UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

L'innovazione del business model: il caso del New Craft in Italia.

Business model innovation: the Italian New Craft case.

Relatore:

Prof.ssa BELUSSI FIORENZA

Laureanda:

CARICASOLE SOFIA

Matricola 1067399

Anno Accademico 2015/2016

Indice

Introduzione **7**
Capitolo 1 ..... **9**
IL BUSINESS MODEL: ORIGINI E DEFINIZIONI **9**
1.1 Premessa 9
1.2 Origini del Business Model 9
1.3 Definizioni di Business Model 11
1.3.1 Timmers (1998) 11
1.3.2 Hamel (2000) 11
1.3.3 Amit e Zott (2001 e 2010) 13
1.3.4 Teece (2010) 14
1.3.5 Osterwalder e Pigneur (2010) 14
1.3.6 Chesbrough e Rosenbloom (2002 e 2010) 18
Capitolo 2 ..... **19**
INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL: OPPORTUNITA' E BARRIERE **19**
2.1 Premessa 19
2.2. Barriere all'innovazione del Business Model 19
2.2.1. Amit e Zott (2010) 20
2.2.2. Christensen: il concetto di "Disruptive Innovation" 20
2.3. Opportunità all'innovazione del Business Model 22
2.3.1. Experimentation 22
2.3.2 Effectuation 24
2.3.3 Leadership per l'organizzazione del cambiamento 24
Capitolo 3 ..... **27**
IL CASO DEL NEW CRAFT IN ITALIA: OPPORTUNITA' E BARRIERE **27**
3.1 Premessa 27
3.2 Barriere all'innovazione del modello 28
3.2.1 Globalizzazione 28
3.2.2 Tradizione 30
3.3 Opportunità all'innovazione del modello 31
3.3.1 Diffusione della tecnologia 31
3.3.2 Digitalizzazione 32
Capitolo 4 ..... **37**
IL PROGETTO MERO&MORE **37**
4.1 Premessa 37
4.2 L'azienda Mero Confezioni 37
4.3 Il progetto Mero&More 39

4.3.1 Servizi offerti 39
4.4 Opportunità 41
4.5 Barriere..... 41
Conclusioni 43
BIBLIOGRAFIA..... 45
SITOGRAFIA 46

Introduzione

Stando ai dati forniti dall'Istat (Rapporto BES 2015), nel 2013 la spesa totale in Italia in ricerca e sviluppo (R&S) è ammontata a circa 21 miliardi di euro, con un aumento rispetto all'anno precedente del 2,3% in termini nominali e dell'1,1% in termini reali. Si è riscontrato inoltre un lieve aumento della sua incidenza percentuale sul Pil pari all'1,31% a fronte dell'1,27% del 2012. Tuttavia, l'investimento in R&S risulta essere ancora lontano dal target nazionale dell'1,5% di Europa 2020. Un confronto a livello europeo sui dati del 2013 conferma la collocazione dell'Italia tra i paesi che investono meno in R&S, con un gap di 0,7 punti percentuali rispetto alla media Ue28, pari al 2%.

Numeri. Nulla di nuovo e sconvolgente, si penserà.

Eppure, se si considera la capacità innovativa delle imprese (triennio 2010-2012), l'Italia si colloca al di sopra della media europea, ponendosi al settimo posto tra gli UE28, in seguito alla Germania e a paesi dell'Europa settentrionale, quali Paesi Bassi, Belgio, Svezia e Finlandia (Eurostat Database, Science and Technology, 2015).

L'innovazione può essere di prodotto o di servizi e, considerando la concentrazione di innovazione che si trova in regioni quali Veneto, Friuli Venezia Giulia e Toscana, si è osservato un notevole incremento di +2,3% punti percentuali nel settore dei servizi.

Trattare di innovazione del business model contestualizzata al caso dell'Italia, patria della tradizione, della lentezza dei processi decisionali, della poca stima, dei piccoli cluster, dell'arretratezza, paese che sta attraversando una fase di lenta ripresa da una situazione di depressione economica, può essere considerato inconcludente.

L'Italia non è in grado di reggere il confronto con l'estero.

Ma questo è stato solo che un punto di partenza per andare piuttosto a studiare e scoprire se, al di là dei numeri e delle statistiche, fosse possibile trovare un outlier, una realtà che, nella tendenza generale all'arretratezza, abbia fatto delle connotazioni negative dell'essere italiana dei punti di forza per l'innovazione del proprio modello.

L'elaborato prende spunto dall'articolo di Henry Chesbrough, *Business model innovation: Opportunities and barriers* (2010).

Si incontrerà quindi nel primo capitolo il concetto di business model, argomento dalla difficile definizione non solo in Italia, ma a livello mondiale, tanto che verrà illustrata una difficoltà degli stessi studiosi nel trovare una definizione comunemente accettata. Per questo motivo, sono state selezionate e verranno proposte delle definizioni dei più significativi autori che abbiano contribuito alla letteratura.

Successivamente, si lascerà spazio nel secondo capitolo alla spiegazione dell'analisi condotta da Chesbrough sulle opportunità e barriere che le imprese possono incontrare di fronte alla scelta di innovare il proprio modello di business. Questo schema di contrapposizione tra barriere ed opportunità è stato adottato e mantenuto come linea esplicativa nella restante parte dell'elaborato.

Quindi, quando nel capitolo terzo è stato analizzato il nuovo modello dell'artigianato italiano, il cosiddetto New Craft, l'analisi è stata portata avanti individuando quelle che possono essere le difficoltà e le differenti opportunità nell'innovazione. L'analisi ha portato ad un esito dalle sfaccettature interessanti: il modello del New Craft si sta innovando grazie ad un forte contributo dato dalla tecnologia. Si rivela quindi essere importante l'attuazione di una sinergia tra tecnica (il cosiddetto "saper fare") e tecnologia.

A dimostrazione di questa tesi, viene proposto nel quarto ed ultimo capitolo il caso di un'azienda italiana che ha compreso questo potenziale e che sta portando avanti un progetto altamente innovativo nel mondo del fashion: Mero&More.

Capitolo 1

IL BUSINESS MODEL: ORIGINI E DEFINIZIONI

1.1 Premessa

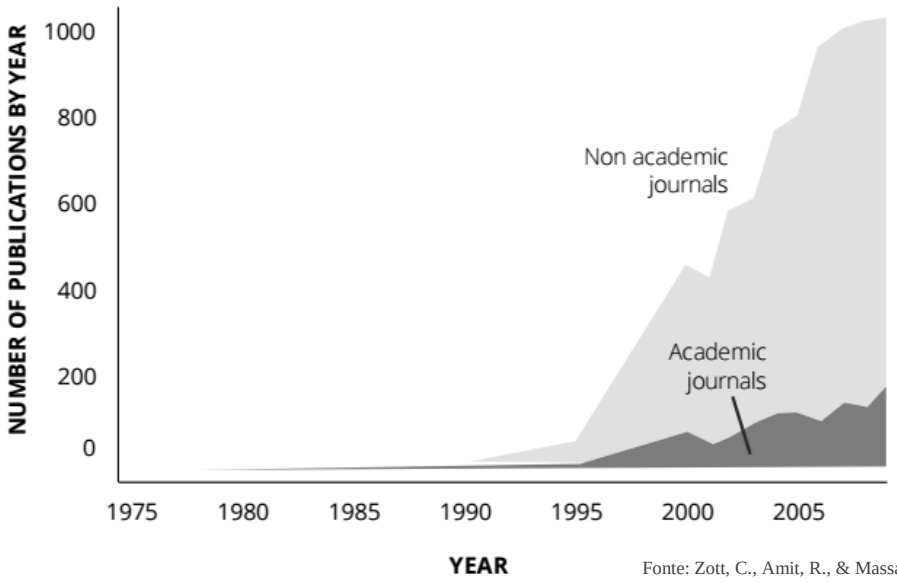
Il concetto di Business Model (o modello di Business) è relativamente recente, tanto che -nonostante le centinaia di articoli a riguardo- non vi è ancora un'unica e coerente definizione comunemente accettata.

In questo capitolo viene quindi introdotto il concetto di Business Model e le sue origini, proponendo successivamente una selezione di alcune delle più note e significative definizioni di business model che la letteratura abbia fornito negli ultimi decenni. Il fine è quello di fornire una panoramica generale tramite i contributi di diversi autori, in modo da costituire una solida base per la comprensione dei concetti che verranno analizzati nei capitoli successivi.

1.2 Origini del Business Model

Il concetto di Business Model risulta essere estremamente recente. Nonostante Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) sostengano che il termine "business model" sia comparso per la prima volta in una pubblicazione accademica del 1957 (Bellman, Clarket al. 1957), la diffusione di studi e ricerche riguardanti questo tema risulta essere nettamente successiva agli anni '60.

Fig. 1.1: Business Model Articles in the Business/Management Field



Fonte: Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). *The business model: recent developments and future research*. Journal of management, 37(4), 1019-1042.

La fig.1.1 riporta gli esiti di una ricerca condotta nel 2011 da Zott, Amit e Massa sull'utilizzo e la diffusione del concetto di Business Model all'interno di articoli. A ciò seguono due considerazioni.

In primo luogo, gli autori hanno attuato una distinzione tra articoli accademici e non. Come è possibile notare, l'ambiente non accademico (grigio) rispetto all'accademico (nero) risulta esser molto più sensibile al concetto e questo è indice e conferma del fatto che l'ambiente accademico debba ancora trovare una definizione armonizzata e concordata. Secondo quanto riportato dagli autori, infatti, non bisogna intendere la mancanza di chiarezza nelle definizioni come una convergenza di opinioni, quanto piuttosto come una confusione e dispersione.[1]

Amitt e Zott, infatti, riportano che, a livello generale, il modello di business sia stato indicato come una *dichiarazione* (Stewart e Zhao, 2000), una *descrizione* (Applegate, 2000; Weill e Vitale, 2001), una *rappresentazione* (Morris, Schindehütte, e Allen, 2005; Shafer, Smith, & Linder, 2005), *un'architettura* (Dubosson-Torbay, Osterwalder, e Pigneur, 2002; Timmers, 1998), uno *strumento o modello concettuale* (George & Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), un *modello strutturale* (Amit & Zott, 2001), un *metodo* (Afuah & Tucci, 2001), un *quadro* (Afuah, 2004), un *modello* (Brousseau & Penard, 2006), e un *set* (Seelos & Mair, 2007).

Sorprendentemente, però, il modello di business è spesso studiato senza una definizione esplicita del concetto. Delle 103 pubblicazioni sul modello di business recensiti dagli autori, infatti:

- più di un terzo (37%) non definisce il concetto di business model, dando il suo significato più o meno per scontato.
- Meno della metà (44%) definisce in modo esplicito o concettualizza il modello di business, per esempio, elencandone le sue componenti principali.
- Le pubblicazioni rimanenti (19%) citano altri studiosi per definire il concetto.[2]

In secondo luogo, fino al 1990 gli articoli contenenti il concetto di Business Model erano pressoché inesistenti, per poi aumentare esponenzialmente a partire dal 1995. Questo è dovuto

[1] ZOTT. C., AMIT, R., MASSA, L., 2011. *The Business Model: Recent Developments and Future Research.* Journal of Management, pag. 1024
[2] Idem, pag 1023

ad un evento epocale: l'avvento del World Wide Web. Internet ha infatti portato a cambiamenti radicali e i business model non ne sono stati esenti.

Se prima degli anni '90 il modello di business era semplice e quasi ovvio, basato sul cosiddetto "*Brick and Mortar Business*", ovvero negozi con punti vendita reali, dove la fase dell'acquisto era costituita dalla vendita e la successiva transizione economica, con la diffusione di Internet è nato un nuovo canale, che ha ampliato il target richiamando nuovi clienti, e che ha reso necessarie nuove forme organizzative e gestionali. Il boom del 1995 di articoli (accademici e non) riguardanti il Business Model non è altro che una conseguenza ed espressione di un boom dell'utilizzo del canale dell'e-commerce e la successiva necessità di organizzare e comprendere al meglio l'attività in essere dell'azienda.

1.3 Definizioni di Business Model

L'excursus che segue è organizzato in ordine cronologico ed è frutto di una selezione dei principali e più significativi contributi che i seguenti autori hanno dato alla letteratura.

1.3.1 Timmers (1998)

Timmers definisce il business model come:

- "un'architettura di prodotti, servizi e flussi di informazioni che include la descrizione dei vari attori e dei loro ruoli all'interno del business
- una descrizione dei potenziali benefici che gli attori possono trarre
- una presentazione delle fonti dei ricavi".[3]

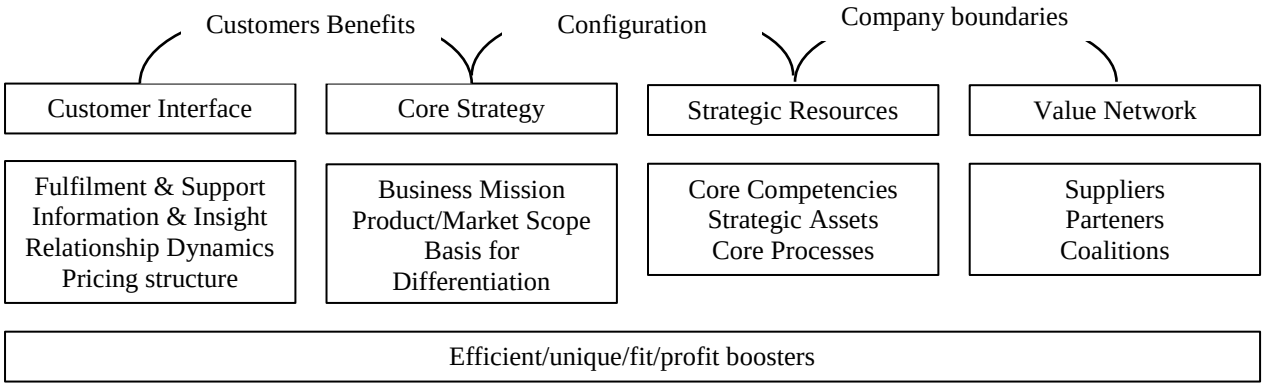
1.3.2 Hamel (2000)

> "Se un dirigente degli anni Sessanta fosse catapultato dalla macchina del tempo in un'azienda dei nostri giorni si troverebbe a vagare spaesato tra nuove tecnologie, prodotti, sistemi, modelli di comunicazione... ma gli stili di management in uso? Gli stessi che conosceva e applicava ai suoi tempi. Uguali. Immutati." (Hamel)

Hamel afferma che l'autentica innovazione non è tanto quella di prodotto, di successo o di strategia, quanto piuttosto quella che porta ad un'innovazione del modo di gestire le aziende.

[3] www.business-model-innovation.com

Fig. 1.2: Componenti di un business model (Hamel)



L'autore, a tal proposito, individua 4 aree di business:

1. Il *nucleo strategico*, ovvero l'essenza di come l'impresa decide di competere. Parte dalla definizione dell'obbiettivo del proprio business, per poi delineare lo scopo del proprio prodotto/mercato e fino ad arrivare agli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza.
2. Le *risorse strategiche*, che comprendono le competenze fondamentali, gli asset strategici e i processi fondamentali dell'impresa.
3. L'*interfaccia con la clientela*, che riguarda la parte di relazione e interazione tra produttore e cliente e l'assistenza che il primo fornisce al secondo.
4. La *rete del valore* costituita da fornitori, partners e coalizioni.

A questi si aggiungono 3 diversi tipi di connettori, chiamati ponti di collegamento:

- La *configurazione*, ovvero la modalità mediante la quale le competenze, gli asset e i processi sono combinati a sostegno di una particolare strategia.
- I *benefici del cliente*, definito come il paniere di benefici normalmente offerto alla clientela.
- I *confini dell'impresa*, ovvero le decisioni relative a ciò che l'impresa fa e a ciò che invece cede esternamente alla propria rete di valore.

1.3.3 Amit e Zott (2001 e 2010)

> "Il business model descrive il contenuto, la struttura e la gestione delle transazioni progettate in modo tale da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business". (2001)

Gli autori identificano quindi tre elementi fondamentali ai fini della definizione del business model e che bisogna considerare durante la fase di progettazione.

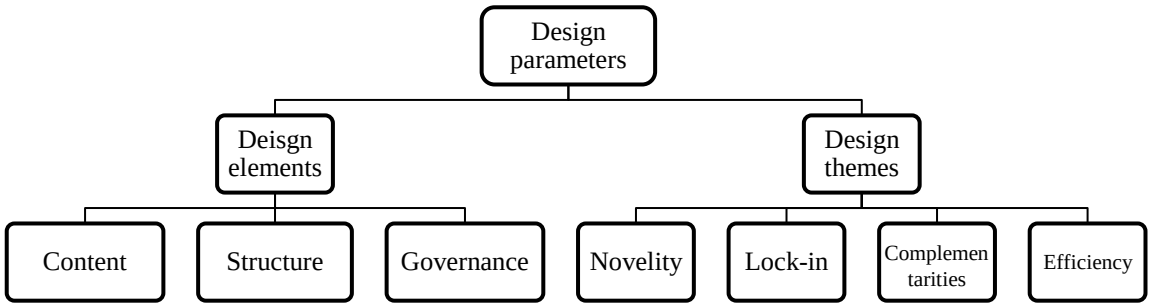
- Il *contenuto delle transazioni*, che si riferisce a ciò che l'impresa scambia al suo interno e con l'ambiente esterno e le risorse necessarie per permettere ciò;
- La *struttura delle transazioni*, che riguarda invece il modo in cui sono organizzate e collegate tra loro le parti che intervengono nello scambio e l'ordine in cui avvengono gli scambi;
- la *gestione delle transazioni*, che è il controllo sui flussi di beni, informazioni e risorse.

Ricercando un denominatore comune tra l'immensa quantità di definizioni che gli autori avevano incontrato nella loro analisi e basandosi sul fatto che le operazioni collegano attività, gli autori hanno successivamente modificato e ampliato la loro definizione iniziale del 2001, definendo il business model di un'azienda come "un sistema di attività interdipendenti che trascende l'azienda focale e che espande i suoi confini" (2010), configurando così "una nuova unità di analisi, un concetto a livello di sistema, centrato sulle attività e focalizzato sul valore", dove il business model si rivela essere:

1. Una nuova unità di analisi tra impresa e livelli di network
2. Una prospettiva olistica su come le imprese fanno business
3. Enfatizzato sulle attività
4. Un riconoscimento dell'importanza della creazione del valore.

Definendo un nuovo modello di business, Zott e Amit propongono due parametri per la progettazione dell'attività del sistema: gli elementi di progettazione (design elements), che descrivono l'architettura di un'attività, e i temi di progettazione (design themes), che descrivono le fonti della creazione del valore.

Fig. 1.3: Design parameters of Zott and Amit (2010) business model ontology



Fonte: Zott and Amit (2010)

1.3.4 Teece (2010)

> "Il business model articola la logica e fornisce dati e altre evidenze che dimostrano come un business crea e conferisce valore ai clienti. Delinea inoltre la struttura di costi e ricavi e i profitti associati al valore che viene conferito dall'impresa"

L'autore aggiunge inoltre che il compito della strategia dell'impresa debba essere quello di difendere l'eventuale vantaggio competitivo stabilito dal business model applicato dall'impresa, creando i presupposti per renderne difficile l'imitazione.

1.3.5 Osterwalder e Pigneur (2010)

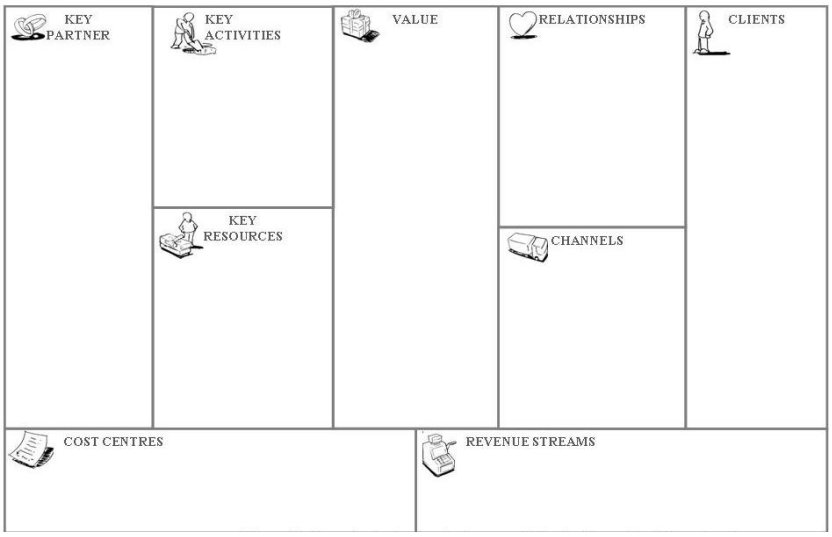
> "Il business model è uno strumento concettuale contenente un insieme di elementi e le relative *relazioni* che permettono di esprimere la logica del business di una specifica impresa. È una descrizione del valore che un'impresa offre a uno o più segmenti di clienti, dell'architettura, dell'organizzazione e della propria rete di collaboratori che creano, promuovono e consegnano questo valore e il capitale relazionale, per generare flussi di ricavi profittevoli e sostenibili"

Presupponendo il fatto che il filo conduttore che lega le varie definizioni sia che il business model descriva il fondamento logico di come un'impresa crea, diffonde e cattura valore, Osterwalder e Pigneur introducono qui un elemento innovativo: quello della relazione.

Lo scopo che si erano prefissati, infatti, era quello di trovare un metodo per rendere il concetto di Business model comprensibile a tutti, nel modo più semplice e intuitivo possibile, in modo da poter fornire un punto di partenza comune a tutti.

Questo obbiettivo è stato raggiunto dagli autori nel momento in cui hanno proposto uno schema a nove blocchi strutturali (o *"building block"*): il cosiddetto Business Model Canvas.

Figura 1.4: il Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y. (2010)

Il modello del Business Model Canvas, grazie alla sua semplicità ed intuizione, si è rilevato essere un contributo estremamente importante alla letteratura.
Non sarà, tuttavia, di primaria necessità all'interno dell'elaborato. Verrà quindi di seguito fornita una descrizione generale e non del tutto dettagliata della sua struttura e dei blocchi.

1.3.5.1 Customer Segments – Segmento dei clienti

Per segmento dei clienti si intendono i differenti gruppi di persone o organizzazioni che le imprese mirano a raggiungere con la propria offerta.

- per chi si sta creando valore?
- chi sono i clienti più importanti?

1.3.5.2 Value proposition – Proposta di valore

La proposta di valore descrive un insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di consumatori.

- cosa si offre a ciascun segmento di mercato?
- che valore si sta comunicando al cliente?
- quali problemi del consumatore si andranno a risolvere?
- che bisogni del consumatore si soddisfano?

1.3.5.3 Channels – Canali

I canali di distribuzione rappresentano come un'impresa entra in contatto con i segmenti dei consumatori selezionati al fine di fornire la sua proposta di valore.

- attraverso quali canali vuole essere raggiunto il consumatore?
- in che modo l'offerta raggiunge il consumatore?
- qual canale funziona meglio?
- come si integrano i nostri canali di distribuzione?
- quali sono i migliori nel trade off costo-efficienza?

1.3.5.4 Customer relationship – Relazione con i clienti

La relazione con i clienti descrive il tipo di relazione che un'impresa stabilisce con uno specifico segmento di clienti.

- quale tipo di relazione è instaurata in *ogni* segmento di clienti?
- quanto è costoso?
- come si integra con il resto del business model?

1.3.5.5 Revenue Streams – Flussi dei ricavi

Il flusso dei ricavi rappresenta ciò che un'impresa è in grado di generare dalla creazione di valore per ogni segmento di consumatori.

- per cosa stanno pagando i clienti?
- quando, quanto e con quale cadenza stanno pagando?

1.3.5.6 Key resources – Risorse chiave

Per risorse chiave si intendono gli asset più importanti che sono necessari a far funzionare il modello di business: creare e offrire una certa value proposition, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i propri segmenti di clienti e ottenere ricavi. A seconda del modello di business scelto dall'organizzazione, sarà quindi necessario un diverso mix di risorse.

- quali risorse chiave richiedono l'offerta di valore, i canali distributivi, la customer relationship e i flussi dei ricavi?

1.3.5.7 Key activities – Attività chiave

È possibile identificare le attività chiave come le priorità di un'impresa che assicurano il funzionamento e l'efficacia del modello di business adottato.

- che tipo di attività avvengono all'interno dell'impresa?
- più specificatamente, che tipo di attività vengono svolte che le altre imprese non possono o non vogliono svolgere?
- quali attività chiave richiede l'offerta di valore?

1.3.5.8 Key partnerships – Relazioni chiave

Le relazioni chiave rappresentano l'insieme di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business.

-chi sono i partner chiave?
-chi i fornitori chiave?
-quali risorse chiave bisogna acquisire dai partner?
-quale attività chiave compiono i partner?

1.3.5.9 Cost structure – Struttura dei costi

La struttura dei costi descrive tutti i costi da affrontare per attuare un modello di business: verranno quindi tenuti in considerazione i costi fissi e i costi variabili, le economie di scala e quelle di scopo.

-quali sono i costi più importanti inerenti al business?

-quali sono le risorse chiave più costose? E quali attività?

1.3.6 Chesbrough e Rosenbloom (2002 e 2010)

La definizione proposta dagli autori deriva da uno studio condotto nel 2002 sul ruolo del business model nella creazione di valore attraverso la tecnologia. Se precedentemente con Osterwalder si era quindi riconosciuto un carattere innovativo nell'introduzione delle relazioni, qui inizia a subentrare un aspetto da non sottovalutare: la tecnologia.

Un business model secondo gli autori:

- Articola la "value proposition", ovvero il valore creato per gli utenti attraverso un'offerta basata sulla tecnologia;
- Identifica un segmento di mercato e illustra il meccanismo di generazione dei ricavi; identifica cioè gli utenti per i quali la tecnologia è utile e per quale scopo;
- Definisce la struttura della catena del valore richiesta per creare e distribuire l'offerta e gli assetti complementari necessari per supportare la posizione all'interno della catena;
- Analizza nello specifico il meccanismo dei ricavi;
- Stima la struttura dei costi e i potenziali profitti (data la value proposition e la struttura della catena del valore);
- Descrive la posizione dell'impresa all'interno della rete del valore collegando fornitori e clienti e tenendo conto dei potenziali concorrenti;
- Formula la strategia competitiva grazie alla quale l'impresa otterrà e manterrà vantaggio sui suoi rivali.

Capitolo 2

INNOVAZIONE DEL BUSINESS MODEL: OPPORTUNITA' E BARRIERE

2.1 Premessa

Le imprese commercializzano nuove idee e tecnologie attraverso i loro business models. Sebbene un'impresa possieda generalmente ingenti investimenti e risorse per poter elaborare nuove idee e tecnologie, risulta avere il più delle volte limitate - se non nessune- capacità di innovare il proprio business model attraverso il quale passeranno questi imput. Questo significa che la stessa idea o tecnologia portata sul mercato attraverso due differenti business models potrebbe comportare due differenti risultati economici. Risulta quindi essere importante sviluppare la capacità di innovare il proprio business model.

In questo capitolo verrà analizzata l'innovazione del business model basandosi su quanto analizzato da Chesbrough nel suo articolo *"Business model innovation: Opportunities and barriers*"[4]. Verrà posto un focus su due aspetti: verranno inizialmente affrontate le *barriere* che potrebbero ostacolare il processo, come ad esempio i conflitti che possono sorgere con gli assets e i business models già esistenti e la necessità di una consapevolezza nella comprensione delle barriere stesse. A queste seguiranno poi le cosiddette *opportunità*, ovvero quei processi che, al contrario, si dimostrano essere efficaci per oltrepassare queste barriere: si incontreranno quindi la sperimentazione, la cosiddetta "*effectuation*" e l'importanza di una leadership di successo nell'organizzazione del cambiamento.

2.2. Barriere all'innovazione del Business Model

Chesbrough introduce la questione delle barriere all'innovazione ponendo un quesito: "Perché le imprese non sperimentano nuovi potenziali business models *prima* di arrivare al punto di crisi e di rottura dato dall'avvento di innovazioni esterne?"

Questa intuizione, tuttavia, per quanto possa apparire lineare e razionale, non può essere attuata in quanto, secondo quanto riportato dall'autore, le imprese incontrano significanti *barriere* alla sperimentazione di nuovi business models.

[4] Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43, pp. 354-363 (2010)

2.2.1. Amit e Zott (2010)

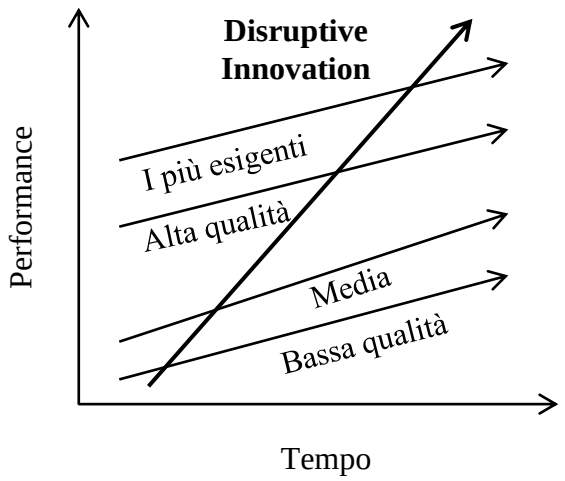
Lo studio condotto da Amit e Zott rappresenta uno dei migliori in materia. Scegliendo il business model come unità d'analisi, gli autori hanno identificato la novità (novelty), il lock-in e l'efficienza come gli aspetti fondamentali che stanno alla base dell'innovazione del business model. Tuttavia, questi possono spesso entrare in conflitto con le più tradizionali configurazioni degli assets aziendali.

Gli autori hanno quindi identificato una barriera nel conflitto tra novità e tradizione e questo verrà largamente trattato nel prossimo capitolo.

2.2.2. Christensen: il concetto di "Disruptive Innovation"

Clayton M. Christensen, professore di Business Administration all'Harvard Business School (HBS) ha pubblicato nel 1997 il libro "The Innovator's Dilemma", nel quale ha proposto la teoria della disruptive innovation.

Fig. 2.1 Disruptive Innovation



Christensen parte dal presupposto che in ogni mercato, date le variabili tempo e performance, vi sia una traiettoria di crescita della performance di utilizzo di un prodotto o tecnologia da parte dei consumatori. Questo andamento, tuttavia, è differente a seconda dei consumatori stessi. Alcuni consumatori possono infatti essere soddisfatti con un livello di performance basso, altri possono essere invece più esigenti e si sentiranno soddisfatti solo attraverso un livello molto alto di performance.

Nel momento in cui una disruptive technology entra nel mercato, questa offre inizialmente una performace molto bassa, ma costantemente in crescita. Nelle prime fasi, la nuova innovazione non viene considerata da due differenti attori.

Da una parte, infatti, la maggior parte del mercato non reagisce in modo positivo a causa della scarsa qualità proposta. La nuova tecnologia risulta essere tuttavia perfettamente in linea con i canoni di quel segmento di mercato che non ha particolari richieste. Questa nicchia di consumatori, che si identifica quindi nella "bassa qualità", potrebbe essere attratta dal fatto che le venga proposta una tecnologia a prezzi vantaggiosi o con nuove funzionalità non presenti nei prodotti precedenti.

Dall'altra parte, vi sono tutte le imprese che solitamente soddisfano la domanda dei consumatori medio-esigenti. Queste, infatti, non solo non sono stimolate ad innovare vista la reazione poco interessata dei loro consumatori, ma non si rendono conto che, nel frattempo, la disruptive innovation cresce costantemente fino ad arrivare ad un livello di qualità tale da incontrare le aspettative di performance di persino i segmenti di mercato più esigenti. A questo punto è di solito troppo tardi per le imprese per innovare, andando quindi a fallire nonostante "stessero facendo tutto giusto".

Risulta così chiaramente comprensibile il motivo per cui Chesbrough abbia proposto la disruptive innovation come barriera all'innovazione del business model: la radice della tensione creata dalla disruptive innovation è il conflitto che viene a sorgere tra il business model già stabilito per l'esistente tecnologia e quello che potrebbe esser richiesto per sfruttare l'emergente disruptive technology. Citando Andy Grove, ex CEO della Intel: "*Disruptive technology è una denominazione sbagliata. È piuttosto una banale tecnologia che rovina il business model*" (Christensen, 2002).

2.3. Opportunità all'innovazione del Business Model

Si sono quindi riscontrati precedentemente differenti esempi di barriere: secondo Christensen e Amit e Zott i manager riconoscono facilmente il corretto business model, ma il suo sviluppo è ostacolato dal conflitto dello stesso con il business model precedente, o con la sottostante configurazione degli asset che supporta quello stesso modello.

A fronte di ciò, le ricerche di Chesbrough hanno dimostrato come in realtà ai manager risulti essere alquanto confuso persino quale debba *essere* il corretto business model. Ammettendo quindi un terzo tipo di barriera – quella della confusione o occlusione - Chesbrough amplia la letteratura andando a fornire gli strumenti che permettono di "oltrepassare" le barriere, cogliendo le *opportunità* e permettendo quindi un cambiamento del business model.

2.3.1. Experimentation

Prima fra tutte vi è l'*experimentation*. Secondo l'autore intraprendere test attivi per esplorare nascenti mercati con nuove potenziali configurazioni degli elementi di un business model può infatti permettere alle imprese di conoscere in anticipo il resto del mercato e di iniziare a generare i nuovi strumenti che possano alimentare ed aiutare il processo di cambiamento.

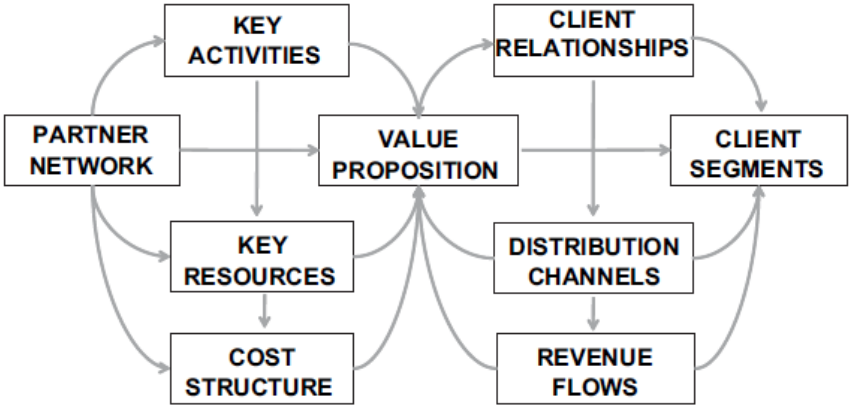
All'interno della sperimentazione vi sono da considerare diversi parametri, tra cui i costi per lo svolgimento del test, tenendo conto anche dei costi nel caso di fallimento, il tempo richiesto per ottenere i risultati e la quantità di informazioni ottenute a seguito del test. Qui Chesbrough, citando Thomke, propone una distinzione tra fallimenti ed errori: i primi sono una naturale conseguenza del processo di sperimentazione e possono rilevarsi utili; i secondi sono invece esperimenti che mancano di una solida base organizzativa che permetta l'ottenimento di nuovi risultati utili all'analisi. Le imprese dovrebbero quindi battersi per sviluppare processi che forniscano alta precisione, nei tempi e costi più inferiori possibili, aspirando ad ottenere dei risultati complessivi grazie a una serie di "fallimenti" che precedono e fanno strada alla possibile alternativa di business model.

2.3.1.2 Mappe dei componenti del business

Come si possono impostare gli esperimenti nel momento in cui i manager decidono di cercare di oltrepassare queste barriere e utilizzare quindi l'approccio della sperimentazione di business models alternativi?

Un esempio di approccio promettente è la costruzione di mappe di business models, le quali permettono di chiarire al meglio quelli che sono i processi sottostanti gli stessi, che costituiranno fonte degli esperimenti considerando le differenti alternative di combinazioni del processo. Un esempio di questo approccio è fornito da Alex Osterwalder (2010) che, come è già stato esposto precedentemente, ha largamente trattato di business models e business model innovation. Il suo focus empirico utilizza uno schema che prevede la scomposizione dei 9 punti che caratterizzano il business model finalizzata all'analisi delle relazioni esistenti tra gli stessi (figura 2.2).

Fig. 2.2 La scomposizione di un Business Model in 9 punti



Fonte: Osterwalder (2010)

Strumenti come le mappe si rivelano essere molto utili per spiegare un business model, ma non possono tuttavia sostenere da soli l'experimentation e l'innovazione. Per fare ciò, i manager hanno bisogno di processi organizzativi e sufficiente autorità per intraprendere gli esperimenti, e successivamente dell'abilità di prendere decisioni basate sui risultati ottenuti dai test.

2.3.2 Effectuation

Un secondo strumento che permette di oltrepassare le barriere è la cosiddetta *effectuation*, definita come una forma di ragionamento o problem solving assumente che il futuro, sebbene sia largamente impredicibile, possa essere controllato attraverso l'azione umana. È in netto contrasto con un'altra forma di ragionamento: la causalità, che assume invece che il futuro sia teoricamente predicibile basandosi su eventi precedenti. Nel caso della causalità, si determinano quindi gli obbiettivi da raggiungere per poi ricercare le risorse utili. L'*effectuation* invece determina l'obbiettivo sulla base delle risorse già in possesso.

Nel contesto del business model innovation, gli attori non studiano il mercato fino a che non prendono decisioni e conseguenti azioni che permettano di creare nuove informazioni, le quali svelano le possibilità latenti in quel ambiente. In altre parole, non studiano il mercato fino a quando non lo attuano. Vi è una forte propensione all'*effectuation* nei casi in cui le decisioni vengono preferite all'analisi, ovvero laddove potrebbero esservi dati insufficienti per analizzare un nuovo business model: senza azioni dirette, nessun nuovo dato sarebbe disponibile.

Un caso di questo tipo si ha con le opportunità emergenti, le quali in genere non hanno una svariata ricchezza di dati che possono essere utilizzati ai fini della loro stessa valutazione. Perciò, i nuovi dati necessari saranno generati solo grazie ad azioni sperimentali. In questi casi, strumenti come la mappatura si rivelano essere molto utili, in quanto, fornendo rappresentazioni di entrambi i modelli di business - attuali e futuri -, i manager possono dedurre rapidamente molte delle probabili implicazioni che porterebbe tale cambiamento. Questi strumenti possono anche aiutare a tracciare e comunicare a terzi nuovi modelli cognitivi in modo efficace.

2.3.3 Leadership per l'organizzazione del cambiamento

Un terzo ed ultimo processo vitale ai fini dell'innovazione del business model di imprese già esistenti è la conduzione del cambiamento stesso all'interno dell'organizzazione. Christensen paragona il processo ad un puzzle: seppur l'organico sia composto da differenti attori e quindi "pezzi", il business model richiederà una forte interazione tra le operazioni, il marketing, le vendite, la contabilità e, come è già stato trattato precedentemente, la sperimentazione del business model potrebbe portare molto facilmente a conflitti con alcune (se non addirittura tutte) queste funzioni.

Per quanto riguarda questo aspetto di coordinamento ed organizzazione del cambiamento stesso, si è trovato interessante distinguere le reazioni dei direttori generali, a seconda che questi operino in piccole o grandi imprese.

È infatti dimostrato che i vertici delle piccole imprese siano più abili nell'organizzazione, soprattutto se si tratta di aziende di loro stessa proprietà. Questo è facilmente comprensibile se si pensa al caso specifico delle imprese italiane a conduzione familiare, le quali, per quanto siano ritenute essere il più delle volte la rovina del loro stesso successo a causa di un'accentuata debolezza sia finanziaria che manageriale e a causa di un accentramento del potere e delle competenze, queste hanno sicuramente lodevoli vantaggi dovuti ad un'unità di intenti e dedizione e ad un'accentuata agilità, che comporta sia una rapidità del processo decisionale che un'elevata flessibilità e capacità di adattamento alle mutevoli condizioni ambientali.

Tuttavia, essendovi una sovrapposizione tra la figura di fondatore, proprietario e soggetto economico, potrebbe accadere che quest'ultimo sia riluttante non solo nel condividere il potere decisionale, ma anche nell'apportare modifiche alle risorse imprenditoriali e manageriali. Può quindi accadere che il business model corrente venga percepito familiare ed estremamente comodo per essere cambiato con un potenziale ed alternativo modello che sarebbe sconosciuto e che potrebbe sembrare persino rischioso. A causa di questa situazione, il proprietario potrebbe reagire con provvedimenti che rallentano il processo di sperimentazione.

Dall'altra parte, invece, nel caso delle grandi imprese, la figura ostacolante potrebbe essere identificata dai manager generali di specifici business. Questi, sebbene abbiano l'autorità per condurre il cambiamento, subiscono tipicamente rotazioni da una posizione all'altra ogni 2-3 anni, periodo di tempo troppo corto per formulare un esperimento, condurlo, raccogliere i dati, analizzarli, sviluppare deduzioni e interpretazioni degli stessi e per poi ristrutturare l'analisi in modo sufficientemente persuasivo da guidare una trasformazione che porti ad un nuovo business model.

È emerso quindi un elemento fondamentale che permette di trasformare i modelli di business di quelle imprese che aspirano a perseguire l'innovazione strategica: l'agilità strategica. Ciò richiede, secondo gli autori Doz e Kosenen, delle meta-competenze della leadership nella

percezione dell'ambiente, nel mantenere l'unità tra il team di leadership e nella capacità di riallocare le risorse per supportare nuovi modelli.

Gli autori hanno inoltre delineato i problemi che devono affrontare quelle aziende che hanno bisogno di continuare a svolgere bene la loro attività corrente (e business model), e che devono allo stesso tempo intraprendere gli esperimenti necessari per costituire un nuovo modello. Questo fa effettivamente parte del problema organizzativo, ovvero come la ricerca di un nuovo modello di business spesso richieda un lungo periodo di convivenza tra gli attuali e i nuovi modelli. Sapere quando spostare le risorse dal primo al secondo è un atto di delicato equilibrio e può incidere sulla carriera stessa dei manager coinvolti.

Le organizzazioni devono affrontare questi problemi di leadership per garantire una governance efficace della sperimentazione del business model, e che i risultati dei loro esperimenti portino conseguenti azioni all'interno dell'organizzazione.

Come si è visto dalla letteratura accademica, ci sono forti barriere per le imprese all'innovazione del business model, ma il sentiero da intraprendere è per i leader quello di un atteggiamento sperimentale verso l'innovazione del modello di business. I leader possono autorizzare il lancio di alta fedeltà, di bassi costi, rapida esecuzione ed esperimenti che generino informazioni. Questi nuovi dati si rifletteranno in nuovi modelli di scoperta guidata e i leader devono avere la facoltà di agire in base a questi risultati, e superare le barriere che circondano e proteggono il modello di business esistente. Il processo di leadership deve affrontare le molte circoscrizioni interessate all'interno dell'organizzazione senza essere coinvolto e influenzato in modo negativo dalle lotte tra loro. Per citare un vecchio aforisma, "*In God we trust, all others bring data*"[5] : è il processo sperimentale che può portare quei dati.

[5] "*Confidiamo in Dio, tutti gli altri devono portare dati"* - W. Edwards Deming, considerato il padre della moderna gestione della qualità, è stato fortemente coinvolto nella ricostruzione economica del Giappone a seguito della Seconda Guerra Mondiale, che ha visto il paese diventare la potenza economica mondiale degli anni 1960, '70 e '80. Deming ha avuto come filosofia di base che la misurazione e l'analisi dei dati siano essenziali per raggiungere prestazioni superiori in ogni aspetto del business.

Capitolo 3

IL CASO DEL NEW CRAFT IN ITALIA: OPPORTUNITA' E BARRIERE

3.1 Premessa

Apprendere, (saper) fare, innovare. Questo è il mantra e il filo conduttore in primis di questo elaborato, ma più in generale del mio percorso universitario. Nel capitolo precedente si è esposta ed analizzata la ricerca effettuata da Chesbrough sull'innovazione del business model. Nel seguente capitolo verrà invece proposto un esempio. Si passerà quindi dalla teoria proposta dalla letteratura, alla pratica. Si è scelto di analizzare il caso del New Craft in Italia, ovvero dell'innovazione del modello dell'artigianato che sta avvenendo nell'ultimo decennio.

L'analisi verrà attuata seguendo il modello proposto da Chesbrough delle opportunità e barriere. Tra le *barriere* si troverà quindi tutto ciò che dà una connotazione negativa al lavoro artigiano, come la sua pesantezza, l'impossibilità di innovarsi e di reggere la sfrenata competizione dei colossi mondiali e delle loro economie di scala, la sua (apparente) impotenza di fronte agli impetuosi effetti della globalizzazione. Con le *opportunità*, invece, si vorrà cercare di delineare il nuovo modello del New Craft e i suoi possibili sviluppi futuri.

Prima di iniziare l'analisi, si ritiene necessario specificare alcuni aspetti:

- *Artigiano*, secondo una definizione classica del vocabolario Treccani, è chi esercita un'attività (anche artistica) per la produzione (o anche riparazione) di beni, tramite il lavoro manuale proprio e di un numero limitato di lavoranti, senza lavorazione in serie, svolta generalmente in una bottega.
- Il termine *New Craft*, utilizzato nell'elaborato per indicare il moderno ed attuale artigianato che sta nascendo dall'innovazione del modello passato, è stato adottato su ispirazione della mostra "New Craft", avvenuta tra il 2 Aprile e il 12 Settembre 2016 presso la Fabbrica del Vapore a Milano, in occasione della XXI Esposizione Internazionale della Triennale di Milano.

  La mostra ha messo in scena l'incontro virtuoso fra saper fare artigiano, innovazione tecnologica e cultura del progetto, nonché i nuovi strumenti del digital manufacturing per far capire la loro integrazione con il lavoro e le abilità degli uomini.

- Sfatiamo i miti: il nuovo lavoro artigiano non coincide necessariamente con la piccola impresa italiana. Se si ritiene che gli artigiani siano solo i piccoli imprenditori, non si riuscirà a cogliere il valore che il lavoro artigiano ha nelle imprese di maggiori dimensioni. Citando Stefano Micelli, infatti, "(…) sono competenze artigianali quelle che consentono ai grandi gruppi della moda e del lusso di produrre confezioni, borse e accessori di straordinaria qualità da vendere sui mercati internazionali. Sono competenze artigianali quelle dei modellisti che consentono ai protagonisti dell'Italian Style di tradurre i loro bozzetti in prototipi e prime serie su cui mettere in moto la produzione industriale anche in paesi lontani." (Micelli, 2011)

3.2 Barriere all'innovazione del modello

Il lavoro artigiano rappresenta uno dei tratti insiti della cultura e dell'economia italiana, costituendo da sempre un elemento di riconoscibilità del nostro paese nel mondo. Se, tuttavia, da una parte il peso culturale e valoriale del *saper fare* manuale è largamente affermato e radicato, perché, dall'altra, viene percepito ancora un certo imbarazzo nel pensare all'artigianato come una potenziale risorsa per la competitività del nostro sistema industriale? Perché permane l'idea che l'artigianato sia qualcosa di vecchio e antiquato, un'eredità che appesantisce e rallenta lo sviluppo dell'Italia?

3.2.1 Globalizzazione

Una prima ed imponente barriera che è andata ad ostacolare non solo l'innovazione, ma la stessa esistenza e lo sviluppo dell'artigianato è rappresentata dalla globalizzazione. Considerando la cosiddetta terza fase della globalizzazione, ovvero quella più recente, che parte dagli anni '80 ed arriva fino ad oggi, è possibile riconoscere che questa sia caratterizzata dall'accelerazione del commercio, del movimento di capitale e dello spostamento delle persone. La stessa industria italiana ha quindi dovuto far fronte a una profonda e continua trasformazione del quadro competitivo, che si è tradotta nella necessità di affrontare una cosiddetta accelerazione della modernizzazione.

È possibile identificare tre differenti fattori di cambiamento che sono stati provocati dall'ondata di globalizzazione e che si sono ripercossi sulle stesse imprese italiane.

Primo fra tutti è stato l'introduzione dell'Euro a partire da Gennaio 1999. La moneta unica, infatti, ha imposto una revisione della disciplina di mercato, forzandone allo stesso

tempo la nascita di una nuova, centrata sull'innovazione e sulla ricerca di percorsi strategici originali.

Un secondo fattore risale al 2001, quando la Cina è entrata nella World Trade Organisation, diventando un minaccioso concorrente per l'Europa e in particolare per l'Italia. La Cina, aprendosi agli scambi internazionali è diventata la "fabbrica del mondo": sfruttando peculiari condizioni quali bassi livelli salariali, ampissima offerta di lavoro e sottovalutazione del tasso di cambio, è stata in grado di raggiugere posizioni di preminenza in parecchie produzioni. Diventata rapidamente primo esportatore mondiale con un'offerta caratterizzata da articoli di bassa gamma, è andata a toccare settori molto delicati per l'Italia, quali il tessile, l'abbigliamento e le calzature. Principale conseguenza di ciò è stato il fenomeno dell'*offshoring*.

Un terzo ed ultimo fattore è stato lo sviluppo scientifico e tecnologico - inevitabile vettore di cambiamento - che ha comportato lo sviluppo di una natura transnazionale (viene cioè originato in paesi diversi) ed interaziendale (le imprese cioè collaborano ai fini della condivisione di competenze e conoscenze che non possono disporre singolarmente) del sapere scientifico. Questo ha richiamato un maggiore ammontare di investimenti, che richiedono generalmente ampie disponibilità finanziare, strutture organizzative articolate e competenze manageriali adeguate: tutti aspetti che non si sono dimostrati essere sempre in linea con le dimensioni delle imprese italiane.

Le imprese italiane, di fronte a questo scenario caratterizzato dal cambiamento e dall'interazione con diversi e nuovi attori, provenivano da anni di crescita legata principalmente ai successi della piccola impresa e dei *distretti industriali*.

Lo sviluppo industriale dell'Italia durante gli anni ottanta e novanta è infatti coinciso con lo sviluppo di tanti piccoli operatori concentrati prevalentemente nei settori tradizionali e caratteristici italiani, ovvero nelle cosiddette "Quattro A" dell'eccellenza manifatturiera italiana: Alimentari, Abbigliamento, Arredo, Automazione.

Un insieme di piccole imprese, quindi, hanno fondato la propria competitività non tanto sulla capacità strategico-gestionale del singolo artigiano o del piccolo imprenditore, quanto sulla forza complessiva dei distretti di cui facevano parte e che hanno permesso il loro sviluppo. La piccola impresa ha quindi poi saputo affrontare e conquistare i mercati internazionali non tanto in quanto soggetto autonomo ed isolato, ma perché facente parte di distretti che hanno goduto di determinati servizi legati alla territorialità stessa.

L'elemento fondante del successo dei distretti e quindi delle singole imprese il più delle volte non è stato tanto un avanzato sapere scientifico e tecnologico, quanto piuttosto uno

straordinario patrimonio di saperi artigiani e di relazioni comunitarie, risorse che hanno permesso innanzitutto di avere un elemento unico al mondo, ovvero un forte rapporto tra assetto economico e cultura locale, e che si sono dimostrate essere preziose per poter assecondare la domanda volubile e sempre più sofisticata in settori quali la moda e l'arredo.
Per essere parziali e realisti, tuttavia, si segnala l'esistenza di una forma di pensiero più "pessimista", sostenente che i distretti industriali, in realtà, siano stati fin dagli anni settanta solamente un modo per raggirare la grande sfida della modernizzazione, che non ha quindi permesso all'Italia di ampliare la specializzazione produttiva al di fuori dei settori tradizionali che vigevano nei distretti. Questa critica si riassume con una diagnosi ben chiara sulla situazione italiana: troppe piccole imprese e troppo tradizionali.

3.2.2 Tradizione

Le imprese italiane si devono confrontare con la pubblica ed ormai radicata convinzione che siano "troppo tradizionali". Nel caso dell'artigianato puro, il fardello della tradizione si manifesta, apparentemente, nei seguenti aspetti:

- Mancanza di innovazione
- Mancanza della cosiddetta *novelty* trattata da Amitt e Zott
- Mancanza di strumenti
- Business models tradizionali e statici
- Difficoltà ad esporsi all'internazionalizzazione a causa di debolezza economica, di un deficit di conoscenza dei potenziali canali, mercati, regolamentazioni e clienti, di ostacoli pratici (ad esempio di lingua)

Risulta difficile non ammettere che questi aspetti siano reali e non solo frutto di stereotipi, tuttavia, se si vuole considerare l'innovazione della figura dell'artigiano e la sua influenza nell'economia italiana, bisogna attuare in primis un'innovazione del proprio punto di vista: con New Craft non si intendono necessariamente i mestieri artigiani di un tempo, ma il profilo e le caratteristiche dell'artigiano, come la sua passione per la qualità del lavoro, il suo desiderio di miglioramento e approfondimento delle tecniche e il suo radicamento sociale.

3.3 Opportunità all'innovazione del modello

In Italia, nel corso degli anni, l'artigianato ha iniziato ad avere delle specifiche caratteristiche, che si sono poi dimostrate essere la base del suo stesso vantaggio competitivo. L'artigiano, infatti, gode di:

- autonomia superiore. Dominando l'intero processo produttivo o una sua parte rilevante, è infatti in grado di orientarsi all'interno di problemi complessi e di trovare soluzioni.
- dialogo con il committente. L'artigiano interagisce il proprio cliente, comprendendo le sue aspettative e necessità, permettendo una personalizzazione e una garanzia di qualità del prodotto
- cultura del "saper fare"

3.3.1 Diffusione della tecnologia

La rivoluzione tecnologica sta stravolgendo i modi consolidati del produrre e del progettare e l'artigianato non ne è esente. Una sempre più crescente accessibilità e facilità di utilizzo di stampanti 3D, macchine a controllo numerico, sensori e software stanno ridefinendo il senso e il valore del saper fare artigiano.

Dall'incontro tra la cultura tecnologica e artigiana nasce oggi una manifattura lontana dai paradigmi del Novecento, libera dai vincoli della serialità, centrata su economie di varietà e di personalizzazione.

Se fino ad un decennio fa la tecnologia era accessibile solo alle grandi aziende e alla produzione industriale, ora vi sono delle nuove forme che stanno permettendo all'artigiano di far proprie le possibilità offerte da questi strumenti per declinare al futuro una cultura del fare che oggi può essere rilanciata a costi accessibili.

La tecnologia è infatti accessibile a tutti e spesso l'artigiano riesce a ad accedervi grazie a forme di collaborazione, di coworking o di condivisione.

Fenomeno ad alto tasso d'innovazione è, per esempio, quello del progetto Mero&More che sta portando avanti l'azienda Mero Confezioni, che ha deciso di non limitarsi a un mero servizio di terzista del mondo della moda, ma di contribuire al successo degli stessi clienti, puntando sulla ricerca e sviluppo e sulla creazione di linee innovative.

Come si vedrà nel capitolo successivo, l'elemento innovativo del progetto è la condivisione di strumenti, macchinari e conoscenze a livello industriale che l'azienda possiede con piccole realtà quali start up, piccoli atelier, modelliste freelance, operatori nel settore moda.

Questo può far capire quanto il modello stia cambiando: l'artigiano di un tempo, che era piccolo e il più delle volte debole, sta iniziando a circondarsi di strumenti ed opportunità che una volta sarebbero stati impensabili e che stanno permettendo di ampliare in modo straordinario la sua stessa creatività.

I limiti dimensionali dell'attività stanno quindi subendo un processo di armonizzazione creato dalla tecnologia stessa.

3.3.2 Digitalizzazione

La comunicazione è totalmente cambiata. Se un tempo il massimo della visibilità poteva essere raggiunto tramite passaparola e vie comunicative cartacee, oggi i social networks stanno stravolgendo l'ampiezza e la profondità comunicativa.

L'artigiano non ha più vincoli: la sua offerta può raggiungere chiunque, saranno poi le sue scelte di Product, Pricing, Position and Place a determinare la domanda finale. La creazione di un sito internet è estremamente immediata al giorno d'oggi e l'e-commerce ne è la massima espressione: il sito Etsy.com ne è un esempio eclatante.

I social networks si rivelano essere essenziali ed innovativi per svolgere tre differenti attività. Come già anticipato, prima fra tutte vi è la possibilità di raggiungere i possibili clienti, con un'accessibilità che è cresciuta esponenzialmente.

Seconda attività è quella di ricerca dei potenziali fornitori che, a loro volta, tramite il cambiamento del loro stesso business model, sono andati ad influenzare ed innovare i business models dei loro partners: il mercato è ampiamente mutato e questo ha permesso ai fornitori di poter godere di prezzi competitivi. La facilità di movimento dei capitali, ma anche dei prodotti fisici, hanno ampliato notevolmente il loro rapporto con i clienti. Se una volta l'artigiano era legato alla scelta e utilizzo di materie prime che derivavano da un'appartenenza territoriale e la sua offerta doveva quindi tener conto di questo limite, ora la facilità per quanto riguarda il contattare nuovi fornitori, la conoscenza degli stessi e la spedizione della merce ha permesso un'alimentazione della creatività che influenza inevitabilmente l'offerta stessa.

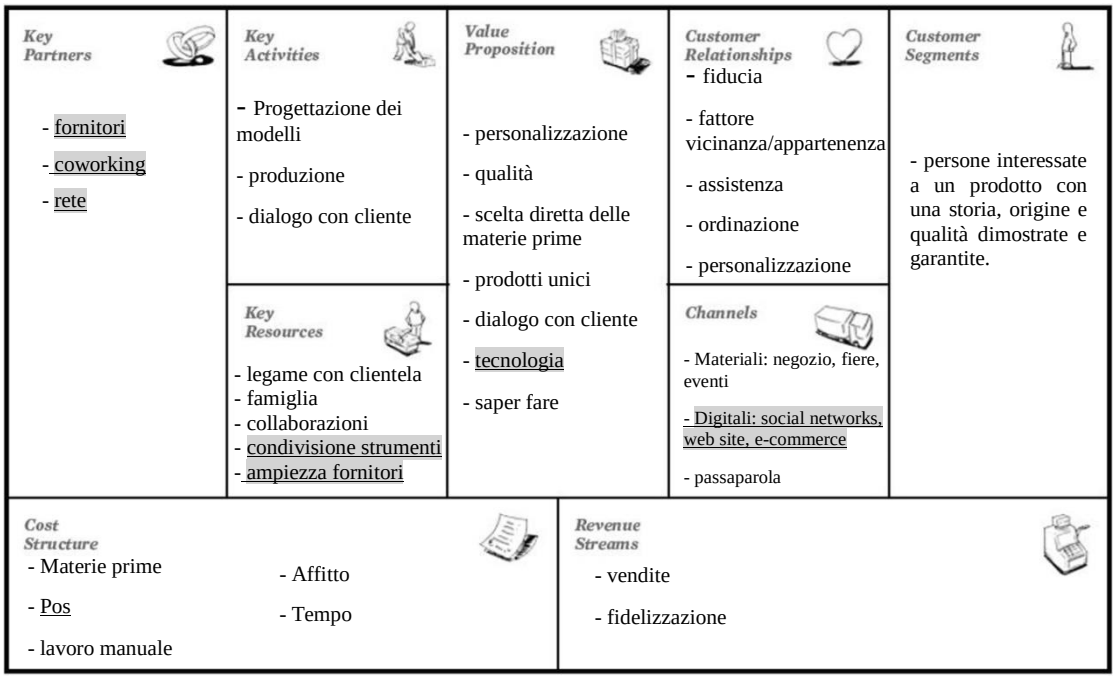
L'ultimo aspetto, collegato comunque a quest'ultimo, è la ricerca di nuove ispirazioni. Esempio banale: se i cinesi riescono a captare, copiare e riproporre lo stile occidentale, cosa impedirebbe agli artigiani di venire a conoscenza di nuovi trend, stili e desideri del consumatore finale? I canali per l'artigiano per trovare ispirazione, idee, e spunti sono infiniti, primo fra tutti può essere un social network quale Pinterest. Bisogna riconoscere che le fasi di progettazione, ricerca e sviluppo siano totalmente cambiate: l'accesso sul mercato è immediato e di conseguenza gli spunti che si possono prendere dallo stesso.

Spunti che porteranno poi a un prodotto finito ben lontano da quello proveniente dalle cosiddette fabbriche fotocopiatrici, caratterizzato da stile, moda, design, creatività, qualità unite ad un know-how di come si fanno le cose.

3.3 Business Model Canvas dell'artigianato: tra passato e presente

Dall'analisi sono emerse diverse caratteristiche proprie del modello, che sono state distinte in opportunità e barriere dello stesso. A conclusione si propone in figura 4 la rappresentazione di un possibile business model Canvas dell'artigianato. L'obbiettivo che ci si è posti è stato quello di coniugare il modello tradizionale con quello del New Craft, andando ad evidenziare in colore diverso gli elementi di novità che hanno permesso di innovare il modello stesso e di far nascere il New Craft.

Fig. 3.1 Business Model Canvas dell'artigiano: tra tradizione ed innovazione



Osservando i nove *building blocks*, è possibile notare come i cambiamenti siano avvenuti a livello di:

- Key Partners

Da una parte, infatti, è completamente mutato il rapporto con i fornitori, dovuto ad una facilità di accesso agli stessi, che è stata causa e conseguenza della mutazione del loro stesso modello di business.

Dall'altra, si è messo in moto un *network* di conoscenze e di competenze, di cui le piccole realtà sono protagoniste. A tal proposito è cambiato un aspetto dell'artigianato tradizionale: la condivisione. Una volta il saper fare era preziosamente custodito nella bottega e il segreto artigiano era nelle mani del solo artigiano, oggi, invece, il denominatore comune delle piccole realtà è la condivisione delle conoscenze, sia professionali che settoriali, con la creazione di una sinergia tra le stesse.

- Key resources

Quelli che sono partner diventano così anche risorse stesse dell'attività: il rapporto è di tipo collaborativo e la condivisione permette una crescita della realtà stessa. La condivisione avviene a livello di conoscenze, di esperienze ma anche degli strumenti stessi, come si vedrà nel capitolo successivo.

- Value proposition

Individuati fattori quali la qualità, la personalizzazione del prodotto e quindi un rapporto diretto con il cliente finale, come gli elementi core e tradizionali del busines, nonchè quegli elementi che sono stati da sempre alla base del vantaggio competitivo dell'artigiano, bisogna al giorno d'oggi considerare un ulteriore fattore: la tecnologia.

La tecnologia influenza inevitabilmente ogni blocco: permette una comunicazione più immediata e snella sia con i consumatori (canali digitali), che con i partner. La teconolgia può essere intesa come internet, che è andato a rivoluzionare i canali, aggiungendo a quello materiale quello digitale, che ha permesso uno sviluppo in ampiezza e profondità della comunicazione e della ricezione del cliente finale. Ma la tecnologia, come già

esposto, sta anche nel sistema produttivo stesso, con una rivoluzione che sta prendendo atto data dalla diffusione di stampanti 3D, macchinari, software di progettazione, etc.

Concludendo, si invita a notare come si sia tenuto conto nel business model di aspetti non necessariamente materiali, ma che in quanto tali rendono unico questo modello: si veda, ad esempio, il saper fare, la fiducia che l'artigiano riesce a trasmettere con il cliente finale offrendo un prodotto di qualità e con materie prime da lui stesso ricercate e selezionate, i valori insiti nell'artigiano stesso che gli permettono di creare un prodotto portavoce degli stessi e con una storia da raccontare. Ultimo fra tutti, il tempo: l'artigiano è una piccola realtà che si deve confrontare con la domanda del cliente, spesso esigente perché interessato ad una personalizzazione del prodotto. Il tempo, per l'artigiano, è un costo. Il tempo di esecuzione, per quanto si possa cercare di ridurlo con l'ausilio di macchinari e tecnologie, è più alto rispetto alla produzione in scala. E questo vincola anche i volumi della produzione. Il tempo di esecuzione ha alle spalle un tempo di progettazione e di prototipazione, di ricerca del materiale, di sperimentazione e si conclude con un tempo dedicato alla revisione e al controllo dei dettagli, che renderanno il prodotto unico e di qualità.

Capitolo 4

IL PROGETTO MERO&MORE

4.1 Premessa

Nel capitolo precedente si è analizzato lo scontro ed incontro tra tradizione ed innovazione all'interno del modello del New Craft e lo si è rappresentato graficamente tramite il business Model Canvas. Da questo è emerso come nelle piccole realtà artigiane stia avvenendo un'osmosi e sinergia tecnica e tecnologica, ovvero come si stia andando a "mescolare le abilità artigianali con le competenze industriali; le capacità dei tecnologi e dei manager con quelle, straordinarie, dei tecnici e degli artigiani" (Micelli, 2016).

A dimostrazione di ciò, nel seguente capitolo verrà presentato ed analizzato il progetto Mero&More portato avanti dall'azienda Mero Confezioni di Verona. I dati e le informazioni sono pervenuti grazie alla disponibilità di Marianna Zocca, service designer di professione e project manager di Mero&More.

4.2 L'azienda Mero Confezioni

Mero Confezioni s.r.l nasce a Verona nel 1989 come impresa a conduzione familiare e nel decennio successivo cresce velocemente sia quantitativamente che qualitativamente. Un ufficio stile specializzato nella progettazione e produzione di abiti per tutte le taglie, con particolare attenzione per la linea curvy. Oltre 500 modelli progettati e 400.000 capi venduti annualmente. Con uno staff di 22 operatori del settore, Mero s.r.l. vanta tuttora di una struttura organizzativa consolidata nel tempo ed una filiera produttiva completa e volta a soddisfare, specialmente negli ultimi anni, la domanda proveniente dal marchio *Rinascimento* del gruppo Teddy (lo stesso che, per esempio, possiede il marchio *Terranova*).

All'interno dell'azienda vengono svolte sostanzialmente tre attività, che spaziano dal bozzetto al prototipo, sino alla produzione seriale di abbigliamento donna:

- *Sviluppo di modelli e prototipi*. Ciò che Teddy Group richiede a Mero Confezioni è un pronto-moda e questo comporta delle tempistiche molto celeri per soddisfare un mercato che esige nuovi prodotti ogni due settimane: per esempio, è emerso che i tempi di rotazione del magazzino siano estremamente veloci, con materie prime che il più delle volte restano in magazzino per massimo due giorni, e che spesso per

mancanza di tempo materiale non fanno nemmeno in tempo ad esser inserite nel database campionario.

- *Taglio dei tessuti*. Facendo vigere il criterio della trasparenza, i tessuti non sono italiani, ma provengono dalla Cina. Il taglio avviene all'interno dell'azienda grazie anche a dei macchinari estremamente tecnologici, quali scanner che permettono di digitalizzare il cartamodello, di elaborarlo tramite software e di procedere al taglio del tessuto tramite taglierine digitalizzate.
- *Confezionamento del prodotto*. Questa parte finale è attualmente affidata ad un laboratorio cinese fisicamente adiacente all'impresa. Scelta obbligata ed inevitabile data la loro offerta di manodopera con costi molto bassi, ma che, ora come ora, sta iniziando ad andare in crisi a causa di un cambiamento del tenore di vita dei cinesi stessi: si è calcolato che siano necessarie 12 ore al giorno per arrivare ad uno stipendio di 800 euro al mese, e, accennando il problema, si sta per assistere all'inizio della fine. Il modello attualmente operativo non è sostenibile né per l'attuale manodopera cinese, né per quella italiana che un decennio fa è stata soppiantata dalla prima, e che è causa e conseguenza della situazione instabile attuale. Si sta proponendo quindi la sfida di innovare il modello stesso ai fini di ricercarne uno più efficiente e conforme alle esigenze attuali.

Mero Confezioni, quindi, ha avuto e sta portando avanti un'attività di produzione di abbigliamento all'ingrosso. L'azienda, a seguito di un lutto familiare, ha deciso di rafforzare i rapporti con Teddy Group, trasformando il rapporto in una quasi completa dipendenza ed esclusività. Se questo ha da una parte dato a Mero Confezioni una certezza e sicurezza che era venuta meno a seguito di una perdita di quel unità di intenti e dedizioni di cui si è parlato nel Capitolo 2, ha dall'altro legato l'azienda e il suo destino alla volontà del gruppo Teddy, lasciando così alto il tasso di rischio e di incertezza. Questa situazione attuale, coniugata alla presenza di imprenditori volenterosi di portare avanti un filone volto all'innovazione all'interno dell'azienda, ha creato i presupposti per la nascita del progetto Mero&More.

4.3 Il progetto Mero&More

L'idea iniziale è stata quella di creare un progetto interaziendale che non entrasse in conflitto con l'attuale attività di produzione da terzista di Mero s.r.l, che fosse ad alto tasso di sperimentazione e che potesse coinvolgere gli asset aziendali, gli strumenti, i macchinari e le conoscenze presenti al suo interno: da questo è stato creato, grazie ad un team di lavoro portato avanti da Sharazad[6], uno spazio di coworking rivolto al mondo fashion e tessile. Lo scopo principale del progetto è sostanzialmente la soddisfazione di un desiderio imprenditoriale: trovare un punto di incontro tra l'azienda e le necessità delle piccole realtà, che, in quanto piccole, sono il più delle volte deboli. Il team di lavoro ha quindi proposto una rivisitazione degli spazi stessi, per ricreare un polo sperimentale che andasse incontro alle esigenze dei piccoli professionisti e che potesse apportare all'azienda stessa ispirazione e collaborazione. È nato così Mero&More.

Mero&More si propone quindi come una piattaforma per start up, piccoli atelier, aziende di abbigliamento, stiliste, modelliste freelance, istituti di moda, scuole di taglio e cucito ed operatori nel settore moda e comunicazione che desiderano lavorare condividendo risorse, saperi e sperimentazioni, mettendo così a disposizione anche alle piccole realtà servizi che non sarebbero a loro accessibili, come uffici stile, macchinari, software, set posa, software per la prototipazione e produzione, ma anche know-how e supporto consulenziale di professionisti che possono essere utilizzati senza necessità di un grande investimento.

4.3.1 Servizi offerti

Mero&More è stato pensato come un coworking, ovvero come un servizio di uso degli spazi, definito in gergo tecnico da Marianna Zocca come "partnership di servizio". Il servizio che si è voluto offrire, tuttavia, non è stato una semplice condivisione degli strumenti presenti in azienda ai fini di ricavarne un'addizionale profitto. Questa, piuttosto, si è messa in gioco, andando a progettare una disposizione degli spazi più consona al progetto finale e puntando su una condivisione di idee che permettesse di capire i bisogni dei futuri fruitori dei servizi. A tal proposito sono state organizzate delle tavole rotonde con startupper, stilisti, modellisti, fashion blogger ed artigiani al fine di comprendere le loro esigenze.

Da questa collaborazione tra impresa e potenziali utenti finali, è nata la configurazione dei nove servizi che Mero&More offre e che è possibile consultare nella tabella 1.

[6] http://sharazad.com/

Tabella 1: Servizi offerti da Mero&More[7]

1. *Rappresentanza*	esposizione e vendita in shop
	organizzazione temporary shop
	partecipazione a fiere di settore
2. *Ricerca*	accesso a piattaforme di coolhunting e ricerca tessuti
	workshop aziendali
3. *Formazione*	Corsi base (obbligatori) riguardanti:
	- merceologia e consultazione campionario
	- utilizzo e normative sicurezza macchinari
	- come vivere in un coworking
	- formazione per uso attrezzatura fotografica
4. *Progettazione*	consultazione campionario
	tessuti ed accessori
5. *Produzione*	nolleggio uso macchinari
6. *Forniture*	disponibilità tessuti ed accessori tester
	tessuti ed accessori a prezzo stock
	accesso al portfolio fornitori consolidato e con potere contrattuale elevato
	gruppi d'acquisto per tessuti di alta qualità a raggiungimento numero minimo
7. *Placement*	bacheca profili complementari (HR)
	sinergie collaborative (ci si sceglie lavorando)
8. *Consulenza*	consulenza marketing strategico
	consulenza comunicazione
	consulenza piano di distribuzione, promozione, eventi
	servizio shooting, sala posa
9. *Incubazione*	consulenza business model
	progettazione del servizio e dell'offerta
	supporto nella progettazione del ciclo produttivo e supply chain

[7] Materiale su concessione di Marianna Zocca, service designer, http://www.mariannazocca.com/

4.4 Opportunità

Le opportunità che il progetto può fornire e le potenzialità dello stesso sono alquanto evidenti. Tuttavia, al di là del carattere innovativo del progetto, che si rivela essere unico nel genere in Italia, risulta interessante evidenziare alcune caratteristiche facendo riferimento ai servizi offerti.

Tra questi, sono emersi due servizi significativi, che sono il risultato dell'incontro tra necessità dell'imprenditore e dei destinatari finali.

Il mondo della moda e dell'abbigliamento, è talvolta alquanto severo: se vi sono scarti o avanzi di produzione e di tessuti, non è possibile rimpiegarli o proporli in stagioni successive. Ciò che avanza, il più delle volte, rimane in giacenza senza possibilità di utilizzo. Il problema dello smaltimento di enormi giacenze di magazzino è stato risolto inizialmente tramite uno spazio shop all'interno dell'azienda. Tuttavia, il progetto Mero&More ha permesso di coniugare la necessità dell'azienda di smaltimento con quelle dei coworker.

Da una parte, il materiale è stato quindi messo a disposizione dei futuri coworker, i quali potranno godere quindi di una biblioteca di stoffe ed acessori da utilizzare nei processi di sperimentazione. Questo rende il servizio di fornitura molto efficace ed appetibile ai coworker.

Un secondo servizio riguarda lo shop. Il target a cui si rivolge il progetto è costituito da piccole realtà, che spesso mancano di una vetrina e di uno spazio di vendita. Lo shop, quindi, è ora diventato un'opportunità di commercializzazione dei prodotti finali dei coworker stessi.

4.5 Barriere

Il progetto Mero&More si è dimostrato essere estremamente innovativo: non vi sono casi simili in Italia. La fase di progettazione ha visto anche l'analisi del contesto estero, con una ricerca e mappatura di coworking, cosewing, centri di formazione e uffici stile nel mondo. Dalla ricerca è stato individuato che gli scenari di riferimento che si avvicinano come offerta, contesto o mood si concentrano soprattutto in Spagna, Portogallo e Francia.[8]

La questione è la seguente: è pronta l'Italia, ma più nello specifico, sono pronti i modelli italiani ad introdurre un modello innovativo, per altro già operativo ed efficace all'estero?

[8] Mero&More, Case studies - ricerca e sviluppo per il fashion, Marianna Zocca (2016)

L'efficacia del modello all'estero non è diretta garanzia di efficacia dello stesso nel contesto italiano a seguito di una sua "importazione". Il contesto italiano gode di un'offerta che incontra sicuramente le necessità di un target di riferimento competente ed interessato. Il problema, quindi, non sta tanto nella portata innovatrice del progetto, quanto piuttosto nella coesistenza dello stesso con i modelli e le dinamiche aziendali già presenti. Nelle barriere si incontrano quindi due aspetti analizzati e proposti da Chesbrough: la tradizione (Amit e Zott, 2010) e quella che nel secondo capitolo era stata definita come la necessità di una leadership per l'organizzazione del cambiamento (Chesbrough, 2011).

All'interno dell'azienda, infatti, si riscontra un paradosso: viene dato spazio al prototipare e alla sperimentazione aprendo le porte alle piccole realtà, le quali, tuttavia, dipendono comunque dall'imprenditore (di seconda generazione), il quale, in quanto tale, non ha le stesse competenze manuali e tecniche. Un "saper fare" che si deve rapportare con un "*non* saper fare", che è un imprenditore e proprietario italiano e che, in quanto tale, non riesce a vivere il progetto in modo passivo e disinteressato.

A ciò si deve aggiungere una considerazione finale sul coworking. La condivisione degli spazi, delle competenze e conoscenze crea un polo avente grande potenzialità, in grado di fare da acceleratore del business delle piccole realtà. L'aiuto apportato alle risorse risulta quindi essere di elevata portata. Ciò che bisogna considerare, tuttavia, è il contesto in cui sta nascendo: portavoce del progetto è l'imprenditore, il quale, in ogni caso, sta creando un servizio che porti innanzitutto vantaggi al suo business. A dimostrazione di ciò, vi è la scelta di introdurre una fase di selezione dei coworker candidati, costituita da due colloqui conoscitivi e una settimana di prova. In questo modo, quindi, i coworker che faranno parte di Mero&More saranno tali a seguito di un processo di selezione eseguito dall'imprenditore, il quale valuterà con attenzione i benefici che la risorsa potrà portare al contesto aziendale.

Conclusioni

Dall'analisi condotta da Chesbrough, si è venuti a conoscenza in modo lineare di come nell'innovazione del modello di business si possano incontrare differenti barriere e si possa godere di altrettante differenti opportunità.

È stata analizzata nello specifico l'innovazione del modello di business dell'artigianato, settore che porta da tempo con sé una connotazione generalmente negativa, dovuta ad un forte attaccamento alla tradizione che non gli permetterebbe, apparentemente, di innovarsi e cogliere le opportunità.

Partendo da questa premessa, sono stati presi in considerazione i grandi modelli accademici per poi applicarli ad un modello tipicamente italiano, per dimostrare quanto questo sia variato per merito e per causa del cambiamento di modelli di business intorno allo stesso e quanto questo possa puntare su un vantaggio competitivo secolare: il saper fare.

I fattori critici di successo italiani sono costituiti, infatti, da elementi al limite della concretezza, come stile, moda, design, creatività, qualità, che sono difficili da ritrovare nelle cosiddette "fabbriche-fotocopiatrici". La competitività dell'Italia proviene dalla sua stessa storia, dal suo essere un concentrato di patrimonio artistico e la patria del rinascimento: l'occhio italiano si è formato al bello e i prodotti ne sono impregnati.

Il problema più grande da affrontare è che i prodotti "belli e ben fatti" devono misurarsi con una concorrenza che punta su efficienza di costi ed elevati volumi. E, ora come ora, la formazione vincente sembra essere proprio lo sviluppo di un alto tasso di innovazione.

Il rimedio sembra essere una sinergia tecnica e tecnologica, che permetta, da una parte, alle piccole realtà impregnate di sapere e di conoscenza di accedere a tecnologie che non si potrebbero permettere e, dall'altra, alle grandi imprese di godere del saper fare artigiano.

Il caso Mero&More ha fornito una dimostrazione della tenacia, della forza e della volontà di innovare dei nuovi imprenditori. Ci sono realtà italiane che si stanno muovendo per dare una spinta d'innovazione al futuro italiano. L'ostacolo più grande, resta comunque lo scheletro e l'organizzazione aziendale che è propria e caratterizza l'Italia.

BIBLIOGRAFIA

Bertoli G. e Valdani E., *Marketing Internazionale*, Egea (2014)

Chesbrough H. e Rosenbloom R. S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies, Industrial and Corporate Change* 11(3), 529 (2002)

Chesbrough H., *Business model innovation: Opportunities and barriers.* Long Range Planning, 43, pp. 354-363 (2010)

Christensen C., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA (1997)

Christensen C.M. & Raynor M.E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston: Harvard Business School Press (2003)

Christensen C., Bartman T. & Derek van Bever, *The Hard Truth About Business Model Innovation,* MIT Sloan Management Review, Settembre (2016)

Istat, *Rapporto Bes 2015*, (02 dicembre 2015)

Krcmar H., Friesike S., Bohm M., e Schildhauer T. (2012). *Innovation, Society and Business: Internet-Based Business Models and Their Implications.* HIIG Discussion Paper Series, (2012)

Maffei S., *Il superamento della mano,* in New Craft, Marsilio Editori, 2016, pp. 47-51.

Micelli S., *Futuro Artigiano,* Marsilio Editori Spa, (2011)

Micelli S., *New Craft*, in New Craft, Marsilio Editori, 2016, pp. 32-33.

Osterwalder A. - Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers,* John Wiley & Sons (13 lug 2010)

Sarasvathy S., *Effectuation*, Edward Elgar, London, UK (2008)

Sawhney M., Wolcott R.C. and Arroniz I., *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*, MIT Sloan Management Review 47, no.3 (2006)

Timmers P., *Business models for electronic markets*, Electron. Commer. Europe, 8, pp. 1–6 (1998)

Zott C., Amit R., & Massa L. *The business model: recent developments and future research*, Journal of Management, 37(4), 1019-1042 (2011)

SITOGRAFIA

A. Osterwalder, *Business model generation*, www.businessmodelgeneration.com, ultima consultazione

Il Sole 24 ore, *Intervista a Richard Sennett*, http://job24.ilsole24ore.com/news/Articoli/2009/gennaio/sennet-apre-14012008.php, ultima consultazione 12.10.2016

Istat, http://www.istat.it/, ultima consultazione 24.10.2016

La repubblica, *La "Fabbrica Lenta" di Vicenza che ribalta il concetto di produttività*, http://www.repubblica.it/economia/2013/10/05/news/bonotto_premio_masi_fabbrica_lenta67930616/?refresh_ce, utlima consultazione 21.10.2016

Linkiesta.it, *La grande impresa non c'è più? A innovare ci pensano i piccoli*, http://www.linkiesta.it/it/article/2016/10/16/la-grande-impresa-non-ce-piu-a-innovare-ci-pensano-i-piccoli/32091/, ultima consultazione 22.10.2016

Marketing Arena, *La rivincita dell'economia del fare,* http://www.marketingarena.it/2016/10/16/la-rivincita-delleconomia-del/, ultima consultazione 22.10.2016

Mero&More, http://www.meroandmore.com/, ultima consultazione 05.11.2016