

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**

**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**“INNOVAZIONE E DUAL BUSINESS MODELS”**

**RELATORE**

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

**LAUREANDO: MICHELE ZANELATO**

**MATRICOLA N. 1138356**

**ANNO ACCADEMICO 2018 - 2019**



# Indice

Introduzione.....	4
<b>Capitolo I</b>	
<b>Il Business model: definizione e struttura .....</b>	<b>5</b>
1.1 Introduzione al business model .....	5
1.2 Il business model sotto diverse prospettive .....	6
1.3 La relazione tra business model e strategia .....	9
<b>Capitolo II</b>	
<b>Business Model e cambiamento: Business Model Innovation .....</b>	<b>13</b>
2.1 L'innovazione dei business models.....	13
<b>Capitolo III</b>	
<b>Innovazione strategica e ambidexterity: dual e multiple business models .....</b>	<b>19</b>
3.1 Dual business model: strategia e casi .....	19
3.2 Il caso di multiple business model .....	24
3.3 Il dual business tra exploration e exploitation .....	25
<b>Conclusioni .....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>32</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>33</b>

## Introduzione

Avere un'impresa e saperla gestire non è semplice. Dietro un'impresa ci sono delle persone con delle idee, che se ben progettate, possono portare al successo. Queste idee sono la chiave che apre la porta al futuro dell'impresa verso la crescita.

Avere la giusta intuizione e svilupparla è alla base della vita di una nuova impresa. Questa intuizione viene sviluppata nel business model, il tema principale della mia prova finale.

È un argomento che mi ha sempre incuriosito e che ha attirato la mia attenzione e il mio interesse, soprattutto conoscendo come sono iniziate, in piccolo, le storie dei grandi colossi mondiali che ci circondano.

Questo scritto tratterà, nella prima parte, della definizione di business model, delle diverse prospettive sotto cui viene analizzato e della somiglianza con la strategia d'impresa.

In seguito, verrà illustrato come l'innovazione può essere d'aiuto a far evolvere il modello di business per sfruttare nuove opportunità sul mercato o seguire i cambiamenti e riuscire ad anticiparli, per accrescere la sostenibilità delle attività aziendali, portando anche beneficio alla società.

Nella parte finale, invece, sarà analizzato un modello particolare di business model, il dual business model, un complesso schema adottato da molte aziende per incrementare il valore offerto ai clienti. Inoltre, non è più sufficiente gestire più business contemporaneamente per avere successo; è fondamentale puntare non solo sulle proprie capacità e risorse per sfruttare al meglio il proprio know-how, è importante quindi l'*exploitation* delle conoscenze, ma anche l'*exploration*, cioè saper unire anche l'innovazione e l'esplorazione di nuove conoscenze per poter allargare i propri orizzonti.

# Capitolo I

## Il Business Model: definizione e struttura

### 1.1 Introduzione al Business Model

Comprendere che cosa si intende per business model è fondamentale per un imprenditore, sia che voglia fondare una nuova impresa, sia che ne abbia una già ben avviata.

Il business model è la base di partenza per progettare e sviluppare un'idea imprenditoriale. Negli anni, molti studiosi e ricercatori hanno provato a dare una definizione al concetto di business model e qui ne cito alcune.

*“A Business model is a description of how your company intends to create value in the marketplace. It includes that combination of products, services, image and distribution that your company carries forward.”* (Chesbrough, Rosenbloom, 2002).

Quindi, un business model è una sintesi di come un'organizzazione opera e si impegna nel raggiungimento degli obiettivi, esplicitando quali sono i suoi clienti target, le risorse a disposizione, le conoscenze, i processi e i canali distributivi.

Alexander Osterwalder, ideatore del Business Model Canvas, strumento per rappresentare un business model, spiega ciò che per lui è un modello di business: *“Il business model describe la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e acquisisce valore”* (Osterwalder, Pigneur, 2010, p.14).

Questa definizione è un punto di partenza, perché comprende tutte quelle sfaccettature che consentono di descrivere ciò di cui un'impresa si occupa. Un'organizzazione riesce a creare, distribuire e acquisire valore attraverso le sue attività, i suoi processi e i suoi prodotti o servizi offerti, che se ritenuti unici dai clienti, genereranno un importante vantaggio competitivo.

Negli ultimi anni, si è spesso sentito parlare dei modelli di business, soprattutto nei contesti dinamici delle nuove tecnologie, della sostenibilità, dell'ambiente, della strategia e dell'ambito sociale d'impresa.

La letteratura, in merito, è molto ricca, ma allo stesso tempo molto frammentata perché ci sono molte definizioni di business model, ma non c'è un accordo comune su quale utilizzare, perciò questo concetto rimane vago e necessita di ulteriori ricerche.

## **1.2 Il Business model sotto diverse prospettive**

Nel tempo, gli studiosi hanno esaminato il business model sotto diversi aspetti, in quanto ancora oggi non esiste un'unica concezione comunemente accettata; in particolare, Massa, Tucci e Afuah (2017) hanno concentrato i loro studi sull'argomento, sulla base di tre interpretazioni: il business model come attributi delle imprese, il business model come schema cognitivo linguistico ed infine il business model come rappresentazione concettuale e formale.

### **1.2.1 Il business model come attributo dell'impresa**

La *prima interpretazione* vede i modelli di business come attributi delle imprese, che sono determinati classificando manifestazioni di fatti reali che accadono nelle organizzazioni, classificazione che ha supportato la definizione di archetipi, cioè logiche e modelli generali ben conosciuti di creazione del valore. Alcuni esempi di archetipi sono la vendita della macchina del caffè a basso prezzo e le capsule a un prezzo elevato, logica utilizzata anche per le stampanti e le relative cartucce. Nel sostenere ciò, alcuni studiosi hanno identificato due parti in un business model: l'insieme di attività che le imprese svolgono e i risultati che scaturiscono dal perseguire tali attività. Le attività che un'organizzazione sceglie di portare avanti e le risorse che impiega per svolgerle, definiscono i risultati, cioè il valore che quest'ultima è riuscita a creare. Per attività del business model, si intende ciò che l'impresa svolge per applicare la strategia, ad esempio l'acquisto di materie prime, la loro trasformazione e distribuzione (Ritter, Lettl, 2018). Alcuni studi hanno testato delle ipotesi circa il ruolo dei modelli di business nello spiegare le differenze nelle performance delle imprese e la creazione di valore per ciò che riguarda i business models innovativi. Amit e Zott (2001), a questo proposito, hanno identificato quattro fonti per la creazione di valore: l'efficienza, la complementarità, il lock-in e la novità. In effetti, è stato dimostrato che i business model che adottano innovazioni e proprietà intellettuale hanno risultati migliori rispetto agli altri. C'è un vero e proprio riscontro in questo, in quanto, alcune società statunitensi fondate dal 1984 e entrate nella lista Fortune 500, devono il loro successo proprio alla *business model innovation*, sia che abbiano trasformato il loro business sia che ne abbiano creato uno nuovo (Massa, Tucci, Afuah, 2017). È importante sottolineare che qualsiasi cambiamento venga apportato al modello imprenditoriale, potrà avere un impatto più o meno accentuato sulle persone che ci lavorano e sull'intera organizzazione.

Analizzando le organizzazioni con orientamenti strategici diversi, possiamo notare che le società che accentuano la *business model innovation* hanno una crescita e risultati migliori, per questo il business model è considerato un *attributo* dell'impresa.

## 1.2.2 Il business model come schema cognitivo linguistico

Questa *seconda* interpretazione descrive come il modello sia interpretato dai membri dell'organizzazione, dal loro ruolo, dalle relazioni sociali all'interno dell'impresa e dai modelli cognitivi precedenti. Lo schema cognitivo è un insieme di nozioni che organizzano il pensiero dei manager riguardo alle attività che creano valore nel network dell'impresa (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

Due casi molto interessanti di business model, interpretati come schema cognitivo-linguistico, sono *Polaroid* e *Xerox Corporation*. *Polaroid* non è riuscita a inserirsi nel mercato della fotografia digitale, perché i suoi manager ragionavano ancora con il modello del rasoio e delle lamette per creare valore; erano dubbiosi nello sviluppare un modello così diverso dal loro, quello della fotografia digitale, con la sola vendita di macchine fotografiche e senza pellicole. Il secondo caso, quello di *Xerox*, racconta il fatto in cui i manager valutavano gli spin-off delle società del Centro di Ricerca di Palo Alto secondo il modello che ha avuto successo per Xerox, quello delle fotocopiatrici. Le invenzioni che non seguivano questa logica non venivano considerate dai manager. Col tempo, però, queste creazioni furono proposte sul mercato dai loro inventori per conto proprio, senza il supporto di Xerox ed ebbero grande successo. I manager, con il tempo, sviluppano rappresentazioni cognitive del loro business model e le usano per interpretare nuove opportunità (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

Attraverso questa visione, il business model è visto come uno schema mentale con cui prendere decisioni in condizioni di informazione incompleta in modo più efficiente, semplificando e filtrando i dati. Questi schemi tendono a rinforzarsi con il tempo, perché guidano i manager a ignorare la mancanza di alcune informazioni, favorendone altre già disponibili. Gli schemi di business model possono essere utilizzati per creare immagini di modelli futuri, in quanto sono flessibili e possono essere riadattati attraverso elementi di novità e innovazione.

Ma come comunicano i membri dell'organizzazione il loro business model? Attraverso anche schemi *linguistici e narrativi*, usati dagli individui per dare significato a situazioni incerte. Hanno anche un importante ruolo nel coordinare azioni sociali e permettono di comunicare il proprio business model sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Internamente, serve per guidare lo sviluppo dell'impresa e delle strutture gerarchiche. Altri obiettivi della comunicazione sono indurre nelle persone importanti aspettative di come potrebbe evolvere il business negli anni, persuadere gli stakeholder esterni e creare senso di legittimazione e appartenenza.

### 1.2.3 Il Business model come rappresentazione concettuale

Questa concezione rappresenta l'idea di business di un'impresa, è la traduzione di problemi strategici, quali il posizionamento e gli obiettivi, in un modello che illustri come funzioni il business. Questi modelli sono il risultato di descrivere formalmente alcuni aspetti dell'impresa, per comprenderli e comunicarli. Si dice che quando uno studio analizza un modello, usi descrizioni dettagliate degli aspetti dell'organizzazione, queste sono le rappresentazioni concettuali.

Perché usare queste rappresentazioni? Una delle motivazioni è la *complessità*: si cerca di dare un senso alla complessità del business model evidenziando gli elementi più importanti per i manager, che secondo Ritter e Lettl (2018) risultano essere la *value proposition*, la relazione con i clienti, le attività, le risorse, i costi e i ricavi. Queste rappresentazioni possono essere usate per articolare e trasferire la conoscenza tacita inserita negli schemi cognitivi. Un altro aspetto è la *semplificazione*: rendono più semplice gestire i fenomeni e gli aspetti reali di un business; rendono astratti gli elementi non necessari, in favore degli elementi chiave, per migliorare la comprensione e l'abilità a misurare, prevedere e comunicare.

Ci possono essere diverse possibili rappresentazioni di uno stesso modello e a cambiare potrebbero essere il *livello di astrazione*, il *contenuto* o la *semantica* (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

Il modo in cui un'impresa gestisce il suo business può essere rappresentato a vari livelli di profondità a seconda del *livello di astrazione* scelto, più vicino al livello dell'organizzazione c'è una descrizione di un business model come sistema di attività interdipendenti, mentre ad un livello più astratto sono collocati dei modelli ottenuti classificando i componenti essenziali.

Anche il *contenuto* può cambiare. Negli ultimi anni, i ricercatori hanno cominciato a introdurre elementi di sostenibilità ambientale e sociale, in quanto vedono come stakeholder le comunità locali in cui operano, elementi che fino a pochi decenni fa non venivano nemmeno presi in considerazione per il loro impatto (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

Per ciò che riguarda la *semantica*, invece, è l'insieme di simboli e regole che, combinati tra loro, definiscono un modello che aiuta i manager a comprendere come venga creato e scambiato il valore all'interno di una rete di attori.

Gli studiosi, quindi, hanno utilizzato lo stesso termine per riferirsi agli attributi delle imprese, agli schemi cognitivi e alle rappresentazioni formali. In queste tre prospettive, la corretta unità di analisi è l'organizzazione e i suoi partner nella prima interpretazione, nella seconda le menti

che sviluppano gli schemi e nella terza il modello in sé e rispettivamente si concentrano sull'aver un impatto sulle performance aziendali, scovare nuove opportunità e focalizzarsi su elementi particolari. Ancora oggi, non c'è accordo a quale delle diverse prospettive fare riferimento.

#### **1.2.4 La complementarità delle prospettive**

Le tre prospettive analizzate sono tra loro complementari: offrono una visione completa per riuscire a comprendere l'organizzazione in sé e le strategie adottate per poter creare una solida base su cui costruire le fondamenta dell'azienda.

Il punto di partenza di un'impresa sono le sue attività e i fenomeni che si manifestano all'interno di essa. L'insieme di attività e processi che l'organizzazione svolge, sono la base per comprendere di cosa si occupa e i risultati che può ottenere. Queste attività hanno un senso solo se perseguono logiche di creazione del valore, logiche che possono essere integrate tra loro per creare degli archetipi e vengono interpretati dagli imprenditori attraverso schemi cognitivi, per poterli adattare alla propria situazione. Per poter comprendere correttamente gli schemi cognitivi è utile avvalersi delle rappresentazioni concettuali del business model, in modo da avere ben chiari quali sono gli elementi fondamentali su cui puntare l'attenzione.

Tutte queste prospettive sono importanti, perciò tutte dovrebbero essere prese in considerazione, sia dagli imprenditori, sia dagli studiosi, in quanto la letteratura è molto ricca, ma anche molto frammentata e discordante. Di conseguenza, considerare tutti i punti di vista assieme potrebbe dare un aiuto agli studiosi per consolidare la letteratura (Ritter, Lettl, 2018).

#### **1.3 La relazione tra business model e strategia**

È importante capire come posizionare l'argomento del business model nella letteratura. Ritter e Lettl (2018) lo inseriscono nella letteratura della gestione strategica.

Questa relazione tra business model e strategia è stata ben indagata da Massa, Tucci, Afuah (2017), i quali hanno analizzato diverse ricerche e hanno ricondotto questo dibattito a *due posizioni principali*: da un lato si sostiene che il modello di business non sia altro che “*old wine in a new bottle*” (Massa, Tucci, Afuah, 2017), ovvero il fatto di usare nuovi termini per indicare concetti di strategia tradizionale, aggiungendo molto poco alla conoscenza già presente e non associando nuove teorie; perciò, secondo gli sostenitori di questa posizione, il concetto di business model dovrebbe essere abbandonato.

D'altro lato, la *seconda posizione* riconosce una sovrapposizione con la strategia, ma affronta l'argomento mantenendolo distaccato.

### **1.3.1 Business model come strategia “in new bottles”**

Secondo questa prospettiva, il business model non è altro che un nuovo modo per diffondere concetti di strategia. Questa corrente di ricerca prova a chiarire come questo nuovo metodo spieghi il valore acquisito relativo alla concorrenza, in quanto, le imprese competono attraverso i business model. Altri studi sostengono una simile teoria, spiegando il vantaggio del *first-mover* in relazione a un modello di business scelto anche da altre imprese che entrano più tardi nel mercato.

Quello che hanno in comune questi studi è che analizzano il modello di business come strumento per competere sul mercato, prospettiva che ignora però i meccanismi di creazione del valore, che spesso è considerato esogeno; perciò il compito dei manager si limita solamente al conquistare parte di quel valore (Massa, Tucci, Afuah, 2017). Questa prospettiva potrebbe essere adeguata per le idee che si basano su strategie tradizionali, quindi su una visione statica del mercato. Quello che le imprese devono fare è creare più valore rispetto ai competitors, costruendo quel vantaggio competitivo che porta al successo attraverso una posizione ben precisa e difendibile sul mercato basato sull'unicità dell'offerta o producendo a un minor costo. Questa prospettiva, assume che “se il valore è distribuito, il cliente pagherà sempre per esso” (Teece, 2010). Tutte i costi sono generati dalle attività necessarie a produrre e vendere i prodotti o servizi e le attività sono la base per realizzare un forte vantaggio competitivo.

Un business model può essere progettato secondo regole di efficienza o novità; in questo contesto il modello di business somiglia alla strategia e possono condividere una stessa prospettiva sull'acquisizione del valore, possono essere talmente simili da rendere il business model superfluo.

### **1.3.2 Business model come un filone di ricerca separato dalla strategia**

Quest'altra linea di pensiero, che vede l'argomento del modello di business distaccato da quello della strategia invece, deriva da *due aspetti*: il *primo* è che non è chiaro se il valore, una volta distribuito, i clienti pagheranno per esso. Ne sono un esempio le società che lavorano tramite Internet: la creazione di valore e quindi i ricavi per l'impresa sono spesso incerti, perché i clienti si aspettano che il servizio base che l'impresa offre, sia gratuito. Comprendere come guadagnare, offrendo ai potenziali clienti dati, informazioni o software, è la chiave per creare il giusto modello di business, che sappia ricompensare gli sforzi in termini economici per le organizzazioni che operano in questo settore.

Le nuove tecnologie e le idee di per sé non hanno un valore economico, perché è proprio il business model che realizza parte di quel valore economico unendo tecnologie e idee alla creazione dell'output.

Il *secondo aspetto* è che non c'è ancora un business model predominante che permetta all'impresa di guadagnare, per cui grandi organizzazioni, come Nespresso e Ikea sono riuscite a creare valore reinventando un business, hanno creato nuovi mercati laddove non esistevano e hanno riscosso un grande successo.

*Per prima cosa*, negli studi sui modelli di business, la creazione di valore è un aspetto fondamentale, perché il business model parte dall'idea di creare valore per il cliente ed è il punto focale dell'intero modello di un'impresa, mentre la strategia si concentra di più sulla concorrenza e sulla sostenibilità economica del progetto imprenditoriale.

*Il secondo punto* è che business model e strategia si distinguono per il valore creato dal cliente: per la strategia il valore è creato dall'organizzazione, infatti le teorie si concentrano soprattutto sul lato dell'offerta, mentre la teoria del business model sostiene che siano anche i clienti stessi a generare valore, per esempio partecipando ad una piattaforma organizzata secondo una logica di *two-sided network*, più sono i membri di un gruppo, più valore sarà generato per i membri dell'altro e viceversa.

*La terza differenza* sta nel fatto che il business model riconosce la conoscenza posseduta dall'organizzazione e dalle persone coinvolte in essa come limitata, è un'ipotesi iniziale su come distribuire valore, un processo di esplorazione e adattamento a nuove informazioni.

La strategia tradizionale definisce un piano d'azione ben definito e preciso, che emerge da un'accurata scelta tra più alternative; qui la strategia usa il posizionamento strategico e il controllo delle risorse.

Utilizzare il business model, quindi, può aiutare ad ampliare i tradizionali confini delle teorie sulla creazione di valore. Questo modello accentua l'importanza fondamentale di creare una rete e di sfruttare quei meccanismi di complementarità e di lock-in che possono portare a una performance superiore.

### **1.3.3 Il disaccordo nella relazione tra business model e strategia**

Il business model sfida alcune assunzioni delle teorie strategiche tradizionali, in particolare la *positioning view* e la *Resource Based View*, che non considerano il valore generato dal lato della domanda, ma analizzano solo il fenomeno della creazione di valore da parte dell'offerta, in contrasto con quanto sostiene il modello di business (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

Di seguito, vengono analizzate le quattro assunzioni contrastanti.

La *prima assunzione*, supportata dalla positioning view e dalla RBV, sostiene che le imprese e i clienti hanno *perfetta informazione*. Le teorie sui modelli di business affermano il contrario, ovvero che ci sono delle lacune di informazioni che i manager vorrebbero colmare prima di prendere delle decisioni sui prodotti, ad esempio capire i bisogni dei clienti, informazioni non facili da reperire, e i clienti talvolta non hanno molte informazioni sui prodotti o sull'impresa che li produce.

La *seconda assunzione* attiene al fatto che l'organizzazione e i clienti abbiano abilità cognitive illimitate, totalmente discordante con la teoria del business model, che sostiene che siano limitate e parziali. Secondo il pensiero strategico, i clienti quando acquistano un prodotto, con capacità cognitive illimitate, sono capaci di valutare il valore attuale dei benefici futuri che derivano dall'acquisto. All'opposto, secondo le ricerche sui modelli di business, i clienti non sono in grado di determinare il valore attuale di tale scelta, perciò a volte preferiscono prendere il bene in leasing. Un esempio di successo di un modello di business basato sul leasing è Xerox e le sue fotocopiatrici.

La *terza assunzione* sostiene che non ci siano esternalità per quanto riguarda le teorie tradizionali, cioè le relazioni tra impresa e clienti non comporta benefici o costi a terze parti. Questo è in disaccordo con le ricerche sui modelli di business, in quanto un cliente che acquista un prodotto che presenta *effetti di network*, crea valore per gli altri utenti che usano lo stesso prodotto o servizio.

La *quarta assunzione* è che il vantaggio competitivo sia creato solo dal lato dell'offerta, dai produttori, invece gli studiosi del business model sostengono che non siano solo i produttori a creare valore ma anche i clienti e gli altri membri dell'ecosistema.

In conclusione, molte attività generatrici di valore possono essere estratte dalle teorie strategiche tradizionali e utilizzate per la ricerca sul business model allentando le assunzioni sopra citate. I ricercatori che si sono focalizzati sulle teorie della creazione di valore dal lato della domanda hanno trascurato la relazione tra le assunzioni delle teorie tradizionali e i business model, perciò si è perso il fatto che la prospettiva del business model possa essere ricavata anche dalle teorie strategiche allentando le assunzioni, motivo per cui questi studiosi sostengono il business model come ambito di ricerca separato dalla strategia e non una sua estensione (Massa, Tucci, Afuah, 2017).

## Capitolo II

### Business Model e cambiamento: Business Model Innovation

#### 2.1 L'innovazione dei business models

Al giorno d'oggi, in un mondo in continuo cambiamento, anche le imprese e i loro business devono cambiare per stare al passo con le nuove tecnologie, la sostenibilità, le diverse aspettative dei clienti e la deregolamentazione. Per questo motivo, sempre più spesso si è sentito parlare di *business model innovation*. L'innovazione, la reinvenzione o la trasformazione di un business model avviene quando le aziende modificano o migliorano almeno un aspetto chiave o le sue logiche strategiche.

*“È un'innovazione attraverso la quale le imprese scoprono nuovi metodi per creare e acquisire valore per i clienti, fornitori e partner”* (Wahyono, 2018).

L'innovazione è di vitale importanza per la sopravvivenza delle aziende, della loro performance ed è fonte di vantaggio competitivo (Demil, Lecocq, 2010).

Esistono diversi approcci, nella letteratura economica, riguardo al cambiamento dei modelli di business: un approccio *evolutivo* sostiene che business model alternativi possano essere esplorati mediante trasformazioni incrementali degli elementi del business, mentre un approccio *rivoluzionario* afferma che l'innovazione può essere sviluppata attraverso un cambiamento radicale del business esistente (Demil, Lecocq, 2010).

I ricercatori di IBM Consulting, basandosi su uno studio di Giesen et al (2007), hanno scoperto che tutte le innovazioni dei business model possono essere classificate in tre tipologie: innovazione dei modelli di business di settore, dei modelli di ricavi e dei modelli delle imprese. Con la giusta strategia, ciascun tipo di innovazione può portare al successo.

L'innovazione dei modelli di settore riguarda l'orientarsi anche oltre il proprio settore, esplorando opportunità che provengono da altre industrie, oppure ridefinire l'industria modificando il modo di arrivare ai clienti attraverso nuovi canali. L'innovazione dei modelli di ricavi riguarda il modo in cui l'impresa genera reddito ridefinendo l'offerta attraverso i suoi prodotti o servizi o introducendo un nuovo modello per la determinazione dei prezzi. La scelta del prezzo è un aspetto chiave, perché influenza la percezione della proposta al cliente. L'innovazione del modello dell'impresa implica la presa di decisioni che attengono alla struttura dell'impresa, ovvero scelte di integrazione di altri business, l'outsourcing di qualche funzione aziendale o la rete di collaborazioni e alleanze con i partner.

Alcune teorie, come l'*activity systems perspective* e le *dynamic capabilities*, sono state di grande aiuto per comprendere come le organizzazioni cambino i propri business. Utilizzando la teoria degli *activity systems*, si dimostra che le innovazioni possono essere sviluppate attraverso fonti di creazione di valore, come la novità, il lock-in, la complementarità e l'efficienza. Questa visione però trascura l'acquisizione di valore, che le imprese possono invece utilizzare per trasformare logiche di acquisizione in obiettivi strategici (Wahyono, 2018).

Le *dynamic capabilities* posizionano l'innovazione come un esperimento caratterizzato da un susseguirsi di revisioni e adattamenti basati sull'imparare dagli errori commessi. Utilizzando questa prospettiva, Demil e Lecocq (2010) mostrano che la "*dynamic consistency*" è una capacità che permette alle aziende di mantenere la performance mentre stanno innovando il business; sostiene inoltre che sia la stessa business model innovation ad essere una *dynamic capability*.

Per determinare se è necessario un cambiamento nel modello di business di un'organizzazione, si seguono tre passaggi: per prima cosa si identifica un bisogno dei clienti non ancora pienamente soddisfatto; si progetta un modello che soddisfi il bisogno in modo redditizio per l'impresa, vendendo il prodotto ad un prezzo che il cliente può pagare; testare con attenzione il modello facendolo evolvere e adattandolo in base ai problemi che si possono incontrare.

Scendendo più nel dettaglio, Wahyono (2018) propone quattro diverse aree di innovazione su cui soffermarsi.

### **2.1.1 La proposta di valore**

La prima area di innovazione è la *proposta di valore*. Innovare in questo contesto significa ripensare a che tipologie di prodotti o servizi l'impresa commercializzi, esplorare nuovi bisogni dei clienti, acquisire clienti target e determinare se i benefici offerti vengono percepiti. Le aziende moderne sono molto concentrate con l'innovazione in quest'ambito, per migliorare la capacità di attirare e mantenere la base clienti. Per sviluppare un nuovo modello di business si inizia da una nuova proposta di valore, si analizzano le diverse alternative, esaminando i prodotti e servizi da offrire, le loro caratteristiche, i benefici offerti e il brand da applicare al prodotto.

Per sfruttare le opportunità del "*middle market*" nelle economie emergenti, le imprese dovrebbero progettare i business model sulla base dei bisogni dei consumatori che non sono soddisfatti, concentrandosi sulle necessità che i consumatori cercano di soddisfare con le offerte presenti sul mercato e sulle alternative che acquistano.

Sul mercato, in generale, sono presenti due tipologie di offerta: “*pre-designed based offerings*” e “*project based offerings*”, la prima si sofferma sul proporre un unico prodotto sul mercato che soddisfi tutti i clienti, mentre la seconda si focalizza sullo specifico cliente e risolve i problemi di ciascuno in modo specifico (Wahyono, 2018).

### **2.1.2 Il valore operativo**

Quest’area di innovazione si occupa di configurare gli asset fondamentali, definire le attività che trasferiscono la proposta di valore ai clienti, determinare le modalità con cui un’impresa può raggiungerli e stabilire relazioni con i partner. La *business model innovation* può essere compiuta riorganizzando le attività, attraverso quattro metodi: la creazione di un business model, la sua estensione, una sua revisione o la sua chiusura, creando o aggiungendo nuovi elementi oppure cambiando o ponendo fine a processi in atto.

Le imprese occidentali hanno avuto difficoltà ad affermarsi sui mercati emergenti perché hanno esportato il loro modello di business senza apportarvi modifiche; era necessario adattarlo alle necessità del mercato in cui andava ad insediarsi.

Un altro aspetto da tenere in considerazione, sono le partnership tra organizzazioni, perché possono creare *multi-organisational business models*: le grandi multinazionali possono collaborare con altre imprese per creare prodotti che altrimenti da sole non riuscirebbero a sviluppare (Wahyono, 2018). Grazie a queste collaborazioni, le organizzazioni hanno accesso a risorse che altrimenti non riuscirebbero ad acquisire.

### **2.1.3 Il capitale umano**

Questa terza area di innovazione riguarda lo sperimentare nuovi metodi di organizzazione del business, attingendo a capacità e competenze per modificare i modelli, attraverso la motivazione e il coinvolgimento delle persone. I manager possono incoraggiare le persone a dare il proprio contributo e influenzare il loro impatto sulle performance del progetto. L'apprendimento può essere massimizzato attraverso la sperimentazione continua, ponendo in atto cambiamenti qualora le azioni svolte risultassero dei fallimenti. Immaginare nuovi modi di gestire il business, aiuterà i manager a sviluppare nuovi modelli.

Un altro elemento da osservare è la governance, ovvero chi dirige e svolge le attività, in quanto l’innovazione potrebbe verificarsi come risultato di un cambiamento nelle persone che svolgono le attività. Uno dei meccanismi che incrementa la motivazione del personale è la struttura degli incentivi, che se ben progettata può avere un forte impatto sulle performance aziendali. Business model alternativi possono essere esplorati adottando nuovi modelli di governance o sostituendo una o più persone che svolgono una determinata attività.

#### **2.1.4 Il valore finanziario**

L'ultima area di innovazione definisce come acquisire valore attraverso i flussi di reddito, il meccanismo di determinazione dei prezzi e la valutazione della situazione economico-finanziaria di un'impresa. I cambiamenti che possono intervenire nei costi o nei ricavi sono la conseguenza di cambiamenti continui e talvolta radicali. I costi si generano per effetto delle attività svolte dalle imprese per acquisire e sviluppare le risorse (Demil, Lecocq, 2010).

L'innovazione può essere raggiunta anche esplorando nuovi modi di generare flussi di cassa, perché le organizzazioni devono tenere in considerazione che è importante il momento in cui il denaro è raccolto: se prima della vendita, al momento della vendita o dopo, perché questo influenza i margini.

#### **2.1.5 Diversi approcci per innovare**

Nelle teorie dell'*innovation* sono stati individuati tre approcci per misurare l'innovazione (Taran, Boer, Lindgren, 2015).

Il *primo approccio* è associato ad un cambiamento nel modo in cui l'organizzazione svolge la propria attività. Un'innovazione radicale implica lo sviluppo di qualcosa di totalmente nuovo e inedito, mentre le innovazioni incrementali comportano cambiamenti minori come le estensioni del business o dei miglioramenti nei processi.

Il *secondo approccio* misura la novità dell'innovazione: risponde alla domanda "nuovo per chi?", cioè l'innovazione, quando viene sottoposta ad analisi, può essere nuova per l'impresa, per l'industria o il settore, o per il mondo.

Il *terzo approccio* ha a che vedere con l'*architectural innovation*, ovvero misura l'innovazione in termini di complessità, perché ogni cambiamento, seppur piccolo, può essere considerato un'innovazione, in quanto va a modificare almeno uno dei mattoncini che compongono l'azienda. Un cambiamento in un singolo componente determinerà una semplice innovazione, mentre una trasformazione di molti elementi comporterà una grande complessità.

Qualsiasi cambiamento comporta un'innovazione, sia che questa sia più radicale o più complessa e alcune vengono comprese meglio di altre dalle persone che lavorano per l'organizzazione.

Considerando insieme questi tre approcci emerge un grafico tridimensionale con il quale classificare le innovazioni dei business model.

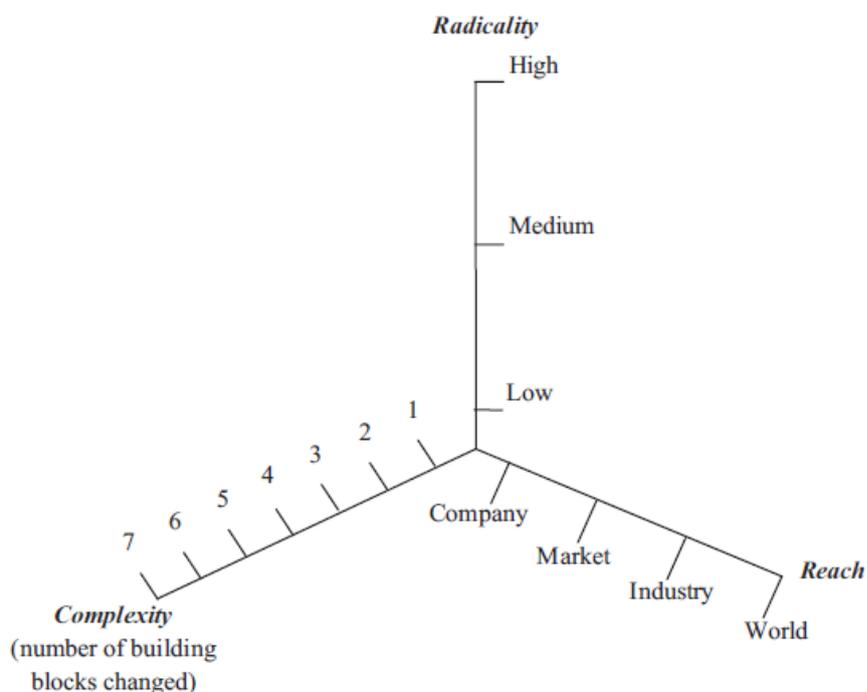


Fig.2.1: Una scala di innovazione tridimensionale

[Taran, Boer, Lindgren, 2015]

### 2.1.6 L'innovazione nel contesto strategico

Analizzando l'innovazione da un punto di vista strategico sono sorte quattro posizioni che le imprese possono assumere nei riguardi dell'innovazione: *prospector*, *defender*, *analyzer* e *reactor* (Taran, Boer, Lindgren, 2015).

Le aziende che assumono la posizione del *prospector* sono quelle più innovative, che mettono più impegno nella R&D di nuovi prodotti e tecnologie. Queste aziende si propongono di essere leader nel loro campo, grazie alla continua sperimentazione e all'osservazione dell'andamento dei mercati.

Le imprese *defender* cercano appunto di difendere la loro posizione, mantenendo il loro mercato e limitando le innovazioni al solo sviluppo dei prodotti esistenti.

Gli *analyzer* combinano le due posizioni precedenti: sono organizzazioni che perseguono l'efficienza nelle attività che svolgono, ma allo stesso tempo cercano di essere pronte al cambiamento nei mercati dinamici in cui sono presenti.

I *reactors* sono aziende con una strategia non ben definita. Ricevono gli stimoli dei cambiamenti che stanno avvenendo nei mercati in cui operano, ma non possiedono le capacità per rispondere efficacemente a tali trasformazioni.

Le imprese possono inoltre scegliere se utilizzare un approccio di *open* o *close innovation*. Questa scelta riguarda il grado di apertura nelle scelte di innovazione, nei confronti dei partner esterni. Un'azienda potrebbe innovare gestendo l'innovazione all'interno, o potrebbe svilupparla internamente per poi creare uno spin-off, applicando cioè un approccio di *close innovation*.

Un diverso approccio è quello della *open innovation*, in cui le imprese collaborano e condividono le risorse e le competenze dei partner esterni per raggiungere l'obiettivo: innovare.

Il successo di una business model innovation può essere misurato in molti modi, uno di questi è comprendere se questo nuovo modello sia capace di migliorare i flussi di reddito e incrementare il vantaggio competitivo affinché sia duraturo nel tempo.

Pertanto, l'innovazione intesa come la ricerca di nuovi metodi per creare valore per i clienti, è di vitale importanza per la sopravvivenza delle aziende e per la loro crescita nel lungo periodo, in quanto può permettere di cogliere delle opportunità che altrimenti andrebbero a beneficio dei competitor e ciò indebolirebbe il vantaggio competitivo.

## Capitolo III

### Innovazione strategica e ambidexterity: dual e multiple business models

#### 3.1 Dual business model: strategia e casi

Il rapido sviluppo delle tecnologie digitali ha facilitato la trasformazione delle organizzazioni e del loro business model, favorendo un aumento del valore offerto ai clienti attraverso i propri prodotti, processi e attività. Come conseguenza di questo rapido e continuo cambiamento, le imprese preferiscono puntare ai diversi target di clienti tramite specifici business model pensati appositamente. È un modo per difendersi dagli attacchi dei competitors che innovano e propongono sul mercato prodotti che sono il risultato di un business model completamente diverso; inoltre permette di generare reddito attraverso nuovi canali e gestirli all'interno dell'impresa (Casadesus-Masanell, Tarziján, 2012). Ciò che possono fare le imprese per tutelarsi, è adottare il nuovo modello di business scelto dagli innovatori, che ha il vantaggio di portare alla crescita dell'impresa; si possono presentare, però, anche alcuni svantaggi, come, ad esempio, l'emergere di conflitti interni tra il business preesistente e quello di recente introduzione, con il rischio di gestire male entrambi e perdere valore. Come può un'impresa allora gestire due modelli di business allo stesso tempo?

Molte imprese, già da tempo hanno provato a inserire nella loro struttura un altro business. Già nel 1989, la Singapore Airlines aveva fondato Tradewinds, poi rinominata Silkair, una compagnia low-cost, nata per fronteggiare i competitor in un mercato assai concorrenziale. Sebbene la Silkair avesse una strategia diversa da quella della Singapore Airlines, questa ha avuto successo nel lanciare la sua compagnia low-cost e inserirla tra i suoi partner. Molte altre compagnie hanno tentato lo stesso approccio, come ad esempio la Continental Airlines o la British Airways, ma hanno fallito (Markides, Charitou, 2004).

Un altro caso di insuccesso è IBM con il lancio di Ambra, un suo business clone che però vendeva a prezzi più bassi senza il logo di IBM. I manager di IBM sostenevano che questi prodotti sarebbero stati acquistati da segmenti di clienti diversi da quelli che compravano prodotti marchiati IBM, ma a causa del declino delle vendite, dei conflitti che iniziavano a crearsi e dei costi crescenti, IBM chiuse Ambra dopo soli due anni (Markides, Charitou, 2004). Questo è un classico caso di ciò che Pertusa-Ortega, Claver-Cortés e Molina-Azorín (2007) ritengono sia un'impresa che punta sia alla differenziazione che al low-cost e che alla fine si ritrova bloccata nel mezzo, ovvero tra alti costi di posizione e un basso livello di differenziazione.

Dai due precedenti esempi è percepibile che non è facile conciliare due modelli di business nella stessa azienda, a causa dei conflitti che si vengono a creare tra loro.

Per risolvere questi conflitti, Markides e Charitou (2004) propongono 4 possibili alternative sulla base di due variabili: quanto accentuati sono i conflitti tra i business e quanto strategicamente simili sono i mercati in cui operano i due business.

Nature of conflicts between the established business and the innovation	Serious	A Separation Strategy	B Phased Integration Strategy
	Minor	D Phased Separation Strategy	C Integration Strategy
		Low Strategic Relatedness (different markets)	High Strategic Relatedness (similar markets)
Similarity between the established business and the innovation			

Fig. 3.1: diverse strategie per gestire due business models  
[Markides, Charitou, 2004]

Le quattro possibili alternative sono: *la separazione, l'integrazione, la separazione graduale e l'integrazione graduale.*

### 3.1.1 La strategia di separazione

La *separazione* è la strategia migliore quando i mercati serviti dai due business sono diversi, ma anche quando, allo stesso tempo, i conflitti sono seri. Di conseguenza, più importanti sono i conflitti, minore è la possibilità che tra i due business avvengano delle sinergie e molto più adeguata è la strategia di separazione.

Un caso di separazione tra business model analizzato da Markides e Charitou (2004) è tra *Nestlé e Nespresso*. Nestlé ha creato una business unit separata, Nespresso, per vendere caffè ai giovani professionisti che lavorano nelle grandi città. Tuttavia, Nestlé era già leader nella vendita di caffè, ma allora, perché creare una nuova business unit che vendesse sempre caffè? La risposta sta nei segmenti attratti da ciascuno dei due modelli e dai canali di distribuzione. Nestlé vendeva caffè istantaneo per il mercato di massa all'interno dei supermercati, mentre

Nespresso puntava a vendere caffè di qualità, alle persone che lavoravano negli uffici. I due business model erano diversi, eppure generavano conflitti tra loro, in quanto Nespresso stava cannibalizzando le vendite di Nestlé. La soluzione fu di assegnare in qualità di CEO un manager di crescente successo di Nestlé e dare alla nuova business unit, libertà e autonomia di operare nei suoi mercati con le strategie che riteneva più opportuno utilizzare e di sviluppare una propria cultura. Nespresso iniziò a vendere caffè ai giovani delle grandi metropoli in locali esclusivi, cercando di differenziarsi da Nestlé. Il business di Nespresso ha avuto successo in breve tempo ed è diventato uno dei business più redditizi del gruppo ([www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)).

Va detto, però, che la separazione in sé non porta direttamente al successo. Molte aziende hanno sfruttato le sinergie che pian piano si creavano, per collaborare ad un livello desiderabile che varia da impresa a impresa. Le organizzazioni di successo hanno trovato il modo di valorizzare tali sinergie, indipendentemente da quanto piccole o limitate esse fossero.

Nello studio di Markides e Charitou (2004), esaminando i casi di 42 imprese che hanno separato una business unit, è emerso che solo 10 hanno avuto successo. Dopo un'attenta analisi, sono state identificate alcune determinanti che hanno portato al successo dei 10 business: il grado di autonomia che la capogruppo ha dato alla business unit per prendere le proprie decisioni; il fatto che politiche di investimento diverse da quelle dell'azienda madre spesso sono più efficaci; l'efficacia di avere come CEO un dirigente della capogruppo; la possibilità data al nuovo business di sviluppare la propria cultura.

Questo perché il nuovo business model necessita di libertà per operare, programmare e svolgere le sue attività, sempre sotto lo sguardo vigile della capogruppo riguardo la strategia e la cooperazione tra le due, perché anche se è avvenuta la separazione, sviluppare sinergie e relazioni tra i business è un punto di forza.

### **3.1.2 La strategia di integrazione**

Questa strategia è consigliata nei casi in cui i conflitti tra i business siano facilmente risolvibili e dal fatto che il mercato servito sia simile, in modo che il nuovo business possa effettivamente utilizzare le infrastrutture dell'impresa.

Un esempio di un'azienda che ha applicato l'integrazione tra business è *Hilti*, leader mondiale nella produzione di utensili per l'edilizia. Il suo business principale è quello della vendita di utensili, ma a partire dal 2001, accanto alla vendita, è stato posto un secondo business, quello del Fleet Management, che consente ai clienti di poter utilizzare un dato set di strumenti per un periodo che va da tre a cinque anni, pagando una quota mensile.

Questa sorta di noleggio a lungo termine, consente di creare relazioni più solide e durature con i clienti e creare un forte vantaggio competitivo nei confronti dei competitor (Michel, 2013).

Ma integrare non è sufficiente per garantire il successo. L'azienda deve capire come trattare il nuovo business, se come un'opportunità o come una minaccia. Trattandolo come una minaccia, aumenta il coinvolgimento delle persone verso l'organizzazione, per impegnarsi a rispondere alla minaccia. Vedendolo come un'opportunità, invece, lo si percepisce come un'occasione di crescita; inoltre, l'impresa potrà gestire questo nuovo business in maniera proattiva, stabilire le risorse necessarie, incentivare l'azienda ad avere una visione di lungo termine dell'investimento e gestirlo in modo creativo.

Prendiamo il caso di *SMH*. L'azienda svizzera di orologi era leader del settore, fino a quando Seiko e Timex iniziarono ad introdurre orologi economici, così le vendite di SMH crollarono dal 48% al 15%. Come risposta a questo attacco, gli svizzeri introdussero *Swatch*, un nuovo orologio che puntava sullo stile e che veniva venduto, in media, a tre volte il prezzo fissato da Seiko per i suoi prodotti. Swatch vendeva i suoi orologi con la logica che il prezzo dei suoi orologi era abbastanza buono e le performance erano decisamente superiori a quelle di Seiko. La logica di quest'ultima era, invece, abbassare il prezzo il più possibile e offrire dei prodotti con una performance abbastanza buona. Ciò su cui gli svizzeri volevano puntare era il prezzo basso e la differenziazione, due strategie in conflitto tra loro. Riflettendoci, però, hanno puntato solo su una strategia, la differenziazione, capendo che il basso prezzo non era un elemento fondamentale su cui lavorare. SMH lavorò molto sul design e sullo stile, permettendo quindi di riprendersi le quote di mercato che Seiko e Timex le avevano preso (Markides, Charitou, 2004).

### **3.1.3 La strategia di integrazione graduale**

Nei casi in cui il nuovo modello di business serva mercati simili ma affronti seri conflitti con il business esistente, la separazione o l'integrazione non sono valide strategie. La miglior soluzione è l'integrazione graduale: è meglio iniziare il nuovo business come fosse una business unit separata, per poi integrarla in futuro.

Un esempio concreto di integrazione graduale, studiato da Markides e Charitou (2004) è *Lan & Spar Bank* che decise di aprire una *Direct Bank*, ma di mantenerla separata per poi fondere i due modelli dopo qualche anno, perché altrimenti si sarebbe verificata la cannibalizzazione. L'intento è stato quello di proteggere il nuovo business model dalle politiche e logiche del business esistente, ma in seguito iniziare a relazionarsi con esso e sfruttare le sinergie che si venivano a creare, in quanto l'azienda sapeva che prima o poi i due business si sarebbero integrati.

Per aiutare l'integrazione, Lan & Spar si assicurò che l'infrastruttura fosse adeguata a sopportare il peso dell'integrazione, che i dipendenti di entrambi i modelli sviluppassero gli stessi valori e cultura aziendale, per facilitare il rapporto una volta integrati i business.

### **3.1.4 La strategia di separazione graduale**

La *separazione graduale* è una strategia adatta per business che non sono in conflitto, ma che servono mercati fundamentalmente diversi. Dati i pochi conflitti, l'integrazione sembrerebbe la più appropriata, ma in realtà rischierebbe di non portare beneficio al nuovo business. È più adeguata la strategia di separazione graduale, in cui la business unit viene sviluppata internamente per sfruttare le conoscenze e le risorse del modello esistente e poi separata.

Un esempio di questa strategia è Daimler, produttore tedesco di automobili, che ha deciso nel 2009, di entrare nel mercato del *car sharing*, attraverso un servizio chiamato Car2go. Attraverso un'attenta analisi, si è arrivati alla conclusione che i veicoli privati presenti nelle città hanno subito un calo, in seguito a norme più drastiche di lotta al cambiamento climatico. Questo pone le basi per l'avvento delle auto condivise, che hanno come vantaggio il ridotto inquinamento ambientale e il minore utilizzo di risorse. Daimler ha testato questo servizio dapprima a Ulm, Germania, per poi, dato il successo della prova, estendere il servizio a diverse città europee e del Nord America (Firnkorn, Müller, 2011). Oggi Car2go conta più di 8.000 veicoli, in 23 città del mondo e ben 400.000 clienti. Dato il grande successo riscontrato di questo business, a maggio del 2015, Daimler ha deciso di separare questo business, creando la società di car sharing più grande al mondo ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

Attraverso ciascuna strategia appena descritta, l'imprenditore può gestire efficacemente più di un solo business model, offrendo ai suoi clienti maggior valore e ponendo le condizioni per creare con loro una solida relazione di lungo termine. Queste strategie permettono di risolvere i conflitti che l'introduzione di un secondo business model potrebbe far emergere, incrementando le fonti da cui generare reddito.

### 3.2 Il caso di multiple business model

I cambiamenti nei gusti dei consumatori e le nuove tecnologie hanno portato gli imprenditori a compiere delle scelte: continuare con lo stesso business model, rischiando di non stare al passo con i tempi, o ascoltare le richieste del mercato e rivolgersi a più segmenti di mercato. Puntare a diversi target di clienti con lo stesso business model può essere complicato, ecco perché moltissime organizzazioni sfruttano il dual business model. Molte aziende, dal canto loro, possiedono risorse e competenze che permettono di coordinare anche più di due modelli di business allo stesso tempo.

Un caso particolare di dual business model, è il *multiple business model*, che si verifica quando le imprese gestiscono tre o più business model contemporaneamente, per espandersi in nuovi mercati, offrire i propri prodotti a nuovi segmenti di mercato, usare in modo più efficiente le risorse o sviluppare una nuova strategia. È una grande sfida, ma se tutti i modelli vengono correttamente coordinati, possono portare al successo. Il fatto è che i business model creano e permettono di acquisire valore in modi diversi tra loro, necessitano di risorse e attività a volte molto diverse, per essere coordinati. Le sfide per gestire più business models contemporaneamente sono molteplici (Mackenzie, 2012):

- la *complessità*, in quanto, anche in presenza di similitudini nelle operazioni e nelle risorse da gestire, ogni modello di business ha le sue procedure, i suoi requisiti, i suoi tempi, le sue politiche di prezzo e i suoi rischi, poiché modelli diversi si comportano in modi diversi.
- le *competenze da sviluppare*: lo sviluppo di diversi business model comporta la necessità di ampliare le competenze del personale, perché si introduce un modello per entrare in un nuovo mercato o per servire un segmento di clienti diverso da quello attuale. Gestire le relazioni con nuovi potenziali clienti, conoscere un nuovo mercato, introdurre nuove politiche e attività, implica il bisogno di incrementare lo stock di competenze già presenti in azienda.
- *conoscenze profonde e ampie*, perché ogni business ha delle performance obiettivo che, per essere combinate in diversi modelli, devono essere portate ad un livello superiore. Per esempio, si può migliorare il servizio e l'assistenza ai clienti, la logistica, le vendite o l'approvvigionamento. Migliorare queste funzioni richiede capacità e conoscenze profonde che richiedono un grande sforzo alle persone coinvolte.
- *requisiti di investimento diversi e contrastanti tra loro*: nei modelli che non condividono risorse in comune, si dibatte per le risorse da investire in ogni business. Ognuno di questi vorrebbe migliorare una sua attività o funzione, ma le risorse sono limitate e devono essere distribuite secondo le reali necessità.

- *i modelli hanno dimensioni diverse*, in quanto necessitano di differenti combinazioni di persone, attività, processi, prodotti, servizi e canali distributivi. Queste necessità creano complessità nella gestione dei business, incrementando le sfide per i manager che le devono gestire. I modelli sono progettati per funzionare bene per determinati prodotti e scale operative.

Le differenze tra i vari business model devono essere esplicite, affinché i manager possano gestirle in modo efficace.

Un caso concreto di un'azienda che ha adottato più business models è *LAN Airlines*, una compagnia aerea cilena, che ha adottato tre modelli di business: un business che si occupa di voli internazionali e che offre molti servizi esclusivi, un altro di voli interni low cost ed infine l'ultimo di spedizioni cargo internazionali. Il successo della compagnia deriva dal fatto che è stata in grado di comprendere la complementarità di due dei suoi servizi (voli internazionali e spedizioni merci), che si completano tra loro rendendo redditizio un business che altrimenti non sarebbe stato competitivo, infatti, la maggior parte dell'attività cargo opera sulle stesse rotte dei voli internazionali. In questo modo è possibile diversificare la provenienza dei profitti e aumentare le barriere all'entrata per potenziali competitor. La riuscita di questo multiple business model proviene anche dal fatto che le risorse e le capacità sono in parte condivise tra i modelli. La compagnia ha notato che più aspetti hanno in comune i tre modelli, più essi creano valore e sinergie tra loro (Casadesus-Masanell, Tarziján, 2012).

### **3.3 Il dual business tra exploration e exploitation**

Inserire uno o più business model accanto a quello già esistente, come nel caso del multiple business model, può non essere sufficiente se l'imprenditore non ha una strategia chiara di come svolgere la sua attività. Il management di ciascun business deve puntare a raggiungere, nel suo segmento obiettivo e nei confronti dei competitor, un vantaggio competitivo duraturo: per fare ciò, le imprese devono saper sfruttare il know-how che già possiedono, ma anche essere sempre pronte ad imparare dall'ambiente che le circonda, agendo attraverso due metodi: l'*exploration* e l'*exploitation*. Tutte le organizzazioni dovrebbero avere come obiettivo la ricerca e la sperimentazione di nuove opportunità, ma anche il miglioramento e lo sfruttamento di risorse e competenze presenti in azienda. L'esplorazione concerne la generazione di nuove conoscenze, mentre lo sfruttamento utilizza queste conoscenze già esistenti e le perfeziona. Ciò che un'organizzazione deve fare è cercare di mantenere un delicato equilibrio tra esplorazione e sfruttamento, tra attività più rischiose che possono portare grandi occasioni e attività più sicure ma con meno risvolti, per riuscire a sopravvivere alla concorrenza e al mercato (Stafford, 2012).

Per difendere questo equilibrio, esistono alcuni approcci che permettono di stabilire un rapporto equo tra *exploration* e *exploitation*: la *separazione temporale* e la *separazione organizzativa* (Lavie, Kang, Rosenkopf, 2011).

La *separazione temporale* implica l'alternanza tra esplorazione e sfruttamento nel tempo, perciò un'azienda, in un dato momento, genera conoscenza attraverso l'esplorazione e la ricerca, mentre in un momento successivo sfrutta le conoscenze acquisite; segue, cioè, degli stadi di sviluppo. Questi cambiamenti richiedono un grande sforzo e l'abilità di sapersi adattare.

La *separazione organizzativa* prevede la realizzazione di unità separate all'interno dell'impresa, dedicate ad attività diverse, alcune all'innovazione e alla ricerca e altre allo sfruttamento delle conoscenze, in quanto richiedono attività e processi separati. Un aspetto negativo di questo approccio è che crea ridondanza, perché alcune attività vengono svolte in più unità allo stesso momento e questo può portare a generare una performance negativa.

Le imprese che seguono uno dei due approcci incontrano dei trade-off nell'allocazione delle risorse tra le varie attività. Quello che le organizzazioni possono fare per mantenere un determinato equilibrio tra *exploration* ed *exploitation* è la *domain separation*, ovvero perseguire l'esplorazione e allo stesso tempo svolgere attività di *exploitation*, per fare in modo che all'interno dell'organizzazione siano presenti sia elementi di innovazione, sia elementi di efficienza (Lavie, Kang, Rosenkopf, 2011).

Si possono verificare frequenti trade-off nei casi in cui *exploration* e *exploitation* siano attuati all'interno della stessa area; la separazione in aree diverse porta in effetti ad evitare questa complicazione e permette di raggiungere un equilibrio. Utilizzare la separazione e quindi applicare l'esplorazione e lo sfruttamento in due aree differenti permette di raggiungere performance migliori.

La *domain separation* si concretizza attraverso la *function domain*, area che si concentra sulla generazione di nuove conoscenze e sul loro sfruttamento, e la *structure domain* che attiene alla ricerca di nuovi partner o al miglioramento del rapporto con quelli già in essere.

Molte imprese, al giorno d'oggi, si affidano sempre più a partnership con altre organizzazioni per sviluppare strategie sia di esplorazione, per sfruttare nuove opportunità e acquisire nuove conoscenze, sia di sfruttamento delle abilità già presenti, per sostenere la commercializzazione.

Per ciò che riguarda le alleanze, nella *function domain* l'esplorazione avviene attraverso collaborazioni tra organizzazioni nelle attività *upstream*, volte all'innovazione e alla ricerca, mentre lo sfruttamento si verifica quando le imprese utilizzano le conoscenze a disposizione per attuare la commercializzazione, migliorando e consolidando tali conoscenze.

Sempre nel campo delle alleanze, ma nella *structure domain*, l'esplorazione riguarda la tendenza a ricercare nuove opportunità di collaborazione per formare alleanze durature nel tempo. Gli aspetti negativi di creare legami con imprese nuove sono il rischio e l'incertezza, perché l'impresa non può fare affidamento su rapporti precedenti con queste aziende. Lo sfruttamento, invece, mira a consolidare i rapporti con i partner, creando sempre alleanze con un ristretto gruppo di imprese con le quali l'azienda ha già lavorato in passato. Le collaborazioni con imprese note fortificano le conoscenze dell'organizzazione e dei suoi membri e la sua capacità relazionale (Lavie, Kang, Rosenkopf, 2011).

Che cosa guida le imprese a decidere se attuare strategie di esplorazione o sfruttamento è ancora poco chiaro; la cosa certa è che sia l'*exploration* che l'*exploitation* sono entrambe fondamentali per garantire il successo di un'impresa. Organizzazioni che si impegnano nella ricerca, ma trascurano lo sfruttamento, possono finire con l'aver delle grandi idee ma non riuscire a realizzarle; al contrario, concentrarsi sullo sfruttamento, ignorando l'esplorazione, rende le conoscenze obsolete. Aziende che svolgono sia attività di esplorazione che di sfruttamento hanno performance migliori: ponendosi sul mercato attraverso questo approccio, si può cogliere l'opportunità di innovare e fare ricerca in nuovi ambiti, mentre, allo stesso tempo, si sfruttano le conoscenze, si rafforzano le relazioni che già si possiedono, per incrementare l'efficienza e la produttività.

### **3.3.1 Le organizzazioni ambidestre**

Le organizzazioni ambidestre sono quelle in grado di svolgere sia attività di *exploration* sia di *exploitation* allo stesso tempo, per poter competere in mercati dove l'efficienza e la produttività sono fondamentali, ma anche per operare nei casi in cui le opportunità siano date dalle nuove tecnologie, in cui le caratteristiche sono la flessibilità, la sperimentazione e l'adattamento. Per avere delle buone performance, riuscire ad innovare il proprio business e incrementare le vendite, le imprese dovrebbero essere ambidestre. C'è una relazione positiva tra le imprese che adottano l'ambidestrità e il miglioramento delle performance a livello d'impresa, di business unit, di progetto e individuale, in particolare ha effetti positivi per la crescita dell'impresa (O'Reilly, Tushman, 2013).

Anche la scelta tra l'applicazione dell'esplorazione o dello sfruttamento crea dei *trade-off*, perché entrambe le strategie competono per risorse scarse. Riuscire a trovare un punto di equilibrio e mantenerlo è di vitale importanza per l'impresa. Il problema che si pone l'organizzazione è concentrarsi sull'*exploitation* assicurandosi il successo nel breve periodo, ma anche dedicare abbastanza risorse alla ricerca e all'innovazione per prosperare nel lungo periodo. Un'organizzazione ambidestra deve competere sia in mercati maturi, dove sono importanti l'efficienza e i costi, sia in mercati emergenti, per i quali è necessario sviluppare nuovi prodotti e nei quali le parole chiave sono la sperimentazione e la flessibilità (He, Wong, 2004).

I benefici dell'*ambidexterity* sono più intensi a seconda che l'organizzazione sfrutti in modo più accentuato le tecnologie; inoltre, è più utile se applicato in condizioni di incertezza, in caso di forte concorrenza e per imprese di grandi dimensioni. In ambienti incerti, l'ambidestria è legato positivamente all'utilizzo dell'innovazione, a migliori performance economico-finanziarie e a maggiori tassi di sopravvivenza (O'Reilly, Tushman, 2013).

Tuttavia, poche imprese riescono a raggiungere questi benefici gestendo l'ambidestria, perché l'esplorazione e lo sfruttamento sono logiche diverse e richiedono strategie e strutture differenti, per questo le tensioni che si creano tra le due sono difficili da conciliare (He, Wong, 2004).

### **3.3.2 Come si raggiunge l'ambidestria?**

L'ambidestria, dati i vantaggi sopra citati, può essere raggiunto attraverso tre metodi: *sequenziale*, *simultaneo* e *contestuale* (O'Reilly, Tushman, 2013).

Il metodo *sequenziale* consiste nell'adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente circostante, cambiando la struttura e i processi nel corso del tempo, per adattarli alla strategia imprenditoriale. Questi cambiamenti, solitamente, necessitano di un lungo periodo di tempo per poter essere completati.

Per affrontare il rapido cambiamento dei mercati e dell'ambiente circostante, il metodo sequenziale potrebbe essere poco efficace, perciò sarebbe più adeguato orientarsi verso il metodo *simultaneo*, il quale prevede che *exploration* ed *exploitation* vengano svolte contemporaneamente, realizzando unità organizzative separate, ciascuna con le proprie capacità, persone e processi, cercando però di sfruttare le sinergie che vengono a crearsi.

Il metodo *contestuale* è utilizzabile nel caso in cui l'*ambidexterity* sia gestita a livello individuale, perché permette a ognuno di costruire una serie di processi che lo incoraggino a prendere decisioni riguardo al tempo da dedicare a ciascuna attività, che sia di esplorazione o di sfruttamento.

Le aziende possono cambiare metodo nel corso del tempo, spesso perché operano in mercati dinamici e competitivi e questo tende a variare l'equilibrio richiesto tra esplorazione e sfruttamento. Per esempio, in mercati dinamici e caratterizzati da incertezza, il metodo simultaneo risulta essere adeguato, mentre per ambienti stabili è più utile applicare il metodo sequenziale. Il metodo contestuale viene utilizzato per promuovere l'innovazione a livello di business unit, per potersi adattare a piccoli cambiamenti del mercato e dell'ambiente esterno (O'Reilly, Tushman, 2013).

Per sfruttare appieno le potenzialità del dual business model e dell'*ambidestrisimo*, le organizzazioni dovrebbero incrementare i loro modelli di business e inoltre concentrare le loro attività sia sull'esplorazione che sullo sfruttamento, in modo da intensificare gli effetti positivi dell'*ambidexterity*, consolidando di fatto le alleanze e i rapporti che si creano tra i partner, ma anche facendo dell'innovazione, un punto focale della strategia aziendale.

## Conclusioni

Giunti ormai al termine di questa trattazione, ritengo opportuno riepilogare il tema e il contenuto di questa analisi, per poter comprendere al meglio l'argomento esposto e portare alcune conclusioni.

Nell'esordio, abbiamo esaminato la definizione di business model, un termine utilizzato moltissimo nella letteratura accademica, ma di cui non vi è un'unica e chiara descrizione, quindi rimane ancora oggi un concetto non del tutto distinguibile. Tra le diverse definizioni, ricordiamo quella di Chesbrough e Rosenbloom secondo cui: "*A business model is a description of how your company intends to create value in the marketplace*". Nella prima parte abbiamo visto che il modello di business viene analizzato sotto molte prospettive diverse, ma spesso complementari tra loro.

Sempre restando nell'ambito della letteratura accademica, non c'è una chiara distinzione tra business model e strategia: alcuni studiosi affermano che il business model sia solo "*old wine in a new bottle*", ovvero siano nuovi termini per indicare concetti di strategia tradizionali, perciò sostengono che dovrebbe essere abbandonato; mentre altri, al contrario, affermano che ci sia una sovrapposizione tra business model e strategia, ma mantengono distaccati i due concetti. Massa, Tucci e Afuah hanno analizzato le due posizioni e trovato alcune distinzioni tra le due visioni, concludendo che il business model si basa sulle strategie tradizionali, ma sfida alcune assunzioni.

Comprendere solo la definizione non è sufficiente, ma è necessario adattarsi alle crescenti e continue sfide che l'ambiente e il mercato ci pongono, perché al giorno d'oggi, saper cogliere un'opportunità data dall'innovazione e dalle nuove tecnologie può fare la differenza tra un'azienda che si concentra solo su ciò che sa fare e un'altra che si guarda attorno e riesce a sfruttare una grande occasione e arriva al successo. Per innovare il business model si devono seguire alcuni passaggi: innanzitutto si devono identificare i bisogni dei clienti non ancora soddisfatti, poi si progetta un modello in grado di appagare tali bisogni ed infine, se il progetto è fattibile, lo si implementa. Wahyono propone quattro aree su cui pensare di centrare l'innovazione: la *value proposition*, il valore operativo, il capitale umano e il valore finanziario. Un'impresa, oltre a scegliere su quale area puntare ad innovare, può porsi in modo diverso nei confronti dell'innovazione, in particolare può assumere quattro posizioni: *prospector*, *reactor*, *analyzer* e *defender*. Ascoltare i bisogni dei consumatori può rivelarsi di fondamentale importanza per cogliere un'opportunità.

Per incrementare il valore offerto ai clienti, inoltre, un'ulteriore possibilità, intrapresa da molte imprese, è data dal dual e dal multiple business model: un complesso sistema di gestione aziendale che permette di coordinare allo stesso tempo due o più business models all'interno della stessa impresa. Certo, non è semplice, infatti non tutte le organizzazioni che tentano questo approccio hanno successo, ma se l'impresa è capace di amministrare nel giusto modo i diversi business, come nel caso della compagnia aerea cilena LAN Airlines, l'azienda riesce ad affermarsi e a diventare leader nel proprio settore. Inoltre, coordinare più business model senza una chiara visione di come gestirli non è efficiente, in quanto c'è un importante principio da tenere in considerazione: è quello del bilanciamento tra *exploration* e *exploitation*, secondo il quale le imprese riescono a sopravvivere e arrivare al successo solo se trovano il giusto equilibrio tra l'innovazione, la ricerca di nuove idee e prodotti da offrire al mercato e l'implementazione, la produzione e l'efficienza generata dalle conoscenze e dalle risorse possedute in azienda. Attraverso approcci come la separazione temporale o organizzativa e la *domain separation*, l'organizzazione potrebbe riuscire a raggiungere un punto di equilibrio tra due approcci diversi come sono l'*exploration* e l'*exploitation*. Le imprese che perseguono entrambi questi approcci, si definiscono ambidestre, cioè impiegano risorse sia nella sperimentazione e ricerca di nuovi prodotti o servizi da offrire sul mercato sia nel miglioramento e nell'efficienza dei processi e delle competenze aziendali. I vantaggi di applicare l'ambidestrità nelle attività sono il miglioramento delle performance economico-finanziarie, la crescita dell'impresa e migliori tassi di sopravvivenza.

Concludendo, il concetto di business model non è affatto scontato, anzi, gli studiosi ancora oggi faticano a trovare un accordo sulla sua definizione. Come abbiamo visto, è un concetto che può essere rappresentato attraverso molte sfaccettature, ma che se ben utilizzato dall'imprenditore nell'esercizio della sua attività, può fare veramente la differenza. Unito alle nuove tecnologie e alle conoscenze presenti in azienda, questo pone le basi per raggiungere traguardi importanti.

## Bibliografia

- Amit, R., Zott, C. 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 22: 493-520.
- Casadesus-Masanell, R., Tarziján, J. 2012. When One Business Model Isn't Enough. *Harvard Business Review*. Disponibile su: [www.hbr.org](http://www.hbr.org) (ultimo accesso 15 novembre 2019)
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. 2002. 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: 529-555.
- Demil, B., Lecocq, X., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43: 227-246.
- Firnkor, J., Müller, M. 2011. Selling Mobility instead of Cars: New Business Strategies of Automakers and the Impact on Private Vehicle Holding. *Business Strategy and the Environment*. Disponibile su: [www.onlinelibrary.wiley.com](http://www.onlinelibrary.wiley.com) (ultimo accesso 5 dicembre 2019)
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., Blitz, A. 2007. Three ways to successfully innovate your business model. IBM Global Business Services. Disponibile su: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (ultimo accesso 28 ottobre 2019)
- He, Z., Wong, P. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* 15 (4): 481-494. Disponibile su: [www.academia.edu](http://www.academia.edu) (ultimo accesso 6 dicembre 2019)
- Lavie, D., Kang, J., Rosenkopf, L. 2011. Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances. *Organization Science* 22 (6): 1517-1538.
- Mackenzie, K. 2012. Operating Multiple Business Models. *Conversations in Growth*. Disponibile su: [www.conversationsingrowth.com](http://www.conversationsingrowth.com) (ultimo accesso 12 novembre 2019)
- Markides, C., Charitou, C. D. 2004. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive* 18 (3).
- Massa, L., Tucci, C. L., Afuah, A. 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 73-104.

- Michel, S. 2013. Hilti Fleet Management: Strategically Moving from Products to B2B Solutions. IMD. Disponibile su: [www.thecasecentre.org](http://www.thecasecentre.org) (ultimo accesso 5 dicembre 2019)
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Academy of Management Perspectives. Disponibile su: [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu) (ultimo accesso 18 novembre 2019)
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. (p.14)
- Pertusa-Ortega, E., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. 2007. Pure, hybris or “stuck-in-the-middle” strategies? A revision and analysis of their effects on firm performance. EURAM. Disponibile su: [www.core.ac.uk](http://www.core.ac.uk) (ultimo accesso 5 dicembre 2019)
- Ritter, Lettl. 2018. The wider implications of business-model research. Long Range Planning (51) 2018: 1-8. Disponibile su: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (ultimo accesso 27 settembre 2019)
- Stafford, T. 2012. Fundamentals of learning: the exploration-exploitation trade-off. Disponibile su: [www.tomstafford.staff.shef.ac.uk](http://www.tomstafford.staff.shef.ac.uk) (ultimo accesso 6 dicembre 2019)
- Taran, Y., Boer, H., Lindgren, P. 2015. A business model innovation typology. Decision Sciences. Disponibile su: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (ultimo accesso 9 ottobre 2019)
- Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning 43 (2010): 172-194. Disponibile su: [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com) (ultimo accesso 7 ottobre 2019)
- Wahyono, W. 2018. Business model innovation: a review and research Agenda. Journal of Indian Business Research, 11 (4): 348-369

## **Sitografia**

- [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it) (ultimo accesso 2 ottobre 2019)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (ultimo accesso 5 dicembre 2019)
- [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (ultimo accesso 28 ottobre 2019)
- [www.car2go.com](http://www.car2go.com) (ultimo accesso 5 dicembre 2019)

N° parole: 9.991  
(bibliografia esclusa)