità del prodotto in questione e non ha l'autorizzazione a farlo. Ne consegue che, in molti casi, il licenziatario realizza ulteriori produzioni (con il medesimo processo e con la medesima qualità) realizzando e vendendo i medesimi prodotti a prezzi più bassi, ad esempio su mercati diversi.

In altri casi, invece, il sub-contrattista sceglie di copiare in parte il prodotto o i suoi pezzi di ricambio a maggiore rotazione ed a maggior margine, realizzandoli solo apparentemente identici agli originali, in verità risparmiando su processi e materiali e lasciando intendere che questi prodotti siano esattamente come gli originali, o addirittura marchiandoli con il marchio originale. Naturalmente, in modo graduale, lungo un continuum teorico (Figura 1) che va dalla produzione su licenza perfettamente conforme alle specifiche, alla contraffazione totale, si possono avere ampie scale di variabilità di qualità, prezzo, e contraffazione, la cui gestione ed il cui controllo sono estremamente complessi, sia da parte dell'impresa che concede i diritti di produzione su licenza (*OEM-Original Equipment Manufacturer*) sia da parte delle stesse imprese licenziatricie (Trott, Hoecht, 2007).

Figura 1 – Dalla produzione su licenza alla contraffazione, attraverso l'imitazione



Come emerge anche dalle situazioni sopra indicate, mentre il potenziale di innovazione è comunque limitato perché richiede grandi investimenti e fa capo, generalmente, a poche imprese che investono ingenti risorse in queste attività, il potenziale di imitazione è invece praticamente infinito e può essere realizzato seguendo vari principi-guida che spaziano dalla copiatura (e dalla contraffazione come degenerazione della copiatura) all'imitazione "migliorativa", cioè fino ad arrivare a forme che possono essere considerate innovazioni incrementali o, talvolta, anche innovazioni "tout court". Proprio l'ampia varietà dei processi di imitazione rende questo fenomeno interessante dal punto di vista economico, in relazione al risultato raggiungibile ed in rapporto al diverso livello di costi che possono essere sostenuti, cioè, in definitiva, in relazione ai margini potenzialmente ottenibili da diverse combinazioni di imitazione e miglioramento.

2.2 Innovazioni/imitazioni non basate sulla ricerca e sviluppo

Nel 1989, la caduta del Muro di Berlino determinò l'apertura del blocco comunista sovietico e di tutta l'Europa Orientale all'economia di mercato occidentale e nei primi mesi del 1990 nella città di Berlino Est, già aperta all'Occidente, ma ancora separata da confini e con dogane da superare per chi proveniva dall'Ovest, si potevano osservare vetrine interamente dedicate all'esposizione di bottiglie e lattine di Coca-Cola, presentate come prodotto "nuovo" (solo la Coca-Cola classica, senza le attuali varianti Diet, No-Caffeine, ecc). Intere vetrine in un paese, la Germania, a tutti gli effetti evoluto e collegato al resto del mondo, in cui la Coca-Cola era, effettivamente, una novità. La birra più diffusa nella Germania Est era ancora un prodotto per poveri, del tutto diversa dalla famosa birra dell'Ovest, ed era realizzata con polveri disciolte in acqua mentre la Coca-Cola già esponeva intere vetrine di "novità". Naturalmente, nei primi anni '90 la novità della Coca-Cola era tale solo per i paesi al di là della cortina di ferro, ma in quei contesti costituiva pur sempre una novità.

In effetti, il concetto di novità è un concetto molto ampio e può dipendere sia dalle caratteristiche intrinseche del prodotto/processo che possono essere esistenti (cioè già sperimentate da qualcuno) o del tutto nuove, sia dalle modalità di commercializzazione del prodotto che può essere nuovo per un mercato o per specifiche fasce di clientela e non per l'impresa che lo commercializza. O, ancora, si possono avere prodotti nuovi per l'impresa, ma non per il mercato in cui l'impresa opera. Vi sono cioè spazi di novità che non hanno necessariamente o unicamente a che fare con il prodotto o con la sua dimensione produttiva (processo, materiali, ecc.) ma attengono esclusivamente all'area commerciale e, in senso più ampio, all'area del marketing.

Allo stesso modo, all'area commerciale e del marketing possono riferirsi anche imitazioni, sia nella forma della copiatura (formule imprenditoriali e/o commerciali interamente copiate), sia nella forma "migliorativa" per cui un'impresa, prendendo spunto dall'azione di un'altra impresa, migliora la soluzione offerta e realizza vantaggi competitivi anche superiori a quelli dell'impresa che ha introdotto l'innovazione commerciale. Si pensi al caso di McDonald's che, come tanti altri ristoratori negli USA, copiò la formula di White Castle, proposta dal suo fondatore Walter Anderson, che fu il primo ad introdurre nel 1921 una catena di fast food a prezzi standard. Lo stesso McDonald's è stato poi ampiamente copiato da numerosi altri ristoratori che, nel tempo, lo hanno preso come esempio da seguire nella definizione della propria offerta commerciale, ad esempio, introducendo la prima colazione, il cibo salutare, ecc. (Shenkar, 2010, p. 8).

In effetti, il meccanismo di azione e reazione competitiva e le dinamiche leader-follower sono alla base di processi di copiatura e di imitazione per cui le imprese più competitive investono esplicitamente nelle azioni che le vogliono orientate ai concorrenti (*market-driven*

management) anche attivando funzioni specificamente indirizzate al monitoraggio delle azioni competitive (*competitive intelligence*) (Corniani, 2004).

I meccanismi di imitazione che derivano dalle attività di *competitive intelligence*, quindi, non riguardano unicamente la sfera tecnico-produttiva dei prodotti o dei processi produttivi, ma anche e soprattutto quella delle soluzioni di offerta. Vi sono cioè invenzioni e imitazioni che, come nei casi di imitazione commerciale sopra-citati, non originano dall'area degli investimenti in ricerca né da quella delle attività di sviluppo (*R&D*), bensì derivano da altre aree come quella finanziaria, quella commerciale e quella del marketing e conducono le imprese ad offrire al mercato prodotti o soluzioni di offerta innovative (Gnecchi, Corniani, 2003).

Nell'ambito delle innovazioni/imitazioni non basate sulla ricerca e sviluppo (*non-R&D-based innovations/imitations*) è possibile distinguere:

- le innovazioni/imitazioni di prodotto *market-pull* e
- le innovazioni di offerta (sia *market-pull* che *supply-push*).

Le prime, le innovazioni/imitazioni *market-pull*, come si è avuto modo di ricordare in precedenza, sono quelle innovazioni di prodotto che derivano da processi aziendali che originano nell'analisi della domanda (o nella raccolta di richieste che provengono dalla domanda) e che si traducono in prodotti innovativi o migliorati, in quanto l'impresa ha individuato nella domanda una specifica richiesta/disponibilità verso una variante di prodotto. Si tratta, ad esempio, della introduzione di un nuovo gusto per un dentifricio, di un diverso profumo per un detergente, o anche di innovazioni più importanti. Naturalmente, queste innovazioni impattano sui processi produttivi aziendali o, in alcuni casi, solo su quelli di assemblaggio, come avviene nell'ambito di alcuni accessori per le autovetture (Garbelli, 2005), tuttavia, è il mercato stesso che porta l'impresa a proporre queste innovazioni. L'impresa, cioè, non inventa queste soluzioni con procedimenti di ricerca e/o di sviluppo, bensì, a partire dallo studio della domanda, del suo comportamento di acquisto e di consumo e dall'analisi delle azioni dei concorrenti, l'impresa individua il potenziale di interesse per determinate varianti dell'offerta esistente che implicano modeste variazioni nei processi produttivi. Questo tipo di innovazioni, o più spesso, varianti di prodotto, richiedono all'impresa specifici investimenti per promuoverne la conoscenza, comunque all'interno di classi di prodotto già note e diffuse presso la domanda. Si tratta di comunicazioni aziendali che insistono sulla differenziazione dell'offerta, innestandosi all'interno di altre comunicazioni aziendali che già hanno affermato notorietà ed immagine per la medesima marca o portafoglio di marche.

Le innovazioni/imitazioni di offerta, invece, riguardano il profilo di offerta e non il prodotto che lo compone. Si tratta cioè di innovazioni o di imitazioni che non presentano alcun prodotto nuovo né nei caratteri di base né in quelli accessori, bensì di prodotti già ampiamente diffusi e noti sul mercato per i quali l'impresa riesce ad inventare o ad imitare una

combinazione di offerta che si presenta come innovativa agli occhi del cliente (Corniani, 2005). Ad esempio, la promozione delle vendite può costituire uno strumento di innovazione di offerta, in quanto modifica il profilo di un'offerta agli occhi della clientela, rendendola più attraente e, sicuramente, innovativa rispetto alle offerte presenti sul mercato. La promozione, come il *bundling*, può contribuire cioè a modificare le caratteristiche di un'offerta aziendale senza aver alcun impatto sulle caratteristiche dei processi produttivi o di assemblaggio dei prodotti coinvolti. L'innovazione di offerta genera però significative modificazioni dei processi di approvvigionamento e dei processi commerciali, in quanto modifica in modo significativo il naturale trend di rotazione dei prodotti. Ne consegue che, spesso, queste innovazioni di offerta richiedano la capacità da parte delle imprese di gestire flussi di approvvigionamento, produzione, assemblaggio e commercializzazione particolarmente accelerati o concentrati in determinati momenti, con conseguenti esigenze di modifica dei processi di gestione della intera *supply-chain*. Sono cioè innovazioni che hanno apparentemente impatto unicamente nei riguardi della clientela finale e che, in verità, richiedono all'impresa una complessa capacità di adattamento a nuovi modelli di gestione dei flussi di fornitura *inbound* ed *outbound* cioè a livello dell'intero *network* di relazioni (Corniani, 2009).

Anche nel caso delle innovazioni di offerta, non sempre si tratta di vere e proprie innovazioni quanto, più spesso, di semplici imitazioni di soluzioni già realizzate da altre imprese, concorrenti o appartenenti ad altri settori. In questo senso, l'imitazione è quindi continua e ogni concorrente, non appena innova proponendo un nuovo profilo di offerta, sa che il concorrente farà altrettanto, in tempi molto stretti, anzi tanto più rapidi, quanto più veloce è la reattività della domanda alle proposte dell'offerta.

“In spite of the extraordinary outpouring of totally and partially new products and new ways of doing things that we are witnessing today, by far the greatest flow of newness is not innovation at all. Rather, it is imitation. A simple look around us will, I think, quickly show that imitation is not only more abundant than innovation, but actually a much more prevalent road to business growth and profits. IBM got into computers as an imitator; Texas Instruments, into transistors as an imitator; Holiday Inns, into motels as an imitator; RCA, into television as an imitator; Lytton, into savings and loans as an imitator; and Playboy, into both its major fields (publishing and entertainment) as an imitator. In addition, though on a lesser scale, we see every day that private brands are strictly imitative, as are most toys and new brands of packaged foods. In fact, imitation is endemic. Innovation is scarce” (Levitt, 1966, 33).

Naturalmente, le innovazioni/imitazioni di offerta possono combinare sia varianti di prodotto (ad esempio innovazioni incrementali, cioè imitazioni “migliorative” per qualche aspetto non marginale per la domanda) sia varianti unicamente legate al profilo di offerta. In questo senso

si collocano la maggioranza delle nuove offerte nei prodotti high-tech sui mercati di consumo, per i quali si possono osservare oggi elevati gradi di miglioramento delle caratteristiche di prodotto (ad esempio, con riguardo ai TV LCD, schermi sempre più grandi, sempre più sottili e con angoli di visuale sempre più ampi) a prezzi molto competitivi, laddove non inferiori rispetto alle altre offerte meno performanti ma ancora presenti sul mercato (modello precedente della stessa marca, modello analogo del concorrente). Un altro noto esempio di questa avanzata combinazione di innovazioni di prodotto e di profilo di offerta può essere osservato nel settore degli *smartphones* dove noti produttori (da Apple, a Samsung, a Blackberry, ecc.) continuano a proporre al mercato innovazioni incrementali o, meglio, imitazioni migliorative dei prodotti propri e concorrenti. Questi produttori realizzano elevati volumi di vendita grazie alla realizzazione di importanti *partnership* con i fornitori di telefonia mobile che incorporano i “nuovi” *smartphones* in profili di offerta progressivamente più competitivi ed accattivanti per la clientela, nei quali il complessivo valore dell’offerta è percepito dal cliente come molto innovativo, senza che, di fatto, vi siano grandi innovazioni di prodotto (una imitazione migliorativa di prodotti già esistenti, per i quali, ad esempio, viene proposta una nuova versione di sistema operativo, uno schermo *touch* più reattivo, una videocamera con definizione più elevata, ecc.).

L’effetto netto di queste *partnership* e della continua imitazione competitiva in questi settori è così travolgente da generare impressionanti volumi nelle vendite dei nuovi prodotti da parte dei pochi operatori leader di mercato che si susseguono e si alternano nel lancio di nuove referenze, sempre più performanti, in un processo continuo di formazione e sfruttamento del mercato (Tabella 1).

Tabella 1 - Worldwide Mobile Device Sales to End Users by Vendor in 2011 (Thousands of Units)

Company	2011	2011	2010	2010
	Units	Market Share (%)	Units	Market Share (%)
Nokia	422,478.3	23.8	461,318.2	28.9
Samsung	313,904.2	17.7	281,065.8	17.6
Apple	89,263.2	5.0	46,598.3	2.9
LG Electronics	86,370.9	4.9	114,154.6	7.1
ZTE	56,881.8	3.2	29,686.0	1.9
Research In Motion	51,541.9	2.9	49,651.6	3.1
HTC	43,266.9	2.4	24,688.4	1.5

Huawei	40,663.4	2.3	23,814.7	1.5
Motorola	40,269.0	2.3	38,553.7	2.4
Sony Ericsson	32,597.5	1.8	41,819.2	2.6
Others	597,326.9	33.7	485,452.0	30.4
Total	1,774,564.1	100.0	1,596,802.4	100.0

Source: Gartner (February 2012)

3 Analisi del valore e mercati globali

I processi di imitazione, naturalmente, presuppongono che vi sia qualche “oggetto” degno di essere imitato. In questo senso, è emblematico il principio-guida che Sharp attribuisce al proprio fondatore, Tokuji Hayakawa: “Make products that others want to imitate” (www.sharpusa.com). Il grande imprenditore giapponese che proprio sulla capacità di imitazione su vasta scala di prodotti già esistenti aveva fondato il successo della propria impresa, aveva colto il punto cardine dei fenomeni di innovazione/imitazione. Aveva cioè individuato nell’imitazione sia il test di efficacia dell’innovazione (se una innovazione è buona tutti cercheranno di imitarla) sia, più opportunamente, il fattore di sviluppo dell’innovazione.

Con l’imitazione (i *me-too-products*) si apre il mercato dei prodotti innovativi. Non basta cioè che vi sia un imprenditore-innovatore, ma serve anche che sul mercato si collochino gli imitatori, cioè imprenditori che concorrono con l’innovatore alla creazione del mercato ed alla sua apertura dimensionale. “Each solitary innovator sparks a wave of eager imitators. By the time a so-called “new” product reaches widespread visibility, it has usually been on the market for some time. Its visibility is less a consequence of its actual or temporal newness than it is of the number of its strident imitators. The newness of which consumers become aware is generally imitative and tardy newness, not innovative and timely newness” (Levitt, 1966, 34).

La presenza sul mercato di un’impresa leader e di altre imprese imitatrici contribuisce cioè allo sviluppo della domanda globale per la classe di prodotto ed, in questo senso, consente a tutte le imprese offerenti di accedere alle quote di un mercato complessivamente più ampio. La presenza di un solo produttore innovativo che debba sobbarcarsi l’onere della ricerca, dello sviluppo e della creazione del mercato per la propria offerta innovativa può, in alcuni mercati, essere un compito troppo arduo perché sia una sola impresa a doverlo esercitare. Vi è, quindi, lo spazio per concorrenti che si affianchino nella creazione della domanda necessaria a comprendere ed assorbire le innovazioni.

D'altro canto, le innovazioni, se paiono sottendere un significativo potenziale di mercato, attraggono per forza imitatori. Il punto sta nella forma di imitazione che viene messa in opera: copiatura (o addirittura contraffazione) oppure imitazione migliorativa. Questa seconda forma di imitazione costituisce il tradizionale processo di apprendimento e miglioramento che, come si è prima affermato, pertiene a molti fenomeni di apprendimento che, appunto, si fondano sull'imitazione e, soprattutto, sulla reiterazione dell'imitazione.

Il criterio dell'imitazione e della sua riproduzione incessante nel tempo è caratteristico di molti aspetti di alcune delle culture orientali più antiche, come quella cinese. In particolare, la scrittura cinese si fonda sulla capacità di riprodurre complessi segni che, variamente combinati danno vita ad un numero elevatissimo di ideogrammi. Ciascun ideogramma presuppone un modo specifico di redigere i segni che lo compongono ed è tanto più perfetto, quanto più chi lo esegue ha memorizzato ed esercitato nel tempo l'esecuzione del medesimo ideogramma, lo ha cioè imitato infinite volte. Ciascuna imitazione non è, in effetti, una semplice copiatura della precedente, bensì ne rappresenta un progressivo miglioramento: il gesto è più fluido, più marcato, più semplice, più lineare, ecc. a mano a mano che il medesimo ideogramma viene riprodotto, così il tratto che ne deriva e la combinazione dei tratti che danno vita all'ideogramma sono sempre più chiari e belli. Esiste ancora oggi in Cina il calligrafo, proprio in virtù del grande significato che ha in questo contesto culturale il processo di imitazione "migliorativa".

Anche nel mondo occidentale, il principio della copiatura è sempre stato alla base dell'apprendimento, tuttavia, perché da semplice copiatura si possa passare ad un processo di imitazione migliorativa, che aggiunga, tolga o modifichi qualche elemento dell'oggetto originale, è necessario operare con metodo. In questo senso si colloca la nota "analisi del valore" (*value analysis*) che fu propriamente codificata durante la Seconda Guerra Mondiale da Lawrence Miles con Jerry Leftow, and Harry Erlicher, ingegneri della General Electric. Durante la Guerra, in effetti, Miles si trovò di fronte al problema di dover realizzare processi produttivi anche in assenza di manodopera qualificata, materiali e componenti, resi scarsi o inaccessibili dalle condizioni di restrizione bellica. Insieme al suo team di ingegneri, Miles cercò la soluzione al problema che gli si poneva, processo per processo e componente per componente, arrivando a codificare un procedimento che si fondava sull'analisi del valore di ogni elemento in rapporto al processo in cui si collocava od in relazione al prodotto che componeva.

Quest'analisi poggia sulla scomposizione di ogni prodotto e sulla verifica dell'utilità di ciascuna componente rispetto alla funzionalità complessiva del prodotto stesso. Il procedimento poi si articola nella ricerca di possibili alternative a ciascuna componente, sia nella verifica di prodotti sostitutivi, sia nella valutazione dell'ipotesi di realizzare la medesima componente con materiali, forme e procedimenti differenti.

In particolare, la *value analysis* si fonda su tre fasi principali: 1) identificazione della funzione, 2) valutazione della funzione e sua comparazione con altre alternative in termini economici, 3) esame di valide alternative da sviluppare (Miles, 1962, 4; <http://www.valuefoundation.org>).

Il primo risultato della *value analysis* nelle applicazioni di Miles fu di consentire la realizzazione di determinate produzioni, nonostante le restrizioni belliche all'approvvigionamento di alcuni materiali e di alcune componenti. Il secondo risultato del procedimento, tuttavia, proprio perché le condizioni che gli avevano dato vita erano condizioni di restrizioni belliche, fu il raggiungimento di importanti economie di costi. In effetti, la *value analysis*, proprio perché orientata a sostituire prodotti e produzioni pregiate (e quindi di difficile reperibilità durante la guerra) con prodotti e produzioni meno pregiate e quindi meno costose, veniva impiegata proprio per ottenere economie nei processi produttivi.

3.1 Analisi del valore passiva

La *value analysis* fu talmente efficace da divenire essa stessa un processo da diffondere in ambito aziendale, come prassi per la ricerca delle condizioni di economicità dei prodotti e dei processi. Fu così che si diffuse ovunque negli USA e da lì nel resto del mondo ed assunse nel tempo varie denominazioni come *value engineering*, *value methodology*, *function analysis*. Fu codificata in specifiche fasi, allo scopo di realizzare due risultati principali: in primo luogo un risparmio di risorse, alla ricerca di soluzioni più efficienti per un medesimo risultato in termini di funzione d'uso del prodotto realizzato; ma anche, in secondo luogo, per la verifica di spazi di miglioramento della stessa funzione d'uso dei prodotti analizzati. Al contempo quindi, ricerca di efficacia e di efficienza di prodotti e/o di processi per ottenere cioè risparmi di risorse e migliori risultati, cioè maggior valore per le produzioni realizzate.

Il principio cardine sottostante alla *value analysis* è quindi il “valore” del prodotto o del processo esistente che debbono essere ritenuti validi nel contesto competitivo e giudicati meritevoli dell'investimento e dello sforzo di un miglioramento dedicato. Il miglioramento, naturalmente, riguarda sia il risultato (cioè il prodotto o il processo che escono “migliorati” dall'analisi del valore nel senso delle funzioni che consentono di realizzare - efficacia del processo di *value analysis*) sia i modi con cui viene realizzato il miglioramento stesso (cioè il procedimento che conduce al miglioramento è esso pure migliorato – efficienza della *value analysis*).

Il prodotto tipo della *value analysis* però è, innanzi tutto, la realizzazione di economie nei costi. Tanto che, lo stesso Miles combatté a lungo il principio “lower cost means lower quality”, spiegando che il suo metodo era indirizzato al perseguimento congiunto di “better cost and better quality” (Miles, 1962, 2). In tal senso, la *value analysis* è un procedimento che si applica ai prodotti o ai processi che già sono realizzati da un'impresa, con lo scopo di

scomporli così tanto e razionalizzare a tal punto ogni componente impiegato ed ogni lavorazione eseguita, da consentire il raggiungimento di risparmi. La ricerca per ogni elemento di un prodotto o per ogni fase di un processo di una possibile alternativa meno costosa e parimenti efficace, o al più maggiormente efficace, è quindi il nucleo centrale della *value analysis* ed, essendo realizzata in modo passivo, cioè su prodotti e processi di proprietà dell'impresa, tutti gli elementi necessari ad una sua esecuzione sono disponibili nel sistema informativo aziendale.

3.2 Analisi del valore competitiva

La nascita dell'analisi del valore in condizioni di emergenza, per un certo periodo di tempo, ne ha confinate le funzioni alla sistematica ricerca del risparmio all'interno dell'impresa. In effetti, gli USA della Seconda Guerra Mondiale erano caratterizzati dalla presenza di grandi imprese manifatturiere con processi produttivi fondati su ampia scala e con un sistema di concorrenza in cui tutte le imprese presenti tendevano a concentrare le proprie risorse sulla produzione, che costituiva il fulcro della vita e delle attività aziendali. Nell'ambito dei processi produttivi si investiva alla ricerca di continue economie e miglioramenti progressivi delle produzioni realizzate. In questo contesto, quindi, l'analisi del valore, introdotta per necessità fu, nel complesso, ben accolta, in quanto costituiva la naturale risposta aziendale alle ristrettezze belliche ed, allo stesso tempo, consentiva ai processi produttivi, tanto importanti per i risultati aziendali, di procedere senza arresto. Fu quindi assai naturale che, in un contesto così focalizzato sulla produzione, l'analisi del valore abbia trovato ampio spazio di sviluppo e di applicazione, ben oltre le prime esigenze del periodo bellico. Anzi, proprio la grande focalizzazione delle imprese americane sulla produzione e sugli incrementi di efficacia ed efficienza che i processi produttivi potevano raggiungere, furono un utile sprone alla applicazione dell'analisi del valore anche al di fuori di General Electric, in altri contesti aziendali, tutti comunque spinti dalla continua ricerca di vie di risparmio e di miglioramento. Così che l'analisi del valore assunse precise forme che furono progressivamente codificate nei procedimenti e nelle fasi sopracitate.

Il periodo post-bellico, in particolare per gli USA ed alcuni altri paesi sviluppati dell'Occidente come Inghilterra e Francia, coincise anche con l'evoluzione di alcuni mercati verso condizioni di maggiore apertura e maggiore concorrenza. Le imprese presenti sul mercato si trovarono a fronteggiare paesi in pace, in fase di ricostruzione, ed economie in condizioni di crescente benessere, nelle quali la pluralità di imprese produttrici ed offerenti beni di varie categorie (dalle auto, all'abbigliamento, agli utensili da lavoro, agli elettrodomestici, ecc.) diede vita a dinamiche che possono oggi essere definite di concorrenza controllata (Brondoni, 2008).

In questi contesti, la rilevanza dei processi produttivi si accompagnava ad un crescente interesse per le dinamiche di relazione tra l'impresa e la domanda e, al contempo, cresceva da parte delle imprese l'interesse per l'operato dei concorrenti, soprattutto con riguardo alle loro produzioni ed ai loro processi. L'analisi del valore, ormai comunemente realizzata sui principali prodotti e processi aziendali, alla continua ricerca di recuperi di efficienza, divenne lo strumento da applicare alle produzioni di terzi.

Con l'analisi del valore competitiva, le imprese cercano, innanzi tutto, di comprendere appieno le funzionalità dei prodotti concorrenti per cogliere spunti e stimoli da utilizzare e replicare nei propri prodotti e processi. Naturalmente, la grande differenza tra l'esecuzione dell'analisi del valore sui prodotti aziendali e su quelli dei concorrenti risiede nel fatto che, nel primo caso, le informazioni sulle fasi di produzione, i processi, i materiali, ecc. sono completamente note ed accessibili in azienda, mentre nel caso dell'analisi competitiva, è necessario scomporre i prodotti dei concorrenti, stimando tutto ciò che non sia direttamente registrabile dalla materiale analisi dei prodotti.

3.3 *Reverse engineering, reverse R&D*

Il procedimento indicato, che prende anche il noto nome di *reverse engineering* o anche di *reverse R&D*, prevede cioè l'acquisto di un prodotto concorrente e la sua analisi dettagliata secondo una serie di fasi e processi successivi, allo scopo di comprendere: la funzionalità complessiva del prodotto, la composizione nei vari elementi costitutivi, il contributo che ciascun elemento porta alla funzionalità complessiva, nonché di desumerne le modalità di produzione e di assemblaggio. Tra i punti più critici della *reverse engineering* figura proprio la stima di elementi che non sono noti a priori, in quanto l'impresa non dispone dei piani di produzione né dei progetti in base ai quali un prodotto concorrente è stato realizzato. Per questo motivo, è assolutamente determinante nella *reverse engineering* che le diverse fasi del processo siano condotte con estrema cautela e progressività, analizzando per ogni elemento tutti i possibili aspetti ed esplicitando tutte le stime, fase per fase. In questo procedimento, infatti, vi sono fasi che non possono essere eseguite due volte, in quanto implicano il sezionamento di un prodotto in seguito al quale, per lo più, non è possibile ripristinare lo stato precedente del prodotto e, quindi, non è possibile riformulare le analisi che avrebbero dovuto essere condotte sulla fase precedente. In pratica, si tratta di un lungo e complesso procedimento di smontaggio critico di un prodotto, allo scopo di conoscerlo al meglio in tutto quanto lo riguarda: forme, funzionalità, materiali, ed anche limiti e difetti (Otto, Wood, 1998). L'analisi del valore competitiva, grazie alla applicazione di codificati procedimenti di *reverse engineering* consente dunque di acquisire importanti conoscenze dei prodotti concorrenti e di stimare i procedimenti che sottostanno a queste produzioni. Offre perciò importanti spunti ad un'azienda per individuare spazi di possibile miglioramento per le proprie produzioni. Dalla

comprensione approfondita dei prodotti concorrenti sorgono stimoli ed idee per le produzioni aziendali, sia in un'ottica di semplice copiatura, sia nell'ottica di acquisire e fare proprie alcune idee e funzionalità per adattarle alle proprie produzioni, cioè con un approccio di imitazione che consenta il progressivo miglioramento.

In verità, la *reverse engineering* non si esaurisce nell'analisi dei prodotti concorrenti, bensì è alla base dell'analisi del valore anche di tipo passivo. Anche nell'analisi del valore condotta sui prodotti aziendali si procede alla scomposizione di un prodotto nelle sue componenti e se ne analizza in dettaglio il contributo alla funzionalità complessiva, proprio con un procedimento di *reverse engineering*. In effetti, la *reverse engineering* può essere considerata la prima fase dei processi di *redesign*, processi che, appunto, mirano a riprogettare un prodotto, per non essere vincolati dalla sua attuale funzionalità e conformazione, alla ricerca di spazi di potenziale miglioramento o innovazione. In particolare, come l'originale attività di progettazione, l'attività di riprogettazione include una serie di fasi: raccolta delle esigenze del cliente, pianificazione e sviluppo delle specifiche, *benchmarking*, generazione del concetto, realizzazione del prodotto, costruzione e test del prototipo, e progettazione per la produzione, cui si aggiunge una fase aggiuntiva, appunto di *reverse engineering* (Ingle, 1994).

La fase di *reverse engineering* è, in effetti, la prima all'interno di un processo di riprogettazione e mira a comprendere in modo approfondito l'attuale realtà di un prodotto, mira cioè a descrivere, osservare, scomporre, analizzare, testare, sperimentare e documentare in termini di funzionalità, forma, principi fisici, di producibilità e di assemblabilità un prodotto. La comprensione che deriva all'impresa da questo procedimento consente di valutare se e come un prodotto possa evolvere ed essere migliorato in quali aspetti. E questo, naturalmente, si applica per funzionalità passive, di imitazione e miglioramento dei propri prodotti, ma anche per funzionalità competitive, nei processi di imitazione dei prodotti dei concorrenti.

L'analisi del valore, dunque, con le tecniche applicative come la *reverse engineering* che sono nel tempo state codificate ed applicate, ha dunque dimostrato di essere un modo per ottenere effettivamente i risparmi ed i miglioramenti della imitazione passiva e competitiva. Tuttavia, come viene diffusamente evidenziato da tutti gli studiosi ed i tecnici che si sono interessati al tema della innovazione/imitazione ed alla diffusione di specifiche tecniche realizzative da ormai più di 50 anni, come l'innovazione presuppone precisi investimenti ed intenzionalità nella ricerca e nel susseguente sviluppo, così anche l'imitazione necessita di procedimenti intenzionalmente attivati. "Imitation is not just something which even the biggest, best managed, most resourceful company will, by force of competitive circumstances, have to be involved in; it is something it will have to practice as a carefully developed strategy" (Levitt, 1966, 35). È cioè necessario che le imprese che intendono attivare processi di imitazione, non

solo lo facciano applicando specifiche tecniche e procedimenti dedicati proprio alla ottimizzazione di questi processi, ma sappiano farlo.

L'aspetto-critico del "saper fare" connesso ai processi di imitazione, presuppone infatti che le imprese che imitano definiscano: chi/cosa imitare; quando imitare. Per le imprese che imitano, infatti, sorgono due grandi ordini di rischi: il rischio di individuare l'oggetto/soggetto sbagliato da imitare ed il rischio di imitare in tempi sbagliati.

Nel primo caso, cioè con riguardo alla definizione dell'oggetto da imitare, il rischio di sbagliare può essere molto consistente, tanto più quando l'imitazione porta l'impresa a svolgere investimenti dedicati al processo imitativo. L'impresa deve cioè avere sviluppato la capacità di individuare il giusto oggetto da imitare, cioè quello che, una volta imitato, consenta di realizzare risultati superiori ai costi dei processi di imitazione.

D'altro canto, anche il tempo è una variabile critica nei processi di imitazione. Come si è ricordato in precedenza, l'impresa innovatrice trova spesso nei produttori imitatori dei "concorrenti" nella creazione della domanda di mercato. Tuttavia, perché questi concorrenti scelgano di imitare, con-correndo alla formazione del mercato stesso, è necessario che ai nuovi entranti rimanga un tempo sufficiente per lo sfruttamento dell'investimento effettuato per l'imitazione. Un imitatore potrebbe ridurre il rischio di scelta dell'oggetto da imitare qualora attendesse di vedere quali innovazioni raggiungano il successo di mercato, ma in questo caso, rischierebbe di "arrivare tardi" rispetto alle potenzialità del mercato da sfruttare. Allo stesso tempo, la scelta di imitare un'innovazione prima che ne sia chiaro il successo di mercato costituisce un rischio che dipende dal potenziale di insuccesso dell'imitazione stessa (Levitt, 1966).

Oggetto da imitare e tempo di imitazione sono quindi due aspetti centrali nelle strategie di imitazione ed una loro corretta combinazione non è frutto della casualità, bensì di competenze acquisite e di tecniche razionalmente applicate nel tempo da parte delle imprese. Significativo esempio della rilevanza di specifici investimenti nei processi di imitazione è costituito dalla storia dello sviluppo dell'economia giapponese nel secondo dopoguerra.

Dopo essere uscito sconfitto dalla Seconda Guerra Mondiale, il Giappone iniziò ad investire in modo mirato in settori-chiave dell'economia, come quello meccanico, avendo individuato nel mercato USA un punto di riferimento da imitare e da utilizzare come *benchmark*. In particolare, alcuni tecnici giapponesi visitarono gli USA e cercarono di cogliere in quel paese i massimi spunti che, opportunamente integrati, potessero costituire fattori di sviluppo dei processi produttivi giapponesi, ancora enormemente arretrati rispetto a quelli americani ed anche europei. Un caso di grande successo è quello di Toyota che individuò nei grandi produttori di auto americane il riferimento per i propri processi e che seppe mutuare da altre esperienze americane i principi alla base del just-in-time ed a fondamento della ottimizzazione dei propri processi, eliminando gli sprechi ed accorciando i tempi di attività, semplicemente applicando in modo pianificato e metodico i criteri promossi dal gruppo di

Miles in GE. In particolare, l'approccio giapponese, ed in particolare di Toyota, all'imitazione si fondava proprio sulla focalizzazione nella ricerca di soluzioni per migliorare i processi, eliminare gli ostacoli che li rallentavano ed, al tempo stesso, ottimizzare tempi e produzioni (Ohno, 2007). Ad esempio, con riguardo al *just-in-time*, i tecnici giapponesi si ispirarono alla realtà che osservarono nei supermercati americani, nei quali erano stati molto colpiti dalla rapidità e dal metodo con cui gli scaffali dei prodotti venivano continuamente riaggiornati dal personale (<http://www.valuefoundation.org>).

Fu così che tra le onorificenze che furono attribuite a Miles, la più importante gli venne dall'Imperatore del Giappone che ammise il ruolo-chiave che Miles ed i suoi principi dell'analisi del valore ebbero nello sviluppo dell'economia giapponese del secondo dopoguerra.

La grandezza dei principi alla base dell'analisi del valore trovò il massimo spazio di applicazione proprio in un sistema economico e culturale, come quello giapponese, in cui l'imitazione ed il metodo nella ricerca dell'imitazione innovativa stessa sono considerati un elemento-chiave per la crescita e lo sviluppo in ogni ambito delle attività umane. Non è un caso, quindi, se sono proprio alcune grandi imprese giapponesi ed orientali (cinesi, coreane, ecc.) ad avere dato tanto spazio all'imitazione come via per i processi di innovazione, sempre applicando un metodo ed investendo con continuità importanti risorse proprio nei processi di imitazione competitiva.

D'altro canto, invece, continua a stupire come nel mondo occidentale, nonostante si riconosca ormai da anni il ruolo-chiave dell'imitazione nel successo delle imprese (Levitt, 1966; Shenkar, 2010) e se ne siano addirittura studiati e modellizzati gli approcci più efficaci ed efficienti (Miles, 1962 e <http://www.valuefoundation.org>) si continui a distinguere l'innovazione come un processo nobile a cui dedicare strategia e risorse, dall'imitazione, considerata come un processo di secondo livello, non meritevole di considerazione specifica nella strategia aziendale, se non per imprese non destinate al successo di mercato.

4 Bibliografia

- Abernathy W.J., Utterback J.M. (1978) Patterns of Innovation in Industry, *Technology Review*, 80, 7, June-July, 40-47.
- Agarwal R., Gort M. (2001) First-Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry, 1887-1986, *Journal of Law and Economics*, 44, 1, 161-177.
- Bessen J., Maskin E. (2000) *Sequential Innovation, Patents and Imitation*, Working Paper n. 00-01, January, MIT-Dep. of Economics, Cambridge, MA.
- Brondoni S.M., Market-Driven Management, mercati globali e spazio competitivo d'impresa, in S.M. Brondoni (2010) *Market-Driven Management. Corporate Governance e spazio competitivo d'impresa*, Giappichelli, Torino.

- Brondoni S.M., Corniani M. (2012) Politiche di networking e modelli di sviluppo delle città knowledge production oriented, *EyesReg-Giornale di Scienze Regionali*, 2, 2.
- Brondoni S.M. (2008) Market-Driven Management, Competitive Space and Global Networks, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 1, 14-27.
<http://dx.doi.org/10.4468/2008.1.02brondoni>
- Carneiro A. (2000) How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, 4, 2, 87-98.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270010372242>
- Cohen W.M., Levinthal R. (1989) Empirical Studies of Innovation and Market Structures, R. Schmalensee, R. Willig (eds.) *Handbook of Industrial Organisation*, Elsevier, Amsterdam.
- Corniani M. (2004) Competitive Intelligence e Organizzazioni Market-Driven, S.M. Brondoni (ed.) *Il sistema delle risorse immateriali: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino.
- Corniani M. (2005) Market, Demand Segments and Demand Bubbles, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2, 13-30.
<http://dx.doi.org/10.4468/2005.2.02corniani>
- Corniani Margherita (2009) *Market-Driven Management gestione delle scorte e relazioni di fornitura*, Giappichelli, Torino.
- Darroch Jenny (2005) Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, 101 – 115.
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Les E. (2011) *The First Three Spelling Checkers*, Stanford University,
<http://www.stanford.edu/~learnest/spelling.pdf>.
- Garbelli M.E. (2005) Product Differentiation Costs and Global Competition, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 1, 66-86.
<http://dx.doi.org/10.4468/2005.1.06garbelli>
- Gnecchi F., Corniani M. (2003) Demand Bubbles, Virtual Communities and Market Potential, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2, 34-50.
<http://dx.doi.org/10.4468/2003.2.04gnecchi.corniani>
- Griffin A., Hauser J.R. (1993) The Voice of the Customer, *Marketing Science*, 12, 1, 1-27.
- Griffin A., Hauser J.R. (1992) Patterns of Communication Among Marketing, Engineering, and Manufacturing -- A Comparison between Two New Product Teams, *Management Science*, 38, 3, (March), 360-373.
- Griffin A., Hauser J.R. (1996) Integrating Mechanisms for Marketing and R&D, *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3, (May), 191-215.
- Hauser J.R., Zettelmeyer F. (1997) Metrics to Evaluate R, D & E, *Research Technology Management*, 40, 4, (July-August), 32-38.

- Hauser J.R., Simester D.I., Wernerfelt B. (1996) Internal Customers and Internal Suppliers, *Journal of Marketing Research*, 33, 3, (August), 268-280.
- Ingle K. (1994) *Reverse Engineering*, McGraw-Hill, New York.
- Kim L., Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyunday, *Organization Science*, 9, 4, 506-521.
- Levitt T. (1962) *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth*, McGraw-Hill, New York.
- Levitt T. (1966) Innovative Imitation, *Harvard Business Review*, September-October.
- Mansfield E., Schwartz M., Wagner S. (1981) Imitation Costs and Patents: An empirical study, *Economic Journal*, 91, 364, (Dec.), 907-918.
- Miles L.D. (1961), *Techniques of Value Analysis and Engineering*, Mc-Graw Hill, New York.
- Miles L.D. (1962), *Techniques of Value Analysis and Engineering*, Discorso presentato al 6th Annual Inland Empire Quality Control Conference, January 27.
- Minagawa T. Jr., Trott P., Hoecht A. (2007) Counterfeit, Imitation, Reverse Engineering and Learning: Reflection from Chinese Manufacturing Firms, *R&D Management*, 37, 5, 455-467.
- OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011, Sep 2011, ISBN : 9789264105256 (HTML); 9789264111653 (print).
http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2011-en
- Olsen Veflen N. (2006) *Incremental Product Development. Four essays on activities, resources, and actors*, Norwegian School of Management, Oslo.
- Otto K.N., Wood K.L. (1998) Product Evolution: A Reverse Engineering and Redesign Methodology, *Research in Engineering Design*, 10, 226-243.
- Patel P., Pavitt K. (1995) *Patterns of Technological Activity: their Measurement and Interpretation*, P. Stoneman (ed.) Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change, Blackwell, Oxford, 14-51.
- Porter M.E. (ed.) (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Salvioni Daniela M. (2012) Governance e Risk Management nei mercati globali, Fortuna F. (ed.) *Liber Amicorum per Umberto Bertini*, F Angeli, Milano, 512-521.
- Salvioni Daniela M. (2010) Intangible Assets and Internal Controls in Global Companies, *Symphonya. Emerging Issues in Management* (www.unimib.it/symphonya), 2, 39-51.
<http://dx.doi.org/10.4468/2010.2.4salvioni>
- Schmookler J. (1966) *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard Business Press, Boston, MA.

- Schumpeter J.A. (1939) *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York 1939.
- Shenkar O. (2010) *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press, Boston
- Taiichi O. (2007) *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino (trad. it. The Toyota Production System)
- Trott P., Hoecht A. (2007) Product Counterfeiting, Non-Consensual Acquisition of Technology and New Product Development: An Innovation Perspective, *European Journal of Innovation Management*, 10, 1, 126-143
<http://dx.doi.org/10.1108/14601060710720582>
- Tushman M., Anderson P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 3, September, 439-465.
- Urban G.L., Hauser J.R. (1993) *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Urban G.L., Weinberg B., Hauser J.R. (1996) Premarket Forecasting of Really-New Products, *Journal of Marketing*, 60,1, (January), 47-60. Abstracted in the *Journal of Financial Abstracts*, 2, 23A, (June) 1995.
- Urban G.L., Hauser J.R., Roberts J.H. (1990) Prelaunch Forecasting of New Automobiles: Models and Implementation, *Management Science*, 36, 4, (April), 401-421.

ABSTRACT

The most diffused kind of innovation in global markets is the incremental one which act on business processes (manufacturing, logistics, information systems, organization, etc.), usually without visible manifestations outside the company. Incremental innovation is also applied to products, with changes in their characteristics, and/or it impacts on the profile of supply (demand bubbles), with the purpose to attract customers even rescuing them from competitors.

These incremental innovations usually result from processes of imitation that are the effect of the application of passive and competitive value analysis. The value analysis implies the breakdown of processes, products and offers, looking for alternative solutions and improvements economically and competitively liable. The passive form is focused on processes, products and offers from the company itself, while the competitive value analysis focuses on the study of competing offers, looking for legal areas of imitation and improvement, which means areas of improvement that are not prohibited by any law. The effectiveness of the imitation processes based on value analysis depends on systematic investments specifically addressed in this direction both for the passive value analysis and the competitive one, provided in accordance with current laws on global markets.