



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"BUSINESS MODEL INNOVATION E AMBIDEXTERITY**  
**NELLE STRATEGIE DELLE IMPRESE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA**

**LAUREANDA: ALESSIA FRASSON**

**MATRICOLA N.1135994**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**



Ai sognatori,  
per i quali nulla è impossibile.

.



## *Abstract*

Il principale scopo di questa trattazione è analizzare e chiarire il concetto di business model e identificare le forme e le dinamiche dell'innovazione, il suo ruolo e le sue potenzialità nel creare un forte vantaggio competitivo.

La prima sezione si pone di approfondire e discutere il significato di Business Model, offrendo una *summa* delle molte definizioni avanzate dalla letteratura accademica e avanzando la proposta di classificazione dei suoi elementi tramite il Business Model Canvas.

A seguire, un'analisi del fenomeno dell'innovazione, ormai imprescindibile per qualsiasi realtà aziendale che desideri mantenersi competitiva nel mercato. Questa parte vuole discutere le dinamiche legate al processo innovativo, le modalità e le tecniche per renderlo possibile nella realtà aziendale e una partizione dei tipi di innovazione praticabili.

Come naturale conseguenza, la terza sezione si occuperà di osservare i meccanismi alla base di un tipo di organizzazione che rimane salda sui risultati passati, ma tiene lo sguardo dritto e aperto sul futuro, tramite processi di innovazione ed adattamento: l'organizzazione ambidestra.

Al termine, si presentano le conclusioni che quest'analisi permette di trarre, supportate da un caso empirico.

# INDICE

<b>Introduzione .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Business model.....</b>	<b>6</b>
1.1. Definizione di Business Model .....	6
1.2 Gli elementi del Business Model.....	9
1.3 Lean Business ModelCanvas.....	13
<b>2. Innovazione .....</b>	<b>14</b>
2.1 Definizione di innovazione e diffusione nel mercato.....	16
2.2 Sfide strategiche dell'innovation management .....	21
2.2.1 Classificazione delle innovazioni.....	21
2.2.2 Pioniere o imitatore?.....	26
2.2.3 Exploration e exploitation.....	29
2.2.4 Innovazioni incrementali e radicali.....	30
2.2.5 Generazione di idee.....	32
<b>3. Approccio ambidestro.....</b>	<b>35</b>
3.1 Organizzazione ambidestra.....	35
3.2 Cultura e configurazione aziendale.....	36
<b>4. Conclusioni .....</b>	<b>38</b>
<b>5. Bibliografia .....</b>	<b>40</b>

## *Introduzione*

Spesso le aziende compiono sforzi sostanziali per innovare i propri processi e prodotti per raggiungere ricavi maggiori e un vantaggio competitivo difendibile. L'innovazione è infatti il motore essenziale della crescita, in un'epoca caratterizzata da forte globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati.

Non tutte le innovazioni sono uguali. Cambiamenti in termini di prodotto e processo appaiono costosi e impegnativi per molti imprenditori, ma questi non rappresentano le sole tipologie di innovazione che un'impresa può mettere in atto. Una recente ricerca a più di 4000 senior manager ha rivelato che la maggioranza (54%) preferisce attuare innovazioni del modello di business rispetto a quelle inerenti a prodotti e servizi, come risorsa del vantaggio competitivo. Il messaggio è chiaro: “*Come* un'impresa conduce il proprio business è importante almeno quanto *cosa* offre e produce” (Economics Intelligence Unit Analysts).

C'è quindi una profonda distinzione tra innovazione del modello di business e innovazioni di prodotto e processo. Avendo chiara questa differenza, la trattazione a seguire discuterà della definizione del modello di business, cosa implicano i suoi cambiamenti e quali sono le differenti innovazioni che possono essere messe in atto, accompagnando l'analisi con esempi empirici.

## 1. Business model

Business model matters.

Le aziende commercializzano idee e prodotti attraverso il proprio modello di business.

In particolar modo negli ultimi anni, l'innovazione è diventata un imperativo per il management che desidera mantenere un vantaggio competitivo (Satell, 2013), mirando a diventare la prossima Dell computers, Apple, AirBnb, Netflix etc., caratterizzate da notevoli tassi di crescita ed elevati investimenti in apporto di capitale di rischio.

Di fronte a questi esempi di successo, passano spesso in secondo piano nomi come Kodak o Blockbuster che, nel tentativo di convincere il mercato, sono stati sopraffatti dalle dirompenti Business Model Innovation (BMI) messe in atto da nuovi concorrenti.

Questa sezione analizzerà il concetto di business model a partire dalla sua semantica per giungere poi ad una categorizzazione degli elementi che lo compongono.

Nonostante la popolarità ed il largo utilizzo del termine "business model", non esiste una definizione che sia unica e condivisa dalla comunità economica.

### 1.1 Definizione di business model

Il termine "business model" si prefigge generalmente di definire il "modo in cui un'azienda conduce il proprio business", diventando un concetto popolare in ambiti che spaziano dalla ricerca accademica al marketing e il giornalismo. Per l'appunto, non si tratta di un tema che coinvolge il solo interesse degli studiosi in materia, come dimostrano articoli che approfondiscono l'argomento, l'esistenza di innumerevoli blog, i numerosi risultati di ricerca attraverso Google Search.

Un sondaggio condotto attraverso la collaborazione fra Alexander Osterwalder e la IS Community\* dimostrò le divergenze riguardanti il concetto di Business model fra le 62 persone intervistate durante la ricerca, da cui emersero ben 52 diverse definizioni, che gli studiosi hanno potuto distinguere in due diversi approcci: uno più *value/customer oriented* e il secondo un approccio maggiormente *activity/role-related*.

Lo studio di Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), al fine di presentare una definizione di modello di business, analizza semanticamente le due parole, che anche considerate singolarmente si rivelano significative per la trattazione a seguire.

“Model”, definizione del database WordNet:

*una descrizione o rappresentazione semplificata di un'entità o un processo complessi.*

Business, definizione dal database WordNet:

*L'attività di fornire beni e servizi coinvolgendo aspetti finanziari, commerciali e industriali.*

Al termine delle ricerche di Osterwalder, i due elementi vengono riuniti nel concetto di *Business model*, definito nel modo seguente:

*“Il modello di business è uno strumento concettuale contenente un insieme di oggetti, concetti e le relazioni fra questi con l'obiettivo di esprimere la logica di business di una specifica azienda. Dobbiamo quindi considerare quali concetti e relazioni permettono una semplificata descrizione e rappresentazione del valore offerto al cliente, come questo è creato e con quali conseguenze finanziarie” (2005)*

Si tratta di una definizione sufficientemente ampia, che non descrive solamente il *modo* in cui l'azienda persegue il proprio business, ma sottolinea l'importanza di una *concettualizzazione di tale modo* (meta-model), con lo scopo di diminuirne la complessità.

Ricerche più recenti si caratterizzano invece per la loro maggior dinamicità e un approccio più complesso, come espresso nel pensiero di Doganova & Eyquem Renault, i quali propongono una definizione più sociologica al problema, maggiormente applicabile a imprenditori e startup. Anche Mason & Spring svilupparono una propria analisi del concetto, offrendo una definizione dinamica e multilivello, poiché applicabile sia a livello di individuo che di settore (mercato o industria).

Il risultato della ricerca di combinare vari punti di vista conduce a una possibile definizione di Business Model:

*Lo strumento che descrive come un'azienda sta offrendo valore ai suoi clienti, lo schema che mostra come una nuova impresa indirizzerà un'opportunità di mercato per ottenere valore futuro, la rappresentazione di come lavora un'industria.*

A dispetto dei vari tentativi di esplicitazione del concetto di BM, David Teece, uno dei più celebri autori al mondo nel campo del management dell'innovazione, affermò la mancanza di una solida base di studi economici in relazione al concetto di modello di business, a causa delle differenze presenti tra approccio pratico e teorico (2010). Lo studioso, che considera la teoria economica come una “caricatura del mondo reale”, riduce così l'importanza del concetto di

BM, ma al tempo stesso ritiene essenziale che i manager mantengano un saldo disegno del proprio modello di business, fondamentale in economie di mercato in cui sono presenti costi di transazione, scelta del consumatore, eterogeneità e competizione.

Spesso un'innovazione tecnologica può rendere necessario lo sviluppo di un modello di business, ma lo stesso modello di business è in grado di rappresentare un'innovazione.

Jim Muehlhausen, fondatore del Business Model Institute, vede il BM come un' "imprenditorialità avanzata" (advanced entrepreneurship), poiché anche quando l'imprenditorialità cessa, il modello di business continua ad esistere. Sottolinea inoltre la sostanziale differenza fra Business Model e Business Strategy, che così descrive:

*"Business model is just a part of the overall business strategy – business model is what value you will create whereas the strategy is how you are going to do it"*

Un'altra visione è infine fornita da Saul Kaplan, autore del libro "The Business Model Innovation Factory", che descrive il BM come la "storia di come un'organizzazione crea, offre e cattura valore".

Tali questioni trovano risposta nel lavoro di Johnson, Christensen e Kagermann (2008) che definisce i quattro elementi che insieme, per l'appunto, creano, forniscono e catturano valore.



-Customer Value Proposition (CVP): un'impresa ha successo quando crea valore per il suo target di clienti. Questo implica offrire ai consumatori la risoluzione di un "problema", garantire un lavoro svolto.

- Profit Formula: definisce come l'impresa, creando valore per il consumatore, genera al contempo valore per sé stessa.

-Key resources: si tratta di asset come personale, tecnologia, know-how, canali, prodotti, brand e il modo in cui questi, interagendo, creano valore per il target di consumatori.

- Key processes: i processi manageriali e produttivi di aziende di successo (come planning, budgeting, manifattura, vendite, norme e regole aziendali) sono in grado di ripetersi e accrescere il valore offerto.

Facendo quindi riferimento alle tre domande essenziali di Kaplan (come l'impresa crea, offre, consegna valore?), possiamo affermare che tramite la CVP l'organizzazione crea valore; la *profit formula* spiega come l'impresa cattura valore e infine i processi e le risorse chiave permettono all'azienda di offrire valore al consumatore.

## 1.2 Gli elementi del Business Model

Quando si parla di Business Model, è determinante considerare che “*the parts are not the whole*”: non è quindi corretto parlare di BM riferendosi solamente ad alcune sue parti o ad una in particolare.

Consideriamo un'asta, ad esempio: non si tratta di un modello di business, ma meramente di un meccanismo di determinazione del prezzo parte di un BM.

Allo stesso modo, una community online non è un modello di business a sé, ma potenzialmente parte della relazione con il cliente. [Osterwalder, Pigneur, Christofer, 2005]

Il Business Model è un concetto olistico, che abbraccia diversi elementi e dimostra come le parti del business interagiscono fra loro, mentre la strategia di business si concentra sulla gestione dell'ambiente competitivo e dell'implementazione di nuovi parti nel modello di business.

A questo proposito, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur hanno elaborato un modello di business che possa essere descritto con semplicità e immediatezza, individuando i 9 *building blocks* (2010) di cui ogni Business Model è composto e che mostrano la logica di come un'impresa organizzi il suo modo di fare business.

Si tratta del Business Model Canvas, che raggruppa:

segmenti di clienti, value proposition, canali, relazione con il cliente, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave e struttura dei costi.

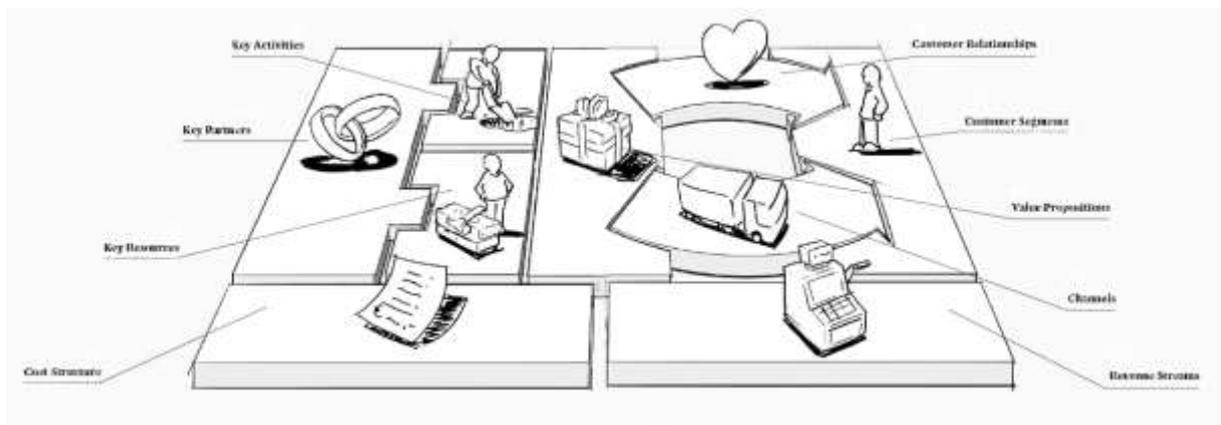


Figura 1.1 Business Model Canvas

Emerge dallo schema del BM Canvas la centrale importanza della value proposition, ma al contempo l'essenzialità di ogni elemento di questo mosaico.

I. *Segmenti di clienti*: questo blocco definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa vuole raggiungere e servire. È fondamentale che l'azienda compia una decisione ponderata su quali segmenti servire e quali ignorare: in assenza di consumatori profittevoli, nessuna azienda può sopravvivere a lungo.

II. *Value Proposition*: il VP block descrive il gruppo di prodotti e servizi che creano valore per lo specifico Segmento di Clienti, l'insieme di benefici che rispondono alle richieste del Segmento di Clienti.

È possibile creare valore per il cliente in diversi modi:

- "Getting the job done", ovvero offrire al consumatore la possibilità di bypassare un compito o un lavoro, fornendolo "già fatto";

- Design, un elemento di difficile misurabilità, ma che si rivela importante per la scelta di molti consumatori. Un esempio è portato dalla californiana Apple, il cui punto di forza è basato in larga parte sul riconoscibile design dei propri prodotti;

- Brand: la costruzione di un brand richiede inventiva e ricerca di identità di marca, ma soprattutto coerenza e investimenti nella comunicazione.

"Products are built in the factory, brands are created in the mind": lo scopo della creazione del brand consiste nel provocare delle specifiche percezioni al consumatore, che per questo sceglierà un determinato brand al posto di quello di un competitor;

- Prezzo: la leva del prezzo può diventare il motivo di acquisto per molti clienti. Ogni consumatore valuta un prodotto a seconda delle proprie priorità e necessità, l'impresa deve analizzare il segmento a cui si rivolge e comprenderne la sensibilità al prezzo.

E.g. Compagnie aeree *no frills* come Easyjet, Southwest e Ryanair hanno disegnato il proprio business sui viaggi low-cost.

Un secondo esempio è portato dalla creazione della automobile Nano ideata da Tata e diretta a soddisfare le esigenze della popolazione indiana tramite un mezzo di trasporto di piccole dimensioni e dal prezzo contenuto.

III. *Canali*: descrivono come un'impresa comunica e raggiunge il proprio segmento di consumatori. Osterwalder e Pigneur descrivono cinque diverse funzioni portate a compimento attraverso i canali: aumentare la consapevolezza riguardante l'offerta dei prodotti e dei servizi; agevolare la valutazione della value proposition da parte dei clienti, l'acquisto di un prodotto o servizio specifici, la "consegna" della Value Proposition e l'assistenza post-vendita.

Esistono due tipi di canali: diretto ed indiretto. Il primo tipo si verifica nel momento in cui l'azienda non si serve di intermediari, ma vende attraverso la propria forza vendita, e-commerce e negozi.

La seconda tipologia descrive al contrario un'azienda che si avvale di intermediari lungo la sua catena di distribuzione, come partner e grossisti.

Al fine di perseguire e raggiungere il metodo di distribuzione adeguato, ogni organizzazione deve trovare il giusto mix di canali per servire i propri clienti nel miglior modo possibile.

IV. *Relazione con il cliente*: l'impresa dovrebbe definire il tipo di relazione che vuole instaurare con ciascun segmento di clienti. Ci sono varie motivazioni che guidano la cura della Relazione con il cliente: acquisizione del cliente, retention cliente, aumento delle vendite.

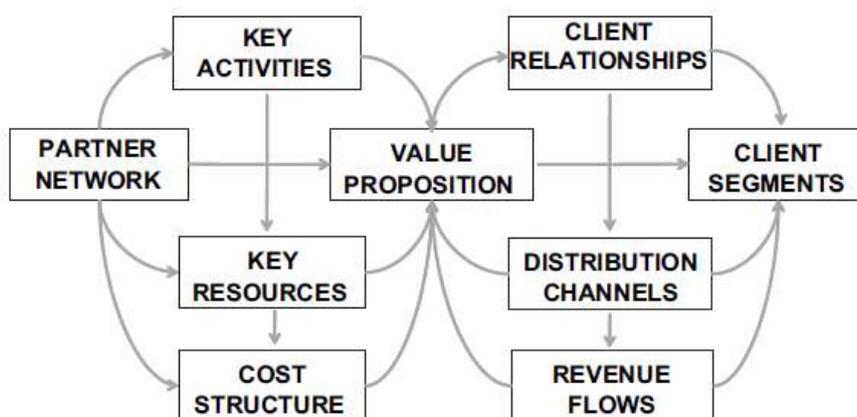


Figura 1.2 Relazioni fra i componenti del BM

V. *Flussi di ricavi*: l'azienda deve chiedersi: "Per quale valore ogni Customer Segment è veramente disposto a pagare?" Questo blocco rappresenta i flussi di cassa che l'impresa genera per ogni segmento di clienti.

Esistono diversi modi per generare flussi di ricavi:

-vendere il diritto di proprietà di un oggetto fisico;

-fornire un servizio e richiedere un pagamento in base alla quantità di utilizzo (più il cliente usufruisce del servizio, maggiore sarà il prezzo corrisposto e.g. Rolls Royce fornisce un servizio di *pay per use a lungo termine* tramite il quale offre propulsori a turbina per aerei di alta qualità e il pagamento varia in proporzione al numero di ore di volo che sostiene);  
Affitto/leasing offrendo il diritto di utilizzo di un particolare asset in cambio di un pagamento periodico;

-*Licenza*: i ricavi sono ottenuti dalla vendita dei diritti di proprietà intellettuale. E.g. Nel campo della tecnologia, il diritto di utilizzo di una determinata tecnologia coperta da brevetto è conseguente al pagamento di una license fee.

VI. *Risorse Chiave*: sono un elemento essenziale del modello di business aziendale. Si tratta di risorse fisiche, finanziarie, intellettuali (come brevetti e copyrights) o risorse umane, di grande importanza in industrie knowledge-intensive.

VII. *Attività Chiave*: similmente alle Risorse Chiave, anche le Attività Chiave si rivelano fondamentali e variano in base al business model. Per creatori di software come Microsoft, le attività chiave includono certamente anche lo sviluppo dei programmi.

Possiamo categorizzare le Attività Chiave nel modo seguente:

-*Produzione*, per quelle attività di progettazione, produzione e consegna (predominante nel settore manifatturiero);

-*Problem solving*, attività essenziale per aziende di consulenza, ospedali e qualsiasi organizzazione dove sia predominante il management della conoscenza, oltre a uno studio e allenamento incessanti;

- *Piattaforma/Network*: modelli di business progettati attraverso una piattaforma necessitano di svariate attività di *platform management*, *platform promotion* e dotazione di servizi.

### 1.3 Lean Business Model Canvas

Osserviamo ora una versione leggermente diversa proposta da Viswanathan, che suddivide il BM Canvas in due metà: la parte destra destinata al mercato e quella sinistra riservata al prodotto.

Il lato sinistro si troverà quindi a poter essere controllato dall'impresa, mentre il destro seguirà le logiche del mercato. La value proposition e la relazione con il cliente emergono come i migliori punti di partenza per raggiungere un vantaggio competitivo.



## 2. Innovazione

“Innovazione”, un altro dei termini largamente usati nella letteratura accademica odierna. “*Innovate or die*” recitava Forbes nel 2011, descrivendo l’importanza di cambiare le regole del gioco al punto tale di diventare necessario per “stare nel gioco”.

In questo capitolo verranno analizzati i processi innovativi che conducono alla creazione di nuovi prodotti, servizi, idee imprenditoriali, i dilemmi dell’innovazione e le sue diverse tipologie.

Nonostante sia divenuta cruciale ai fini del successo aziendale, l’innovazione ha cominciato ad assumere un ruolo rilevante nelle teorie economiche solamente a partire dal ‘900.

J.A. Shumpeter fu il primo economista a farne un concetto essenziale dei propri studi. Il suo pensiero si fonda sull’idea di innovazione come evento capace di cambiare alla radice le dinamiche e l’equilibrio economico, facendo vivere all’impresa promotrice del cambiamento un profitto temporaneo.

Le innovazioni nascono quindi dall’imprenditore e la variabile tecnologica non viene più considerata esogena e indipendente – come lo era per i neoclassici – ma un processo che egli mette in atto ritenendo il cambiamento uno dei fattori decisivi dello sviluppo.

Gli effetti di tale innovazione non potranno mai essere conosciuti *ex ante*, poiché l’imprenditore ha una *razionalità limitata*, sebbene al contempo possieda la salda consapevolezza della rischiosità che può comportare un mancato cambiamento.

Il pensiero di Shumpeter è degnamente rappresentato dalle sue due opere principali: “La teoria dello sviluppo economico” (1912) e “Capitalismo socialismo e democrazia” (1942).

La prima opera pone al centro l’individuo come fautore dell’innovazione. L’economista descrive qui la figura dell’imprenditore come il protagonista dell’introduzione *di nuove combinazioni, e cioè della produzione di un nuovo bene, dall’introduzione di un nuovo metodo di produzione, dall’apertura di un nuovo mercato, dalla conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati e dall’attuazione di una riorganizzazione di una qualsiasi industria.*

[Roncaglia A. “La ricchezza delle idee: storia del pensiero economico”, Laterza, 2003]

La seconda impostazione teorica dell’autore è invece descritta nella successiva opera, tramite la quale emerge l’importanza di dare vita a strutture dedicate alla generazione di invenzioni per

le imprese: la funzione Ricerca e Sviluppo (R&S), necessaria alla sopravvivenza dell'azienda e quindi incorporata alla sua struttura.

Quello dell'autore si distingue chiaramente dal pensiero dei neoclassici, discostandosi per alcuni aspetti rilevanti. Il progresso tecnologico infatti appariva ai loro occhi come un "elemento di disturbo", poiché potenzialmente in grado di stravolgere una situazione di equilibrio creatasi nel mercato poiché consideravano le innovazioni tecnologiche un processo esogeno alla realtà dell'impresa (e non endogeno e incorporato alle dinamiche aziendali).

Le teorie di Schumpeter si focalizzano inoltre sulla definizione di innovazione come "distruzione creatrice". L'imprenditore, implementando innovazioni, rende obsolete le offerte dei propri concorrenti, modifica le dinamiche competitive e durante questo processo molte imprese possono scomparire (per questo motivo *distruzione*) ed altre possono originarsi (*creatrice*), dando vita a realtà nuove e più efficienti. Il risultato finale non è un gioco a somma zero.

Nasce una situazione di monopolio temporaneo per quelle imprese che hanno promosso l'innovazione e un conseguente extra profitto che terminerà nel momento in cui gli *incumbent* del settore reagiranno al cambiamento.

Molti dei concetti di Schumpeter non si discostano dalle necessità attuali di aziende nazionali e internazionali, che la globalizzazione ha reso più connesse e, in molti casi, più competitive, portando integrazione e ampia diffusione delle innovazioni, ma al tempo stesso una redistribuzione delle ricchezze non sempre equa.

Anche per tale ragione, qualsiasi ente ritrova nella propria realtà quotidiana un'esigenza tangibile: differenziare la propria offerta ed apportare innovazioni per sopravvivere nel mercato.

Questo modo di vedere l'impresa, una realtà creatrice e promotrice di innovazioni con a capo l'imprenditore, conduce a una diversa visione di azienda. Innovare richiede conoscenze, capacità, finanziamenti, risorse. Per questa ragione, le imprese con maggiori possibilità di innovazioni risultano quelle in grado di investire in Ricerca & Sviluppo, attività necessarie al cambiamento.

La grande azienda emerge quindi come l'unica in grado di sostenere tali costi e di alimentare il processo innovativo.

La piccola impresa, da parte sua, si è spesso affidata a un modello di gestione diverso, ovvero la divisione del lavoro e la collaborazione permessa dai *distretti industriali*, reti di imprese di piccole o medie dimensioni che scambiano tra di loro esperienze e sapere, permettendo alle aziende di superare l'ostacolo dimensionale, raggiungendo economie di scala cognitive e

produttive che solo l'aggregazione rende possibili. In tali circostanze, anche le piccole imprese indipendenti possono accedere alle risorse necessarie allo sviluppo dell'innovazione, divenendo un centro riconosciuto per know-how diffusi, relazioni di fiducia, spirito emulativo, e in grado di realizzare la produzione in modo efficiente, similmente a come può avvenire in un'azienda caratterizzata da grandi dimensioni.

In aggiunta a quanto detto, i distretti sono contraddistinti dalla presenza di "social capital", definita da Bourdieu [2001] come una *rete di relazioni personali direttamente mobilitabili da un individuo per perseguire i suoi fini e migliorare la sua posizione sociale*. Le reti sociali che si sviluppano nelle realtà distrettuali assumono un ruolo decisivo nell'aumentare la *flessibilità* dell'area, nel favorire l'innovazione delle imprese appartenenti [Piselli, 2011], in un contesto che si propone come culla di questo cambiamento, dalle elevate variabilità e complessità.

La Silicon Valley è con grande probabilità l'esempio più famoso di distretto industriale, nato in California, che deve il nome alla considerevole presenza di silicio in quella zona e alla conseguente presenza di innovatori e fabbricanti di chip e semiconduttori in silicio. Da sempre polo attrattore di molte aziende di computer e produttori di software, al giorno d'oggi migliaia sono le aziende ad alto sviluppo tecnologico situate nella Silicon Valley. Per citarne alcune, ricordiamo Intel, Microsoft, Hewlett-Packard, Oracle corporation.

Di nascita più recente e rispondente a esigenze che sono emerse con più chiarezza in periodi successivi alla nascita della Silicon Valley californiana, è emblematico il sorgere della Green Tech Valley a Stiria (Austria sud-orientale). Si tratta del centro globale per "energie innovative e tecnologie ambientali". Stiria è diventata la sede di 200 imprese e istituzioni di ricerca che desiderano sviluppare tecnologie pulite e sostenibili per il futuro.

## **2.1 Definizione di innovazione e diffusione nel mercato**

Come abbiamo potuto approfondire, i temi dell'imprenditorialità e dell'innovazione si ritrovano spesso legati e si distagliano chiaramente nel contesto economico, in quanto suoi elementi fondamentali: qualsiasi impresa nasce sulla base di un'idea imprenditoriale, mentre l'innovazione è il concetto chiave che ne permette la vita e il sostentamento nel tempo e che alimenta la strategia a livello di business. È possibile quindi affermare che la promozione di imprenditorialità e di innovazione è alla base dell'attività economica.

Nel discorrere di innovazione, saremo quindi costretti ad analizzarla nei confronti e nei suoi rapporti con l'imprenditorialità.

Cominciamo con il definirla: quale concetto giace sotto il termine *innovazione*?

Il termine "innovazione" (dal latino *innovatio-nis* composto dalla particella *in* e *novare: far nuovo*) è un fenomeno complesso, che si differenzia con chiarezza dalla semplice "invenzione" (lat. *invenire*, ovvero scoprire), la quale appartiene prettamente al mondo della tecnica e che descrive un fenomeno scientifico o tecnologico distaccato dalle relative conseguenze sull'economia.

L'innovazione, invece, oltre ad applicare conoscenze in un nuovo prodotto, processo o servizio, implica la *capacità di riuscire a rendere utilizzabile tale prodotto, processo o servizio*.

L'innovazione, considerata l'utilità che la caratterizza, conduce inevitabilmente a un processo di diffusione, ovvero il fenomeno che rappresenta il ritmo e la velocità a cui le innovazioni si propagano nella popolazione degli utenti.

Come l'esperienza insegna, la rapidità di diffusione dipende profondamente dalla natura dei diversi prodotti e dal modo in cui il management riesce a influenzare le fasi di diffusione facendo ricorso al modello della curva a S, che permette di agire sulla domanda e sull'offerta.

Dal punto di vista dell'offerta, emergono alcune caratteristiche del prodotto, che incidono sulla diffusione:

- *Complessità* del prodotto e dei piani di marketing utilizzati per commercializzarlo;
- *Grado di miglioramento* della prestazione a confronto con i prodotti esistenti sul mercato, che soddisfano un medesimo bisogno;
- *Compatibilità* con altri fattori: un prodotto o servizio complementare ad un altro che gli utenti già conoscono ed utilizzano aumenta esponenzialmente la probabilità di acquisto;
- *Test*: possibilità di sperimentazione del prodotto in una fase precedente all'acquisto.

Per questa ragione, l'entrata di un prodotto nel commercio è preceduta da una fase in cui i clienti possano sperimentare il prodotto. È il caso ad esempio dei campioni gratuiti o dei periodi di prova non a pagamento.

Anche le principali aziende, prima dell'emissione di un prodotto o servizio innovativi, attuano diverse metodologie al fine di verificare le reazioni del mercato e la possibile futura diffusione dell'oggetto dell'innovazione. La cittadina di Haßloch, in Germania, rappresenta un vero e proprio *test market* di cui molte imprese si avvalgono per analizzare il successo o il fallimento del lancio di un prodotto.

- *Gestione delle relazioni*, ovvero l'esperienza che l'utente vive nel momento in cui necessita di assistenza, di effettuare un ordine, ricevere informazioni sul prodotto o sul tipo di servizio. Una delle possibili difficoltà che può riscontrare un prodotto innovativo è proprio la mancanza di assistenza: l'esempio del primo Nexus di Google, Android Nexus One (2010), ottenne difficilmente ampia diffusione a causa degli inferiori servizi di assistenza offerti, non considerati adeguati e alla pari con quelli presenti nel mercato.

Dal punto di vista della domanda, diversamente, i tre driver dell'innovazione sono:

-*Market awareness*: la storia dei prodotti innovativi lanciati nel mercato presenta alcuni casi in cui questi non furono pienamente apprezzati dal segmento di clienti a causa di una loro bassa consapevolezza e insufficiente capacità di analisi delle possibili utilità. Di conseguenza, questa consapevolezza deve essere creata dall'impresa che ne è promotrice, che deve mirare a sensibilizzare i consumatori;

-*Effetti network*, in altre parole, il verificarsi di una situazione in cui il vantaggio di acquistare un certo prodotto o servizio aumenta proporzionalmente al numero di utenti che già fanno parte della rete: il network.

È il caso emblematico del software di Windows, diffusi rapidamente allargando il proprio bacino di utenti, che giorno dopo giorno aumentava spinto dalla semplicità e utilità conferite dal condividere uno stesso sistema.

-*Ampiezza del segmento di early adopters*: spesso le innovazioni sono indirizzate al gruppo di users entusiasti di essere fra i primi ad adottare un prodotto o servizio innovativo (all'opposto, i *laggards*), capaci di dare vita al gruppo di consumatori che per primi adotteranno l'innovazione e creeranno le basi –e maggior sicurezza- per diffondersi poi fra i successivi clienti.

La curva della Figura 2.1 rappresenta la curva dell'adozione delle innovazioni, un modello di diffusione messo a punto dallo studioso americano E. Rogers, che classifica gli utenti nelle diverse categorie di innovators, *early adopters*, *early majority*, *late majority*, *laggards*. Pone inoltre l'accento sulla diversa velocità di diffusione dei prodotti o servizi innovativi, che spesso si diffondono seguendo una curva ad S: una fase di lenta adozione iniziale seguita da una situazione di incrementale salita, una fase di stabilità e un punto di saturazione finale.

Nello stesso grafico, troviamo quindi rappresentati entrambi i concetti espressi da Rogers, rispettivamente rappresentati dalla curva blu e da quella gialla.

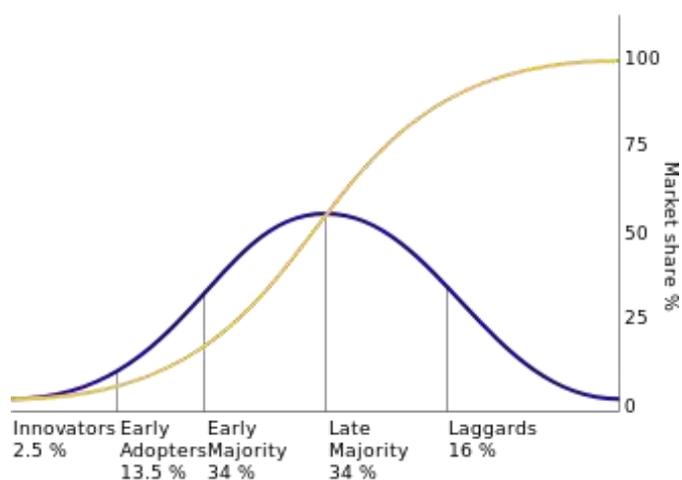


Figura 2.1 Curva di Rogers dell'adozione dell'innovazione (linea blu) e della sua diffusione secondo il modello a S (linea gialla)

Una precisazione riguardo alla curva dell'adozione dell'innovazione diventa però doverosa: lo studioso americano Geoffrey Moore, teorico nei temi di organizzazione aziendale e autore di *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, invita i lettori a porre l'attenzione sul passaggio cruciale tra early adopters e early majority. Invero, tra l'adozione apportata dagli *early adopters* (appassionati e entusiasti della tecnologia, i visionari) e quella che poi si diffonde fra l'*early majority* (i pragmatici) esiste una distanza abissale.

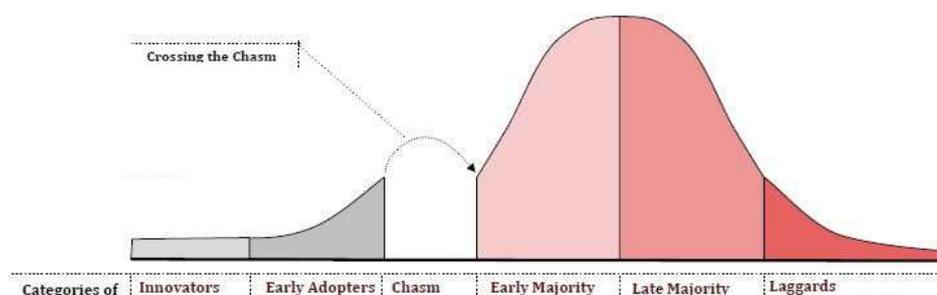


Figura 2.2 Curva dell'adozione dell'innovazione, evidenziazione del salto fra early adopters e early majority

Secondo le analisi di Moore, la differenza sostanziale giace sul piano delle aspettative e suggerisce alcune tecniche per sorpassare con successo il "baratro" tra le due. Sarà necessario quindi, nella visione offerta da G. Moore, porre attenzione alla scelta del mercato di riferimento, comprendere il concetto che aleggia attorno al prodotto e fare in modo di veicolare il messaggio desiderato, posizionare il prodotto, costruire una strategia di marketing e scegliere il canale di

distribuzione adatto. Tutte queste scelte devono essere accomunate infine dalla massima coerenza.

La curva a S, invece, può essere suddivisa in quattro importanti fasi:

- *Timing del tipping point*: allo stadio iniziale, la domanda del prodotto o servizio innovativo è più lenta. Il tipping point rappresenta il momento di svolta in cui la richiesta comincia improvvisamente a crescere. L'impresa deve essere in grado di prevedere al meglio le vendite future, in modo da non trovarsi impreparata a dover fronteggiare una domanda molto superiore alle aspettative e di conseguenza dover rinunciare a importanti volumi di vendita.

Un caso di particolare esplosività nell'adozione dell'innovazione si verifica nelle situazioni in cui sono presenti effetti di network (o di rete), di cui si è discusso precedentemente;

- *Timing del punto di saturazione*: a seguito della prima fase del processo così delineato, possono verificarsi rallentamenti della crescita della diffusione che il management deve tenere in considerazione e cercare di controllare;
- *Estensione della diffusione*: non sempre la diffusione garantisce l'adozione dell'innovazione da parte del 100% dei potenziali clienti.

L'avvento della macchina digitale a seguito del primo prototipo di Steven Sasson (ingegnere della Kodak) del 1975 ha rappresentato una rivoluzione nel campo fotografico, che spinse all'acquisto la maggior parte degli interessati nel settore. Ciononostante, ancora oggi molti appassionati dell'analogico tendono a preferire la macchina tradizionale alle successive proposte;

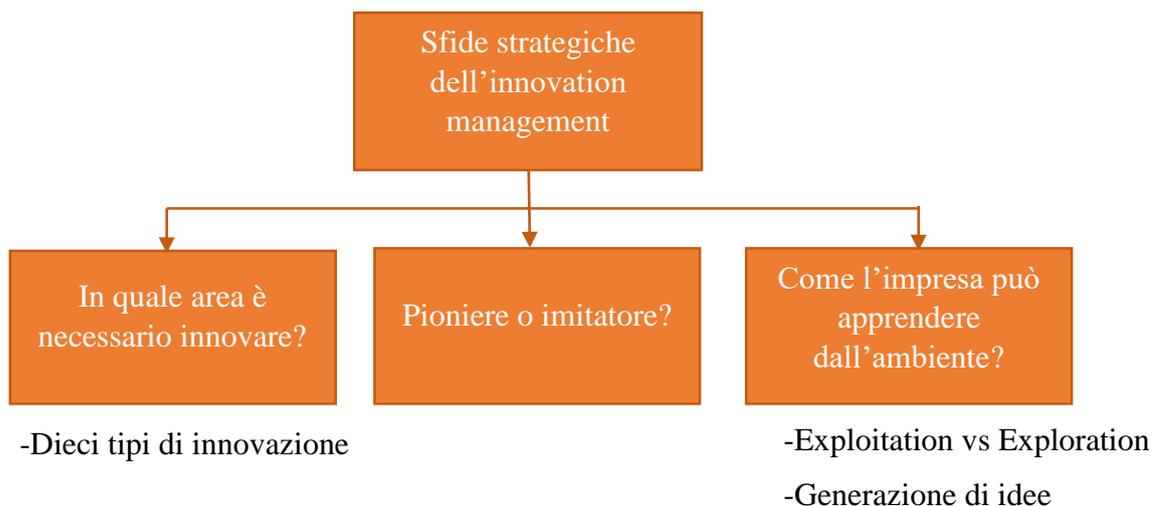
-*Timing del tripping point*: rappresenta la parte terminale della curva, in cui la domanda si appiattisce, frenando *ex abrupto*. Si tratta del declino della domanda, il momento inevitabile di crollo delle richieste, che rappresenta solitamente una situazione irreversibile.

Solo le più fortunate innovazioni riescono a vivere tutta la curva a S di Rogers, poiché la maggior parte di queste sono costrette ad arrestare il loro sviluppo a uno stadio embrionale precedente al *tipping point*.

## 2.2 Sfide strategiche dell'innovation management

Questa sezione si prefigge di approfondire le sfide principali che si presentano nella gestione dell'innovazione dell'impresa. Si potrà ben presto notare che, come in qualsiasi circostanza, non esiste una sola strada perseguibile, ma ognuna di quelle possibili possiede caratteristiche positive e altre al contrario meno auspicabili per il raggiungimento del risultato.

È possibile suddividere le sfide strategiche nell'ambito dell'innovazioni in tre questioni fondamentali:



### 2.2.1 Classificazione delle innovazioni

Uno studio intrapreso dagli studiosi autori di *Ten Types of Innovation, the Discipline of Building Breakthroughs* (Wiley 2013) ovvero Keeley, Pikkell, Walter e Quinn divide i campi di innovazione in dieci aree possibili, rappresentate nella Figura 2.2.1.



Figure 2.2.1 Le dieci tipologie di innovazione strutturate da Keeley, Pikkell, Walters, Quinn

Il framework è semplice e intuitivo e si propone come strumento per analizzare ed arricchire un'innovazione in stato di avanzamento, decidere in quale area intraprenderne una nuova, o valutare le strategie innovative della concorrenza esistente. Il *Ten Types framework* è strutturato in tre categorie identificabili dai diversi codici-colore.

Sul lato sinistro, appartenenti alla sezione *Configurazione*, si ritrovano le innovazioni riguardanti le aree che rimangono di retroscena, o “backstage”, che i clienti non osservano in prima battuta.

-Profit model: descrive il modo in cui si ottengono i ricavi.

Modelli di profitto innovativi sfidano le fondamenta del vecchio modello di profitto, che spesso rimane immutato per decenni.

Esempi comuni di innovazioni del modello di profitto comprendono *prezzi premium o aste*, in cui è il mercato a stabilire il prezzo del prodotto, o *abbonamenti*, tramite cui i clienti vengono vincolati ad una determinata impresa. Forse più importante di ogni altro aspetto, è essenziale che i modelli di profitto rimangano in linea con la strategia d'impresa e il suo desiderio di innovazione.

Simbolico e ricorrente è il caso di Gillette, che tramite il modello “razor and blades”, vincola i propri consumatori al prodotto e indirizza i maggiori guadagni non nei rasoi, ma nelle lamette. Similmente, operano i sistemi di stampanti e cartucce, o di capsule e macchine del caffè.

- Network: il modo in cui l'impresa costruisce rete per creare valore.

Nel mondo odierno globalizzato, nessuna azienda potrebbe o dovrebbe agire da sola.

Le collaborazioni che intraprende possono essere di breve o lungo periodo e le permettono di trarre vantaggio da processi, canali, brand esterni alla singola organizzazione.

Sempre più diffuse sono le realtà di *open innovation*, a dimostrazione di come sia possibile essere interconnessi. Ulteriori esempi di innovazione del network sono rappresentati dalla creazione di *franchises*, in grado di connettere due diversi enti tramite un contratto di licenza d'uso.

*Natura*, un gigante della cosmetica, sviluppò rapporti di collaborazione con ben 25 università in tutto il mondo, per dare vita a un gruppo di scienziati formati per fare Ricerca e Sviluppo nel campo della scienza della pelle e delle tecnologie sostenibili. Dal 2008, hanno realizzato un programma di open innovation.

-Structure: come l'impresa organizza e allinea asset e talenti.

L'innovazione di struttura si focalizza sui cambiamenti riguardanti gli asset aziendali, che possono rappresentare capitale fisico, umano o intangibile.

I costi fissi di un'impresa possono essere ridotti grazie a un cambiamento nella struttura, comprendendo anche i dipartimenti di Ricerca & Sviluppo, Risorse umane, IT. In certi casi, le modifiche apportate possono spingere talenti esterni verso l'organizzazione.

Fra le innovazioni strutturali, si annoverano i processi di standardizzazione ai fini di ridurre la complessità, l'inserimento di strumenti di incentivazione del personale, la creazione di un'università collegata all'azienda dalla quale provengano talenti specializzati e in continuo apprendimento.

Fino all'acquisto dell'impresa da parte di AirTran nel 2011, la compagnia aerea Southwest Airlines ha sempre volato con un solo tipo di velivolo (il Boeing 737), che ha permesso all'azienda di risparmiare sui costi fissi e di servizio.

-Process: innovazioni di processo riguardano nuovi metodi per svolgere l'attività operativa nel dare vita alla propria offerta di prodotto o servizio. Non di rado, innovazioni di processo diventano il segreto del successo dell'impresa, il suo pilastro portante. L'innovazione di processo viene considerata fra quelle di maggiore impatto, in grado di implementare capacità uniche e aumentare la rapidità di adattamento.

La "Lean production" nata in Giappone e capace di ridurre al minimo gli sprechi e i costi attraverso il suo sistema rappresenta una delle più note innovazioni di processo.

Un secondo esempio è portato dalle strategie di Zara, multinazionale che si distingue dalle classiche aziende produttrici di articoli di abbigliamento per la sua rapidità, che solo una struttura integrata e un'estrema efficienza nei sistemi di design, produzione, logistica e distribuzione consentono.

Zara utilizza la sua peculiare catena di fornitura a suo vantaggio, presentando un'offerta che segue sempre i trend del momento: i negozi accolgono nuovi capi ben due volte a settimana.

Nella parte centrale, si localizzano i tipi di innovazione focalizzati sul prodotto o servizio offerto dall'azienda: Prestazione Prodotto e Sistema Prodotto (*Offerta*).

-Product performance: come l'azienda sviluppa caratteristiche e funzionalità concrete e distinguibili. L'impresa offre prodotti dalle caratteristiche uniche più semplici da usare rispetto a quelle dei competitor? I prodotti godono di uno stile inconfondibile e si focalizzano su particolari nicchie?

Innovazioni alle prestazioni di prodotto mirano a incrementare il valore dell'offerta, migliorarne la qualità e i tratti peculiari. Accade spesso che, quando comunemente si pensa all'innovazione,

la prima che sorga alla mente sia l'innovazione di prodotto, ma è essenziale ricordare che non è certo la sola e che probabilmente si tratta di quella che più corre il rischio di emulazione da parte dei concorrenti. È infatti raro che questo tipo di innovazione permetta un vantaggio competitivo di lungo termine.

Innovazioni alla product performance hanno la potenzialità di guidare la crescita e raggiungere la *captatio benevolentiae* da parte del segmento di clienti, attraverso (es.) una semplificazione di utilizzo dei prodotti offerti, l'attenzione posta alla loro sostenibilità ambientale, o la possibilità di personalizzarli secondo gusti e necessità.

A titolo di esempio, la famosa azienda di elettrodomestici inglese Dyson impiegò 15 anni – e più di 5000 prototipi - per la creazione del suo primo aspirapolvere con la tecnologia a doppio ciclone.

La lista di innovazioni di prodotto sarebbe smisurata: si tratta infatti della forma di innovazione a cui le imprese fanno maggiormente ricorso.

-Product System: come l'azienda crea prodotti e servizi complementari.

La creazione di un ecosistema di prodotti o servizi fra loro compatibili, modulabili o integrati è un altro modo per differenziare la propria offerta e difendersi dai competitors.

È il caso emblematico di Microsoft, che nelle fasi iniziali proponeva i suoi programmi MS Office singolarmente. Col tempo, la forma individuale è scomparsa e ora l'insieme di programmi è largamente venduta come la suite Office, considerata un sistema unico ed integrato.

Sul lato destro del framework, sempre utilizzando una metafora teatrale, appaiono le aree che invece si trovano sul palcoscenico, ben visibili ai clienti (*Esperienza*).

-service: come un'azienda supporta e amplifica il valore della propria offerta.

Significa migliorare l'utilizzo di un prodotto, rimuovere problemi o complessità, offrire garanzie, informazioni ed istruzioni di utilizzo, supporto e assistenza. Al servizio può agganciarsi il valore del prodotto, che assume in questa situazione una posizione di secondaria importanza.

Gli autori sottolineano che, nel caso in cui l'offerta primaria sia essa stessa un servizio, la sua innovazione andrà categorizzata all'interno della Product Performance, che descrive le innovazioni del core business, mentre in questa categoria saranno classificati i servizi ancillari a quello principale.

Hyundai, azienda coreana conosciuta in Italia come società automobilistica, propose nel 2009 un programma assicurativo che prevedeva la possibilità di restituire l'auto e ottenere il rimborso se entro un anno dall'acquisto l'acquirente avesse perso il lavoro.

-Channel: il modo in cui l'impresa consegna la propria offerta a consumatori e utenti.

Innovazione di canale coinvolge tutti i modi in cui l'azienda arriva ai clienti. Il sistema di vendita online ha assunto crescente importanza negli anni tramite la diffusione degli e-commerce, che permettono di offrire ulteriore esperienza di brand al cliente. Innovazioni di canale si riferiscono ad esempio alla creazione di flagship store o nuovi touchpoint.

I *Niketown stores* rappresentano l'esempio ideale di un canale di vendita innovativo: l'azienda di scarpe non propone il proprio brand attraverso un semplice negozio, ma ogni visitatore vive un'indimenticabile esperienza di marca.

-Brand: come vengono rappresentate l'offerta e il business.

Quel che conta non è solamente ciò che veramente sono il prodotto e l'azienda, ma come l'offerta dell'impresa viene percepita dal cliente. Il brand è costruito nella mente delle persone, rappresenta il risultato di un insieme di strategie che includono comunicazione, pubblicità, trasmissione di concetti e significati. Lo scopo di creare un brand efficace è arrivare con unicità alla mente dei clienti attuali e potenziali e creare maggiori elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti. E.g. "Intel inside".

-Customer engagement: come l'azienda favorisce interazioni avvincenti.

Ad oggi, le innovazioni maggiori in quest'area si stanno verificando attraverso i social media, dove le imprese possono partecipare ad un vero scambio di informazioni e pareri e dare vita a interazioni più organiche. È il caso di Blizzard Entertainment, casa di videogiochi statunitense, di estremo successo grazie al grande coinvolgimento offerto ai propri utenti.

E, con quest'ultima tipologia di innovazione, termina la classificazione e l'analisi e sorge un'ulteriore quesito, riguardante il ruolo da assumere nei confronti dell'innovazione:

First-mover o Follower?

### 2.2.2 Pioniere o imitatore

“*Innovation distinguishes between a leader and a follower*”, affermava Steve Jobs, riconducendo il pensiero degli ascoltatori verso una questione fondamentale: decidere se assumere il ruolo di pioniere o di imitatore, consapevoli delle possibili conseguenze che questi ruoli comportano.

I principali vantaggi del first-mover si realizzano nel momento in cui la superiorità e il vantaggio competitivo di un'azienda conseguono dal suo esserci presentata per prima sul mercato [Johnson, Whittington, Scholes, 2014]. Il vantaggio del pioniere si caratterizza per la possibilità di ottenere una sorta di monopolio temporaneo e conseguentemente poter applicare un prezzo elevato senza timore delle azioni dei concorrenti. È necessario ribadire che questo monopolio non è di lungo termine, ma questo non rappresenta l'unico vantaggio del *pioniere*:

VANTAGGI FIRST-MOVER (Svantaggi per il follower)	SVANTAGGI FIRST-MOVER (Vantaggi per il follower)
Stabilisce <i>barriere all'entrata</i>	<i>Incertezza</i> rispetto alla futura domanda
Benefici della <i>curva di esperienza</i> (maggior competenza grazie all'esperienza accumulata)	Pressione di attrarre i <i>bisogni nascosti</i> dei consumatori
<i>Economie di scala</i> , poiché in grado di raggiungere alti volumi più velocemente dei follower	Possibilità di <i>free-riding</i> da parte dei follower, che dovranno probabilmente sostenere minori spese di R&S
Creazione di <i>switching costs</i> attraverso <i>lock in</i> dei propri utenti	<i>Apprendimento</i> : i follower possono imparare dagli errori del first-mover
Controllo e prelazione di <i>risorse scarse</i>	
<i>Reputazione</i> , il pioniere “prende spazio” nella mente dei consumatori	

Paul Geroski e Costas Markides della London Business School, propongono ciò che secondo i loro studi rappresenta la migliore alternativa tra pionieri e imitatori: seguire il first-mover divenendo *fast-second*, ovvero l'impresa che per prima imita l'innovazione dei *pioneers*.

La chiave per perseguire una buona strategia di fast-second è il *timing*, ancora più difficile da gestire in nuovi mercati. Non è semplice comprendere quando emergerà il nuovo *design dominante* capace di modificare le vecchie dinamiche.

Dal lato della domanda, è essenziale comprendere quando il mercato risulta pronto per accogliere un nuovo design dominante. I consumatori compiono le proprie scelte di acquisto in base al valore che collegano ad ogni attributo del prodotto o processo. Diviene quindi estremamente importante che ne capiscano le caratteristiche e che riescano ad immaginare come potrebbe inserirsi nel proprio stile di vita.

Seguendo l'analisi proposta da Markides e Geroski, esistono alcuni elementi da considerare per comporre un'analisi sul mercato e valutare se sia preparato ad accogliere l'innovazione:

- *Rallentamento del tasso di innovazione.* Ad un certo punto, diventa chiaro alla popolazione che le varianti di un certo prodotto o servizio sono sempre meno radicali e che una tecnologia sta divenendo matura.  
Le tecnologie evolvono e c'è sempre un modo rivoluzionario per soddisfare un bisogno;
- *Crescente senso di legittimità:* col tempo i consumatori acquisiscono conoscenza del prodotto, che viene più largamente accettato. Quando è condiviso dalla maggioranza dei consumatori, il prodotto è pronto a decollare nel mercato. In questo caso, infatti, la fascia più importante non è quella degli *early adopters*, ma l'*early majority*;
- *Apparizione di produttori di merci complementari:* come citato prima, è positivo per un prodotto appartenere ad un ecosistema di beni complementari. Le imprese produttrici di beni complementari al futuro design dominante, saranno probabilmente interessate al destino del nuovo prodotto e saranno inoltre una buona fonte di informazioni riguardanti il mercato di interesse.

Secondo i due economisti, le azioni del fast-second non si limitano ad attendere l'entrata del nuovo design dominante, ma co-partecipano alla sua creazione. Cos'è il design dominante? Si può definire come la configurazione standard che definisce le caratteristiche di base del prodotto. È una piattaforma composta da diverse varianti distinguibili tra loro ma che non presentano differenze sostanziali. Il sistema operativo Windows creato da Microsoft e

commercializzato a partire dal 1985, rappresenta adeguatamente il concetto di design dominante.

Quando una nuova tecnologia pone le basi per lo sviluppo di nuovi mercati potenziali, le imprese devono compiere una scelta: aspettare di osservare cosa accade o entrare immediatamente nel mercato fiduciosi della vittoria del proprio prodotto?

L'esperienza insegna che le innovazioni di successo sono state precedute da due fasi:

1. la scoperta e la prova del nuovo prodotto o servizio da parte di una *nicchia iniziale*;
2. l'utilizzo del prodotto *dalla nicchia al mercato di massa*, trasformando l'idea in design dominante.

Di seguito, quindi, alcune strategie proposte da Markides e Geroski che permettono di imporre il nuovo design dominante nel mercato:

- *Strategie di prezzo*: per diventare *design dominante* è necessario conquistare grande consenso tra i consumatori. Per questa ragione, una società con questo obiettivo investirà in economie di scala e/o di apprendimento;
- *Mercato target*: è fondamentale la scelta di un mercato di riferimento verso cui indirizzarsi, che porterà a sua volta nuovi consumatori.
- *Distribuzione*: come raggiungere il proprio mercato target? Il prodotto deve essere reso facilmente disponibile ai consumatori, ad esempio, affidando la vendita del prodotto a determinati dettaglianti a cui si affida il mercato di riferimento.
- *Alleanze*: parte della strategia per facilitare la riuscita di uno specifico design dominante è ridurre la competizione. Spesso, le imprese che non riescono ad affermare il proprio design dominante preferiscono unirsi a quello affermatosi;
- *Fiducia*: stabilire un *dominant design* è questione di eliminare la competizione. I produttori di beni complementari non vogliono rischiare di produrre oggetti che diventeranno presto obsoleti e desiderano quindi essere certi di quale design dominante si affermerà. L'impresa che vuole diventarlo quindi deve conquistare la loro fiducia, e convincerli che la competizione è terminata e il proprio progetto è emerso.

Per non rischiare di lasciare dubbi o interpretazioni, gli autori sottolineano le sostanziali differenze fra una strategia di first-mover e second-mover, rispetto alle azioni di un fast-second.

Un first-mover decide di entrare senza indugio nel mercato, auspicando che il proprio prodotto venga accettato come design dominante. Un second-mover attende invece che il design dominante sia completamente stabilito, per poi proporsi nel mercato con un prodotto simile che

si adatti a quello standard. La strategia di fast-second si discosta chiaramente da entrambe, agendo nel mezzo: una volta che il design dominante comincia ad affermarsi, agisce prendendo parte alla creazione.

L'azienda statunitense IBM operante nel settore dell'informatica, emerse utilizzando proprio la tecnica del fast-second. I veri pionieri del mainframe computer (sistema con prestazioni di tipo centralizzato) erano in realtà alcune agenzie governative. L'azienda IBM contribuì allo sviluppo di queste macchine innovative nel 1939 e nel 1945 per mantenere il contatto con quel mercato. Nonostante l'impresa UNIVAC presentò il primo computer commerciale nel 1954, solamente sei anni dopo, la situazione si era ribaltata, vedendo IBM come leader del settore.

### 2.2.3 *Exploration and exploitation*

Come può un'impresa apprendere ed imparare dall'ambiente che la ospita? Un'organizzazione deve sapere agire attraverso due metodologie diverse ed entrambe mirate al raggiungimento del vantaggio competitivo: *exploration* ed *exploitation* [Stafford, 2012]. Lo scopo di ogni impresa è raggiungere il giusto compromesso tra il processo di esplorazione e ricerca di nuove possibilità e, dall'altro lato, lo sfruttamento delle risorse già disponibili e il perfezionamento di know-how già acquisiti. Ebbene, la sintesi tra l'azione di *exploration* e l'attività di *exploitation* viene acclamato da molti come l'obiettivo che qualsiasi azienda deve avere chiaro, ma secondo alcuni studiosi, come nel caso dello psicologo *Tom Stafford*, esiste un *trade-off* nella scelta di questi metodi, che mette l'imprenditore nella posizione di dover scegliere fra un'attività più rischiosa e potenzialmente in grado di portare tanti migliori sviluppi quanti risvolti estremamente negativi ed un metodo più sicuro e meno dispendioso. Investendo eccessivamente in *exploration*, si presenta il rischio di non generare sufficienti guadagni (perlomeno nel breve termine) per poter perseguire allo stesso tempo attività di *exploitation*. Al contrario, focalizzandosi sullo sfruttamento delle risorse presenti, il rischio di arrestare lo sviluppo dell'organizzazione si amplifica. James March, professore e sociologo americano, affermava che il metodo di esplorazione “includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery” (March, 1991). La sperimentazione conduce a risultati completamente nuovi, possibili scoperte di nuove tecnologie, processi non definiti o standardizzati, i cui elementi chiave sono processi di *trial and error*, apertura, creatività.

Le parole che invece l'autore affianca all'*exploitation* sono “*refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution*”, legate all'apprendimento in un ambiente

familiare, ridefinizione di tecnologie esistenti e spesso legate al segmento di mercato o alla differenziazione di prodotto, grazie a processi predefiniti. L'exploitation presenta inoltre un diverso tipo di metodo di apprendimento, il cosiddetto a ciclo singolo o "single loop", in grado di apportare continui miglioramenti alle operazioni in essere. Ad esempio, tutti i collaboratori hanno la facoltà di intervenire per migliorare il prodotto o il servizio dell'impresa.

Al contrario, la sperimentazione presenta il processo di apprendimento chiamato a doppio ciclo o "double loop", adatto ad attività complesse, non standardizzate e non prevedibili. Modifica anche gli assunti di base dell'impresa e i suoi valori, non si tratta di un mero e semplice cambiamento alla prassi.

Le organizzazioni più semplici e di piccole dimensioni, hanno la necessità di mantenere vivi questi processi, che mantengono attiva la sua flessibilità e agilità.

Certamente, come ribadiva March, "*finding an appropriate balance is made particularly difficult by the fact that the same issues occur at levels of a nested system at the individual level, the organizational level, and the social system level*", ma il raggiungimento di un equilibrio è il punto di arrivo a cui le imprese devono spingere.

#### *2.2.4 Innovazioni incrementali e radicali*

Sulla stessa linea, ritroviamo la spiegazione delle differenze che intercorrono fra sustaining innovation e disruptive innovation.

La natura dirompente di un'innovazione da parte di un'impresa rappresenta la vera sfida per gli incumbent del settore. Per le organizzazioni che hanno conquistato una posizione di leadership, l'entrata nei giochi di quella che viene definita una *disruptive innovation* rappresenta una minaccia che rischia di compromettere la posizione ottenuta. In questo modo, l'avvento della piattaforma offerta da Netflix e il fenomeno di download hanno vinto sulla proposta precedentemente offerta da Blockbuster. Si tratta pur sempre di un processo che richiede tempo, infatti nel 1997 l'offerta di Netflix rappresentava un servizio che rispondeva ad esigenze diverse, proponendo la consegna dei film scelti online tramite la posta americana. Di conseguenza, la decisione da parte di Blockbuster di ignorare questa realtà, non si sarebbe rivelata disastrosa se Netflix avesse continuato a proporre quel servizio senza trasformarsi poi, come bene sappiamo, in una piattaforma online a basso prezzo, di alta qualità, dall'approccio *all-you-can-watch* a cui Blockbuster non ha saputo contrattaccare.

I termini “disruptive innovation” e “disruptive technology” sono ormai parte del lessico comunemente usato in ambito business, come è suggerito dalla crescita esponenziale del numero di articoli e pubblicazioni che ne discutono in questi ultimi anni.

Come è possibile evincere dagli studi del professore Clayton Christensen, una tecnologia dirompente è definita un miglioramento di un servizio o prodotto in modi che il mercato non aspetta, capace di dare vita a nuovi mercati e nuove reti di valore, potenzialmente in grado di sostituire le precedenti tecnologie.

Dal lato opposto, una tecnologia incrementale, dona maggior valore ai mercati esistenti, rispondendo a bisogni che già sono presenti, senza crearne di nuovi o rispondere a necessità latenti.

Quanto detto spiega il motivo per cui è più frequente che si verifichino innovazioni incrementali, meno rischiose e più prevedibili, rispetto alle innovazioni radicali, che comportano un maggior grado di rischio e un investimento generalmente elevato.

Nuovamente, secondo gli studi condotti da Clayton M. Christensen, Raynor e McDonald dell’Harvard Business School, *disruption* rappresenta un *processo di evoluzione* che si sviluppa nel tempo e non un prodotto o servizio considerati in un momento t fissato.

Alla luce di ciò, è possibile notare come l’esempio apportato dal caso Netflix – Blockbuster rappresenti un’innovazione radicale messa in atto da Netflix tramite un processo graduale.



Il grafico rappresenta le traiettorie tracciate dalla performance di prodotto (le linee di colore rosso mostrano il processo di miglioramento nel tempo dei prodotti o servizi) accanto alle curve di domanda (le traiettorie di colore blu che indicano la disponibilità a pagare per la performance). Quando gli incumbent offrono prodotti di maggior qualità (la linea rossa più in alto) per soddisfare i consumatori dalle alte richieste (di fascia alta), non incontrano le necessità dei consumatori di fascia bassa e di molti in quella mediana.

Questo lascia spazio a nuovi entranti che offrono una risposta ai settori meno profittevoli di fascia inferiore. I nuovi entranti tracciano così una traiettoria *disruptive* migliorando gradualmente le performance della propria offerta e muovendosi alle fasce più alte, sfidando così il dominio degli incumbent.

### 2.2.5 Generazione di idee

Nell'argomento in questione, un'idea imprenditoriale rappresenta la base fondamentale di ogni organizzazione e di qualsiasi innovazione intrapresa.

La ricerca di nuove idee deve essere voluta e di conseguenza stimolata dall'organizzazione: quali possono essere le tecniche volte a promuovere l'innovazione e quali le strutture che incoraggiano il cambiamento?

Nel processo di sviluppo di nuove idee, è essenziale considerare che ogni pensiero e progetto innovativo necessita di modifiche ed adattamenti, che lo porterà a fallire numerose volte prima di passare alle fasi di valutazione e infine di lancio.

Il processo di generazione e valutazione di nuove idee può provenire da risorse e aree interne all'impresa, come consigli diretti dal personale lavorativo, che conosce i valori

dell'organizzazione e dovrebbe aver interiorizzato più di ogni altro l'identità aziendale, capace quindi di suggerire cambiamenti attinenti e coerenti alla vision dell'impresa.

In altri casi, l'input al cambiamento può essere originato da risorse esterne: è il caso di questionari lasciati alla clientela, consulenza da parte di esperti del settore, azioni dei concorrenti o recenti sviluppi tecnologici in grado di aprire nuovi orizzonti.

Il professor Christian Homburg, docente alla Mannheim Business School, suddivide in questo modo le fonti potenziali del cambiamento, riassunte attraverso la Tabella 2.2.4.

Tabella 2.2.5 Fonti del cambiamento

Risorse interne all'impresa	Risorse esterne
Suggerimenti provenienti dal personale	Clienti (grazie a sondaggi, richieste, etc.)
Workshop di innovazione	Competitor (es. annunci di nuovi prodotti)
Impiegati del dipartimento R&S	Innovazioni di mercato in altri mercati
Forza vendita	Sviluppo tecnologico
Ufficio reclami	Suggerimenti di esperti
+ economico	+ tendenza a soluzioni più innovative
+ disponibile rapidamente	- costi maggiori
- cecità aziendale	- maggior dispendio di tempo

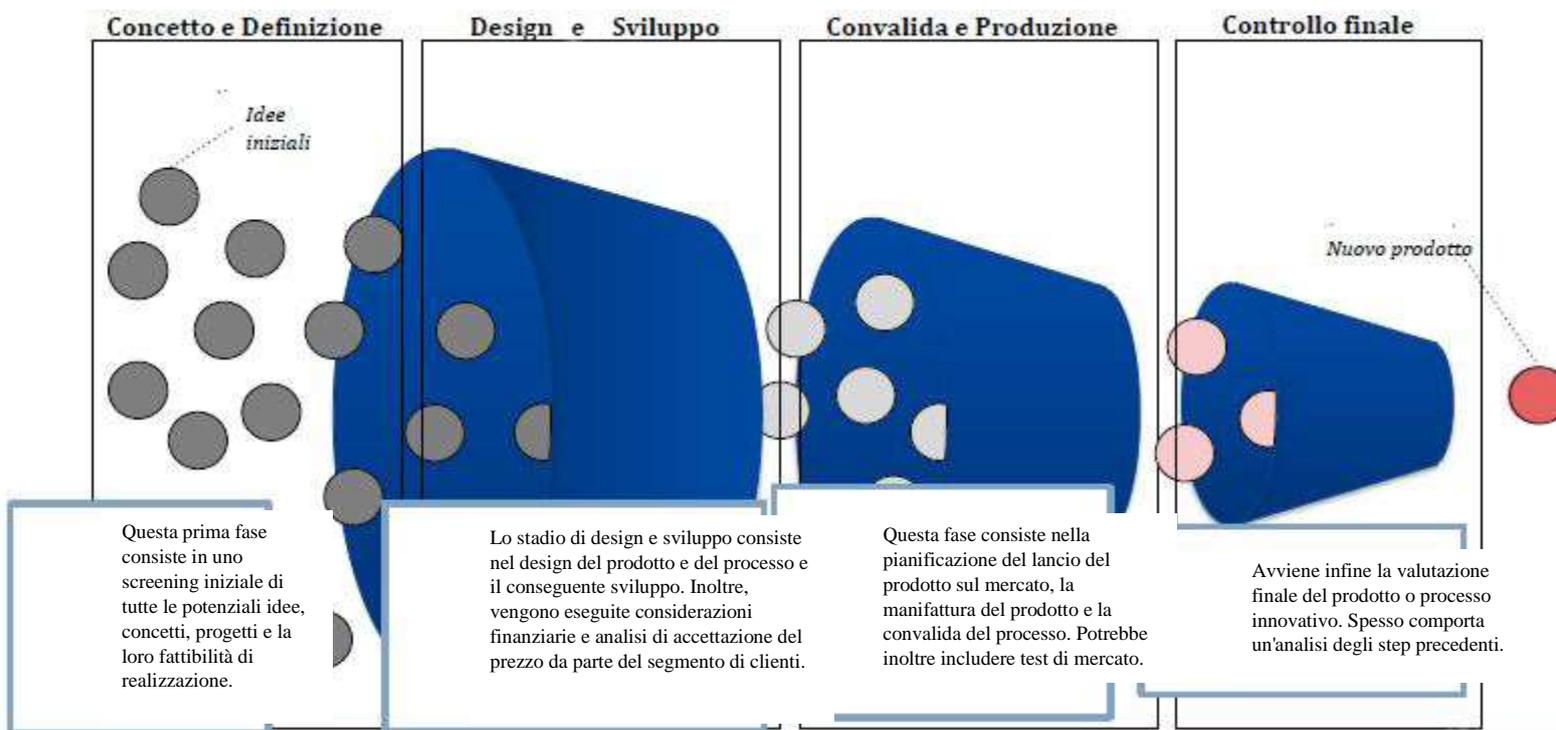
Ulteriori metodologie per incoraggiare lo sviluppo dell'innovazione aziendale vengono analizzate da studiosi e incorporate da molte aziende.

È il caso dell'approccio verso il cambiamento tramite il metodo del *brainstorming*, che vede unirsi un gruppo di persone dai diversi background con lo scopo di creare un'atmosfera che stimoli fantasia e lasci libertà a ognuno di esprimersi senza timore di giudizi esterni. È fondamentale che ognuno esponga tutti i pensieri che giungono alla mente (la quantità è elemento essenziale, le valutazioni saranno successive), non sono permesse critiche ma solo sinergie (Osborn 1963). I fattori di successo che caratterizzano questo approccio sono quindi le dinamiche di collaborazione e creatività che si formano all'interno del gruppo, contraddistinto da una composizione non gerarchica in cui ogni elemento non si sente né inferiore né sotto giudizio.

Un ulteriore modalità utilizzata per incentivare lo sviluppo di nuove idee è definita come approccio "Means End", focalizzato sullo scopo del prodotto o servizio offerto.

“People don’t want quarter-inch drills. They want quarter-inch holes” affermava l’economista americano Theodore Levitt, noto editore dell’Harvard Business Review, sottolineando l’importanza di concentrare i propri sforzi nel comprendere il fine dei consumatori e le motivazioni personali che influenzano le loro decisioni di acquisto. A questo scopo, può essere utilizzata la tecnica del *laddering*, ovvero una profonda e personale intervista mirata a capire come i clienti compiono le proprie scelte.

La maggior parte delle aziende, nel perseguire la creazione di un nuovo prodotto o servizio, si affida a un processo a stadi, che ha inizio con la formulazione e lo screening di numerose idee, per terminare infine con la verifica degli step precedenti e la scelta dell’innovazione da realizzare.



Organizzazione dell'innovazione tramite il processo Stage-gate

### 3. APPROCCIO AMBIDESTRO

#### 3.1 *Organizzazione ambidestra*

Abbiamo inizialmente analizzato il concetto di business model che costituisce le fondamenta di ogni struttura imprenditoriale, in seguito ci siamo concentrati sulla definizione di innovazione, le sue dinamiche e i suoi multipli aspetti, discutendo sulle possibili sfide di un innovation manager, le cui soluzioni si trovano spesso nella diversità e nell'incentivo al cambiamento.

Imprenditorialità, innovazione, creatività sono alla base di una struttura aziendale che mira a mantenere i propri punti di forza e il vantaggio competitivo già conquistato, ma al contempo a rafforzare il core business attraverso innovazioni nel lungo termine, per adattarsi alle mutevoli richieste del mercato. Questa appena descritta altro non è che la definizione di un'*organizzazione ambidestra*, che concilia gli obiettivi e i traguardi del passato con quelli del futuro. Appare così come un modello "ibrido", definito da Michael L. Tushman, teorico americano, come una *forma organizzativa complessa, costituita da una molteplicità di "architetture inter – organizzative" non coordinate fra loro, che però, come insieme, possono perseguire e raggiungere obiettivi di efficacia nel breve termine e di innovazione nel lungo termine.*

Quest'ultimo capitolo approfondirà le caratteristiche di un approccio ambidestro ed i vantaggi a cui conduce, soffermandosi sull'importanza della creazione di un'adeguata cultura aziendale e sul ruolo della creatività nell'innovazione.

Riprendendo la nostra trattazione, un'organizzazione ambidestra deve essere quindi in grado di svolgere due compiti allo stesso tempo: l'exploitation, per mantenere le attuali competenze e abilità acquisite, e attività di exploration per accogliere nuove possibilità utili per il futuro aziendale.

Studi precedenti, affermano che le strategie che le aziende perseguono per assumere un approccio ambidestro si possono riassumere in tre tipologie:

- sequenziale, nel caso in cui le imprese adattino i cambiamenti seguendo degli stadi di sviluppo;
- simultaneo, quando l'azienda compie attività di exploitation ed exploration nello stesso momento;

- contestuale, se l'*ambidexterity* viene sviluppata a livello individuale piuttosto che a livello dell'intera organizzazione [Gibson 2004, Tushman 2013].

Ogni organizzazione, consapevole o meno, si ritroverà a dover gestire i prodotti o servizi preesistenti tramite innovazioni di tipo incrementale (*exploitation*), e rimanendo attiva allo stesso tempo su attività dedite allo sviluppo di innovazioni radicali e più profonde (*exploration*), al fine di mantenere salda la propria posizione e forte il suo vantaggio competitivo.

Il professore della Stanford university Charles O' Reilly, in un'intervista rilasciata al *Corriere della Sera*, ribadisce la necessità di concentrarsi sul core business aziendale guardando sempre ai possibili fronti di espansione: *si tratta di togliere risorse ai settori dove si vola già alto per identificare e sviluppare quelli in cui si volerà alto tra dieci anni, anche se può essere difficile da giustificare di fronte agli azionisti.*

Infine, uno studio riguardante il settore robotico e condotto da Katila e Ahula analizza la questione dell'innovazione svolta dalle imprese suddividendola in *search depth* e *search scope*. Impiegare le energie aziendali nella *search depth* implica ridurre il rischio di compiere errori poiché la progettazione del lavoro avviene secondo routine. Il nuovo prodotto o servizio nasce da concetti già appartenenti alla sfera aziendale e conoscenze precedenti con il rischio, a volte, di ottenere soluzioni poco all'avanguardia e non differenzianti. Dall'altro lato, investire in *search scope* significa "prendere il largo" e non conoscere a quali soluzioni si approderà, modificando i parametri e le conoscenze preesistenti.

### *3.2 Cultura e configurazione aziendali*

Compiendo un salto nel passato, con una metafora proveniente dalla città eterna, potremmo equiparare la struttura organizzativa ambidestra all'antica figura mitologica e peculiare del dio Giano, raffigurato con due volti: il dio è infatti in grado di osservare nello stesso momento i tempi passati e i tempi futuri.

Quali sono le tecniche e le strutture che permettono a un'organizzazione di raggiungere tale flessibilità? Quali configurazioni consentono la convivenza di entrambe queste realtà e stimolano il cambiamento? L'impresa ha bisogno di adottare una struttura mutevole, che le consenta di passare da configurazione organica (dedita allo sviluppo di idee innovative) ad una configurazione meccanica a seconda delle esigenze.

Da sempre, sono le condizioni ambientali a determinare la soluzione organizzativa dell'impresa. Gli studi di Burns e Stalker propongono due possibili strutture aziendali in risposta a determinate situazioni. In condizioni ambientali stabili, è possibile fissare una precisa divisione dei compiti, in cui sarà presente una gerarchia. È il caso definito *sistema meccanico*, caratterizzato dalla forte specializzazione e divisione dei compiti.

In situazioni in cui è necessario saper reagire con prontezza ai cambiamenti, l'enfasi sarà posta al contrario sull'esperienza, i compiti individuali non potranno essere fissi ma continuamente rimessi in discussione e sarà presente uno spiccato orientamento al problem solving e all'interazione laterale. Questo tipo di sistema è stato nominato *sistema organico*.

L'azienda, tramite queste due configurazioni, potrebbe agire in maniera meccanica per le attività di *exploitation* ed organica nelle azioni di *exploration* quando ricerca idee innovative.

La cultura organizzativa assume un ruolo essenziale nell'attuazione delle attività e i processi di innovazione: l'approccio ambidestro, infatti, si trova integrato fra le caratteristiche identificative dell'azienda, che costituiscono l'insieme di *assunzioni di base che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerate valide* (Shein 1985), dando vita a una struttura da trasmettere ai futuri membri, tramite l'insegnamento delle dinamiche e dei valori dell'impresa.

Questo insieme di codici di senso nasce a seguito di un percorso di adattamenti e sviluppo, e genera modelli cognitivi per l'interpretazione di eventi, valori distintivi dell'organizzazione.

Ai fini di spingere verso nuovi sviluppi, spesso l'azienda incorpora alcune *unità creative*, come la funzione di Ricerca & Sviluppo o Engineering, con il preciso scopo di alimentare la nascita di idee e cambiamenti. Inoltre, grande valore acquisisce il *teamworking*, poiché le idee migliori giungono spesso da gruppi di lavoro collaborativi e formato da elementi con diversi percorsi. Secondo Tuckman e il suo modello di sviluppo dei team, lavorare in gruppo crea senso di appartenenza, sicurezza e stimola la produttività dei partecipanti.

Uno dei vantaggi fondamentali apportato dal lavoro di squadra è rappresentato dalla creatività, a cui i team di sviluppo sono in grado di dare largo spazio e vita.

La creatività non deve essere considerata come una qualità insita negli individui e data per scontata: va incentivata e premiata, inserita nell'ecosistema aziendale, poiché la creatività porta innovazione, ed infine un'elevata differenziazione e vantaggio competitivo nel mercato.

## CONCLUSIONI

Oramai al termine di questa trattazione, è utile compiere un salto nel passato e ricapitolare le origini e gli scopi dell'analisi condotta, per avere modo di comprendere il percorso intrapreso e avanzare alcune ultime considerazioni.

Nei primi passi, è stato approfondito il concetto di *business model*, facendo così emergere un termine estremamente utilizzato nella letteratura accademica, tanto che esistono molte definizioni da parte di vari studiosi. Ciò potrebbe portare a considerare il concetto di business model come un elemento non oggettivamente identificabile. Il capitolo presenta il tentativo di fornire una *summa* delle definizioni assunte da autori come Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, autori del noto Business Model Canvas, i quali definiscono il modello di business come la *logica di come un'organizzazione crea, consegna e cattura valore* ai clienti. Tramite il BM Canvas, propongono una classificazione delle parti che compongono il modello, in modo da visualizzare gli scambi e le relazioni fra i vari elementi.

Giorno dopo giorno, la realtà si modifica ed evolve e le imprese devono evolversi assieme ad essa. Le organizzazioni hanno la necessità di adattarsi alle sfide di crescente complessità portate dall'innovazione tecnologica, un fenomeno inarrestabile che crea un divario sempre più netto tra quelle industrie che accettano la sfida e utilizzano l'innovazione a proprio vantaggio e altre che invece ancora vi si stanno avvicinando.

Le innumerevoli possibilità dell'industria 4.0 e di nuove soluzioni all'avanguardia hanno portato alla crescita di molte imprese. È necessario però valutare questa affermazione alla luce delle considerazioni espresse precedentemente.

Henry Chesbrough, noto economista e scrittore statunitense e coniatore del termine open innovation affermò:

*“A mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model”*

La tecnologia non rappresenta valore per sé stessa, il suo valore nasce solo nel momento in cui essa viene commercializzata e utilizzata attraverso un business model. La stessa tecnologia usata in due diversi BM otterrà due diversi risultati.

A dimostrazione della vitale importanza del modello di business, è utile ricordare ciò che accadde alla Xerox Corporation. L'azienda possedeva in quel momento ben 35 progetti

tecnologici nei suoi cinque laboratori. L'economista Henry Chesbrough fu tenuto a identificare quali fossero fra questi progetti i più compatibili e perseguibili internamente da Xerox e quali altri invece fossero da sviluppare al di fuori dei confini aziendali. Il criterio che emerse nella scelta fu principalmente uno: quali progetti meglio si adattavano al business model di Xerox. Per comprendere quali potessero rappresentare delle innovazioni tecnologiche di successo, è stato quindi necessario giudicarle alla base del modello di business.

Negli anni '80, Xerox era prettamente considerata un'azienda di fotocopiatrici, di conseguenza il modello di business avrebbe certamente giovato di tecnologie che permettessero la stampa di più copie, con maggior velocità.

A quel tempo, un'attività di ricerca sviluppata da Palo Alto Research Center (PARC) diede vita ad alcune tecnologie, come i diodi laser, ed altre che permettevano di identificare le origini di un malfunzionamento della stampante, senza bisogno di assistenza esterna. Xerox però non sapeva come trarre vantaggio da queste tecnologie, poiché non avrebbero apportato un chiaro profitto per l'azienda.

Da questa ricerca, è possibile affermare come un'innovazione di business model abbia almeno tanto valore quanto l'implementazione di un'innovazione tecnologica. Le imprese hanno spesso più bisogno di imparare a sviluppare ed innovare il proprio modello di business più di quanto necessitino di nuove tecnologie.

Certamente lo dovranno fare fornendosi delle incredibili innovazioni tecnologiche in crescita esponenziale e basando il proprio modello su una chiara responsabilità sociale: l'azienda sostenibile è l'azienda del domani.

## BIBLIOGRAFIA

1. Tuckman, Team Development Model, 1965
2. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur , Business model generation,2006
3. Business Models, Business Strategy and Innovation David J. Teece, 2009
4. Christensen, Raynor, McDonald What is disruptive Innovation, 2005
5. Osterwalder Pigneur Tucci, Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, July 2005
6. Tushman, O'Reilly Ambidextrous Organizations: managing revolutionary change, summer 1996
7. Larry Keeley, Ten Types of Innovation, 1998
8. Appunti di Strategic Market Management, 2018
9. Appunti di New Products Management, 2018
10. Marjeta Marolt, Gregor Lenart, Business Model Innovation:Insights from a Multiple Case Study of Slovenian SMEs, 2016
11. Eva Bucherer, Uli Eisert and Oliver Gassmann, Towards Systematic Business Model Innovation (2012)
12. Ferreira,a,b,\*, Arnaldo Coelho,a,b, Luiz Moutinhoo,a,b , Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance, 2018
13. Johnson, Christensen, Kagermann, Reinventing your business model, 2008
14. He, Wong, Exploration and Exploitation, An empirical test of the Ambidexterity Hypothesis, 2004
15. JinHyo Joseph Yun, DongKyuWonb, EuiSeob Jeong, The relationship between technology, business model, and market in autonomous car and intelligent robot industrie, 2016
16. Michael E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008
17. Amit, Zott, Creating Value Through Business Model Innovation, 2012

18. Henry Chesbrough, Business model innovation: it's not just about technology anymore, 2007
19. James March, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, 1991
20. Stafford, Fundamentals of learning: the exploration-exploitation trade-off, June 2012
21. Shumpeter, Teoria dello sviluppo economico, 2013
22. Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, 1985

Numero parole: 10923