Corso di Laurea specialistica (*ordinamento ex D.M. 509/1999*)

in Economia e gestione delle imprese

Tesi di Laurea

L’innovazione aziendale e la ridefinizione dei business models in un’ottica strategica

Relatore

Prof. Sergio Faccipieri

Laureando

Veronica Civiero

Matricola 811559

Anno Accademico

2011 / 2012

Indice

- ***Introduzione***

- ***Capitolo I. Selezione di alcuni contributi all'innovazione***

  1.1 Introduzione

  1.2 J.A. Schumpeter

  1.3 C.Freeman

  - *Il pensiero neo-schumpetriano*
  - *Tassonomia delle innovazioni*
  - *I fattori che determinano l'innovazione*

  1.4 Abernathy e Clark

  - *La Transilience map*
  - *Transilience map e skills manageriali*

  1.5 Abernathy e Utterback

  - *Evoluzione dell'innovazione e sviluppo dell'impresa: il modello proposto*
  - *Fase fluida*
  - *Fase di transizione*
  - *Fase di maturità*

1.6 C. Christensen

- *Disruptive innovation – sustaining innovation*
- *I fattori che possono ostacolare l'innovazione*
- *Come implementare una disruptive innovation*
- *L'innovazione auspicata risponde alle necessità del mercato?*
- *Elementi che permettono di implementare in modo profittevole l'innovazione*

- ***Capitolo II. Business model ed innovazione***

2.1 Introduzione: il concetto di business model e la sua rilevanza negli anni

- *Ghanziani and Ventresca's reserach*
- *Amit, Zott and Massa's research*

2.2 Definizioni di business model

2.3 Classificazioni di business model

2.3.1 Activity system perspective / Dynamic perspective

- *Activity perspective*
  - *Definizioni e letteratura*
  - *Composizione: design elements e design themes*
  - *Vantaggi dell'activity system perspective*
- *Dynamic Perspective*

- *Il gap tra l'activity system perspective e il transformational approach*
- *La prospettiva di E.Penrose*
- *Il framework RCOV*
- *Vantaggi della dynamic perspective*

- *Conclusioni*

2.3.2 Massa,Amit.Zott approach

- *Metodologia*
- *Business model come e-business model*
- *Business model e strategia*
- *Business model e innovazione*

- ***Capitolo III. Casi aziendali: tre casi di innovazione aziendale e rivoluzione del business model***

3.1 Taplast

- *La storia*
- *I prodotti*
- *Un business model innovativo*
- *L'attenzione per l'ambiente quale driver di innovazione*
- *Conclusioni*

3.2 Snaidero

- *Da un'impresa ad un gruppo: i fatti*
- *Da un'impresa ad un gruppo: le tappe dell'evoluzione*
- *Il gruppo Snaidero*
- *La cucina Orange*

3.3 Valcucine

- *La filosofia Valcucine*
- *Le innovazioni*
- *Bioforest*
- *I riconoscimenti*
- *La comunicazione*
- *Il modello di business*
- *Gabriele Centazzo a Ca'Foscari*

3.4 Mobile payments: la rivoluzione di un settore

- *Introduzione*
- *Attacco al business dei pagamenti*
- *Il mondo delle transazioni mobili*
- *Attacco alla raccolta*
- *Gestione del rischio*

- *Conclusioni*

- ***Conclusioni***

Introduzione

Questo lavoro ha l'obiettivo di analizzare lo stretto rapporto esistente tra innovazione di prodotto/servizio e business model aziendale al fine di comprenderne le dinamiche di relazione.

Per ottenere tale obiettivo si è proceduto analizzando, in primis, i contributi della letteratura in tema di innovazione, attraverso una lettura storica di come si è evoluto nel tempo il concetto di innovazione in ambito aziendale e di quali sono stati gli approcci utilizzati per studiarla. Tale analisi è cominciata dallo studio dei contributi di Schumpeter, primo economista a scrivere di innovazione nonché autore del modello di sviluppo dinamico ed ideatore della prima distinzione tra innovazione ed invenzione. Le sue teorie hanno apportato un contributo fondamentale in quest'ambito, ma, non di meno sono state anche criticate costruttivamente da altri economisti come Freeman, il quale ha introdotto il concetto di innovazione incrementale e ha approfondito i fattori scatenanti l'innovazione. Il lavoro si è poi concentrato sui contributi di Albernathy e Clark, i quali hanno aggiunto un ulteriore, e fondamentale, elemento di analisi: l'ambiente competitivo. Essi hanno studiato l'influenza dell'innovazione su quei fattori che sono ritenuti fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo. Lo stesso Albernathy, con Utterback, ha poi approfondito la dinamica delle innovazioni nel tempo. Ognuno degli autori citati ha analizzato il fenomeno dell'innovazione sotto una luce diversa e l'insieme dei loro contributi permette di avere una visione ampia ed esaustiva del concetto. Il quadro si completa aggiungendo i recenti contributi di Christensen, che ha ripreso e approfondito i concetti di "sustaining innovation" e "disruptive innovation" e, soprattutto, ha iniziato ad evidenziare quanto sia essenziale che l'innovazione sia sostenuta da un business model idoneo. A tal proposito egli ha dimostrato che anche lo stesso business model può essere oggetto d'innovazione e che questo tipo di innovazione sia uno dei driver principali di creazione di vantaggio competitivo.

Il contributo di Christensen, quindi, introduce il concetto di innovazione de business model che viene poi approfondito nel secondo capitolo della tesi. Su quest'ambito esistono numerose ricerche ed articoli di riviste specializzate e, come sottolineato da Ghanziani e Ventresca, la letteratura in materia è sconfinata. Si è scelto quindi di

concentrarsi sui due approcci di studio del business model che appaiono come più completi e strutturati:

- Il primo scaturisce dall'integrazione di due prospettive di analisi complementari: quella statica dell'Activity system perspective e quella dinamica individuata dalla Dynamic perspective. Quest'ultima prospettiva suggerisce che la trasformazione delle imprese è causata dal business model stesso, il quale quindi assume il ruolo di strumento per compiere innovazione. Queste due prospettive sono state sviluppate distintamente, ma si è preferito presentarle in questo lavoro insieme e non separate, poiché cosi esse riescono a dare una visione esaustiva di che cosa si intenda per business model e delle sue caratteristiche. Il loro connubio consente di rafforzare i loro punti di forza e di smussare quelli di debolezza, formando un così uno strumento utile per una comprensione approfondita e completa del concetto di business model.
- Il secondo approccio riprende la classificazione esposta da Massa, Amit e Zott che definiscono le caratteristiche di un business model a seconda che esso venga utilizzato per approfondire il mondo e-business, per trattare problemi strategici quali la creazione di valore e di vantaggio competitivo o per comprendere le dinamiche dell'innovazione. Quest'ultimo punto è ritenuto particolarmente rilevante ai fini della tesi e pertanto è stato approfondito ulteriormente, esplicando il duplice ruolo che può avere il business model nei confronti dell'innovazione: esso può esserne l'oggetto, nel caso in cui si presenti come un'architettura che permette all'azienda di creare innovazione, o il soggetto, nell'ipotesi in cui, invece, sia esso stesso a subire una rivoluzione.

La letteratura accademica, in conclusione, ha evidenziato l'importanza del business model per la creazione di innovazione e la rilevanza dell'innovazione dello stesso modello di business per la creazione di vantaggi competitivi. Il presente lavoro ha cercato quindi di apportare un contributo alla discussione analizzando tre casi aziendali. Le tre imprese presentate sono Taplast, impresa vicentina produttrice di tappi per la GDO, Snaidero e Valcucine entrambe players del settore mobiliare. Esse, pur avendo avuto dinamiche di sviluppo differenti e mission eterogenee, hanno come minimo comune denominatore quello di aver ripensato il proprio business model. Questo

cambiamento, in tutti e tre i casi, è stato il driver fondamentale che ha poi permesso di proporre soluzioni innovative alla propria clientela e, in ultima analisi, di perseguire i propri obiettivi strategici. Dalla lettura dei casi si comprende quanto la messa in discussione dei business model sia importante per le imprese in generale e, a maggior ragione, per quelle che fanno dell'innovazione un fattore distintivo.

Il rischio che corrono le imprese che difficilmente mettono in discussione il proprio business model è evidenziato dall'analisi di ciò che è successo nel mondo dei pagamenti, parte finale del terzo capitolo. Il modello delle banche tradizionali, infatti, è stato rivoluzionato da players tecnologici che hanno attaccato il settore con nuovi modelli di pagamento, quali ad esempio i mobile payments supportati dalle nuove tecnologie NFC, comportando gravissime conseguenze per le banche in termine di raccolta e di guadagni.

Questo lavoro vuole quindi porre in evidenza quanto importante sia considerare l'innovazione in modo correlato al business model che la sostiene e come ciò non possa prescindere da una continua analisi e revisione del modello di business aziendale. Solo mettendo continuamente in discussione il proprio assetto di business si potrà produrre un flusso di innovazioni continuo nel tempo e scaturente da solidi vantaggi competitivi.

Capitolo I.

Selezione di alcuni contributi all'innovazione

1.1 Introduzione

1.2 J.A. Schumpeter

1.3 C.Freeman

- *Il pensiero neo-schumpetriano*
- *Tassonomia delle innovazioni*
- *I fattori che determinano l'innovazione*

1.4 Abernathy e Clark

- *La Transilience map*
- *Transilience map e skills manageriali*

1.5 Abernathy e Utterback

- *Evoluzione dell'innovazione e sviluppo dell'impresa: il modello proposto*
- *Fase fluida*
- *Fase di transizione*
- *Fase di maturità*

1.6 C. Christensen

- *Disruptive innovation – sustaining innovation*
- *I fattori che possono ostacolare l'innovazione*
- *Come implementare una disruptive innovation*
- *L'innovazione auspicata risponde alle necessità del mercato?*
- *Elementi che permettono di implementare in modo profittevole l'innovazione*

1.1 Introduzione

In materia di innovazione si possono trovare in letteratura un numero infinito di contributi, tutti i più famosi economisti e tutte le diverse scuole di pensiero economico, infatti, si sono espressi sul tema, arricchendo la letteratura di definizioni e classificazioni differenti. Tale numerosità comporta l'impossibilità di presentare tutti i principali scritti, anche le classificazioni sviluppate negli anni hanno raggiunto ormai una numerosità tale che la loro presa in considerazione condurrebbe ad una visione caotica, privandole del loro principale scopo, ovvero quello di dotare il lettore di una visione semplificata e chiara. Assodata quindi l'impossibilità di presentare tutti i contributi, si è deciso di concentrarsi su quelli di taluni autori che, grazie alla loro differente prospettiva in tema di innovazione, si completano l'un l'altro e ne ampliano la visione.

Il primo capitolo inizia, pertanto, con J.A.Schumpeter, dal quale non si può prescindere in quanto è stato il primo economista ad introdurre il tema di innovazione nel 1912, egli propone la visione di un sistema dinamico, animato da fasi di distruzione creatrice, oltre a ciò distingue per la prima volta i concetti di invenzione ed innovazione considerate, fino a quel momento, in modo indistinto. C. Freeman sviluppa il pensiero schumpteriano presentandone alcune critiche ed ampliandone la visione, egli sottolinea, ad esempio, l'importanza dell'innovazione incrementale, dell'interazione tra innovazione ed invenzione durante la fase della loro diffusione ed affronta il problema dei fattori che determinano l'innovazione. Viene poi proposta la prospettiva di Abernathy e Clark, ritenuta rilevante in quanto aggiunge un ulteriore elemento d'analisi: l'ambiente competitivo; essa, infatti, studia l'influenza dell'innovazione su quei fattori che sono ritenuti fondamentali per acquisire un vantaggio competitivo. Oltre a ciò, lo stesso Abernathy ha sviluppato un lavoro con Utterback che riprende la differenziazione proposta da Schumpeter tra innovazione di prodotto ed innovazione di processo andandone però a studiare il differente sviluppo nel tempo. Questo contributo, pertanto, è di grande aiuto per un'analisi della dinamica delle innovazioni nel tempo. Infine, viene proposta la teoria di Christensen, economista attuale, che, oltre ad approfondire la distinzione tra "sustaining innovation" e "disruptive innovation", riprendendo così tutte le teorie passate, sottolinea l'importanza sostanziale che l'innovazione sia sostenuta da

un modello di business coerente alla sua evoluzione e fa poi notare come il business model stesso possa essere oggetto di innovazione.

1.2 J.A.Schumpeter

Il primo economista a trattare il tema di innovazione in modo ampio è Joseph Alois Schumpeter che fornisce alla letteratura un contributo di indubbio valore, a partire dal quale si sviluppano tutte le successive teorie riguardanti l'innovazione.

J.A.Schumpeter, nel 1912, in "Teoria dello sviluppo economico" definisce lo sviluppo come "un fenomeno distinto, completamente estraneo a quello che può essere osservato nel flusso circolare e nella tendenza verso l'equilibrio. Esso è lo spontaneo ed improvviso mutamento nei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente" *[Schumpeter, 1934, p.49].* Con questo testo egli supera il modello statico di equilibrio economico generale proposto dall'economista Leon Walras, introducendo una concezione dinamica dell'economia. Questa teoria ha la capacità di cogliere i cambiamenti discontinui che la teoria di equilibrio economico generale non è in grado di spiegare ma che, secondo Schumpeter, sono da ritenersi essenziali in quanto rappresentano il nocciolo dello sviluppo economico. Secondo la concezione dinamica, l'imprenditore, grazie ai capitali che i suoi creditori mettono a disposizione, soddisfa l'evoluzione della domanda di mercato introducendo nuovi prodotti, aprendo nuovi mercati, utilizzando nuove tecnologie e cambiando modalità di produzione. L'innovazione quindi, assume il ruolo di determinante principale del mutamento industriale, di forza che distrugge il vecchio contesto competitivo per crearne uno completamente nuovo.

L'autore, nello sviluppo della sua teoria, si concentra inoltre sulla dinamica dei flussi d'innovazione. Egli osserva che questa dinamica non risulta costante nel tempo, secondo l'economista, infatti, taluni periodi di tempo si caratterizzano per la sopravvenienza di molteplici innovazioni a causa di determinati trend tecnologici. Quest'abbondanza innovativa genera una fase economica espansiva, cui succede, terminato il beneficio traibile dalle innovazioni precedentemente introdotte, una fase di stasi. Le fasi di passaggio dai periodi di espansione a quelli di stasi vengono definite di

"distruzione creatrice", intendendo con questo termine quella particolare dinamica che consente la nascita di nuove imprese (che portano sul mercato soluzioni innovative) ma che, contemporaneamente, ne conduce alla deriva altre, le quali non riescono a reagire alle novità apportate e perdono così clienti e guadagni. L'innovazione è quindi "una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore od alcune aziende di un settore, offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente" *[Schumpeter, 1934, p.68]*. Essa si differenzia dall'invenzione che, invece, consiste nella messa a punto di una scoperta a carattere prevalentemente scientifico e tecnologico che è solo potenzialmente utile dal punto di vista economico. L'attenzione dell'inventore è quindi in scienza e tecnologia come patrimoni di conoscenze. Inoltre l'innovazione non deriva necessariamente da un'invenzione e, a differenza di quest'ultima, consente di trarre un vantaggio commerciale definito come rendita monopolistica da innovazione. Questa rendita rimane costante nel tempo solo se l'attività innovativa dell'impresa è continua, in caso contrario essa svanisce a causa della reazione competitiva delle altre imprese. L'innovatore è quindi colui che è in grado di combinare diversi tipi di conoscenze, competenze e risorse che consentano di trarre un beneficio economico dall'innovazione. Per Schumpeter l'imprenditore è l'innovatore per eccellenza, colui che combina in modo diverso i mezzi di produzione "per fare qualcosa di nuovo" e ricavarne una rendita. Gli imprenditori, infatti, integrano in modo creativo impianti, competenze e materiali per realizzare un nuovo prodotto, sperimentare nuovi metodi produttivi o sfruttare nuovi mercati.

Le tre tematiche sopra esposte, ovvero la differenza tra innovazione ed invenzione, il profitto temporaneo risultante dall'innovazione e la definizione di imprenditore quale innovatore, sono quelle per cui Schumpeter viene maggiormente ricordato dalla letteratura economica. Tuttavia, il profondo studio svolto dall'economista sull'intero processo innovativo, gli ha permesso di consegnare alla letteratura economica altri importanti contributi:, tra cui si ricordano:

- il concetto di innovazione come evento ad esito incerto. Egli scrisse "l'innovazione può essere compresa solo ex-post mentre non lo può essere quasi mai ex-ante, vale a dire che non può essere compresa applicando le regole ordinarie di inferenza dei fatti preesistenti, (…), essa non è un elemento insito

nel concetto di attività economica razionale né una cosa ovvia ma un processo distinto che necessita una particolare spiegazione" *[Schumpeter, 1934, p.32*],

- il concetto di imprenditore come soggetto a razionalità limitata. L'imprenditore non può infatti comprendere esaurientemente tutti gli effetti e le ripercussioni dell'innovazione nei cicli economici dell'impresa, ciò è al di fuori delle sue possibilità cognitive;
- il raggruppamento delle innovazioni nel tempo e negli specifici settori. L'autore scrisse che le innovazioni "non rimangono eventi isolati e non sono distribuite in modo uniforme nel tempo, ma tendono al contrario ad ammassarsi, a sorgere in grappoli. Le innovazioni non sono in nessun momento distribuite casualmente in tutto il sistema economico, ma tendono a concentrarsi in certi settori e nei loro dintorni" *[Schumpeter, 1934, p.63].* Il fenomeno innovativo ha quindi un carattere irregolare la cui concentrazione ricade in settori di volta in volta legati alla dinamica industriale;
- la sottrazione di risorse al "vecchio" da parte dell'innovazione. La maggior parte delle volte, infatti, le nuove combinazioni innovative non utilizzano risorse inutilizzate, bensì sottraggono risorse a vecchie combinazioni;
- la maggior facilità dell'innovazione a scaturire dall'azione di nuovi attori piuttosto che da quella di attori presenti nel mercato da diverso tempo. L'autore scrive "non è il padrone delle diligenze ad introdurre le ferrovie" *[Schumpeter, 1934, p.123].* intendendo con questa frase la possibilità che le nuove combinazioni non siano introdotte dai gestori dei processi produttivi che vengono soppiantanti, bensì da nuovi attori innovativi capaci di creare nuove opportunità di impresa. Ogni impresa, appena nasce, inevitabilmente minaccia la struttura esistente della sua industria o settore;
- la suddivisione tra imprese "giovani" ed imprese "vecchie", come accennato l'economista crede ci sia una stretta dinamica tra l'età dell'impresa e la sua caparbietà ad innovare. Infatti egli scrive : "Le innovazioni emergono in primo luogo nelle imprese giovani, le imprese vecchie mostrano di regola sintomi di ciò che eufisticamente viene chiamato conservatorismo" *[Schumpeter, 1934, p.123].* Secondo Schumpeter, il conservatorismo porta le imprese a morire, in

quanto esse non sono in grado di tenere il passo con l'innovazione che esse stesse avevano contribuito a creare nel periodo di loro vitalità;

- l'innovazione supply push. Schumpeter, pur affermando che l'attività di impresa debba avere come fine ultimo quello della soddisfazione dei bisogni, ritiene che "le attività innovative non avvengano in modo tale che prima sorgono spontaneamente nei consumatori nuovi bisogni e poi, sotto la loro pressione, l'apparato produttivo riceve un nuovo orientamento (…). E' invece il produttore che di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati" *[Schumpeter, 1934, p.133].*

Il contributo di Schumpeter allo studio dell'innovazione risulta quindi decisamente ampio e strutturato ma, tuttavia, è influenzato dall'obiettivo ultimo dell'autore: lo studio del sistema capitalistico e non dell'innovazione di per sé. Ciò fa sì che in Schumpeter ci sia più una descrizione del processo innovativo e un'analisi delle sue conseguenze sul sistema economico che una descrizione delle determinanti dell'innovazione.

1.3 C.Freeman

- *Il pensiero neo-schumpetriano*
- *Tassonomia delle innovazioni*
- *I fattori che determinano l'innovazione*

- *Il pensiero neo-schumpteriano*

Freeman, economista inglese e fondatore dello SPURU *(Science and technology policy reserach)*, ha contributo notevolmente al pensiero neo-schumpteriano, nelle sue pubblicazioni, infatti, egli riprende svariati concetti proposti da Schumpeter muovendone alcune critiche.

Egli riconosce a Schumpeter la capacità di cogliere la distinzione concettuale tra innovazione ed invenzione ed il merito di aver indicato una differenziazione che ha poi influenzato tutte le teorie successive. Se secondo Schumpeter, però, innovazione ed

invenzione seguono sviluppi singolari, distanti uno dall'altro, Freeman crede che questa idea sia errata e fuorviante. Egli ritiene che innovazioni ed invenzioni, infatti, interagiscano tra di loro sovrapponendosi e completandosi l'un l'altra. Una volta che un'innovazione viene immessa nel mercato, iniziando così il suo processo di diffusione, il suo sviluppo potrà essere segnato da successive invenzioni, l'autore scrive : "Come nel processo di diffusione si hanno ulteriori innovazioni incrementali, così la fase di sviluppo delle innovazioni è spesso associata a nuove invenzioni". Un esempio sono i brevetti che possono nascere posteriormente ad alcune innovazioni per poterle migliorare o proteggere, questi, nel loro complesso, interagiscono e formano il processo di crescita e modifica dell'innovazione iniziale. La fase di sviluppo di un'innovazione comporta quindi una diffusione, contraddistinta a sua volta da nuove invenzioni. La conclusione a cui giunge Freeman è quindi che innovazioni, invenzioni e processi di diffusione abbiano un elevato grado di interazione e non seguano gli sviluppi che aveva ipotizzato Schumpeter. Le teorie dei due economisti sono quindi contrapposte, secondo l'ottica di Schumpeter, innovazione ed invenzione si diffondono seguendo percorsi autonomi, secondo la visione di Freeman in cui, invece, l'innovazione è in interazione continua con le molteplici invenzioni e da ciò scaturisce la loro diffusione.

Freeman sviluppa poi un'altra critica, strettamente legata alla precedente e riguardante la valenza che dà Schumpeter al processo di diffusione dell'innovazione e ai cambiamenti che avvengono al suo interno; l'economista sostiene che la diffusione consista nel trarre dei profitti dall'innovazione grazie al suo inserimento nel mercato e che le innovazioni incrementali, che possono nascere successivamente all'innovazione iniziale, abbiano un ruolo secondario. Freeman fa notare come questo ragionamento non corrisponda però alla realtà, infatti, non solo il processo di diffusione di un'innovazione è da ritenersi basilare in quanto ricco di innovazioni ed invenzioni successive, ma, la maggior parte delle volte, accade che innovazioni incrementali aumentino notevolmente l'importanza dell'innovazione iniziale, o le perfezionino in modo tale da renderla irriconoscibile e da cambiarne il posizionamento nel mercato. L'autore propone l'esempio dei microprocessori e dei calcolatori degli anni novanta che si ispiravano a "Zuse", il primo calcolatore inventato ed usato dai progettisti degli aerei Henschel nella seconda guerra mondiale; le prestazioni dei calcolatori successivi a "Zuse" lo superavano di gran lunga grazie a svariate modifiche nei componenti, nelle unità

periferiche, nell'architettura e nel fabbisogno energetico, inoltre essi erano indirizzati ad una clientela molto diversa dai progettisti degli aerei che invece utilizzavano "Zuse". Questa critica assume una notevole importanza nel contesto attuale, in cui le innovazioni sono perpetuamente soggette a mutamenti incrementali. Secondo Freeman, quindi, la focalizzazione di Schumpeter sulle innovazioni radicali e sugli elementi di discontinuità fa sì che egli non colga i concetti altrettanto importanti di innovazione incrementale e di dinamismo continuo che sono invece elementi chiave del pensiero freemiano.

- *Tassonomia delle innovazioni*

Un contributo importantissimo che Freeman fornisce alla letteratura economica è la classificazione delle innovazioni proposta, egli le suddivide in:

- innovazioni incrementali;
- innovazioni radicali;
- mutamenti di sistema tecnologico;
- mutamenti di paradigma tecnico-economico (le rivoluzioni tecnologiche).

- *Innovazioni incrementali*

  Freeman le definisce come "la conseguenza di invenzioni e perfezionamenti suggeriti da tecnici o da persone direttamente impegnate nel processo produttivo, oppure la conseguenza di iniziative e proposte degli utilizzatori" *[Freeman, 1994, p.33],* l'importanza di queste innovazioni è stata dimostrata da diversi studi empirici come quello di Hollander che ha analizzato l'aumento di produttività nelle fabbriche di rayon della DuPont *[Hollander, 1965, p.23].* Singolarmente, in termini di conseguenze sul mercato, esse sono meno potenti rispetto alle innovazioni radicali ma il connubio di più innovazioni incrementali può portare a dei risultati da non sottovalutare. Esse si manifestano in modo maggiore nei periodi di sviluppo che fanno seguito ad un'innovazione rivoluzionaria, spesso comportano una progressiva espansione degli impianti o dei miglioramenti qualitativi di prodotti e servizi destinati a varie applicazioni specifiche. L'effetto di queste innovazioni si manifesta nella crescita costante di

produttività. Freeman ritiene che alle innovazioni incrementali sia stata data maggiore attenzione ed importanza a partire dai successi conseguiti dalla "lean production" e dalle industrie automobilistiche giapponesi che hanno fatto del concetto di "kaizen", ovvero di miglioramento continuo, una delle colonne portanti della loro teoria.

- *Innovazioni radicali*

  Freeman definisce innovazioni radicali quelle che sono in grado di rivoluzionare completamente il mercato ed i prodotti e servizi esistenti; esse avvengono in modo discontinuo e sono distribuite irregolarmente nei diversi settori, spesso derivano da programmi di ricerca e di sviluppo di imprese, laboratori universitari o parchi scientifici. Le innovazioni radicali rappresentano le basi per lo sviluppo di nuovi mercati, infatti, per definizione, quando nascono non hanno un mercato già costituito, bensì solo un mercato potenziale a cui è possibile fare riferimento durante la fase del loro sviluppo. Infine, Freeman puntualizza che, per la ragione appena esposta, l'influsso della domanda sulle innovazioni radicali è inferiore rispetto a quello sulle innovazioni incrementali che, invece, spesso sono trainate dai bisogni della clientela.

- *Mutamenti di sistema tecnologico*

  Con questo termine Freeman si riferisce ai "mutamenti tecnologici di vasta portata che incidono su uno o più settori dell'economia o che danno origine a settori del tutto nuovi; essi si basano su un complesso di innovazioni radicali ed incrementali, associate ad innovazioni organizzative riguardanti un numero consistente di imprese" *[Freeman, 1994, p.87].* I mutamenti di sistema tecnologico sono quindi frutto di un melting-pot di fattori economici, tecnologici, sociali, culturali ed istituzionali; essi possono dare origine ad interi nuovi settori e coinvolgono una molteplicità di attori. Questo concetto riprende quello che Keirstead ha chiamato "costellazioni di innovazioni" cioè l'insieme delle diverse tipologie di innovazioni che sono economicamente e tecnicamente interconnesse *[Keirstead, 1948, p.77].* Freeman propone come esempio di mutamento di sistema tecnologico l'insieme delle tecniche per la produzione di

materiali sintetici, introdotte negli anni trenta, che hanno causato innovazioni a catena nel settore petrolchimico, nel settore dei macchinari oltre ad un gran numero di innovazioni applicative.

- *Mutamenti di paradigma tecnico-economico (rivoluzioni tecnologiche)*

  Quest'ultimo gruppo rispecchia le "ondate di distruzione creatrice" al centro della teoria schumpteriana, sono infatti mutamenti che hanno impatti non solo su determinati settori ma sull'andamento generale dell'economia; essi rappresentano rivoluzioni i cui effetti ridondano da settore in settore e che portano con sé conseguenze importanti. Affinché un nuovo paradigma si stabilizzi possono passare decenni poiché la sua diffusione è un percorso lungo e tortuoso. Esempi di quest'innovazione sono la diffusione dell'energia elettrica o il complesso delle innovazioni riguardanti l'informatica. La complessità delle rivoluzioni tecnologiche, oltre che da Freeman, è stata analizzata da moltissimi altri autori che, per descriverla, hanno utilizzato una terminologia diversa: Dosi, ad esempio, fa riferimento ai "mutamenti di paradigma tecnico-economico" *[Dosi, 1988]* mentre Nelson e Winter per parlarne hanno introdotto il concetto di "linee di sviluppo generalizzate" *[Nelson, Winter, 1977]*.

  Le diverse definizioni esposte portano a comprendere che, pur utilizzando terminologia diversa, moltissimi economisti oltre a Freeman si sono occupati di questo genere di innovazione e ciò è dovuto alla loro importanza discendente dalla loro capacità di stabilire nuove regole e rivoluzionare l'esistente.

- *I fattori che determinano l'innovazione*

Freeman, inoltre, affronta il dibattuto problema di individuazione dei fattori che determinano l'innovazione nelle società industrializzate. Per dare una risposta, egli cerca di riassumere i vari punti di vista sviluppati negli anni, ritenendo che i diversi contributi non siano classificabili per scuole ideologiche, bensì possano fare riferimento a due diversi filoni di pensiero, ovvero :

1. la tesi di trazione della domanda;
2. la tesi della spinta scientifica e tecnologica;

Fanno parte del primo filone tutti coloro che credono siano soprattutto il mercato e altri fattori economici e sociali a determinare l'intensità e l'orientamento delle attività innovative ed inventive. L'idea alla base di questo filone è che le informazioni ed i segnali provenienti dal mercato siano colte dal lato dell'offerta, in quanto ritenute attendibili e quindi sviluppabili per la nascita di innovazioni pertinenti con i desideri dei consumatori.

Al contrario, il secondo filone di pensiero ritiene che dal mercato si possano trarre esclusivamente informazioni imprecise, che possono portare solo a previsioni vaghe dell'effettiva domanda di mercato. Secondo gli economisti sostenitori di questa tesi, è dalla spinta scientifica e tecnologica che scaturisce l'innovazione, essi ritengono esistano delle "linee di sviluppo tecnologico" che hanno origine dalle grandi scoperte scientifiche e tecnologiche e che conducono alla nascita di nuove innovazioni.

Come anticipato, secondo Freeman, i due filoni di ricerca non sono il riflesso di due diverse scuole di pensiero, all'interno di una stessa scuola possono essere presenti sia sostenitori della prima tesi sia sostenitori della seconda.

Un esempio sono Hessen e Bernal, entrambi economisti di scuola marxista, scontratisi in quanto il primo ritiene che sia la trazione della domanda la scintilla dell'innovazione, mentre Bernal evidenzia che la ricerca prosegue in maniera autonoma e distinta rispetto al mercato ed è ciò che dà vita a scoperte scientifiche ed industrie del tutto nuove.

Freeman, infine, presenta quelli che ritiene essere i due maggiori contributi ai due filoni di pensiero, ovvero quello di Schmookler e quello di Walsh.

Il contributo di Schmookler proviene dalla sua opera principale "Invention and economic growth" in cui ha dimostrato che negli Stati Uniti ai massimi e ai minimi dell'attività innovativa sono corrisposti i massimi e i minimi degli investimenti nelle industrie. Secondo l'economista da ciò si deduce che la principale spinta all'innovazione scaturisce dal mutamento della domanda *[Schmoockler, 1966],* tutta la sua analisi si basa sulla correlazione tra investimenti e attività innovative in talune industrie. Questo suo lavoro è stato poi il punto di partenza per una serie di ulteriori studi finalizzati a dimostrare che innovazione ed invenzione sono la conseguenza delle variazioni della domanda di mercato.

A questi contributi si contrappone quello di Walsh, che, seguendo i metodi impiegati da Schmoockler, pone in relazione le statistiche dei brevetti e delle pubblicazioni

scientifiche con i dati riguardanti la produzione, gli investimenti e le vendite, spinto dalla volontà di dimostrare una stretta interdipendenza tra sviluppo tecnologico, scientifico e il mercato *[Walsh 1992].* L'analisi quantitativa di Walsh sembra confermare che le scoperte scientifiche e tecnologiche sono la scintilla da cui nascono le innovazioni che poi subentrano nel mercato. Così come per Schmoockler, anche la ricerca di Walsh è stata poi seguita da secondarie ricerche satellite finalizzate a confermare la sua tesi.

Freeman raggruppa le diverse ricerche svolte da svariati economisti in due filoni di pensiero "Tesi di trazione della domanda" e "tesi di trazione della spinta scientifica e tecnologica". Egli però non prende posizione e si limita ad esporre le diverse possibilità, lasciando al lettore lo sviluppo della sua interpretazione.

1.4 Abernathy – Clark

- *La Transilience map*
- *Transilience map e skills manageriali*

- *La Transilience map*

Abernathy e Clark, nel 1984 con il paper "Innovation: mapping the winds of creative destruction" *[Abernathy, Clark, 1984*] perseguono lo scopo di formulare un framework finalizzato a categorizzare le innovazioni e ad analizzare il diverso ruolo che esse ricoprono in ambito competitivo.

Nella parte iniziale del loro lavoro, gli autori identificano dei criteri per categorizzare le innovazioni in base alle possibilità che queste hanno di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Per capire ciò, l'assunto di partenza è che l'ottenimento o meno di un vantaggio competitivo dipenda dall'acquisizione e dallo sviluppo di determinate abilità, relazioni e risorse. L'innovazione gioca un ruolo importante nell'ottenimento di queste skills da parte dell'impresa, ed il peso positivo o negativo che essa avrà nel fare ciò ne determinerà l'importanza.

Per spiegare al meglio questo processo, Abernathy e Clark considerano la posizione competitiva di un'impresa in base ad una varietà di aspetti caratterizzanti un determinato prodotto/servizio. Ogni prodotto dell'impresa è infatti composto da caratteristiche eterogenee. L'impresa si confronterà con i propri concorrenti per ognuna

delle caratteristiche possedute dal prodotto, ad esempio, si scontrerà con il design dei prodotti competitors, con la loro facilità d'uso, con i loro costi iniziali, con la loro rispettiva disponibilità immediata nel mercato e così via. Il vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti scaturirà quando l'impresa eccellerà in una di queste dimensioni o in una loro combinazione rispetto agli altri prodotti offerti. Gli autori evidenziano come sia importante non confondere la fonte di questo vantaggio con le caratteristiche del prodotto o con la posizione occupata dall'impresa, entrambe, infatti, sono il risultato di qualcosa di interno all'impresa, ovvero del connubio delle risorse materiali, delle capacità umane e relazionali, ciò rappresenta l'insieme che gli autori chiamano "competitive ingredients" ovvero le componenti grazie a cui l'impresa costruisce la propria offerta. I competitive ingredients sono quindi la vera fonte del vantaggio competitivo su cui l'innovazione può impattare aumentandolo o diminuendolo in virtù di quella che Abernathy e Clark chiamano "transilience" ovvero la capacità dell'innovazione di influenzare le risorse, le conoscenze e le abilità detenute dall'impresa. La Figura 1.1 rappresenta il procedimento esposto.

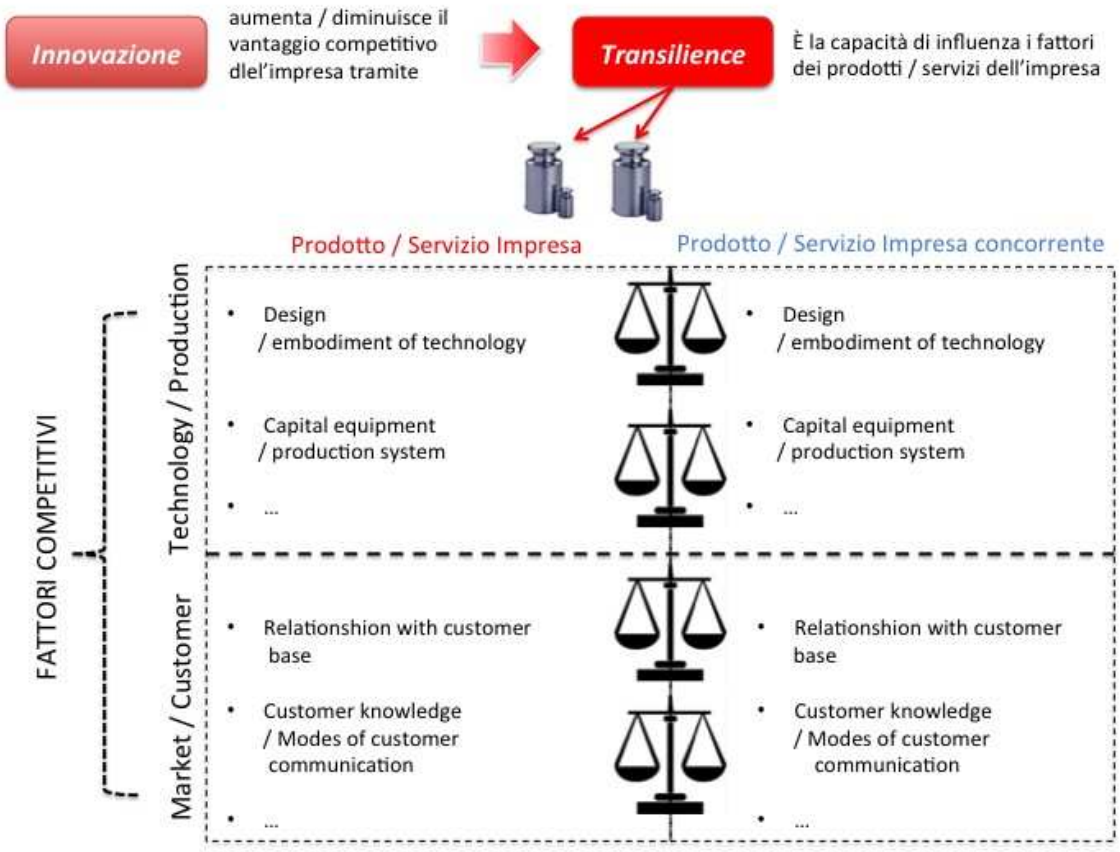


Figura 1.1: Innovazione, transilience e fattori competitivi:
La capacità dell'innovazione di influenzare i fattori dei prodotti/servizi dell'impresa, portando così ad una conseguente crescita/diminuzione del suo vantaggio competitivo nei confronti dei prodotti/servizi concorrenti.

L'idea di quali sono i più importanti "competitive ingredients" e di come essi possono venire influenzati dall'innovazione viene proposta la seguente tabella:

Tabella pagina 5 Paper

Nella prima colonna della tabella i fattori sono divisi in due sezioni, la prima metà, denominata "Technology/Production", comprende i fattori che rappresentano la capacità dell'impresa in campo tecnologico e produttivo. Da questi fattori discende la capacità del prodotto/servizio di competere dal punto di vista delle sue performance, del suo lato estetico, della qualità, dei suoi costi, etc. La lista di questi fattori, infatti, include sia i

componenti tradizionali della produzione, come le materie prime, il lavoro, gli impianti di produzione, etc. sia le conoscenze rilevanti per il design e la produzione. La seconda metà della tabella, chiamata invece "Market/Customer", fa riferimento a tutti i fattori che possono essere ricollegati al mercato e alle relazioni con la base di clienti, essi sono suddivisi tra le conoscenze necessarie per utilizzare il prodotto e le caratteristiche che esso offre ai clienti.

La seconda e la terza colonna della tabella descrivono gli effetti che l'innovazione può avere sui suddetti fattori, essi non sono da ritenersi come gli unici possibili, bensì indicano le estremità del range riguardante quell'effetto, la seconda colonna, infatti, elenca gli effetti conservatori che l'innovazione potrà avere sul prodotto, la terza, invece, indica i possibili effetti radicali.

La presenza della seconda colonna evidenzia il pensiero degli autori che l'innovazione possa rafforzare e valorizzare le competenze dell'impresa, portando ad un miglioramento della sua posizione competitiva senza stravolgerla. Puntualizzano "Clearly, all technology innovation impose change of some kind, but change need not be destructive" *[Abernathy, Clark, 1984, p.6]*. Ad esempio, un'innovazione di processo può richiedere nuove procedure per la gestione delle informazioni che possono venire implementate attraverso l'utilizzo più efficiente delle conoscenze già detenute. Questo cambiamento rafforza le conoscenze e le abilità dell'impresa nella gestione delle informazioni rendendole più difficili da sviluppare per gli ipotetici nuovi entranti. Quest'innovazione migliora quindi il posizionamento competitivo dell'impresa nei confronti delle imprese concorrenti.

Al polo opposto del range considerato, vengono prese in considerazioni tutte le innovazioni che hanno la capacità di distruggere e stravolgere il quadro competitivo rendendolo obsoleto. Queste innovazioni sono quelle che Schumpeter definisce "distruzioni creatrici", considerate dall'economista veicolo di crescita. L'effetto di questo genere di innovazioni sulla competizione è quello di ridefinire ciò che è necessario per ottenere un vantaggio competitivo.

Sia l'effetto migliorativo/rafforzativo che quello rivoluzionario/distruttivo possono riguardare due dimensioni: quella dei fattori di mercato e quella dei fattori che invece riguardano la tecnologia ed il sistema di produzione. La combinazione entità

dell'effetto-fattore fa scaturire quattro diversi scenari che Abernathy e Clark hanno riassunto in una mappa chiamata "Transilience map" e rappresentata in figura 1.2.

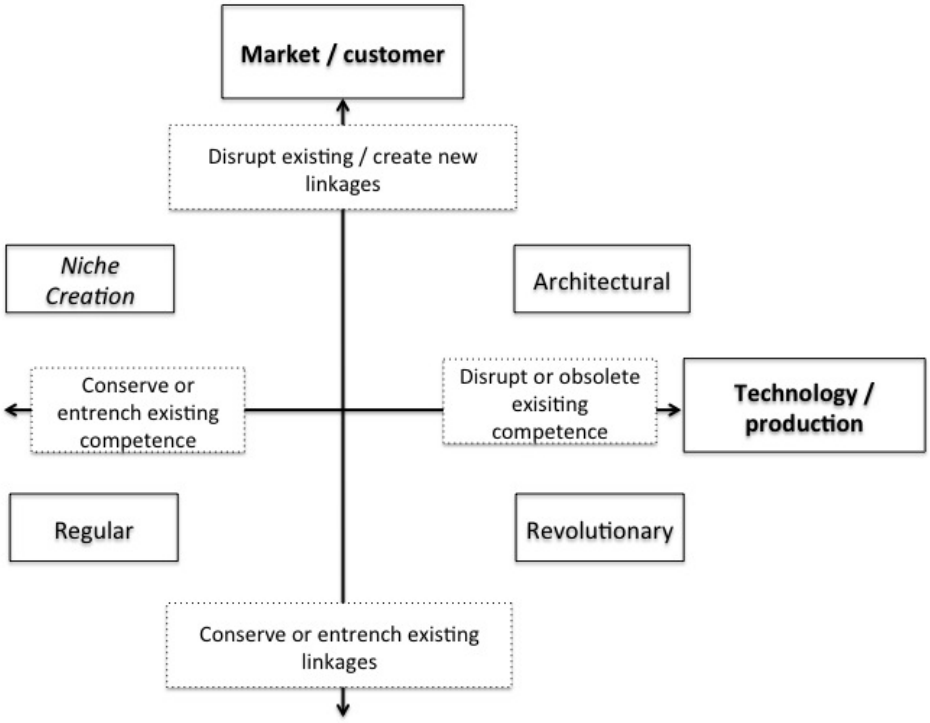


Figura 1.2: Transilience map, [Abernathy, Clark, 1984, p.8]

La sua dimensione verticale dà un'indicazione circa quanto un'innovazione influisce sui fattori che riguardano il mercato mentre, la sua dimensione orizzontale, rappresenta il range di quanto un'innovazione impatta sui fattori concernenti la tecnologia e il sistema di produzione. La mappa, con le due dimensioni indicate, forma quattro quadranti, ognuno dei quali rappresenta un tipo di innovazione diverso, essi sono:

- architectural;
- niche creation;
- regular;
- revolutionary;

Si procede con la descrizione di ognuno di essi.

- *Architectural innovation*

Questo genere di innovazioni introduce nuove tecnologie che porteranno l'impresa a creare relazioni con nuovi clienti e nuovi mercati, da esse può infatti scaturire la nascita di un mercato completamente nuovo, oppure possono riconfigurare un mercato già esistente. Il nome "architectural innovation" deriva proprio dalla loro capacità di azzerare l'architettura di un'industria creandone una di nuova. Le innovazioni architetturali scaturiscono dal confronto tra individui che detengono un'ampia esperienza nel campo delle tecnologie ed un mercato in cui esistono delle necessità latenti e ovviamente non ancora soddisfatte. Gli autori, descrivendo questo tipo di innovazioni, pongono l'attenzione su due loro caratteristiche che sono onnipresenti ovvero:

- la loro capacità di rompere il collegamento con la prassi precedente, e ciò è conseguenza della loro potenza e della loro capacità di rivoluzione;
- la loro durabilità nel tempo, infatti la nuova architettura apportata dall'innovazione diverrà lo standard nel periodo di tempo successivo alla sua immissione.

Queste innovazioni, quindi, non solo hanno la capacità di azzerare le convenzioni vigenti fino al loro arrivo, ma sono inoltre in grado di apportare dei cambiamenti permanenti nel tempo.

- *Niche creation*

Quest'innovazione si basa sulla possibilità di creare nuove nicchie di mercato grazie all'uso di tecnologie esistenti. Gli effetti che queste innovazioni comportano sulla tecnologia e sui sistemi di produzione, infatti, sono abbastanza limitati in quanto esse conservano e rafforzano la tecnologia esistente. L'effetto più consistente, invece, si ha per quanto riguarda i collegamenti e le relazioni con il mercato ed i clienti essendo essi nuovi per l'impresa. Un'innovazione di questo tipo, per ottenere successo, richiede di rispondere alle necessità del nuovo segmento a cui fa riferimento. L'innovatore dovrà poi scontrarsi con i competitors che subentreranno nella nuova nicchia di mercato velocemente, in quanto, per farlo, non sarà per loro necessario acquisire nuove competenze tecnologiche o di produzione.

- *Regular innovation*

Il terzo quadrante è composto da tutte quelle innovazioni che gli autori chiamano "regular innovation", esse sviluppano competenze ed abilità tecnologiche e di sistemi di produzioni già esistenti, relazionandosi con un mercato e dei clienti che già detengono. Per questo motivo esse vengono anche denominate "innovazioni invisibili", che possono essere difficili da cogliere dall'esterno perché agiscono dietro le quinte dell'offerta dell'impresa, apportando consistenti modifiche ai suoi costi ed alla sua performance; ciò può portare a rafforzare la fedeltà dei propri clienti e, conseguentemente, la sua posizione competitiva nei confronti dei concorrenti. Questi effetti non sono immediati, bensì verranno conseguiti dopo un discreto periodo di tempo nel corso del quale i miglioramenti attuati dall'innovazione verranno percepiti dalla clientela. Le innovazioni di questo genere, pur non venendo spesso prese in considerazione a causa della loro modesta visibilità, possono essere fondamentali per l'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo nel tempo poiché, agendo dietro le quinte dell'offerta, non sono facilmente replicabili dai competitors.

- *Revolutionary innovation*

Nel quarto e ultimo quadrante sono posizionate tutte le innovazioni che propongono al mercato esistente una nuova offerta, basata su una nuova tecnologia o un nuovo sistema di produzione. I clienti di riferimento sono quindi gli stesse e quindi queste innovazioni non richiedono particolari abilità di relazionarsi con mercati sconosciuti. Se da una parte esse sono in grado di rivoluzionare la posizione competitiva dell'impresa grazie alla novità apportata, dall'altra, nel caso in cui esse non incontrassero i bisogni del mercato, porterebbero l'impresa a peggiorare la propria posizione competitiva. Ciò, infatti, significherebbe aver sviluppato un prodotto da cui non sarebbe possibile trarre un profitto, in quanto esso non corrisponderebbe ai desideri del mercato.

- *Transilience map e skills manageriali*

La transilience map non è proposta dagli autori come una semplice categorizzazione delle innovazioni, infatti, grazie ad essa, Abernathy e Clark individuano le diverse skills che l'organizzazione ed il management devono avere per implementare ognuno dei quattro casi. Si procede con una loro descrizione:

- Nel caso delle “architectural innovations”, caratterizzanti il primo quadrante della “transilience map”, il management deve essere in grado di stimolare l’implementazione di una raccolta e di una successiva integrazione delle informazioni riguardanti le necessità dei clienti, a ciò si devono aggiungere le indicazioni circa le possibilità di sperimentare ed utilizzare nuove tecnologie. Il connubio di queste informazioni è ciò che consente di attuare un’innovazione architetturale. Il management deve quindi essere in possesso di una consistente dose di creatività che gli consenta di cogliere ciò che fino a quel momento non è mai stato letto, ovvero dei bisogni insoddisfatti del mercato, oltre a consentirgli di elaborare l’idea di rispondere ai bisogni identificati attraverso nuove tecnologie. Per attuare il collegamento nuovi bisogni-nuove tecnologie è inoltre necessario che il management abbia un’elevata propensione al rischio, poiché quest’attuazione porta all’esplorazione di campi del tutto nuovi sia in ambito tecnologico-produttivo sia in ambito commerciale. I risultati potenziali di un’architectural innovation sono pertanto del tutto incerti fino a quando essa non viene immessa nel mercato.
- Nel quadrante “niche creation”, la capacità chiave che il management deve possedere è quella di saper individuare nuovi segmenti di mercato interessati a delle tecnologie che l’impresa già possiede. Oltre a ciò, il management deve essere in grado di immettersi in questi segmenti in tempi rapidi, ovvero prima che i competitors lo precedano, azzerando così la possibilità di cogliere il vantaggio competitivo che si era intravisto.
- Per quanto riguarda le “regular innovations”, invece, la competenza chiave da detenere è la pianificazione metodica, costante e coerente delle proprie attività di ricerca e di miglioramento continuo della propria offerta. Per fare ciò è necessaria un’organizzazione forte e stabile, che non subisca gli imprevisti esterni ed interni che possono entrambi impattare sulla volontà di voler rafforzare la propria offerta attraverso miglioramenti costanti ed incrementali.
- Infine, la “revolutionary innovation” è dominata dalle spinte tecnologiche. Il management, perciò, deve investire in ricerca tecnologica ed innovativa per poter cogliere e poi sfruttare tutte le più giovani innovazioni in questo campo.

Abernathy e Clark aggiungono un contributo importante alle teorie sviluppate dalla letteratura in tema di innovazioni, in quanto arricchiscono le classificazioni proposte con un ulteriore elemento di analisi, ovvero l'effetto delle ripercussioni delle innovazioni in ambito competitivo. Con la transilience map gli autori propongono agli imprenditori uno strumento per capire che effetti avrà una determinata innovazione nel loro contesto competitivo e che skills dovranno sviluppare per poterla implementare.

1.5 Abernathy – Utterback

- *Evoluzione dell'innovazione e sviluppo dell'impresa: il modello proposto*
- *Fase fluida*
- *Fase di transizione*
- *Fase di maturità*

- *Evoluzione dell'innovazione e sviluppo dell'impresa : il modello proposto*

La differenziazione tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, proposta per la prima volta Schumpeter nel 1934 in "Teoria dello sviluppo economico", è ripresa da Abernathy e Utterback che, nel loro lavoro "Patterns of industrial innovation", propongono un modello in cui le innovazioni di prodotto e le innovazioni di processo evolvono in maniera interdipendente segnando tre fasi distinte, ognuna della quali si differenzia per la struttura del settore e per quelle che possono essere le fonti di vantaggio competitivo *[Abernathy, Utterback, 1988].* Abernathy e Utterback, trattando il tema riguardante la correlazione tra ambiente competitivo ed innovazione, riprendono il lavoro che lo stesso Abernathy aveva sviluppato insieme a Clark, donandogli però maggiore dinamicità. Il modello si rivela infatti interessante sia per la dinamicità che dà ai concetti innovazione di prodotto ed innovazione di processo, sia per la capacità che ha di collegare strettamente tra di loro queste innovazioni all'ambiente competitivo e alla struttura organizzativa.

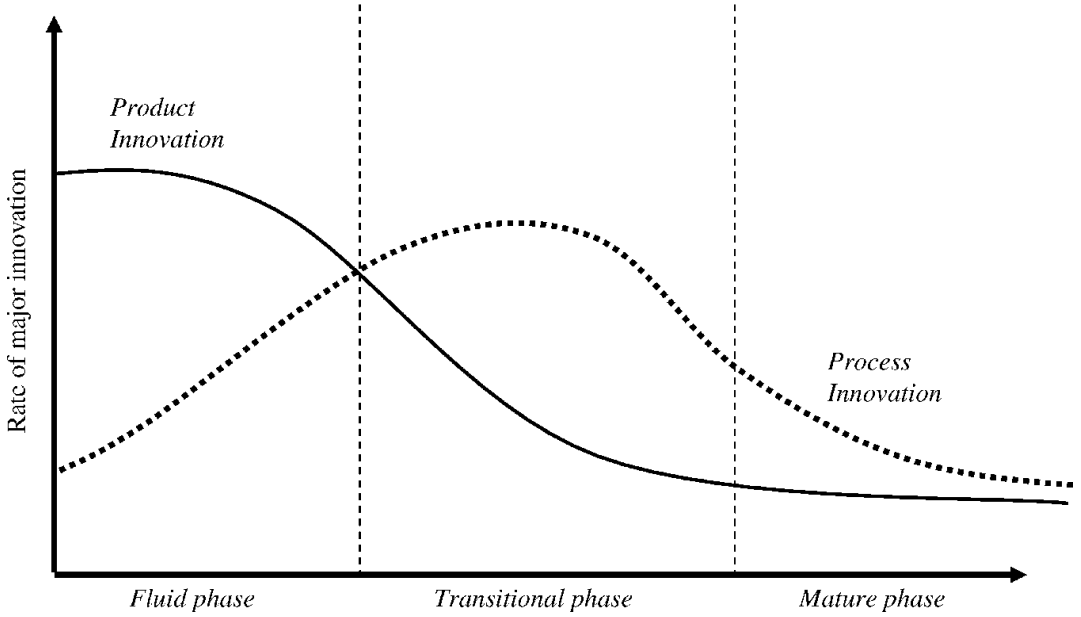


Figura 1.3: Il modello di Abernathy e Utterback, [Abernathy, Utterback, 1988]

La figura 1.3 rappresenta il modello la cui asse verticale descrive il tasso di innovazione, mentre l'asse orizzontale rileva lo scorrere del tempo. Gli autori analizzano in dettaglio ognuna delle tre fasi evidenziate che sono rispettivamente:

- Fase fluida;
- Fase di transizione;
- Fase di maturità (o fase specifica);

Ognuna di queste si distingue per un livello differente di innovazioni di processo ed innovazioni di prodotto.

- *Fase fluida:*

In questa prima fase prevalgono le incertezze ambientali del mercato e della tecnologia, pertanto nessuna impresa è in grado di imporre uno standard, esistono svariati piccoli cambiamenti che portano nel mercato diverse soluzioni innovative, ognuna delle quali soddisfa segmenti ristretti. Ogni impresa propone al mercato la propria offerta ed i risultati possono variare significativamente da impresa ad impresa in quanto non c'è un'omogeneizzazione delle diverse proposte; in questa fase, pertanto, la competizione è basata sulla differenziazione dei prodotti, inoltre, non c'è quasi nessuna innovazione di

processo. Il processo produttivo, infatti, si basa su manodopera altamente qualificata e su attrezzature di uso generale. La competizione non sarà così agguerrita come nelle fasi successive, in questo momento le imprese non conoscono ancora quali saranno le applicazioni che si potranno articolare dall'innovazione proposta, né le risposte che si otterranno dal mercato di riferimento e nemmeno le direzioni in cui il mercato potrebbe crescere. Il potere contrattuale dei fornitori è basso, in quanto per la produzione non vengono utilizzate risorse specifiche. La principale minaccia proviene dalla vecchia tecnologia e dal potenziale ingresso di nuovi operatori che potrebbero cogliere l'opportunità di sviluppare una nuova offerta.

In questa fase l'impresa può seguire due strategie:

- la prima è quella più radicale e consiste nel tentare di imporre il proprio prodotto come standard di riferimento precedendo tutti i concorrenti, per fare ciò è però essenziale effettuare degli investimenti di marketing che influenzino la percezione dei consumatori e consentano di stringere forti rapporti con i distributori;
- la seconda, invece, preved di attendere la comparsa del design dominante per basare il proprio vantaggio competitivo sui canali di fornitura, quelli di distribuzione, le tecnologie complementari, l'offerta di servizi a maggior valore aggiunto, etc.

Variable	Fluid Phase
Innovation	Product changes/radical innovations
Product	Many different designs, customization
Competitors	Many small firms, no direct competition
Organization	Entrepreneurial, organic structure
Threats	Old technology, new entrants
Process	Flexible and inefficient

Tabella 1.1: Sintesi delle caratteristiche della fase fluida [Abernathy, Utterback, 1988]

Fase di transizione

In questa fase le varie tecnologie nate nella prima fase collimano verso un design dominante che diventerà la soluzione standard di riferimento e, pertanto, ridurrà la grande incertezza della tecnologia e del mercato presenti nella prima fase. La conoscenza che i produttori hanno delle caratteristiche della soluzione dominante aumenterà, così come la consapevolezza dei bisogni dei clienti, tutti i produttori saranno portati a conformarsi allo standard emerso. Utterback conferma ciò scrivendo: "The dominant design product has features that competitors and innovators must adhere if they hope to command significant market share following" *[Utterback, 1994]*. Precedentemente al raggiungimento della maturità di questa fase, le imprese, se vogliono ottenere rendite monopolistiche, devono porsi l'obiettivo di vincere la battaglia imponendo la propria soluzione come dominante, trasformando così la propria offerta nel prodotto/servizio di riferimento. Nel caso ciò non avvenga, ogni impresa può comunque iniziare a sviluppare prodotti complementari o versioni migliorative del prodotto/servizio divenuto dominante. La figura 1.3 mostra come, in questa fase, gli investimenti in innovazioni di processo superino quelli in innovazione di prodotto, continuando a crescere fino ad un punto in cui l'impresa crede di aver fatto ogni sforzo perseguibile per ottenere dei miglioramenti nei processi produttivi. La minaccia di nuovi entranti in questa fase è presente, ma questi incontreranno maggiori barriere all'entrata rispetto alla fase precedente.

Variable	Transitional Phase
Innovation	Major process changes, architectural innovations
Product	Less differentiation due to mass production
Competitors	Many, but declining after the emergence of a dominant design
Organization	More formal structure with task groups
Threats	Imitators and successful product breakthroughs
Process	More rigid, changes occur in large steps

Tabella 1.2: Sintesi delle caratteristiche della fase di transizione [Abernathy, Utterback, 1988]

- *Fase specifica*

Nella fase specifica le imprese competono sulla performance del prodotto e sui suoi costi, le innovazioni di processo saranno quindi dominanti rispetto alle innovazioni di prodotto. Le imprese hanno un'idea chiara dei segmenti di mercato a cui poter fare riferimento, dei loro bisogni e del modo più idoneo per soddisfarli in termini di servizi e modalità di relazione. Le attrezzature impiegate sono altamente specializzate, l'impiego di manodopera qualificata è meno importante, grazie alle maggiori conoscenze detenute dall'impresa e date dalle economie di apprendimento. Ciò comporta un aumento del potere contrattuale dei fornitori. In questa fase la concorrenza si fa più intensa ed il mercato si muove verso un oligopolio. Essa terminerà nel momento in cui una nuova innovazione subentrerà nel mercato rivoluzionandolo e riportandolo alla fase fluida e quindi verso la sperimentazione di nuove soluzione non standardizzate.

Variable	Specific Phase
Innovation	Incremental innovations, improvements in quality
Product	Heavy standardization in product designs
Competitors	Few, classic oligopoly
Organization	Traditional hierarchical organization
Threats	New technologies and firms bringing disrupting innovations
Process	Efficient, capital intensive and rigid

Tabella 1.3: sintesi delle caratteristiche della fase specifica/di maturità [Abernathy, Utterback, 1988]

Al modello sono state avanzate alcune critiche, ad esempio quella di essere troppo generico non consentendo così un'analisi a livello della singola impresa, o ancora quello di basarsi su un approccio troppo deterministico del processo evolutivo delle innovazioni nel tempo, che invece, nella realtà segue andamenti meno regolari di quelli ipotizzati dal modello.

Pur soffrendo di questi limiti, il modello di Abernathy e Utterback è stato di grande contributo alla letteratura grazie alla capacità che ha avuto di sviluppare una correlazione tra tipologia di innovazione, il suo tasso di sviluppo ed il tempo. Esso rimane un ottimo punto di partenza per un'analisi dello sviluppo dell'impresa e delle sue innovazioni negli anni.

1.6 Clayton M. Christensen

- *Disruptive innovation – sustaining innovation*
- *I fattori che possono ostacolare l'innovazione*
- *Come implementare una disruptive innovation*
- *L'innovazione auspicata risponde alle necessità del mercato?*
- *Elementi che permettono di implementare in modo profittevole l'innovazione*

Clayton M. Christensen è un economista americano i cui lavori si concentrano principalmente sui temi della disruptive innovation e dell'innovazione dei modelli di business. Si prosegue con la trattazione dei concetti principali esposti dall'autore.

- *Disruptive innovation – sustaining innovation*

Con il termine "disruptive innovation" egli intende fare riferimento a tutti quei prodotti o servizi che inizialmente s'indirizzano ad una nicchia di mercato, ma poi riescono ad espandersi in tutto il mercato complessivo, spodestando i prodotti o servizi che avevano occupato il ruolo di leader fino a quel momento. Questo concetto è stato introdotto dall'economista per la prima volta nel 1997 ma, pur essendo passato diverso tempo, esso rimane tuttora valido anche grazie alla sua capacità di riprendere concetti basilari delle più importanti passate; è possibile, infatti, rapportarlo all'architectural innovation presentata nel modello di Abernathy e Clark, così come al concetto schumpteriano di distruzione creatrice. A differenza di quest'ultimo, però, la disruptive innovation non è vista dall'autore come un evento singolare la cui esistenza prescinde dalla volontà e dai piani dall'impresa, al contrario, Christensen incoraggia gli imprenditori a ricercare l'implementazione di questo genere di innovazione nel momento in cui l'impresa ha a che fare con talune condizioni di mercato. La dinamicità del mercato, infatti, può far sì che i problemi che un'impresa deve affrontare evolvano, l'ambiente competitivo si

modifichi in virtù dei nuovi entranti ed i bisogni dei clienti finali si sviluppino, modificandosi rispetto a quelli che l'impresa ha affrontato fino ad allora. In una situazione di questo tipo, è essenziale che l'impresa sappia mettersi in discussione e si chieda se il modo in cui ha risposto ai problemi fino a quel momento e le risorse che ha utilizzato per farlo, possano essere ancora idonei per gestire i nuovi cambiamenti. Per le imprese di successo questo può essere molto difficile, in quanto, nel momento in cui determinate skills sono integrate da tempo nei processi dell'impresa ed aggregate ai suoi valori, metterle in discussione può divenire complesso. Questo genere di imprese, d'altro canto, risultano essere perfettamente capaci di affrontare i cambiamenti evolutivi ovvero quelli che non richiedono di stravolgere la propria operatività, di utilizzare risorse e abilità differenti e di relazionarsi con mercati sconosciuti. Le imprese di successo, solitamente, affrontano i cambiamenti evolutivi attraverso l'implementazione di quelle che Christensen chiama "sustaining innovations", ovvero le innovazioni che sfruttano abilità, capacità, valori e processi già sedimentati all'interno dell'impresa e che permettono ad un prodotto o ad un servizio di ottenere migliori performance nel mercato tradizionale. Sono quasi sempre le imprese leader di settore ad introdurre le "sustaining innovations" ma queste stesse imprese, nel momento in cui una disruptive innovation sarebbe idonea per rispondere ai cambiamenti avvenuti, non riescono a rinnovarsi e lasciano così spazio a tutte le start-up ed ai nuovi entranti che, invece, sanno cogliere cambiamenti importanti con maggiore flessibilità e rapidità. L'autore scrive: "It's no wonder that innovation is so difficult for established firms. They employ highly capable people and then set them to work within processes and business models that doom them to failure. But there are ways out of this dilemma"*[Christensen, 2000, p.2]*.

- *I fattori che possono ostacolare l'innovazione*

Con il lavoro " Meeting the challenge of disruptive change" Christensen propone ai managers un framework che permetta loro di capire, innanzitutto, che genere di cambiamenti la loro impresa è in grado di implementare e quali invece sono da ritenersi al di fuori delle loro possibilità . Compreso ciò, sarà possibile avere un'idea più chiara del genere e dell'entità delle modifiche di cui l'impresa necessita.

Come prima cosa, l'autore propone di analizzare in modo approfondito ognuno dei tre fattori che, in base alle sue ricerche, egli ritiene essere ciò che influenza quello che un'impresa può e non può fare. Essi sono:

- Le risorse: l'analisi delle risorse deve concentrarsi sia su quelle tangibili, ovvero le persone, le tecnologie, gli impianti, la disponibilità finanziaria, etc. sia su quelle intangibili cioè le relazioni con i clienti, i fornitori ed i distributori, il potere dei marchi detenuti, la relazione con i competitors, etc. Senza dubbio un'abbondanza di entrambi i tipi di risorse indicate e un buon livello nella loro qualità possono favorire la capacità dell'impresa di affrontare i cambiamenti, d'altro canto, però, la sola esistenza di queste non garantisce che l'impresa sia capace di gestire le modifiche necessarie;
- i processi: intesi come il modello di interazioni, di comunicazioni, di decisioni e sistemi di coordinamento che vengono utilizzati per trasformare le risorse impiegate in prodotti e servizi di maggior valore; Christensen li differenzia poi tra quelli visibili, come ad esempio la logistica, lo sviluppo prodotti, il servizio clienti, etc. e quelli invisibili, ovvero i processi di background che supportano le decisioni riguardanti dove e come investire risorse;
- i valori: essi sono diffusi in tutti i livelli dell'organizzazione e sono di fondamentale importanza in fase di cambiamento poiché stabiliscono ciò che un'organizzazione può o meno fare. Spesso accade che le imprese scartino determinate iniziative perché non le ritengono soddisfacenti rispetto a delle metriche consolidate all'interno dell'organizzazione. Un esempio tipico deriva dal fatto che alcune aziende utilizzano, per la valutazione delle nuove opportunità, metriche e valori derivanti dall'esperienza nel proprio business, come ad esempio il margine lordo. In tali contesti, se l'innovazione oggetto di valutazione non raggiungere quel livello minimo, essa viene completamente scartata. Christensen ritiene che le imprese debbano stare particolarmente attente nel considerare questi valori come strumenti di valutazione validi a prescindere dalla specificità della situazione, in quanto ciò può portare il management a sottovalutare, e di conseguenza non sviluppare, innovazioni che potrebbero essere concretizzate da players esterni. Certamente le grosse imprese necessitano di valori di riferimento che aiutino a velocizzare e strutturare i processi ma,

d’altro canto, ciò può far perdere occasioni importanti all’impresa ed è necessario quindi porre elevata attenzione nel momento in cui questi procedimenti vengono posti in atto.

L’analisi di questi tre fattori porterà l’impresa a comprendere cosa può ostacolarla nel rinnovarsi, successivamente, una volta individuati i fattori critici, potrà provare a modificarli.

- *Come implementare una disruptive innovation*

Quando i cambiamenti di mercato, la situazione competitiva e le evoluzioni dell’ambiente di riferimento richiedono di attuare una disruptive innovation, l’impresa necessiterà di nuove capacità, nuovi valori e nuovi processi sostenuti da risorse diverse rispetto a quelle utilizzate fino ad allora. Secondo l’autore esistono tre modi per attuare questi cambiamenti:

1) creare una nuova struttura organizzativa all’interno dei confini dell’impresa nella quale i nuovi processi siano sviluppati e nella quale siano presenti i nuovi valori richiesti;
2) fare sbocciare dalla vecchia impresa un’impresa indipendente che sviluppi le capacità richieste per affrontare il cambiamento auspicato;
3) acquisire un’impresa esterna i cui valori, i cui processi e le cui risorse siano coerenti con quelli richiesti dl cambiamento.

Per capire quale di queste tre strade percorrere l’autore sviluppa una matrice che suggerisce agli imprenditori come fare ad effettuare un cambiamento in base ai processi esistenti nella loro impresa e in base ai valori detenuti.

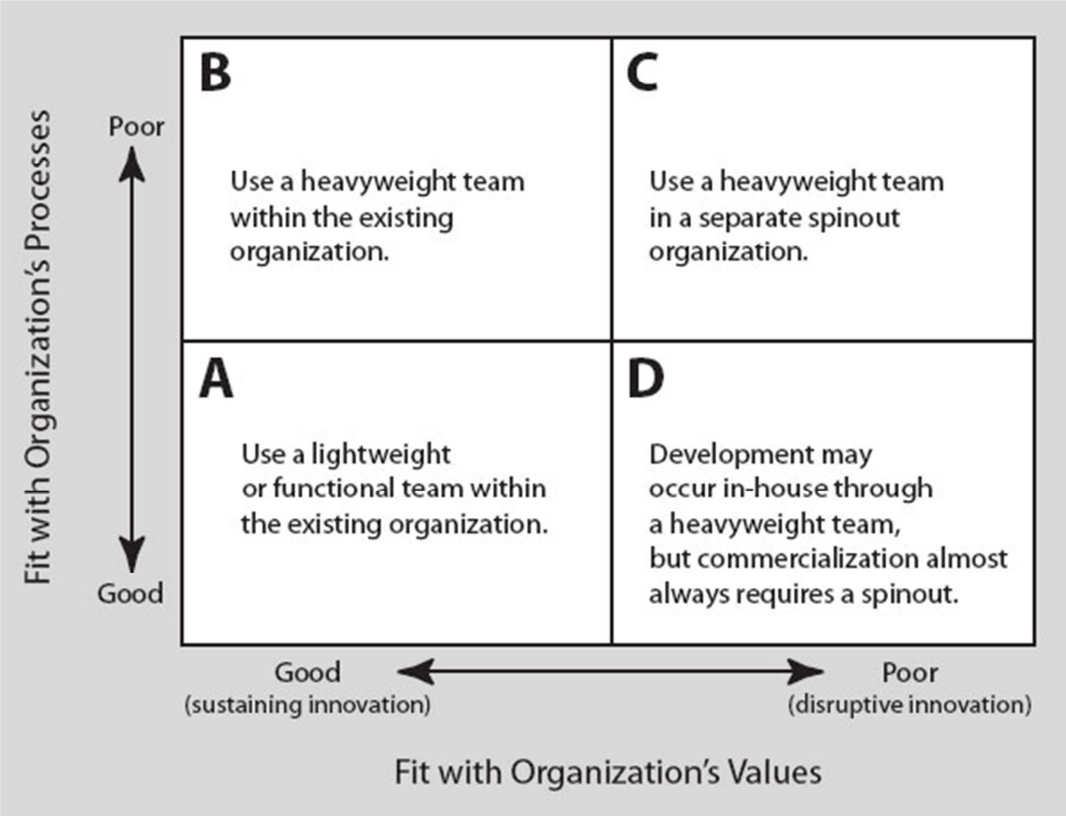


Figura 1.4: Metodi di implementazione di una disruptive innovation *[Christensen, 2000]*

Nella matrice rappresentata in figura 1.4 l'asse delle x si riferisce alla possibilità o meno che i valori dell'impresa consentano di allocare delle risorse al cambiamento auspicato, l'asse delle y, invece, determina se con i processi in essere nell'impresa si possa o meno alimentare il nuovo cambiamento.
Queste due dimensioni stabiliscono quindi l'esistenza di quattro regioni, in ognuna delle quali è proposta una soluzione differente per affrontare il cambiamento.

- *L'innovazione auspicata risponde alle necessità del mercato?*

Una volta compresi quali possono essere gli ostacoli che impediscono all'impresa di rinnovarsi e quale sia la strada migliore per poterlo fare è necessario chiedersi se l'innovazione disruptive che si vorrebbe implementare possa rispondere ai bisogni dei clienti finali.

Christensen, infatti, crede che il punto critico in grado di determinare se un'innovazione potenzialmente disruptive possa effettivamente divenirlo, insediandosi nel mercato, non riguardi tanto le caratteristiche sostanziali dell'innovazione in sè, bensì il collegamento tra queste e le richieste del mercato di riferimento. Per giungere a questo pensiero egli aveva studiato gli insuccessi di talune imprese che, pur detenendo nel loro portafoglio d'offerta prodotti o servizi particolarmente innovativi, non riuscivano ad avere successo in quanto erano totalmente incoerenti con i bisogni latenti del mercato finale.

- *Elementi che permettono di implementare in modo profittevole l'innovazione*

Un altro ambito d'approfondimento riguarda la dinamica delle rivoluzioni di società o di interi mercati causate da innovazioni che, per le caratteristiche sopra elencate, hanno avuto la capacità di farlo. Studiando queste dinamiche Christensen ha individuato tre elementi che devono essere presenti per rendere possibili le rivoluzioni:

- il primo, denominato "technological enabler" riguarda il genere di innovazioni che sono in grado di rendere semplici problemi che in origine erano complicati o costosi;
- il secondo è un business model dedicato a sostenere questo tipo di innovazione, ovvero che consenta di veicolarla in un mercato per il quale essa possa essere profittevole;
- il terzo elemento è la creazione di un network di attori, un'intera catena del valore che sia di supporto all'innovazione, per fare ciò è necessario che gli attori coinvolti abbiano un modello economico coerente, solo in tale modo saranno tutti incentivati al raggiungimento dello stesso fine.

Questi tre elementi non solo devono essere presenti contemporaneamente, bensì anche in modo continuativo, ciò significa che le imprese dovrebbero porsi l'obiettivo di investire costantemente per l'ottenimento di tutti e tre gli elementi indicati, se uno di essi viene a mancare le innovazioni potrebbero fallire.

Da quest'ultimo punto discende l'importanza che Christensen dà ai modelli di business che sostengono l'innovazione. Egli ritiene questo tema abbia uguale importanza di quella data all'innovazione, conscio che, se essa è priva di un brillante business model che la sostenga e la commercializzi, il suo successo è destinato a scemare.

Egli, pertanto, crede l'impresa debba interrogarsi costantemente sull'idoneità del suo business model, nel caso non lo fosse, infatti, è necessaria una sua rivisitazione.

L'approccio di Christensen ai business model è argomento dell'ultimo paragrafo del prossimo capitolo che, dopo aver spiegato cosa si intenda con il termine "business model", presenta l'innovazione del business model come fonte di vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Capitolo II.

Business model ed innovazione

2.1 Introduzione: il concetto di business model e la sua rilevanza negli anni

- *Ghanziani and Ventresca's reserach*
- *Amit, Zott and Massa's research*

2.2 Definizioni di business model

2.3 Classificazioni di business model

2.3.1 Activity system perspective / Dynamic perspective

- *Activity perspective*
  - *Definizioni e letteratura*
  - *Composizione: design elements e design themes*
  - *Vantaggi dell'activity system perspective*
- *Dynamic Perspective*
  - *Il gap tra l'activity system perspective e il transformational approach*
  - *La prospettiva di E.Penrose*
  - *Il framework RCOV*
  - *Vantaggi della dynamic perspective*

- *Conclusioni*

2.3.2 Massa,Amit.Zott approach

- *Metodologia*
- *Business model come E-business model*
- *Business model e strategia*
- *Business model e Innovazione*

2.1. Il concetto di Business model e l'incremento della sua rilevanza negli anni

- *Ghanziani and Ventresca's reserach*
- *Amit, Zott and Massa's research*

Il concetto di business model si è diffuso a partire dagli anni novanta, momento a partire da cui l'interesse dedicatogli è cresciuto sempre più e sono fioriti attorno ad esso pubblicazioni, libri ed articoli in riviste specializzate . Con il passare degli anni la crescita esponenziale del concetto è stata tale da catturare l'attenzione di diversi studiosi che sono andati ad esaminarne l'evoluzione nel corso del tempo.

Nel 2005 Ghaziani e Ventresca hanno svolto una ricerca che aveva l'obiettivo di quantificare l'utilizzo del termine "*business model"* negli articoli di management pubblicati dal 1975 al 2000 *[Ghaziani e Ventresca, 2005]*;

La Figura 2.1 ne mostra i risultati: durante i venticinque anni considerati, il termine "business model" era stato citato millesettecentoventinove volte in articoli specialistici diversi, di questi solo centosessantasei riguardavano il periodo 1975-1994, i restanti 90,4% erano stati pubblicati negli anni successivi.

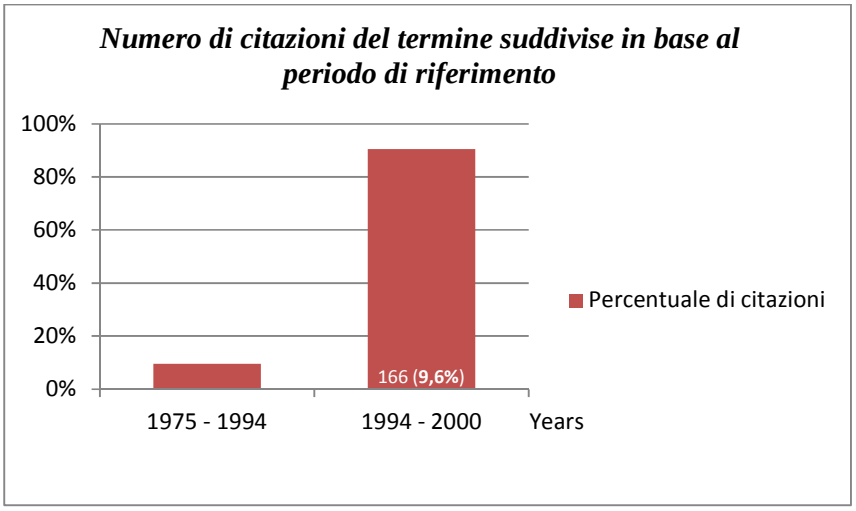


Figura 2.1: Grafico che evidenzia la differenzadi del numero di articoli pubblicati attinenti al tema "business model" in due diversi periodo temporali

A conferma della maggior rilevanza che il concetto di business model ha ottenuto negli anni, è stata sviluppata un'analisi anche da Massa, Zott ed *Amit [Zott, Amit, Massa, 2011].* La loro ricerca si differenzia da quella di Ghanziani e Ventresca per due motivi:

- il periodo di tempo analizzato è stato esteso dal 2000 al 2009;
- gli articoli trovati sono stati suddivisi tra pubblicazioni accademiche e pubblicazioni giornalistiche.

La loro analisi ha individuato 1202 articoli accademici ed 8066 documenti che trattavano di business model.

I risultati di entrambe le ricerche portano ad affermare che l'interesse ai business models è esploso nei quindici anni successivi al 1995. La suddetta evoluzione è evidenziata nella *Figura 2.2.* che, inoltre, pone l'accento sul minor sviluppo degli articoli accademici (PAJ: articles published in academic journals) rispetto a quelli non accademici (PnAJ: articles published in nonacademic journals).

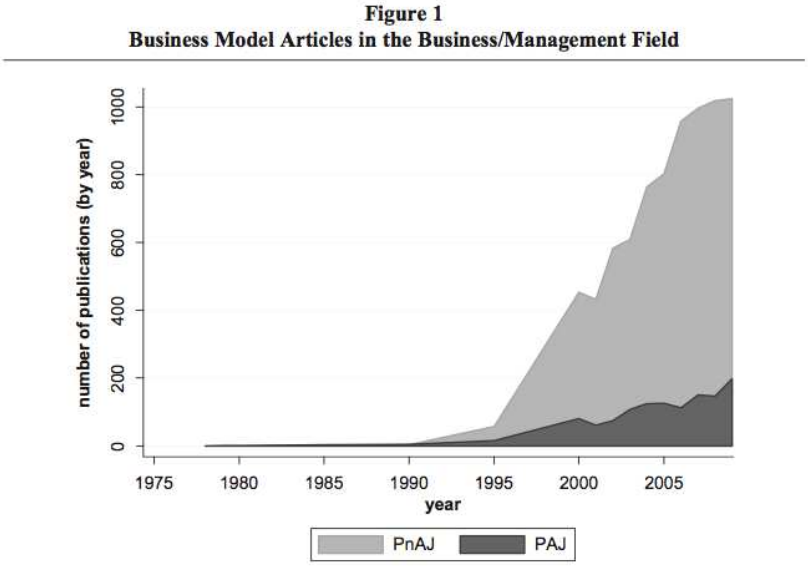


Figura 2.2: Grafico che evidenzia il trend del numero di articoli pubblicati sul tema "business models" nel periodo Gennaio 1975 – Dicembre 2009 [Zott, Amit, Massa, 2011]

Alla dinamica esponenziale della curva rappresentata in *Figura 2.2.* sono state date diverse spiegazioni, Amit e Zott *[Amit, Zott, 2001*] sostengono che l'interesse dedicato ai business models sia cresciuto esponenzialmente a causa dell'avvento di Internet, altri autori *[Prahalad & Hart, 2002; Seelos & Mair, 2007; Thompson & MacMillan, 2010]* credono che le principali cause coadiuvanti siano state la crescita dei mercati emergenti e il maggiore interesse per i processi di bottom-up, infine Perkman a Spicer *[Perkmann, Spicer, 2010]* ritengono che il motivo principale sia da individuare nella crescita di industrie e organizzazioni basate sulle tecnologie post-industriali.

Probabilmente la spiegazione che più si avvicina alla realtà non può considerare un solo fattore, i punti di vista dei diversi autori sopra elencati debbono essere integrati, ciò consente di giungere alla conclusione che l'interesse crescente nell'ambito dei business models possa essere giustificato solo da un insieme di concause che hanno agito contemporaneamente. L'interazione di diversi fattori quali la prepotenza della rete web

nell'acquisire sempre più rilevanza nella vita di persone ed organizzazioni, l'utilizzo di tecnologie innovative che sono andate moltiplicandosi ed affinandosi negli anni, la crescita di mercati emergenti ed una costante evoluzione dei processi di globalizzazione, ha determinato che l'interesse ai business models fosse sempre più forte, non solo nella mente dei ricercatori e degli studiosi, ma anche all'interno delle imprese e delle organizzazioni che hanno visto subentrare nel loro mercato di riferimento nuovi competitors la cui forza principale era quella di basarsi ed implementare un business model innovativo. Ciò giustifica l'esplosione delle ricorrenze del termine e questo trend, essendo causato da concause diverse che si alimentano l'un l'altra, difficlmente svanirà in futuro.

2.2. Definizioni di business model

A fronte degli innumerevoli contributi scritti in materia di business model, sono state date altrettante definizioni e ipotizzate svariate classificazioni del concetto. I termini impiegati nelle definizioni di business models sono stati i più disparati, tra i principali si ricordano:

- statement o descrizione *[Stewart, Zhao, 2000; Applegate, 2000; Weill, Vitale, 2001]*;
- rappresentazione o *modello [Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Shafer, Smith, Linder, 2005; Amit, Zott, 2001];*
- architettura o disegno di riferimento [*Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, 2002; Timmers, 1998; Brousseau, Penard, 2006*]
- insieme di strumenti di gestione o metodo [George, Bock, 2009; Osterwalder, 2004; Afuah, Tucci, 2001]
- struttura o set [Afuah, 2004; Seelos, Mair, 2007].

Accanto alle pubblicazioni che forniscono una definizione di business model ce ne sono altre che, pur trattando il tema, non ne danno una definizione. Massa, Amit e Zott, infatti, evidenziano come, delle pubblicazioni afferenti alla loro analisi, solo il 44% dà una definizione, il restante 56 % non propone una definizione del concetto trattato. Si può quindi affermare che le definizioni esistenti da un lato abbiano arricchito la letteratura di punti di vista differenti, dall'altro abbiano portato ad una confusione

generale che, addizionata alla mancata definizione di altri autori, ha fatto sì che all'oggi, pur essendoci un ampio interesse in materia, non esista una definizione di business model accettata universalmente. Come scrivono Atri e Braccini : "Allo stato attuale manca ancora consenso unanime su una definizione condivisa di Business Model ed emerge la necessità di intensificare la ricerca empirica in questo settore. Recenti lavori di ricerca, nel tentativo di riassumere e considerare tutte le precedenti posizioni, hanno proposto l'adozione di ontologie per la derivazione di una definizione di Business Model condivisa e condivisibile"*[Braccini, 2008].*

2.3. Classificazioni

Alla confusione nella definizione si accompagna la confusione circa la classificazione da attuare degli eterogenei business models. Nei vari articoli, infatti, vengono proposte classificazioni che seguono punti di vista e ragionamenti sempre differenti.

In questo lavoro si è deciso di presentare due diversi approcci:

2. 3.1. Activity system perspective e Dynamic perspective

Il primo approccio scaturisce dalla presa in considerazione di due diverse visioni del concetto di business model: l'approccio statico, descritto dall'Activity system perspective, che definisce il business model come un insieme di attività [*Zott, Amit, 2010; Amit, Zott, 2001*] e l'approccio dinamico, colto dalla Dynamic perspective, che espone un'idea di cambiamento continuo del business model. In questa prospettiva la trasformazione è causata dal business model stesso che viene quindi definito come uno strumento apportante cambiamento ed innovazione *[Demil, Lecoq, 2010];*

Si è scelto di presentare questa contrapposizione tra i due diversi approcci in quanto si ritiene che, se entrambi possono essere ritenuti singolarmente brillanti, uniti rappresentino una visione efficiente ed esaustiva del business model. Il loro connubio consente di rafforzare i loro punti di forza e di smussare quelli di debolezza, fornendo così agli imprenditori uno strumento per una comprensione approfondita e completa dei loro business model.

2.3.2 Approccio di Amit, Zott e la Massa

Il secondo approccio riprende la classificazione esposta da Massa, Amit e Zott, nel loro lavoro più recente *[Zott, Amit, Massa, 2011]* che suddivide i business model e ne definisce le caratteristiche, partendo dalla considerazione che essi siano stati impiegati principalmente per spiegare tre distinti fenomeni:

- l'e-business e l'uso delle information technologies nelle organizzazioni;

- i problemi strategici quali la creazione di valore, i vantaggi competitivi e la performance delle imprese;

- l'innovazione.

La scelta di presentare il cammino intrapreso da Massa, Amit e Zott e, conseguentemente, di evidenziare la loro classificazione rispetto ad altre è dovuta sia ad una considerazione temporale che una qualitativa; il lavoro dei tre autori, pubblicato il 2 Maggio 2011, si configura come la più recente classificazione proposta in materia. Questa sua caratteristica unita all'ampia conoscenza che, in virtù delle loro innumerevoli ricerche e pubblicazioni, Massa, Amit e Zott detengono in materia di business model, fa sì che il loro lavoro abbia preso in considerazione, analizzato ed integrato tutte le più recenti e rilevanti pubblicazioni.

2.3.1.Activity system perspective e dynamic perspective

- *An activity system perspective*
  - *Definizione e letteratura;*
  - *Composizione: design elements e design themes;*
  - *Vantaggi*

- *Definizione e letteratura*

Zott e Amit, a seguito di svariate ricerche e basandosi sui numerosi lavori sviluppati [*Zott, Amit, 2001; Zott, Amit, 2007; Zott, Amit, 2008; Zott, Amit, 2009*] riassumono le idee maturate negli anni concettualizzando il business model di un'impresa come un sistema di attività interdipendenti che trascendono l'impresa andando oltre i suoi confini [*Zott, Amit, 2010*].

Il business model, scaturente dal disegno del sistema di attività, è l'unità di analisi fondamentale, in quanto consente la creazione del valore e l'appropriazione di una percentuale di quest'ultimo da parte dell'impresa.

Gli autori definiscono un'attività come "The engagement of human, physical and/or capital resources of any part to the business model (the focal firm, end customer, vendors, etc.) to serve a specific purpose toward the fulfillment of the overall objective" *[Zott, Amit, 2010]* . La sommatoria di tutte le diverse attività crea un sistema interdipendente che ha come fine la creazione di valore per gli attori partecipi, in altre parole, l'impresa, i suoi partners, i venditori, i distributori, i clienti, etc. L'interdipendenza tra le attività è una caratteristica basilare del concetto di sistema di attività, essa nasce grazie agli imprenditori ed ai manager che decidono quali attività faranno parte del business model dell'impresa e come verranno collegate tra loro. Le attività e le transazioni tra esse, all'interno e all'esterno dei confini aziendali, formano la tessitura del business model, ovvero la sua essenza [*C.Zott, R.Amit , 2009*]. Alcune di queste attività sono implementate dall'impresa, altre dai suoi fornitori, dai suoi partner o dai suoi clienti; il ruolo che l'impresa ricopre all'interno del suo ambiente di riferimento dipende dalle attività che decide di implementare e da come queste la collegano al suo network. Queste scelte sono decisioni chiave per il futuro dell'impresa, infatti, una volta che il business model è deciso ed implementato, cambiarlo potrà comportare delle difficoltà a causa della presenza di vari fattori di resistenza al cambiamento. Inoltre, la definizione del sistema di attività porta con sé l'individuazione dei competitors con cui l'impresa avrà a che fare e, conseguentemente, del valore di cui riuscirà ad appropriarsi, "The stronger the competition implied by the choice of the business model, the more difficult value appropriation will be" [*Zott, Amit, 2010, 218*].

Il business model, quindi, mira alla creazione di valore per tutte le parti coinvolte nella sua architettura e ciò definisce l'entità del valore totale che creerà; l'idea che Amit e Zott hanno di valore totale scaturisce dalla definizione che ne danno Brandenburger e Stuart che lo definiscono come la somma dei valori di cui si appropriano i diversi attori coinvolti nel modello [*Brandenburger, Stuart, 1996*].

Oltre a ciò, il business model determina il potere di negoziazione dell'impresa, individuando i suoi competitors e i termini stessi della competizione determinando la

porzione del valore totale di cui l'impresa si potrà appropriare. In particolare, questa percentuale dipende dal revenue model che gli autori definiscono come "specific modes in which a business model enables revenue generation" *[Zott, Amit, 2010, p.218]*. Il revenue model pur essendo un concetto distinto dal business model è in stretta relazione con esso, così come una strategia di prezzo di un prodotto è in relazione con lo stesso.

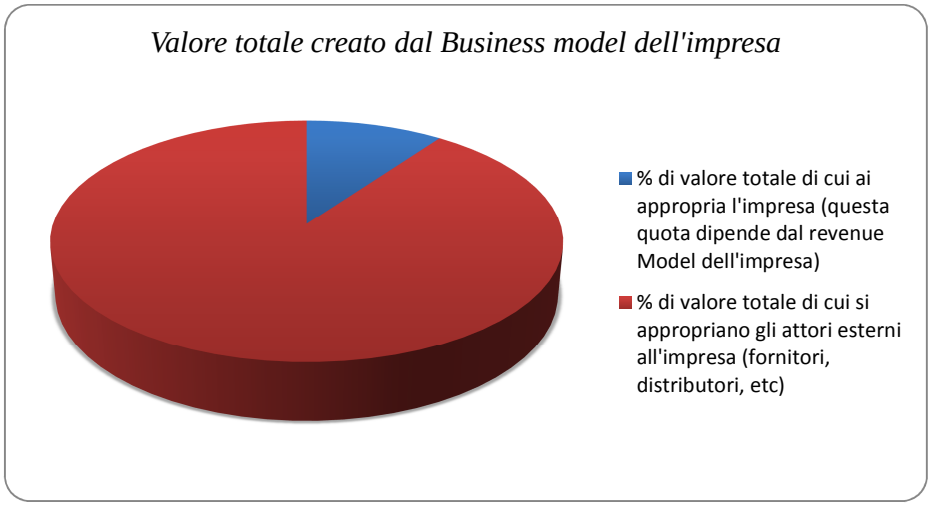


Figura 2.3: Relazione tra Business model e Revenue model

Zott e R.Amit prima di addentrarsi in un'analisi più approfondita del business model quale sistema di attività, sottolineano come tale definizione sia supportata, implicitamente ed esplicitamente, dalla letteratura esistente: Afuah, ad esempio, sostiene che ogni business model è caratterizzato dall'insieme di attività che l'impresa esegue, dal modo in cui le esegue e dal tempo in cui tutto ciò avviene *[Afuah, 2004]*; si tratta di una definizione simile a quella data da Johnson et al. che si riferiscono al business model come insieme di attività chiave che possono includere, lo sviluppo, le attività manifatturiere, quelle di budget, la pianificazione, le vendite ed i servizi *[Johnson et al. 2008]*; Eismann riprende il concetto, affermando che il business model si riferisce alla natura dei servizi che l'impresa provvede per i suoi clienti ed alle attività che implementa per distribuire questi *servizi [Eismann, 2003]*; infine, Chesbrough ritiene che il business model scaturisca dalla definizione dell'insieme di attività che vanno

dalle decisioni circa le risorse da utilizzare alla scelta riguardante i consumatori a cui rivolgersi *[Chesbrough, 2006]*.

A fronte delle diverse definizioni esposte, è possibile affermare che l'identificazione del business model quale insieme di attività è un'idea sposata da gran parte della letteratura e la cui portata è rimasta pressoché invariata negli anni. Il valore teorico di questa definizione risiede nel fatto di condurre ad una visione complessiva dell'intero business, oltre a permettere, come evidenziato, di comprendere quali sono le conseguenze dovute all'inserimento di una nuova attività estranea al tradizionale business dell'azienda. Ciò è particolarmente interessante nella situazione economica attuale in cui diverse aziende affiancano al business tradizionale nuove attività per mantenere costanti i propri revenue.

- *La composizione: design elements and design themes*

Amit e Zott ritengono che il business model sia composto da due gruppi di parametri distinti ma correlati:

- I *design elements* che comprendono il contenuto del business model, la struttura dello stesso e la sua governance;

- i *design themes* ovvero novelty, lock-in, complementaries ed efficiency;

- *Design elements:*

Il contenuto di un business model è l'insieme di attività che viene selezionato per poi venire implementato; la scelta di aggiungere o cambiare un'attività può trascinare con sé la necessità di inserirne altre all'interno del business model, ad esempio Bancolombia, in aggiunta alle attività tradizionali, decise di offrire microcrediti a una grande fascia di colombiani che, precedentemente, non aveva accesso al credito. Per implementare questa nuova attività necessitò però di formare nuovo e vecchio personale, di sviluppare nuove competenze e di collegare quest'attività a quelle già esistenti *[Banerjea, Kahn, e Petit, 2006]*. L'offerta di credito ad una fascia di mercato fino ad allora non considerata ha portato Bancolombia, non solo ad aggiungere un'attività, ma a rivoluzionare il contenuto del business model a causa dell'inserimento di attività secondarie a supporto della nuova offerta di microcredito.

Il modo in cui le attività, sia classiche che nuove, sono collegate tra loro definisce la struttura del business model e delinea l'importanza relativa di ogni attività suddividendole tra attività principali ed attività di supporto.

Infine, la governance stabilisce chi esegue le attività. Il franchising, ad esempio, rappresenta una possibile scelta di governance.

I parametri contenuto, struttura e governance sono stati presentati separatamente per semplicità e maggior chiarezza ma, ovviamente, i manager autori dei propri business model, devono prendere decisioni per ognuno di essi e ciascuna di queste decisioni influenzerà le altre in quanto contenuto, struttura e governance, pur rimanendo tre concetti differenti, sono altamente interconnessi tra loro. Ad esempio, il fondatore di Prosper, impresa peer to peer, permise ai finanziatori di decidere a quali beneficiari volevano concedere i propri prestiti. Questa scelta, pur essendo una scelta di struttura, in quanto riguardava un collegamento tra le attività, si rifletteva contemporaneamente sulla governance, influenzando anche questo parametro.

- *Design themes*

Un sistema di attività è inoltre caratterizzato dai parametri chiamati design themes che sono definiti dagli autori come "configurations of design elements, or the degree to which they are orchestrated and connected by distinct themes" *[Zott, Amit, 2001, p.221];* come anticipato, i design themes si compongono di quattro fonti di creazione del valore ovvero:

a. Efficiency: il business model può incrementare il valore creato attraverso un "efficieny centred design". Ciò accade in tutti i casi in cui un particolare ridisegno del business model porta a ridurre i costi di una o più attività. Maggiore sarà l'efficienza apportata dal business model, più bassi saranno i costi sostenuti e quindi maggiore sarà l'entità del valore totale creato. Una maggior efficienza può essere conseguita in diversi modi: ad esempio attraverso una riduzione dei costi di transazione o grazie all'ottenimento di maggiori economie di scala o di apprendimento.

b. Il lock-in, invece, fa riferimento a tutti i processi che non permettono agli attori coinvolti nel business model di abbandonare agevolmente il modello per sposarne un altro; ad esempio si parla di lock-in quando si è in presenza di costi di cambiamento particolarmente alti che possono scoraggiare i clienti a cambiare modello. Gli utenti affezionati ad un social network che hanno impiegato molto tempo a personalizzare la propria interfaccia e a ricostruire la propria rete di relazioni reale nello spazio virtuale, saranno restii ad abbandonarlo per iscriversi ad un altro network, questa scelta, infatti, comporterebbe il dover intraprendere una nuova personalizzazione da zero.
c. Complementarities: riguarda la possibilità di incrementare il valore scaturente dal business model attraverso il contemporaneo sviluppo di due o più attività. Ciò accade nei casi in cui l'implementazione all'unisono delle attività comporta l'ottenimento di un maggior valore rispetto allo sviluppo separato delle stesse. Questo concetto era stato teorizzato da Brandenburger e Nalebuff che sottolineavano "A player is your complement if customers value your product more when they have the other players product than when they have your product alone" [*Brandenburger, Nalebuff, 1996, p.145*]. Che si tratti di prodotti apportati da player diversi, la cui offerta unica crea maggiori guadagni rispetto alla somma delle loro offerte singole, o che si tratti di unione di attività dello stesso business model il cui sviluppo coordinato comporti maggiore creazione di valore, il concetto di complementarietà rimane lo stesso. Un semplice esempio è offerto dalle banche, dove lo sviluppo dei conti deposito è fondamentale per offrire un buon servizio di prestito, in quanto la liquidità prestata è supportata dai depositi accumulati dal sistema finanziario, laddove le banche incrementano il valore creato quando riescono a gestire in maniera efficiente e tempestiva le attività di raccolta (es: conti di deposito) e di impiego (es: prestito alla clientela), garantendo puntualmente un adeguato bilanciamento tra le masse in gioco.
d. Novelty: riguarda l'incremento del valore creato dal business model grazie a tre possibili percorsi:
    - l'implementazione di nuove attività, in questo caso si parlerà anche di novelty di contenuto;

- l’implementazione di nuovi sistemi di collegamento tra le attività o novelty di struttura;

- l’implementazione di nuovi sistemi di governance.

La novelty, inoltre, è strettamente correlata ad ognuno dei tre precedenti parametri presentati: favorisce i procedimenti di lock-in in quanto, frequentemente, un modello innovativo che si discosta da quelli presenti nel mercato, comporta degli switching costs notevoli per chi volesse abbandonarlo; è collegata alle complementarities perché spesso le novelties di un business model riguardano le nuove combinazioni di attività che vengono implementate [*Moral, Ghoshal, 1999*], infine c’è una stretta relazione anche tra novelty and efficiency, infatti sviluppare quest’ultima impone sempre un cambiamento all’interno del business model.

- *Vantaggi dell’activity system perspective*

L’activity system perspective presenta il business model come un’insieme di attività che distribuiscono valore agli attori coinvolti nel modello. Inoltre, essa spiega come siano correlate tra loro le diverse attività, delineando con ciò la sua struttura e la rispettiva governance. Il valore creato proviene da quattro principali possibilità: novelty, lock in, efficiency e complementaries. Queste quattro possibilità non sono quattro vie distinte bensì sono correlate e sovrapposte tra loro.

L’approccio activity system, enfatizzando come prima cosa le attività del business model, sembra proporre ai managers una prospettiva naturale, in quanto basata su un oggetto, le attività, di cui già si interessano nel prendere la maggior parte delle loro decisioni.

In secondo luogo, perseguendo l’approccio activity system, i managers avranno una visione globale delle singole attività, grazie al quale saranno subito chiare le conseguenze di ogni singola scelta su tutte le attività da essa influenzate. Gli autori pongono l’accento su questo punto asserendo: “The message to managers is clear: look at the forest, not the trees, and get the overall design right, rather than concentrating on

optimizing details" *[Zott, Amit, 2010, p.223]*. Ciò apporta un terzo vantaggio: la visione olistica presentata enfatizza le relazioni coinvolte nel processo e nelle transazioni, conferendo alla loro gestione un'importanza che altre prospettive tralasciano.

- *Dynamic perspective*
  - *Il gap tra l'activity system perspective e il transformational approach*
  - *La prospettiva di E.Penrose*
  - *Il framework RCOV*
  - *Vantaggi della dynamic perspective*

- *Il gap tra l'activity system perspective e il transformational approach*

Un approccio maggiormente dinamico al concetto di business model è stato proposto da B. Demil e X. Lecocq nel loro lavoro "Business model evolution: in search of dynamic consistency" *[Demil, Lecocq, 2010]*. Lo scopo di questo lavoro è quello di colmare il gap esistente tra due diversi approcci al business model: l'activity system perspective (chiamato dagli autori "static approach") ed il "transformational approach". L'attenzione degli autori, infatti, è focalizzata sul cambiamento continuo dei business models esaminato grazie all'integrazione dei due approcci che, pur proponendo punti di vista differenti, non vengono visti come opposti, bensì come due modelli complementari che perseguendo obiettivi differenti consentono una visione più esaustiva. Ciò anche perché, se da un lato i due approcci propongono due visioni interessanti, dall'altro hanno entrambi dei punti di debolezza che la loro unione può attenuare.

Nello "static approach", come esposto in precedenza, il business model di un'impresa è inteso come l'insieme delle diverse attività che essa svolge, la cui interazione e i cui meccanismi di funzionamento consentono di creare valore. B. Demil e X. Lecocq asseriscono che quest'approccio, oltre a permettere un'agevole descrizione delle diverse tipologie di business models in base alle attività che lo compongono, consente di studiare la relazione tra il business model e la perfomance dell'impresa. Esso, se da una parte propone una visione analitica ed interessante, dall'altra però non si interessa dell'analisi circa l'evoluzione che il business model può subire nel tempo. Questo è invece il fine del "transformational approach" che definisce il business model come "a concept or a tool to adress change and focus on innovation, either in the organization or

in the business model itself" *[Demil, Lecocq, 2010, p.229]*. Il punto centrale di quest'approccio è quindi il cambiamento che dona movimento al modello descritto minuziosamente dallo "static approach", andando ad esaminare le azioni ed i cambiamenti del business model nel corso del tempo.

La ricongiunzione di questi due approcci è il fine ultimo di B. Demil e X. Lecocq, ovvero essi vogliono spiegare come cambia un business model attraverso l'analisi della dinamica creata dalle interazioni tra gli elementi della sua struttura, gli autori scrivono: "We try to reconcile the two approaches to adress the question of how a business model evolves, looking particularly at the dynamic created by the interactions between its building blocks" *[Demil, Lecocq, 2010, p.228]*.

- *La prospettiva di E.Penrose*

Per fare ciò essi prendono ispirazione dalla teoria di crescita dell'impresa che E.Penrose espone nel libro "The theory of growth of the firm" *[E.Penrose, 1995, p.34]* dove l'evoluzione dell'impresa è definita come ciò che scaturisce dal dinamismo creato dalle interazioni tra le sue componenti. L'impresa viene descritta dall'autrice come un insieme di risorse, fisiche e umane che possono essere prodotte internamente, acquistate o affittate. Una volta che le risorse vengono inserite nell'impresa la loro interazione darà vita a combinazioni via via diverse ed uniche che non saranno statiche, ma seguiranno un processo di cambiamento continuo, coerente con l'evolversi dell'impresa nel tempo. L'insieme delle risorse non è importante in quanto tale, bensì perchè costituisce un potenziale di servizi. Per maggior chiarezza è necessario puntualizzare che con il termine "risorsa" Penrose, infatti, fa riferimento ad un fascio di servizi differenti tra loro. Quando le risorse vengono collegate per l'ottenimento di un determinato output, sono sfruttati solo alcuni servizi tra quelli potenziali, mentre altri rimangono inespressi. La teoria di sviluppo di Penrose si basa proprio su questo concetto, infatti, i servizi inutilizzati rappresentano il potenziale di crescita dell'impresa, la quale, qualora intravedesse un modo differente per connettere le risorse, utilizzerebbe servizi differenti da cui scaturirebbero nuovi output. Ogni differente combinazione connota quindi l'unicità dell'attività di impresa. Il valore creato dall'impresa dipende dall'abilità di creare combinazioni innovative, di cogliere opportunità di attuazione di nuove combinazioni di risorse. Quest'abilità chiama dall'autrice "enterpreneurial capacity of

management" viene definite come "the capacity of create opportunities to use the resources or the motivation to acquire and/or develop new one" *[E.Penrose, 1995,p.64]*. La crescita dell'impresa, data dal nuovo valore creato, è il risultato dell'interazione tra le risorse e l'abilità del management di proporre nuove combinazioni e di far scaturire da queste interazioni nuove proposizioni di valore da proporre al mercato di riferimento. Questa visione proposta dall'autrice è stata fondamentale per lo sviluppo della Resource-based view, come dimostrato da Y.Y Kor e J.T Mahoney nel paper "Edith Penrose's contributions to the Resource-based view of strategic management" *[Kor, Mahoney, 2004]*, dove puntualizzano che l'influenza diretta ed indiretta che l'autrice ha avuto nella Resource-based view è data dai tre collegamenti chiave tra risorse aziendali quali fasci di servizi, opportunità produttive e crescita aziendale. Essi sono:

1. gestione delle risorse: E.Penrose sostiene che un'azienda possa creare valore non grazie alla maggior detenzione di risorse, bensì grazie alla loro gestione innovativa scaturente da una loro nuova connessione che utilizza dei servizi prima inespressi;
2. nascita di opportunità: l'autrice suggerisce l'esistenza di un nesso causale tra la combinazione delle risorse esistenti e la generazione di opportunità per l'innovazione. Infatti, sono le nuove combinazioni di risorse che permettono l'innovazione e la creazione di valore economico;
3. livello di performance: E.Penrose ritiene che la limitatezza di risorse e capacità aziendali si rifletta sul livello di performance dell'azienda, la quale deve tenere conto di ciò ed identificare in base a questo il suo tasso di crescita ottimale.

- *Il framework RCOV*

B. Demil e X. Lecocq elaborano la visione dinamica proposta da E.Penrose e successivamente sviluppata dalla Resource-based view e la applicano al concetto di business model per poter così analizzare la sua evoluzione nel tempo.

Per evitare di considerare il business model attraverso una visione olistica, che avrebbe portato a descrivere i suoi cambiamenti in modo troppo generale e sommario, gli autori hanno propongono il framework RCOV.

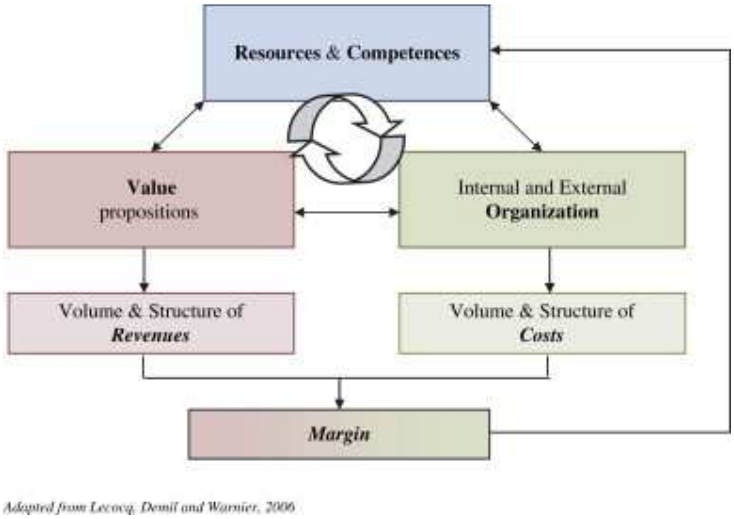


Figura 2.4: I componenti principali del modello di business: il modello RCOV

[Demil, Lecocq, 2010, p.43].

Questo framework descrive le componenti principali del business model e le loro interazioni. Le componenti sono suddivise in:

- Risorse e competenze: le risorse, similmente all'interpretazione di E. Penrose, possono provenire dal mercato o essere sviluppate internamente; le competenze, riguardano invece le capacità dei manager di sviluppare i servizi che le risorse possono offrire proponendo nuove interazioni tra esse;
- la struttura organizzativa: essa è formata dalla "value chain of activities" ovvero l'insieme degli processi che la compongono e dal "value network" cioè il complesso di relazioni che l'impresa stringe con gli stakeholders (fornitori, clienti, competitors, etc.); entrambi questi insiemi vanno oltre i confini dell'impresa permettendole di stabilire relazioni con altre organizzazioni;
- la proposizione di valore: questa si concretizza inizialmente nell'offerta dell'impresa al mercato, mentre successivamente scaturisce nel contenuto della transazione tra l'impresa ed i suoi clienti.

Il framework RCOV dell'impresa è una fotografia delle sue componenti e delle loro interazioni in quel dato istante. Per ogni singolo momento di vita dell'impresa, l'istantanea che si potrà scattare sarà diversa da quella precedente e da quella

successiva. Ciò conferma l'estrema dinamicità del quadro di riferimento, che con il passare del tempo non rimane mai uguale a sé stesso.

Quest'evoluzione non solo è continua ma scaturisce dall'interazione tra le varie componenti del framework, il cambiamento di una di esse porta infatti alla modifica di tutte le altre creando un effetto domino e definendo quello che gli autori chiamano "permanente stato di disequilibrio".

Se le risorse sono organizzate dalle competenze in modo differente, le interazioni tra le nuove combinazioni di risorse necessiteranno di una nuova struttura organizzativa e svilupperanno poi una nuova proposizione di valore dell'impresa da cui, a sua volta, scaturiranno nuovi ricavi e nuovi costi.

In ugual modo, se viene proposta una diversa proposizione di valore ciò avrà conseguenze sulle risorse, sulle competenze e sulla struttura organizzativa che, presumibilmente, dovrà essere modificata.

Questi cambiamenti non saranno apportati dalle sole scelte consapevoli del management, bensì potranno derivare anche dall'ambiente esterno. Demil e Lecocq per far comprendere l'importanza di ciò scrivono: "Organizational evolution may have antecedents and consequences which are more emergent and surprising, more dependent on environment or happenstance than on delibarate management choices" *[Demil, Lecocq, 2010, p.176]*.

A causa di cambiamenti volontari, provenienti da decisioni aziendali, e di cambiamenti involontari, ambientali o provenienti da fonti esterne, il business model di un determinato istante, descritto dal framework RCOV, sarà in perenne evoluzione. Questo stato, così come asserito da E. Penrose, è fondamentale per la vita e la crescita delle imprese che possono trarre da questa dinamicità crescita, innovazione, nuove opportunità e dinamismo. Affinchè ciò avvenga, gli imprenditori devono essere in grado di sostenere la performance dell'impresa a prescindere dai cambiamenti che la investono, inoltre questi non devono essere visti come pericoli, ma al contrario come occasioni per incrementare la performance aziendale.

B. Demil e X. Lecocq suggeriscono agli imprenditori tre punti chiave per non venire sopraffatti dai cambiamenti, subendoli in modo passivo, ma per trarre da essi beneficio e per poter gestire l'evoluzione del loro business model:

1. Compiere un'analisi dell'ambiente esterno e del corso di eventi dell'impresa per poter monitorare rischi e incertezze che possono impattare nel business model;

2. Prendere atto del fatto che cambiamenti e avvenimenti inaspettati saranno sempre presenti ed insiti nella natura della vita dell'impresa ed è quindi necessario anticipare le conseguenze potenziali che i questi cambiamenti inaspettati possono avere;

3. Prendere parte al processo continuo di cambiamento, promuovendo modifiche atte ad incrementare la performance aziendale.

Queste tre abilità formano ciò che viene definita "dynamic consistency" ovvero "the capability to anticipate change sequenze and implement incremental or radical changes to adapt the business model to maintain or restore ongoing performance" *[Demil, Lecocq, p.198]*. Per appropriarsene i manager devono innanzitutto detenere una profonda conoscenza del loro business model e delle relazioni esistenti tra le sue componenti.

- *Vantaggi della dynamic perspective*

La costante dinamicità individualizzata da Demil e Lecocq fa sì che la loro teoria prenda le distanze dalla "Configurational perspective literature". Infatti, a differenza di quest'ultima, essa non crede sia possibile l'identificazione di una lista finita di elementi del business model e nemmeno sia possibile definire un'ottima combinazione di risorse, la miglior organizzazione o la proposizione di valore più profittevole. Riconoscendo il disequilibrio insito nei business models, Demil e Lecocq credono che nuove configurazioni siano sempre possibili, così come l'aggiunta di nuove risorse, nuove competenze e nuove relazioni tra esse; i managers, consci di questo stato di perenne evoluzione, devono dotarsi di strumenti, competenze e abilità che consentano loro di adottare strategie di cambiamento continuo del loro business model. Infine concludono affermando "The open ended interactions between core components and managers' entrepreneurial initiatives mean business models are always changing, managers must monitor consistency to ensure sutsinable performance" *[Demil, Lecocq, p.245]*.

- *Conclusioni*

La comprensione e l'integrazione dell'activity system perspective e della dynamic perspective permettono una visione esaustiva del business model, la loro unione consente di rafforzare i loro punti di forza e di smussare quelli di debolezza. Se da un lato lo static approach, infatti, non è in grado di descrivere autonomamente il processo di cambiamento di un business model, dall'altro questo è il fine della dynamic perspective, il cui focus è sul perenne stato di evoluzione del business model. Per conseguire questo suo obiettivo, però, esso necessita dell'approccio statico che si configura come un importante ed imprescindibile punto di partenza. Si ritiene che Amit e Zott con la "static view" e Demil e Lecoq con la "dynamic view" abbiano proposto due contributi essenziali non solo allo sviluppo della letteratura futura, bensì anche agli imprenditori, per una comprensione approfondita e completa dei loro business model.

2.3.2. L'approccio di L.Massa, R.Amit e C.Zott al business model

- *Metodologia*
- *Business model come e-busines model*
- *Business model e strategia*
- *Business model e innovazione*

Si prosegue con la presentazione della seconda classificazione scelta, ovvero quella proposta da L.Massa, R.Amit e C.Zott, nel loro lavoro più recente *"The business model: recent develpoment and future research"*.

- *Metodologia*

L'analisi che ha portato L. Massa, R. Amit e C. Zott a proporre la classificazione esposta ha seguito un metodo composto da più steps. Innanzitutto, gli autori hanno scelto di focalizzarsi su articoli che contenevano il termine "business model" nel titolo o tra le parole chiave, grazie a questa prima scrematura hanno individualizzato settanta

articoli presenti nelle più importanti riviste accademiche[1]. A questi articoli ne hanno aggiunti altri milleduecento, selezionati con gli stessi criteri ma trovati grazie all'utilizzo del database EBSCO Business Source Complete[2].

Successivamente, per individuare all'interno di questo cluster iniziale gli articoli utili ai della ricerca, sono stati adottati tre parametri di scrematura:

1. l'articolo doveva trattare di business model in modo significantivo non marginale;
2. l'articolo doveva fare riferimento al business model come un concetto correlato alle imprese;
3. la rivista in cui l'articolo appariva doveva essere classificato all'interno della ISI web of Knowledge.

Gli autori, in virtù di questi tre parametri, hanno estrapolato centotrentatré articoli dai milleduecento di partenza e su questi hanno basato la loro analisi.

In base al loro contenuto, i temi principali degli articoli si possono raggruppare in tre gruppi general

- il business model come e-business model;
- il business model e la strategia;
- il business model e l'innovazione.

- *Business Models come e-business model*

[1] Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of Management (JOM), Journal of Management Studies (JMS), Management Science (MS), MIS Quarterly, Organization Science (OS), Strategic Management Journal (SMJ), California Management Review (CMR), Harvard Business Review (HBR), e MIT Sloan Management Review (MSM).

[2] ESBSCO è la banca dati di ricerca nel settore economico più diffusa ed utilizzata al mondo, presenta oltre 2300 riviste. Fornisce il tetso completo a partire dal 1965 e riferimenti citati a partire dal 1998, inoltre offre una copertura per tutte le discipline economiche tra cui marketing, ammnistrazione, MIS, POM, attività finanziaria ed economica.

Gran parte dell'attenzione rivolta ai modelli di business riguarda l'e-business; con questo termine si vuole fare riferimento a tutto l'insieme di transazioni commerciali e relazioni che un'impresa intraprende attraverso la rete web. L'espansione della rete e la crescita delle sue potenzialità hanno fatto sì che l'interconnessione divenisse la caratteristica regina di questi ultimi anni e che portasse con sé un declino dei costi di comunicazione e di elaborazione dei dati. Tutto ciò ha permesso la nascita di nuovi modi di creare e distribuire valore che hanno offerto l'opportunità di progettare metodi di transazione non convenzionali e la possibilità di strutturare forme di organizzazione che estendono il loro business oltre i confini tradizionali *[Daft & Lewin, 1993; Dunbar, Starbuck, 2006]*. L'economia dell'informazione frantuma il business, decostruendo, separando e ricomponendo tra loro cose ed informazioni, il business, quindi, si ridisegna secondo nuove strutture di informazioni e oggetti *[Vescovi, 2007]*. Le importantissime rivoluzioni apportate ai business models dalla rete web chiariscono il perché della stretta assonanza tra i due concetti; Shafer, a seguito di un'analisi svolta nel 2005, ha evidenziato come, tra le dodici definizioni di business models prese in considerazione, otto concernessero l'e-business [*Shafer, Smith, Linder, 2005*]; questo trend è stato poi confermato dalla ricerca svolta da Amit, Zott e Massa, nella quale almeno un quarto degli articoli analizzati si occupava di business models riguardanti l'e-business. I tre autori ritengono che le fonti circa gli e-business models possano essere suddivise in due grandi gruppi:

1. il primo include tutte le ricerche aventi lo scopo di descrivere gli e-business models in termini generali e di proporne una classificazione, individuandone le diverse tipologie;
2. il secondo, invece, riguarda tutte le ricerche che profilano in modo più specifico i componenti degli e-business models.

Fanno parte del primo gruppo i contributi di diverse scuole, tra i più importanti si ricordano gli approcci di:

- Timmers [*Timmers, 1998*] che ha proposto una tassonomia di undici diversi e-business models, classificandoli in base al grado di innovazione e di integrazione funzionale delle attività coinvolte.

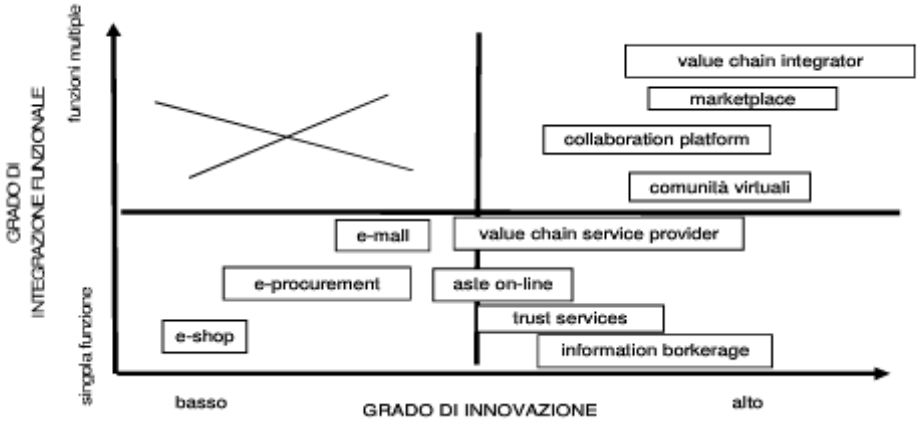


Figura 2.5: Classificazione dei business models sulla base del grado di innovazione apportato e dell'interazione funzionale. [Timmers, 1998, p.8]

- Rappa *[Rappa, 2009]* che ha individuato nuovi e-business models generici i cui criteri di classificazione sono la natura dei ricavi ed il posizionamento all'interno della catena del valore. L'autore ha sottolineato come la classificazione debba essere considerata in un'ottica dinamico-evolutiva e non possa, pertanto, essere definitiva ed esaustiva; lo sviluppo del web, infatti, è costante e la nascita di nuovi e-business models è imprevedibile.
- Tapscott *[Tapscott, 2000]* ha proposto una visione rivoluzionaria: egli crede che la rete web sia in grado di trasformare profondamente le regole della competizione d'impresa cambiandone i principi strategici e le fonti di vantaggio competitivo. Secondo Tapscott le imprese, con l'avvento e la diffusione della rete, sono state plasmate in integratori di sistema, ovvero in gestori di gruppi di imprese indipendenti e collegate poi tra loro al fine di costruire un'offerta complessa. Questi agglomerati di organizzazioni, chiamati "business web", sono composti da fornitori, distributori, fornitori di servizi, infrastrutture e clienti che usano internet per le comunicazioni e le transazioni. La rete diviene quindi il collante che rende possibile queste nuove architetture e, soprattutto, la creazione di nuovo valore formato in modo differente rispetto al passato. In ogni business web, infatti, ogni partecipante si focalizza sulle competenze core che lo

contraddistinguono partecipando così alla creazione del valore complessivo. Tapscott, basandosi su due criteri, quello di "gerarchia" e quello di "integrazione all'interno della catena del valore", identifica cinque tipologie di business web:

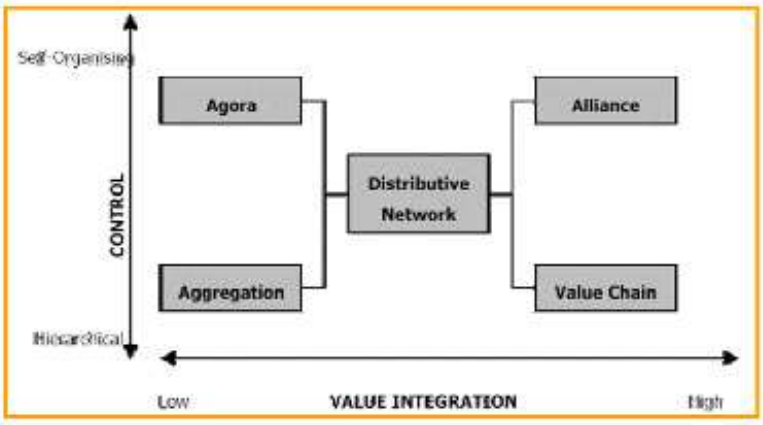


Figura 2.6: Le cinque tipologie di business web classsificate in base alla capacità di controllo e all'integrazione di valore resa possibile. [Tapscott e altr 2000, p.44]

1. Agorà: piazze virtuali in cui le parti si incontrano per contrattare liberamente il valore dei propri beni; esse sono luoghi caratterizzati da una bassa integrazione e da un'alta capacità di autogestirsi e controllarsi autonomamente, un'esempio di questo business model è l'e-marketplace ovvero un'arena su internet dove un intermediario affidabile offre nuove opportunità commerciali e funzioni innovative alle aziende registrate senza interferire sulla definizione dei prezzo dei beni e dei servizi offerti sull'e-marketplace, vengono utilizzati dalle aziende per raggiungere nuovi clienti, per offrire ai clienti un mezzo conveniente per acquistare i prodotti, per ridurre i costi utilizzando i servizi offerti dall'e-marketplace e infine per reperire informazioni sulla concorrenza;
2. aggregation: business web configurati come intermediari che hanno la responsabilità per la scelta di prodotti, dei segmenti di mercato a cui rivolgersi e dei prezzi a cui competere; essi sono in grado di offrire valore aggiunto sia ai fornitori sia ai clienti;

3. value chain: dove il fornitore di contenuti organizza ed indirizza il network per fornire progetti integrati ad alto valore aggiunto;
4. alliance: business web che hanno la peculiarità di offrire un alto valore grazie ad una forte integrazione, pur essendo contemporaneamente privi di controllo gerarchico. Le comunità virtuali sono l'esempio per eccellenza di questi business web;
5. distributive network: in cui il valore apportato nasce dalla distribuzione di prodotti e servizi tra produttori e consumatori. Essi sono quindi business web a servizio di altri business web.

All'approccio di Tapscott vanno riconosciuti diversi meriti: innanzitutto, egli ha proposto una chiave di lettura che delinea le modalità di riconversione di una strategia tradizionale in una strategia web-based, identificando per primo uno schema preciso per la trasformazione di un business model tradizionale in un e-business model. Inoltre, ha enfatizzato la necessità di ottenere un vantaggio competitivo focalizzandosi sulla modalità di co-creazione e di integrazione tra organizzazioni diverse che possono così dar vita a prodotti e servizi unici, di volta in volta scomponibili e ricostruibili secondo la domanda di mercato.

- Weill e Vitale *[Weill, Vitale, 2001*]: la loro teoria è basata sull'assunto che ogni business model è caratterizzato da diversi attori quali fornitori, partner, clienti finali ed intermediari di un'azienda; questi sono legati tra loro da differenti relazioni attraverso flussi di prodotti, informazioni, capitali e benefits. Gli aspetti sui quali gli autori si focalizzano riguardano le composizioni dei flussi che regolano i processi aziendali e che consentono l'effettiva creazione di valore. Descrivono così otto "atomic business models" ognuno dei quali è caratterizzato da una singolare composizione del flusso che regola il processo aziendale. Infine, puntualizzano che ogni iniziativa di e-business di una specifica impresa può essere un atomic business model puro, oppure può essere un atomic business model ibrido, scaturente dall'unione di diversi atomic business models.
- Applegate e Torbay *[Applagate, Torbay, 2001]* hanno proposto due approcci tra loro complementari. Applegate ha descritto i seguenti sei e-business models: focused distributors, portals, producers, infrastructure distributors, infrastructure portals, e

infrastucture producers, Torbay, invece, classifica i business models secondo le seguenti dimensioni: modello di interazione, natura dell'offerta, sistema del prezzo, livello di personalizzazione, controllo e ruolo del consumatore.

Per quanto riguarda il secondo gruppo, ovvero le ricerche che hanno voluto tentare di descrivere e sintetizzare i componenti dei business model, gli autori hanno proposto una tabella che per ogni ricerca non solo elenchi i componenti che essa ha individualizzato ma li suddivida in componenti di primo ordine, ovvero i più importanti formanti l'anima del business model, e di secondo ordine, ovvero componenti satellite.

(Tabella 1 e 2)

Gli studiosi di entrambi gruppi di ricerche, sia del primo focalizzato sulla descrizione e classificazione degli e-business, sia del secondo la cui attenzione è incentrata sulle componenti, sono interessati prncipalmente alla metodologia che questi modelli utilizzano per fare business in rete e, conseguentemente, del ruolo che questi modelli ricoprono rispetto ai modelli di business tradizionali. Nel loro lavoro, R.Amit, C.Zott e L.Massa pongono l'attenzione sul fatto che, in tutte queste ricerche, mancano delle spiegazioni circa il perché ciò sia avvenuto e sul fatto che, a ben vedere, non vengono fornite delle verifiche empiriche circa l'effetto che questi modelli di e-business hanno. Si ritiene che queste mancanze siano dovute soprattutto alla giovinezza del tema, gli e-business model che sono stati in grado di rivoluzionare i mercati tradizionali sono sorti da poco e i loro effetti non sono ancora certi, pertanto questi modelli rappresentano un punto di partenza per studi più approfonditi circa le conseguenze che hanno portato e porteranno nei mercati tradizionali.

- *Business model e strategia: La creazione del valore e la cattura del valore attraverso le attività*

Nella letteratura strategica il concetto di business model è stato impiegato per spiegare ed approfondire tre tematiche chiave:

1. la creazione del valore;
2. la performance aziendale;
3. i vantaggi competitivi dell'impresa;

Il primo punto, ovvero l'utilizzo del business model nella spiegazione della formazione del valore aziendale, ha acquisito particolare valenza negli anni della digital economy che, come precedentemente puntualizzato, ha fornito nuove occasioni e nuovi meccanismi di creazione di valore il cui punto di riferimento è passato dall'impresa nella sua singolarità al network di attori di cui l'impresa fa parte. In questo contesto, i modelli di business vengono utilizzati per scomporre il complesso processo di creazione del valore nei suoi singoli passaggi, rendendo più chiaro il percorso che porta alla sua formazione e che coinvolge tutto il network *[Amit, Zott, 2001*].

Oltre al contesto della digital economy, il concetto di business model nella spiegazione della creazione del valore è stato utilizzato anche in altri campi, ad esempio da C.Seelos e J.Mair che hanno approfondito un tema particolarmente delicato: la creazione del valore in contesti di povertà dei mercati sottosviluppati le cui caratteristiche sono opposte rispetto a quelle dei mercati maturi [*Seelo, Mair, 2007*]. In queste situazioni il disegno del business model che condurrà poi alla creazione del valore, può scaturire da scelte particolarmente difficili. Gli autori puntualizzano come, ad esempio, potrebbe non esserci affatto un mercato di riferimento, entrare in un mercato potrebbe voler dire doverlo creare; inoltre, le competenze acquisite dall'impresa nei mercati maturi in cui è solita agire potrebbero non essere rilevanti in un mercato dalle caratteristiche così diverse rispetto ai mercati tradizionali. L'assenza di partners e la carenza di network, infine, potrebbero far incontrare ostacoli difficilmente valicabili. In questi casi è necessario sviluppare un business model che possa creare valore e apportare risorse pertinenti alle necessità di un mercato sottosviluppato. Esso dovrà basarsi su un network di relazioni particolarmente stabili e forti, capaci di agire in un contesto difficile.

Tematica simile è stata trattata da Thompson e MacMillan nel loro lavoro "Business models: creating new market and social wealth" [*Thompson, MacMillan, 2010*]. Con questa ricerca gli autori propongono la strutturazione di nuovi business models che consentano la creazione di nuovi mercati e che, simultaneamente, apportino valore e prestino attenzione al miglioramento del benessere sociale.

Un altro punto chiave riguardante la creazione del valore in ottica di business model è stato puntualizzato da Amit e Zott nel paper "Value creation in e-business" [*Amit, Zott, 2001*], essi osservano che il meccanismo di creazione del valore, e di conseguenza l'unità consona di analisi per le scuole interessate alla creazione del valore, va oltre i confini aziendali, ergo, un business model riferito alla singola impresa non può comprendere e catturare il processo di creazione del valore. Gli autori, basandosi su un'analisi di centocinquanta imprese, evidenziano le quattro potenziali fonti di creazione del valore già menzionate: novelty, lock in, complementarities, efficiency.

Oltre che nell'illustrazione del processo di creazione del valore, il concetto di business model gioca un ruolo chiave nella spiegazione della performance aziendale. Afuah e Tucci definiscono il modello di business come il metodo attraverso cui un'impresa costruisce e usa le sue risorse per offrire ai suoi clienti il miglior valore possibile e per trarre da ciò guadagno [*Afuah, Tucci, 2001*] la loro visione di modello di business serve quindi a identificare il vantaggio competitivo di un'impresa. Questo lavoro è poi stato ulteriormente approfondito da Afuah che ha concettualizzato il business model come un set di componenti che interagiscono tra loro e dalla cui relazione scaturisce la performance aziendale [*Afuah, 2004*].

A questi lavori concettuali si affiancano delle ricerche maggiormente empiriche, come ad esempio quella di Amit e Zott [*Amit, Zott, 2006*] in cui gli autori hanno analizzato un campione di centonovanta imprese e hanno studiato le implicazioni che il disegno di business model aveva sulla performance aziendale. Gli autori hanno innanzituto definito il disegno del business model come l'insieme delle transazioni di un'impresa che valicano i confini della stessa, secondariamente, hanno formulano delle ipotesi circa l'impatto che le applicazioni di modelli di business "efficiency - centre" o "novelty - centre" avrebbero avuto sulla performance aziendale. I risultati della ricerca hanno confermato l'ipotesi del conseguiment di migliori performance in aziende il cui business model era "efficiency–centre" o "novelty–centre" e ciò accadeva a prescindere dal contesto ambientale di riferimento. In un altro studio empirico, Patzelt, Knyphausen-Aufsess e Nikol hanno introdotto il concetto di business model come una variabile che modera l'effetto che la composizione del team management provoca sulla performance aziendale. Basandosi su un'analisi di novantanove iniziative imprenditoriali tedesche

operanti nel campo delle biotecnologie, essi si sono focalizzati su due diversi tipi di business models che queste imprese potevano adottare: platform e therapeutic. La loro analisi mostra come i membri del team potevano avere un effetto positivo o negativo sulla performance aziendale in base al fatto che esse adottassero un modello platform o therapeutic.

Infine, un altro interessante studio circa le implicazioni del disegno del modello di business sulla performance aziendale, è stato svolto da dei consulenti dell'IBM, Linder & Cantrell, [*Linder, Cantrell, 2001*] che hanno analizzato settecentocinquantasei imprese leader nel proprio settore di riferimento. Gli autori hanno scoperto che, tra tutte, le aziende out-performance ponevano doppia attenzione al disegno di business rispetto a quelle under-performance, confermando quindi i rislutati di tutti i filoni di ricerca precedentemente esposti.

Il terzo campo in cui il concetto di business model ha trovato un ampio impiego riguarda la strategia di un'impresa focalizzata sulla creazione del vantaggio competitivo. Christensen con "The past and the future of competitive advantage" riassume il pensiero di diverse scuole sostenendo che il business model può essere una fonte importantissima di differenziazione [*Christensen, 2001*]. Imprese eterogenee che si rivolgono alla stessa domanda di mercato con l'obiettivo di soddisfare le stesse necessità offrendo prodotti simili, possono acquisire un vantaggio competitivo attraverso l'implementazione di un modello di business singolare ed innovativo.

Per quanto riguarda la correlazione tra business model e strategia è importante notare come, la maggior parte delle scuole di pensiero, pur affermando come i due concetti siano distinti, sostengano l'esistenza di una stretta relazione tra essi. Richardson, ad esempio, sostiene che il business model, spiegando l'interazione delle attività che lo compongono, esplica l'implementazione della strategia dell'impresa [*Richardson, 2008*]. Nella stessa direzione Shafer e altri identificano il business model come "il riflesso della strategia aziendale" [*Shafer, Smith, Linder, 2005*], definizione analoga è stata proposta da Teece nel suo recente lavoro "Business models, business strategy and innovation" che annota "il business model riflette l'ipotesi di cosa vogliono i consumatori, di come gli imprenditori possono rispondere a queste esigenze per venirne poi remunerati per essere stati in grado di farlo" [*Teece, 2010*].

La letteratura strategica percorre quindi tre strade che si affacciano ai business model in modo diverso, business model come fonte di creazione del valore, business model quale funzione di performance aziendale e infine business model quale veicolo di vantaggio competitivo; ognuno di questi filoni di ricerca non ha portato ad una definizione univoca del concetto di business model, considerandoli nel loro complesso possiamo però ricavare una visione abbastanza chiara di ciò che il business model non è:

- non è un meccanismo lineare per trasferire valore dai fornitori ai clienti, infatti la creazione e il tarsferimento di valore attraverso un business model avvengono in maniera un po' più complessa, che prevede un continuo di interazioni e un coinvolgimento di diversi players;
- non è la stretagia di prodotto, ovvero non riguarda solamente il posizionamento dei prodotti/servzi di un'impresa nel marcato di riferimento;
- non riguarda solamente l'organizzazione interna dell'azienda.

Ancora una volta è possibile affermare che le ricerche esposte non sono giunte ad un punto d'arrivo bensì hanno fornito dei punti di partenza per degli sviluppi futuri più precisi circa una definizione di business model in campo strategico e, cosa non di inferiore importanza, ne hanno definito i confini.

- *Business model ed innovazione*

Il terzo ed ultimo campo in cui il business model ha ricevuto ampia attenzione riguarda, come anticipato, il suo nesso con l'innovazione. Per procedere all'analisi, è necessario biforcare la relazione "business model-innovazione" in due differenti concetti:

- l'idea di business model come soggetto di innovazione, ovvero come struttura da cui scaturiscono innovazioni e attraverso cui esse vengono proposte al mercato di riferimento;
- l'idea di business model come oggetto di innovazione.

Si procede con l'analisi di entrambi i concetti in modo separato.

- *Il business model quale soggetto di innovazione*

Nel primo caso, il business model è fonte e veicolo di innovazione, il suo il ruolo è quello di "liberare il valore potenziale incorporato nelle nuove tecnologie e di convertirlo in risultati di mercato" *[Zott, Amit, Massa, 2011, p.14]*. Un'importante ricerca in merito è stata svolta da Chesbrough e Rosenbloom che attraverso l'analisi della "Xerox Corporation" hanno voluto esplorare il ruolo ricoperto da un business model nel catturare il valore potenziale che incorpora una nuova innovazione, in particolare gli autori fanno riferimento all'innovazione tecnologica *[Chesbrough, 2002]*. La considerazione di partenza di Chesenbrough e Rosenbloom è che il valore insito in un'innovazione rimanga latente fino a quando non viene commercializzato e ciò accade attraverso l'impiego di un business model che, pertanto, svolge una funzione importantissima. Può succedere, ad esempio, che un'innovazione vincente non riscuota il successo desiderato o fallisca a causa dell'utilizzo di un business model non appropriato. La performance negativa di un'innovazione in cui l'impresa aveva investito, può trascinarla in un circolo negativo, ripetuti insuccessi di mercato, infatti, possono portare l'impresa a ridurre il suo impegno e la sua volontà di migliorarsi ed investire in innovazione. Il business model, quindi, viene definito dagli autori come un costrutto che è in grado di trasformare gli input che l'impresa inserisce nel mercato, ovvero le innovazioni dell'impresa, in risultati economici, esplicando così il valore delle innovazioni. Secondo gli autori le funzioni del business model possono essere così riassunte:

- articolazione dell'offerta di valore, ovvero del valore creato per i consumatori e basato sull'innovazione. Ciò comporta un'iniziale individuazione delle ragioni che potrebbero portare i consumatori ad interessarsi all'innovazione, dei modi in cui questa potrebbe essere sfruttata e del valore che apporta;
- identificazione del mercato di riferimento attraverso l'individuazione dei consumatori potenzialmente interessati all'innovazione e disposti a pagare per appropriarsene. Riguardo a questo punto gli autori puntualizzano quanto il mercato di riferimento possa essere eterogeneo, infatti, ogni consumatore dà valore ad un'innovazione in relazione a motivazioni differenti. Non è possibile individuare in modo univoco un valore per l'innovazione;
- definizione della catena di valore grazie a cui l'impresa è in grado di creare e distribuire l'innovazione;

- stima dei costi di struttura e dei profitti potenziali conseguibili dall'innovazione. E' importante definire non solo i costi che si incontreranno ma anche l'architettura dei guadagni che riguarda la comprensione di come i consumatori pagheranno, di quanto saranno disposti a pagare e di come questo valore sarà distribuito all'interno della catena del valore;
- descrizione della posizione investita dall'impresa all'interno dell'intero network con conseguente identificazione di partners e competitors. Questo punto spiega di che percentuale del valore complessivo l'impresa riuscirà ad appropriarsi.

L'elencazione di queste funzioni potrebbe portare il lettore a confondere il concetto di business model con quello di strategia, Chesbrough e Rosenbloom, conosci di questo rischio, spiegano perché i due concetti differiscono. Innanzitutto, il punto di partenza di un business model è quello di creare valore per i clienti ed il suo sviluppo si concentra su i modi attraverso cui questo valore viene offerto alla clientela, nel concetto di business model, quindi, c'è un'attenzione velata e marginale alla cattura di una porzione del valore creato inizialmente, l'enfasi su questo concetto è decisamente maggiore nel processo di elaborazione della strategia aziendale, dove alle dinamiche competitive viene data maggiore rilevanza. Una seconda differenza, riguarda il creare valore per gli azionisti rispetto al creare valore per il business in generale. I due riferimenti sono diversi. Spesso la struttura finanziaria dell'impresa è un tema lasciato in disparte dalla teoria dei modelli di business ed è invece uno dei punti centrali nella formulazione della strategia. Infine, un'ultima differenza risiede nell'assunzione fatta dal costrutto di business model, ovvero che la conoscenza detenuta dall'impresa, dai consumatori e dalle terze parti coinvolte nel modello, sia cognitivamente limitata. La strategia invece assume che questi limiti siano di scarsa importanza e che ci sia una grande quantità di informazioni attendibili e nuove conoscenze utili per l'impresa.

Gli autori allegano poi una mappa del business model (Figura XX) che mette in evidenza come la definizione dello stesso richieda la definizione di tutti gli aspetti che descrivono il link tra il settore tecnologico ed il settore economico. Entrambi sono ricchi di possibilità e comportano la necessità che l'impresa compia delle scelte in una situazione di complessità. Ognuna di queste scelte ne comporterà delle altre e sbarrerà all'impresa determinate strade giungendo alla definizione del business model che diviene di rilevanza fondamentale per la performance aziendale.

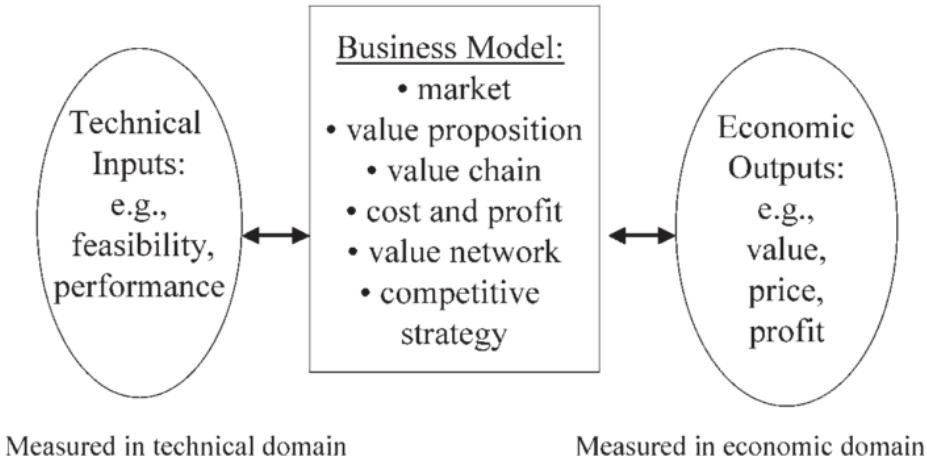


Figura 2.7: ll business model di Chesbrough e Rosenbloom: un collegamento tra i "techincal inputs" e gli " economics outputs". [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]

Gli autori descrivono poi il caso della "Xerox Corporation" che dimostra quanto importante sia la definizione di un business model pertinente per poter riscuotere il successo insito in un'innovazione.

La Xerox Corporation sviluppò un innovativo modello di fotocopiatrice, chiamato "914" che consentiva di stampare immagini di altissima qualità rispetto alle fotocopiatrici presenti nel mercato. La macchina aveva però un elevato costo di produzione che si aggirava attorno ai duemila dollari. Le sue dirette competitors erano fotocopiatrici proposte a circa trecento dollari, la cui qualità di stampa era nettamente inferiore. Il business model prevalente nel mercato delle fotocopiatrici prevedeva che il prezzo della macchina, ottenuto applicando un lieve markup sul costo di produzione, fosse sostenuto totalmente dal cliente e che, invece, un markup maggiore fosse applicato al costo dei pezzi di ricambio, definendo così un modello razor and blade. Ciò rendeva difficile la commercializzazione della 914, penalizzata da un costo di produzione troppo alto rispetto alla concorrenza. La Xerox Corporation tentò di stringere una partnership con un'azienda che avesse già un'ottima posizione nel mercato e per la quale, quindi,

presentare la proposta della 914 al mercato fosse più agevole. Sia Kodak che General Eletric si dichiararono disinteressate al prodotto, IBM fece svolgere un'attenta analisi da una società di consulenza, Arthur D.Little and Co. che concludeva dichiarando :

"Because the model 914 has considerable versatility, it has been extremely difficult to identify particolar applications for whch it is unusual well suited in comparison with other available equipment, (…) perhaps the very lack of a specific purpose or purpose is the model" [*Arthur D. Little, Inc. 1959, p. 42*].

Arthur D.Little and Co. aveva basato l'analisi sull'assunto che il modello di business da utilizzare per commercializzare la 914 fosse quello classicamente utilizzato dalle imprese fino ad allora per commercializzare le stampanti. La considerazione che difficilmente gli acquirenti avrebbero pagato 2000 dollari per un incremento della qualità delle copie era corretta, ma partiva da un assunto che, in modo errato, non era stato messo in discussione: il modello di business. Quest'analisi portava la società ad affermare che la 914, pur essendo un prodotto dotato di ammirevoli caratteristiche non poteva avere futuro, i consulenti concludevano: "Although it may be admirable suited for a few specialized copying applications, Model 914 has no future in the office-copying-equipment market" [*Arthur D. Little, Inc. 1959, p. 54*].

La Xerox Corporation decise quindi di procedere autonomamente, risolvendo il problema dell'elevato costo di produzione attraverso l'applicazione di un modello di business differente che consentisse la messa in luce delle potenzialità della nuova tecnologia. Anziché vendere la 914, essa venne proposta in affitto ad un costo di 95 dollari al mese ed offrendo un prezzo di 4 dollari a copia per le prime 2000 copie ogni mese, oltre questa quantità il prezzo per copia sarebbe aumentando grandemente promettendo grandi guadagni per la Xerox Corporation. L'azienda, inoltre, metteva a disposizione il supporto tecnico ed il contratto d'affitto della macchina poteva essere revocato durante i primi 15 giorni di prova. Tutte queste caratteristiche componevano un'offerta decisamente allettante per i clienti che non avrebbero dovuto far fronte ad un costo ulteriore per ottenere stampe di qualità maggiore, d'altro canto essa avrebbe consentito un pay-off all'azienda solo a fronte di una quantità di stampe superiore alle 2000 copie al mese, soglia oltre la quale il prezzo per copia aumentava, consentendo all'impresa di ottenere grossi margini. La scommessa della Xerox sembrava essere

notevolmente audace. Una volta proposta al mercato, le vendite della 914 ripagarono l'azienda del rischio intrapreso: la macchina ottenne grande successo, in media veniva utilizzata dai clienti per la stampa di 2000 copie al giorno (e non al mese, indice di soglia-guadagno). Il business model proposto fece crescere l'azienda in media del 41% l'anno per circa una dozzina d'anni. Questo grandissimo successo condusse la Xerox corporation a sviluppare altre innovazioni che apportarono dei miglioramenti alla tecnologia di cui era dotata la 914, la volontà era di proporre al mercato fotocopiatrici che permettessero di stampare ad una velocità maggiore consentendo così all'azienda guadagni incrementali (i guadagni dipendevano infatti dal numero di copie stampate). Grazie a questo successo la Xerox Corporation non solo continuò a proporre innovazioni e miglioramenti, bensì valicò i confini tradizionali entrando nel business dei computer e fondando la PARC (Palo Alto Research Center). Questa nuova impresa si sviluppò velocemente grazie alla base finanziaria acquisita dalla Xerox Corporation, alle conoscenze detenute in seguito alle molteplici innovazioni tecnologiche e ad un'unione di forze che permetteva ad entrambe le imprese un reciproco sviluppo. Successivamente la Xerox Corporation decise di entrare nel business delle stampanti per computer conseguendo, anche in questo campo, ottime performance e creando un sistema totalmente integrato con la PARC. Analizzando questo caso nella sua globalità, si nota come alla base del successo non c'è solamente un prodotto dalle notevoli ed innovative caratteristiche tecniche, ovvero una stampante performante, essa, in assolo, non avrebbe fatto breccia nel mercato perché troppo cara, bensì c'è un business model adatto alle esigenze del mercato che permette di cogliere il valore apportato dalla stampante innovativa. Questo valore senza il giusto business model sarebbe rimasto puro potenziale. Inoltre il passaggio dal business model tradizionale a uno innovativo conduce l'impresa in un percorso ricco di incertezza dal quale scaturiscono però moltissime nuove opportunità.

Il pensiero a cui giungono gli autori è quindi il seguente: per catturare il valore insito in un'innovazione, l'impresa necessita di un business model adatto, se il business model tradizionale non si rivela tale, l'impresa deve cambiarlo e proporne uno che consenta di realizzare il valore dell'innovazione; ciò porterà alla creazione di nuove opportunità e di nuovi slanci innovativi, innescando un processo continuo. Il ruolo del business model si delinea quindi come ruolo chiave, non solo per la commercializzazione

dell'innovazione ma anche per i suoi sviluppi futuri, conseguentemente è importante che gli imprenditori non si fossilizzino sul cerchio ristretto all'innovazione ma allarghino i loro orizzonti, comprendendo il ruolo strategico svolto dal business model ed indissolubile dall'innovazione stessa per il conseguimento del suo valore.

Della stessa opinione è Björkdahl che nel paper "Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products" analizza il modo in cui tre multinazionali cercano di appropriarsi del valore apportato dalle innovazioni tecnologiche che propongono al mercato [*Bjorkdahl, 2009*]. Attraverso l'analisi di questi processi l'autore sottolinea la valenza del business model per poter conseguire l'incremento di valore economico nell'innovazione tecnologica. Bjorkdahl ritiene che l'attenzione della letteratura, storicamente rivolta agli input innovativi, debba allargarsi alla domanda del mercato, concentrandosi sul link che collega gli input, cioè innovazioni e nuove tecnologie, agli output di mercato, ovvero la risposta data dal mercato con i conseguenti profitti realizzabili; questo link, come sostenuto da Chesbrough e Rosenbloom, è rappresentato dal business model.
Possiamo affermare che la letteratura, per quanto riguarda il rapporto tra business model ed innovazioni, percorre una strada unidirezionale ampliando il raggio della sua attenzione, storicamente focalizzato sulle tecnologie e sulle innovazioni come autonome fonti di valore, ai business model come chiavi per ottenere questo valore. I business model, permettono la realizzazione del valore insito in innovazioni e tecnologie, vengono plasmati da esse, cambiando e trasformandosi in business model a servizio del valore innovativo e tecnologico di cui l'azienda vuole appropriarsi. A conferma di ciò Chesenbrough scrive: " Technology per se has no inherent value" *[Chesbrough, 2007]*, riprendendo così il pensiero di Doganova ed Eyquem-Renault che, in modo ancora più risoluto, affermano "Studies on business model, innovation and technology management have asserted that technological innovation is important for firms, but it might not suffice to guarantee firm success" [*Doganova ed Eyquem-Renault, 2008,]*

- *Business model come oggetto di innovazione*

Il ventunesimo secolo ha portato con sè cambiamenti discontinui, tumultuosi e sediziosi; in questo clima, il problema principale per le imprese risulta essere come rinnovarsi per poter trarre da questo periodo di incertezza i maggiori benefici possibili.

L'innovazione del business model è ritenuta sempre più un punto chiave per l'ottenimento di una buona performance aziendale. Da anni un numero crescente di autori crede essa sia un mezzo indispensabile per il rinnovo e la trasformazione dell'impresa nella sua globalità e per l'attuazione di una ripresa scaturente da radici solide.

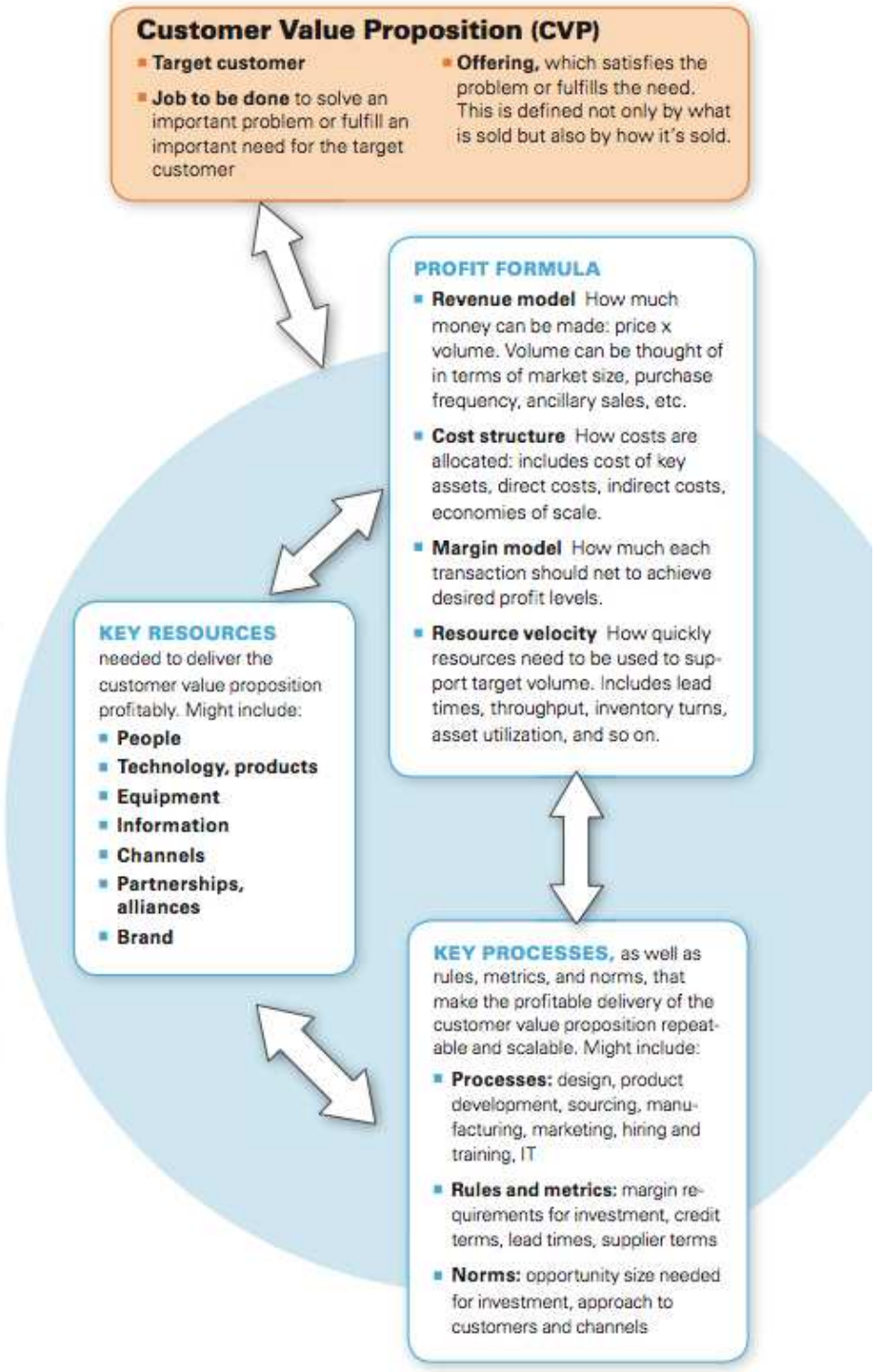
In virtù dei cambiamenti avvenuti in questo periodo, i modi attraverso cui un'impresa può costruire il suo business model per raggiungere i propri obiettivi e creare valore si sono moltiplicati, presentando alle imprese sempre più opportunità.

Ireland, Hitt, Camp e Sexton credono che i nuovi business model debbano essere disegnati attraverso l'enterprenuerial management, ovvero la volontà dell'impresa di creare nuove opportunità di sviluppo, e attraverso lo strategic management che invece si focalizza sul mantenimento nel tempo dei vantaggi creati dalle nuove opportunità. Gli autori credono che l'unione dello strategic management all'entreprenuerial management possa far adottare all'impresa una modalità di pensiero in grado di cogliere i benefici insiti nell'incertezza stessa traendone poi vantaggi consideravoli *[Ireland, Hitt, Camp e Sexton, 2001]*.

L'idea di poter sfruttare positivamente il clima di incertezza è stata condivisa negli anni da moltissimi autori. Shane e Venkataraman scrivono "There are opportunities in uncertainity, the firm's focus must be on identifying and capturing these opportunities", coerentemente McGrath e MacMillan riportano "an enterprenuerial mindset is useful in capturing the benefit of uncertainity" *[McGrath, MacMillan, 2000; Shane e Venkataraman, 2000]*.

Per i managers, quindi, diventa importantissimo riuscire a comprendere se il proprio business model è adatto a cogliere e creare nuove opportunità o se, contrariamente, a seguito dei consistenti cambiamenti è necessario reinventarlo. Johnson, Christensen, ed Kagermann propongono una metodologia che aiuti i manager a capirlo *[Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]*. Gli autori scompongono il business model in quattro parti:

- la proposizione di valore per i clienti, che riguarda la possibilità di offrire loro maggior valore rispetto a quello portato nel mercato dai propri competitors;
- la formula di profitto (chiamata revenue model nell'activity perspective) , che spiega il modo in cui l'impresa ottiene dei guadagni attraverso l'offerta della propria proposizone di valore;
- le risorse chiave, ovvero tutti gli input necessari nei processi che portano alla creazione dell'offerta;
- le risorse di processo, cioè le risorse chiave necessarie per sviluppare e distribuire la proposizione di valore.



[Figura 2.8: Johnson, Christensen, Kagermann, 2008]

I manager dovranno cercare di capire se è necessaria un'evoluzione del loro business model analizzando le modifiche che avvengono nelle quattro parti costituenti il business model.

In particolare essa potrebbe essere necessaria quando, nel mercato di riferimento, nascono nuove proposizioni di valore che risolvono problemi esistenti in modo nuovo, che rispondo a richieste già soddisfatte apportando maggior valore o che soddisfano nuovi gruppi di clienti. Secondo gli autori le condizioni che, senza alcun dubbio, richiedono la creazione di un nuovo business model riguardano l'implementazione di una tecnologia completamente nuova, la volontà di soddisfare le esigenze di un segmento di clienti a cui prima non ci si rivolgeva, ed infine tutte le occasioni in cui l'impresa necessita di difendersi da un "succesfull disruptor".

Questi tre casi, in cui il rinnovo del business model è sicuramente necessario, uniti ad un'analisi delle modifiche delle quattro parti costituenti il business model che potrebbero a loro volta comportare una modifica del modello, costituiscono una road map per gli imprenditori che consente loro di comprendere se una modifica al modello è indispensabile o meno.

La road map proposta, sembra seguire i passi del famoso modello "Canvas" proposto da Osterwalder e sviluppato in seguito ai sui lavori sull'ontologia dei business model [*Osterwalder, 2004*].

Questo modello scompone le componenti del business model in nove blocchi presenti in tutte le imprese, essi sono rispettivamente:

- key partners: questo primo blocco identifica tutti I partners con I quali l'azienda stringe le relazioni chiave che si configurano come fonti del valore che verrà portato al cliente. Queste relazioni possono avere svariate forme: alleanze, partnership, cooperazioni, etc.

- key activities: ovvero tutte le attività necessarie alla creazione del valore offert al cliente;
- key resources: tutto ciò che serve all'azienda per riuscire a produrre valore: risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie;
- value proposition: descrive la proposizione d valore composta da tutto ciò che per i clienti ha valore e quindi per il quale essi sono disposti a pagare;

- customer relationships: tutte le modalità attraverso cui l'azienda si relaziona con i clienti e gestisce la relazione;
- channels: l'insieme di mezzo attraverso cui il servizio/ prodotto dell'azienda raggiunge il cliente attraverso comunicazione, distrbuzione, rete di vendita;
- customer segments: ovvero i client divisi in segmenti in base a parametri prescelti dall'azienda (geografici, bisogni, interessi, canali di distribuzione, etc)
- cost structure: la definizione dei costi fissi e variabili che l'azienda deve sostenere per siluppare la propria offerta:
- revenue streams: ovvero l'insieme dei ricavi suddivisi per tipologia di cliente ed orizzonti temporali;

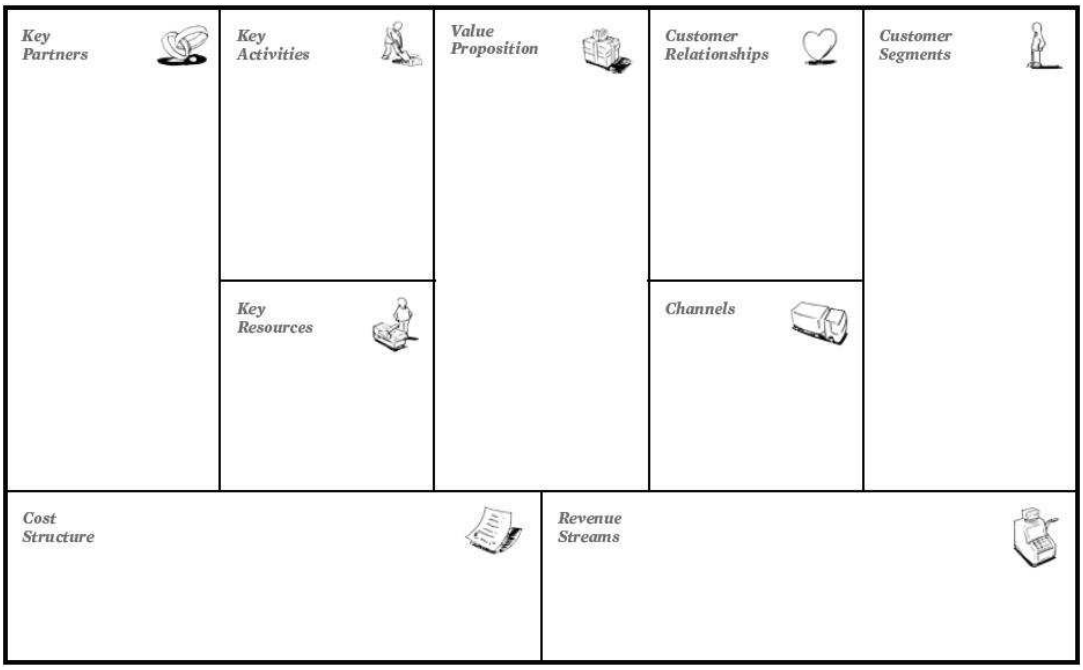


Figura 2.9: CANVAS business model [*Osterwalder, 2004*].

La visualizzazione del business model attraverso questi blocchi di attività permette di averne una mappa chiara e di capire quali sono le interazioni intercorrenti tra i divesi blocchi. Il modello Canvas, inoltre, viene proposto come strumento utile nel caso in cui si voglia sviluppare un nuovo business model. Il punto di forza di questo modello risiede nella sua visione d'insieme che permette di cogliere le strette relazioni tra i diversi blocchi.

Capitolo III. Casi aziendali

- *Introduzione*

3.1 Il caso Taplast

3.2 Il caso Snaidero

3.3 Il caso Valcucine

3.4 Mobile payments: la rivoluzione di un settore

- *Introduzione*

Il terzo capitolo espone tre casi di imprese particolarmente innovative che grazie alla loro offerta sono riuscite ad affrontare le diverse difficoltà che hanno incontrato. Taplast, Snaidero e Valcucine, pur avendo avuto dinamiche di sviluppo differenti, si accumunano per aver ripensato il loro business model, ciò gli ha permesso di perseguire i propri obiettivi e proporre soluzioni innovative. Dalla lettura dei casi si comprende quanto la messa in discussione del business model di un'impresa sia una tappa necessaria per la crescita della stessa e quanto ciò sia di importanza essenziale nel mondo attuale. A causa dell'immissione di nuovi players provenienti dai settori più disparati e il cui vantaggio competitivo è basato su business model innovativi, infatti, i contesti competitivi odierni evolvono in modo fulmineo. A conferma di ciò l'ultima parte di questo capitolo parla di quanto è successo nel settore bancario, in cui il modello tradizionale delle banche è stato messo in discussione da player tecnologici che hanno attaccato il settore portando gravi conseguenze per le banche in termini di guadagni e rapporti con la clientela.

3.1 Il Caso Taplast

- *La Storia*
- *I prodotti*
- *Un business model innovativo*
- *L'attenzione per l'ambiente quale driver di innovazione*
- *Conclusioni*

- *La storia*

Taplast è un'azienda di medie dimensioni situata in uno stabilimento di sei mila metri quadrati a Povolaro, distante pochi chilometri da Vicenza.

Taplast è nata nel 1973 per volontà di Evans Santagiuliana, allora tecnico di produzione, che decise di mettersi in proprio stampando prodotti per conto terzi.

Inizialmente l'azienda, costituita da sole sei persone, produceva componenti meccanici per i settori automotive, packaging e tessile abbigliamento, ma, essendo il conto terzi poco remunerativo a causa dei bassi margini ottenibili, subito dopo iniziò la produzione di prodotti propri. Santagiuliana decise di concentrarsi su un solo settore e scelse quello degli imballaggi, considerato strategico, in quanto i prodotti usa e getta garantivano una continuità di produzione.

Poco dopo, nel 1985, l'azienda focalizzò gli investimenti esclusivamente sullo sviluppo di tappi e chiusure denominati "All plastic pumps" in quanto costituiti totalmente in plastica. La specializzazione in una singola gamma di prodotti consentì di convogliare risorse e attenzioni in uno sviluppo specifico e di migliorare la propria posizione competitiva in quel campo.

La sfida intrapresa, essere competitivi nella produzione di sistemi di erogazione in plastica, fu però particolarmente ardua in quanto i principali competitors erano aziende straniere molto più grandi per fatturato, numero di dipendenti, numero di clienti e dotati quindi di una maggior esperienza e maggiori economie di scala rispetto all'azienda vicentina.

Ad oggi Taplast è leader in Europa nel settore del consumar packaging. Detiene, assieme alla controllata Taplast Usa Inc, stabilimenti in Italia, Messico e Polonia che

producono circa 800 milioni di pezzi ogni anno con un tasso di penetrazione che, in Italia, è del 33%, in altre parole ogni 3 tappi/pompe venduti uno proviene da Taplast. L'azienda ha un fatturato di circa 25 milioni di euro ed è partecipata per il 35% dal fondo di private equity del gruppo Banca Popolare di Vicenza, Nem Imprese, che la aiuta a sostenere gli investimenti ed i programmi di sviluppo internazionale. Nel corso degli anni, grazie alle invenzioni presenti nei suoi prodotti, all'internazionalizzazione e alla costante attenzione per l'ambiente, ha ottenuto diversi premi e riconoscimenti a livello nazionale ed internazionale. Si può affermare, quindi, che la scalata intrapresa più di 25 anni fa, pur essendo ricca di difficoltà, ha ripagato la famiglia Santagiuliana dei sacrifici e dei rischi intrapresi.

- *I prodotti*

Attualmente gli articoli prodotti con il marchio Taplast sono precisamente dispenser per saponi liquidi, deodoranti e spray, chiusure push-pull e tappi per barattoli e dispenser.

Figura 3.1: Struttura di un tappo Taplast

La peculiarità di questi prodotti è quella di essere composti in plastica e quindi di evitare il contatto tra materiali in metallo ed il prodotto da erogare, ciò consente di non

alterare i ph delle sostanze. Inoltre, essendo tutti tappi waterproof, è possibile prevenire contaminazioni batteriche.

Dal punto di vista ingegneristico ogni prodotto Taplast si caratterizza per essere nato da un minuzioso studio che ha permesso di ricercare e creare la tecnologia di supporto. Essendo prodotti abbastanza piccoli e maneggiati quotidianamente, i fattori che gli ingegneri devono prendere in considerazione nel corso delle loro progettazioni sono svariati. Ad esempio la variabilità di movimento, il peso del prodotto, la sua resistenza a pressioni differenti, ecc.; la struttura sottostante, scheletro del prodotto che ne permette il suo funzionamento, diventa quindi un connubio di tante soluzioni a problemi differenti.

Un grandissimo ruolo lo svolge poi il packaging che, maggiormente per i prodotti a largo consumo, deve riuscire a catturare l'attenzione del consumatore, confuso dalla vastità di prodotti che si trovano in commercio.

Grazie alla globalizzazione e alle barriere internazionali ridotte, infatti, negli scaffali della GDO i prodotti competitors sono sempre in numerosità crescente, le guerre di prezzo, onnipresenti tra i prodotti usa e getta, hanno oramai ridotto i margini ai minimi storici trascinando i produttori in veri e propri bagni di sangue. Dal lato dei costi, nella maggior parte dei casi, non sono perseguibili ulteriori miglioramenti soddisfacenti, in quanto le pratiche di riduzione dei costi sono state ampiamente implementate ed il potenziale margine di manovra è esiguo; diventa quindi necessario scovare caratteristiche distintive che incontrino le esigenze di mercato e, grazie alle innovazioni proposte, consentano di richiedere un premium price. In diversi casi di successo alcune imprese hanno proposto al mercato di riferimento prodotti il cui prezzo maggiore era giustificato dal diverso packaging del tappo. Il marchio PerlDrops, ad esempio, commercializza un tipo di dentifricio la cui confezione ha il tappo rivolto verso il basso in modo da garantire al prodotto una fuoriuscita sempre scorrevole che evita al consumatore di dover esercitare pressione sulla confezione e minimizza gli sprechi. Acqua Panna si è differenziata dai prodotti concorrenti introducendo per prima il tappo "squeezable", dotato di una valvola che non consente la fuoriuscita dell'acqua in caso di inclinazione o capovolgimento della bottiglia. Questo caso risulta particolarmente interessante, in quanto pone in evidenza come una marca commercializzante un prodotto difficilmente differenziabile come l'acqua, il cui grado di fedeltà del cliente

alla marca è tra i più bassi tra i prodotti a largo consumo, si sia distinta e abbia creato un rapporto più stretto con i propri consumatori grazie al packaging. In questo caso, infatti, il tappo della bottiglia brevettato è diventato caratteristica peculiare del brand.

Ciò consente di capire quanto importante sia per Taplast essere ideatrice di tappi distintivi sia per le innovazioni riguardanti il modo in cui si usa il prodotto, sia per estetica ed attrattività. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, per un'azienda come Taplast è doveroso tentare di capire quale combinazione di colori, quale forma, quale texture, attiri maggiormente l'attenzione dei consumatori finali. Anche sotto quest'aspetto si tratta di studiare a fondo consumatore e mercato per riuscire a proporre un packaging che crei un'alchimia intangibile e che faccia scaturire un interesse verso quel particolare prodotto.

"Speciality Pumps", ad esempio, è stata la prima pompetta a consentire di dosare la quantità di prodotto desiderata e, tre anni fa, fu proposta nei colori della bandiera del paese in cui veniva venduta. "Spring Pumps" si configura invece come la pompetta dispenser con più alta resistenza, può infatti sostenere una pressione fino agli 8kg. "Safe Sealng" è stato invece il primo tappo "a prova di bambino" la cui apertura è consentita solo grazie ad una combinazione tra pressione e rotazione, infine "Loton Bellows-Goccia" è una pompetta arricchita da alcune zigrinature che consentano al consumatore una presa ferrea del dispenser.

Questi e molteplici altri prodotti brevettati fanno di Taplast l'azienda all'avanguardia che è oggi.

- *Un business model innovativo*

Ci si può quindi chiedere cosa le consenta di proporre costantemente prodotti nuovi o migliorati, che rispondono e talvolta anticipano le esigenze del mercato.

Le risposte potrebbero essere molteplici ma ce n'é una che le ingloba tutte ed è la cultura innovativa diffusa in azienda. Essa, non solo conduce l'azienda a voler produrre innovazione, bensì anche a dover innovare il proprio business model per farlo.

La determinazione di voler produrre "il meglio" fu per anni l'ossessione di Evans Santagiuliana che camminava nell'allora piccola azienda chiedendo ad ogni dipendente che stesse lavorando su un pezzo se ciò che aveva tra le mani poteva essere considerato

“il meglio”, questa preoccupazione portò Taplast a voler cercare costantemente di migliorarsi ed innovarsi.
La volontà d’innovare venne quindi assorbita come una delle caratteristiche di default che doveva appartenere ad ogni singolo tappo prima di essere proposto al mercato. Essendo poi, ogni singolo prodotto di un’impresa, la sintesi di ciò che essa è in ogni parte dei suoi processi, l’innovazione e il miglioramento non venivano ricercate solo nei prodotti bensì anche nei processi e nelle relazioni dell’impresa le cui possibilità di sviluppo venivano studiate attentamente.

Nel corso degli anni, per quanto riguarda i fornitori, in Taplast ci fu un ridisegno della supply chain, iniziato con uno scouting sulla rete dei fornitori che consentì di contattare partner locali in diverse aree del mondo che disponessero di un adeguato bagaglio di conoscenze tecniche.
Una volta individuati i fornitori, quelli maggiormente strategici ossia più ricchi di potenziale, furono dotati di impianti e macchinari semi-automatici dismessi in azienda, ma perfettamente funzionanti.
Quest’innovazione interna, permette oggi a Taplast di produrre piccoli lotti di prodotti adatti alle specifiche di singoli mercati che in Italia non potrebbero essere competitivi. L’effetto commerciale e strategico è però esponenziale rispetto al costo che questi trasferimenti hanno richiesto: grazie a queste piccole e focalizzate produzioni si possono facilmente verificare le risposte a determinati prodotti in mercati stranieri. Queste produzioni, quindi, fungono da test propedeutico per lotti potenzialmente più grandi e permettono di soddisfare le esigenze di una clientela che altrimenti rimarrebbe tralasciata.
Il driver nella ricerca dei partner fornitori e, successivamente, il trasferimento loro di questi impianti, fu proprio il voler offrire ai clienti esteri, in breve tempo, il prodotto migliore per il loro mercato, caratterizzato da peculiarità diverse rispetto a quelle nostrane.
Inoltre, anche il processo produttivo venne ripensato più volte, per permettere un fluire ottimale e privo di sprechi e di tempi di coda; il magazzino fu ridisegnato garantendo un posizionamento più efficace di quelle materie prime che l’azienda doveva sempre avere in stock.

Per poter produrre il “miglior prodotto”, inoltre, le conoscenze detenute dall’azienda grazie alla sua esperienza, non sembravano essere sufficienti. Per poter innovare si necessitava di ricerche più ampie e costanti e ciò portò alla creazione di “Brain at work” nel 1998, un centro di sviluppo prodotti e tecnologie dove nascono progetti nuovi per funzionalità, design ed eco-compatibilità. Innovazione e tecnologie ottimali sono ricercate nell’ossatura dei tappi stessi che è il sistema di componenti che permette l’erogazione ossia l’anima del tappo. La continua ricerca ha fatto vincere a Taplast numerosi premi, non solo in virtù dei sistemi di dosaggio inventati, ma anche grazie alla sempre presente attenzione per l’ambiente che è uno dei driver delle ricerche e delle conseguenti innovazioni.

- *L’attenzione per l’ambiente quale driver di innovazione*

Ricerca di soluzioni efficienti ed attenzione per l’ambiente si fondono indissolubilmente tra loro, conducendo l’azienda ad affinare prodotti attenti a riciclaggio ed emissioni.
Caso esemplare è “Dual Pump” dispenser innovativo che, grazie ad una particolare tecnologia, induce un comportamento ecologico da parte del consumatore: ruotando il beccuccio è possibile regolare il dosaggio del prodotto a tre cc o cinque cc, ponendo l’attenzione del consumatore sugli sprechi di prodotto; oltre a ciò esso ha vinto numerosi premi in virtù del suo peso ridotto rispetto agli altri modelli.
Dual Pump è il risultato della volontà dell’azienda di offrire prodotti il più possibile attenti all’ambiente. E’ stato studiato un innovativo metodo d’iniezione della plastica negli stampi che permette uno stampaggio di pareti più sottili, conseguentemente più leggere, precisamente di peso il 25% inferiore rispetto a un prodotto analogo. I componenti sono passati da undici a nove e la molla in metallo, inizialmente inserita, è stata sostituita con una molla in plastica. Il risultato finale è che il minor ingombro del prodotto nelle fasi di stoccaggio e trasporto permette un risparmio in termini di emissioni di CO2 pari all’11%, la caratteristica di mono-materialità del prodotto (totalmente poliolefine) permette il riciclaggio immediato. I benefici ambientali caratterizzano infatti specialmente la fine di vita del prodotto, il riciclaggio permette un risparmio di emissioni di gas, riciclando il materiale si evita di immettere nell’ambiente CO2 che sarebbe data dalla produzione di nuova materia prima. Taplast, grazie ad un

accordo con il Politecnico di Milano, monitora i risultati per quanto riguarda le emissioni di CO2 grazie a una Life Cycle Assesment.
Il comportamento ecologico di Taplast non riguarda solamente le emissioni, bensì anche la possibilità di riutilizzo della confezione stessa.
Spesso nella GDO vengono commercializzati prodotti con il tappo fermamente saldato all'involucro sotto o sopra stante, in modo da non consentire un ricarico del flacone. L'azienda produttrice, inoltre, sceglie di non commercializzare ricariche in modo da costringere il consumatore a riacquistare il prodotto nella sua confezione. Questa tecnica, dal punto di vista dei soli ricavi, è sicuramente profittevole ma, dal punto di vista ambientale, è un modus-operandi distruttivo, in quanto sommerge di involucri ancora perfettamente funzionanti che vengono gettati e sostituiti da identici involucri nuovi che riempiono le casse dell'azienda. Un'azienda come Taplast può indubbiamente giocare un ruolo di potere in questa dinamica, proponendo geniali tappi all'avanguardia che permettono ai produttori che li utilizzano di applicare un premium price ma che, contemporaneamente, consentono poi un riutilizzo di tutta la confezione riducendo l'inutile e costante cumulo di rifiuti.
I prodotti usa e getta, in quanto tali, hanno basato sicuramente la fortuna delle loro aziende nel riacquisto frequente da parte del consumatore, oggi però è necessario questa modalità di business cambi per due principali motivi:

1) i prodotti usa e getta europei, caratterizzati da semplicità di aspetto, scarsa ricercatezza estetica e bassi margini, non possono competere con i prodotti sostitutivi realizzati nei paesi Brics e di altri a basso costo di manodopera, attualmente in grado di proporre prodotti di uguali caratteristiche ma con costi nettamente inferiori;

2) la questione ambientale è diventata l'urgenza mondiale, ogni azienda dovrebbe sensibilizzarsi a questo tema e dovrebbe seguendo un'etica ecologica e ambientale che permetta una riduzione dei rimi a cui la natura si sta autodistruggendo.

Detto ciò si ritiene Taplast possa giocare un ruolo chiave in questo processo, proponendo in futuro tappi sempre più intelligenti e strutturati, nati da studi in innovazione, investimenti in ricerca e sviluppo, materiali nuovi, che pur essendo usati nella quotidianità abbiano una resistenza sempre maggiore.

- *Conclusioni*

Se da un lato le risorse aziendali si devono concentrare nello studio di tappi distintivi ed esclusivi, in cui il design italiano e l'armonia del prodotto diventino impronte inconfondibili dell'azienda, dall'altro è necessario l'innovazione del business model aziendale continui per poter essere in grado di sostenere l'impresa stessa. Come i tappi possono presto divenire obsoleti quando nuove innovazioni subentrano nel mercato, così può accadere anche alle modalità con cui l'azienda si relaziona con i clienti, con i fornitori e con gli attori con cui coopera, anche il modo con cui fa ricerca può divenire presto superato, grazie alle nuove tecnologie che consentono immediati scambi di informazione e, ancora, il modo in cui organizza i processi può non essere più ottimale grazie all'introduzione nel mercato di nuovi software informatici che permettono di applicare innovazioni. Oltre a ciò, è necessario ricordare che i players con cui si relaziona Taplast sono colossi mondiali la cui alleanza è da considerarsi sempre più effimera nel momento in cui molte start-up innovative subentrano nei mercati.

Per potersi difendere da questi potenziali attacchi e per poter continuare ad essere l'azienda eccellente che è oggi è necessario, quindi, non solo che i prodotti siano innovativi e differenziati da quelli proposti dal mercato di riferimento bensì, anche che la struttura da cui essi scaturiscono sia fonte di vantaggio indissolubile dagli stessi.

- *3.2 Il caso Snaidero*
- *Da un'impresa ad un gruppo: i fatti*
- *Distretto del mobile e globalizzazione: la crisi di un modello*
- *I punti di forza del gruppo Snaidero*
- *La crisi del 2009*
- *La cucina Orange*
- *Conclusioni*

- *Da un'impresa ad un gruppo: i fatti*

La crisi economica, associata a quella del distretto del mobile ha colpito una delle principali aziende italiane di questo settore, Snaidero Spa, il cui fatturato dal 2007 al 2009 ha perso oltre 10 punti percentuali, crollando a 242,3 milioni di euro.[3]

Nel 1946, Snaidero nasce come piccolo laboratorio artigianale a Majano (UD), nel cuore del distretto industriale del mobile di Livenza, il fondatore è Rino Snaidero, che verrà poi succeduto dai figli.

Negli anni sessanta, dopo diversi anni di produzione puramente artigianale, l'azienda intraprende un percorso di sviluppo che le consente di crescere contemporaneamente alla domanda di mercato che, negli anni successivi al dopoguerra, aveva subito un forte incremento grazie ad un aumento della spesa media dei consumatori; Snaidero, per sfruttare questo potenziale, si dota di impianti e tecnologie che rivoluzionano i processi trasformando la produzione da artigianale ad industriale.

Negli anni successivi continua a crescere in modo costante e, anno dopo anno, si internazionalizza sempre più grazie all'apertura di diverse sedi e stabilimenti prima in Europa, poi nel resto del mondo. Gli anni settanta ed ottanta, quindi, vedono l'azienda protratta verso un commercio globale diversificato per paesi ed esigenze differenti.

Dagli anni ottanta in poi, Snaidero comincia a rilevare altre aziende europee aumentando sempre più la penetrazione nei mercati esteri, la più importante acquisizione avviene nel 1993 quando Snaidero rileva Rational, mobilificio in Germania, che costituisce uno strategico

canale d'ingresso per subentrare nel mercato tedesco, il più grande mercato di cucine al mondo.

Nel marzo 2000 il gruppo Snaidero acquisisce il 100% del gruppo “Arthur Bonnet”, che produce cucine nel retail per i marchi “Arthur Bonnet”, “Comera” e la rete di franchising “Cuisines Plus”. Sempre nello stesso anno rileva attraverso la controllata tedesca “Rational”, il marchio austriaco “Regina”: un’azienda presente nel settore delle cucine componibili da oltre 50 anni e uno dei primi marchi in quanto a notorietà sul mercato austriaco.

Nasce così il gruppo Snaidero di cui oggi fanno parte: Snaidero, Rational, Arthur Bonnet, Regina, Ixin, SDI e Cusines References.

Per capire cosa ha portato l’impresa a rivoluzionarsi, è necessario andare ad analizzare com’è cambiato il suo contesto competitivo e il suo ambiente di riferimento negli anni.

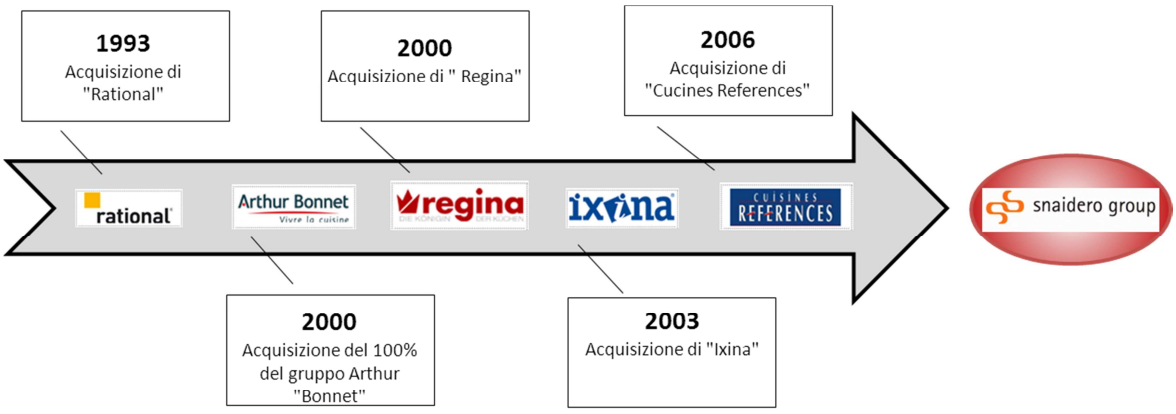


Figura 3.X: Le tappe di sviluppo del gruppo Snaidero

- *Distretto del mobile e globalizzazione: la crisi di un modello*

La produzione mobiliera italiana si caratterizza per essere sorta in distretti, ovvero zone concentrate di imprese specializzate in un determinato settore. Questa concentrazione consentiva alle imprese di poter sfruttare rapporti di collaborazione, la vicinanza tra imprese dello stesso business, infatti, facilitava una capillare diffusione di informazione e soluzioni a problemi comuni come evidenziato da Marshall e Weber nei loro studi sulla teoria dei distretti. La globalizzazione e le nuove tecnologie dell’informazione però, hanno fatto sì che i

competitors si moltiplicassero, ogni mercato è passato dall'essere locale a divenire globale, inoltre, le imprese sono state sempre più portate a delocalizzare la propria produzione per ovvie ragioni di convenienza. Questi fattori hanno fatto in modo che i distretti italiani perdessero pian piano i loro vantaggi competitivi garantiti fino ad allora dalla concentrazione geografica la cui importanza, con il passare degli anni, é diminuita sempre più. A causa di questi cambiamenti moltissime imprese sorte nei distretti hanno deciso di chiudere, in quanto soffocate dalle nuove priorità e dai nuovi competitors.

Il nuovo contesto competitivo, infatti, imponeva alle imprese italiane che auspicavano a sopravvivere di rivoluzionare il modello distrettuale che nel passato le aveva portate al successo, reinventando così il proprio modo di fare business. Ciò è stato possibile solo per le imprese che hanno avuto il coraggio di guardare oltre gli orizzonti della realtà distrettuale, tentando però, contemporaneamente, di continuare a coltivare la cultura e l'artigianalità che da sempre caratterizza i prodotti "made in Italy" che sono fonte storica e primaria del vantaggio competitivo delle aziende italiane. Per le imprese si trattava, quindi, di essere capaci di confrontarsi con i competitors internazionali, traendo dai nuovi business spunti e riflessioni, cogliendo opportunità internazionali ove presenti e, allo stesso tempo, perseverando nella volontà di offrire prodotti di qualità, nati dall'esperienza detenuta dagli artigiani fondatori delle imprese, prodotti il cui design e stile sono frutto di industrie con svariati anni di esperienza alle spalle. Per poterlo fare, le imprese italiane sono dovute diventare "Glocal", ovvero essere globali mantenendo l'identità locale, vera arma per combattere i nuovi competitors internazionali subentrati nei mercati.

Snaidero s.p.a. ha intrapreso questa strada ed ha reagito alla crisi del modello distrettuale e alla nuova competizione globale innovandosi, in particolar modo si possono individuare due strade che ha percorso:

- la creazione del gruppo Snaidero scaturente dalla capacità che l'azienda ha avuto di ampliare i propri orizzonti;
- la rivoluzione del proprio portafoglio prodotti, affiancando alle proposte tradizionali prodotti che potessero essere maggiormente competitivi nel nuovo contesto globale, tra questi un prodotto progettato appositamente per rispondere a queste esigenze fu "Orange".

- *I punti di forza del gruppo Snaidero*

La volontà di voler ampliare i propri orizzonti attraverso l'internazionalizzazione non fu perseguita solo attraverso la delocalizzazione della produzione, bensì, come anticipato, anche grazie a delle acquisizioni che portarono a rivoluzionare l'identità dell'impresa.

La volontà dell'azienda friulana è stata quella di ricostruire in campo internazionale i vantaggi ottenuti storicamente dalle cooperazioni che si stringevano all'interno del distretto industriale del mobile di Livenza. Analizzando il processo, infatti, si può notare come il driver della strategia d'impresa sia stato quello di rafforzarsi ed espandersi grazie ad una crescente rete di relazioni e cooperazioni. L'impresa presenta il gruppo come "una federazione internazionale di aziende orientate ad obiettivi di eccellenza nella produzione e distribuzione di cucine componibili"[4] in cui le differenze sono un patrimonio riconosciuto e valorizzato in quanto fonte di idee e innovazione. Le sinergie ed il "benchmark" continuo arricchiscono le diverse realtà, ciò permette di valorizzare il patrimonio di conoscenza e le competenze distintive di ognuno dei partecipanti nonché di supportare la realizzazione degli obiettivi strategici del gruppo.

Il gruppo è inoltre costantemente orientato all'innovazione, cercando senza sosta nuove soluzioni, quest'approccio al business è alimentato dalla ricerca e dal confronto continuo; ecco quindi che le sinergie presenti in passato tra le aziende del distretto si ritrovano ora tra quelle del gruppo.

Edi Snaidero dichiara: "l'internazionalità è un carattere dominante del nostro essere gruppo, il prodotto nasce attraverso una ricerca e sviluppo guidata da team di lavoro internazionali, produciamo in impianti localizzati in quattro paesi europei e distribuiamo le cucine in oltre 80 paesi del mondo attraverso marchi caratterizzati da una ormai consolidata vocazione all'export".

Il gruppo si configura come una holding snella che si regge su un modello di governance basato localmente su management autonomi nella gestione delle Business Units ma che operano a stretto contatto con un team che, a livello di gruppo, coordina e indirizza le attività relative a:

- supply chain;

[4] Fonte: www.snaidero.it

- sviluppo prodotto;
- finance;
- pianificazione strategica e sviluppo organizzativo;
- business and corporate development.

Grazie ad un'azione comune tra tutti i marchi del gruppo sono sorti oltre 1800 concept distributivi in 80 diversi paesi che garantiscono un'ampia copertura di mercato e una differenziazione dei ricavi tra i vari paesi.

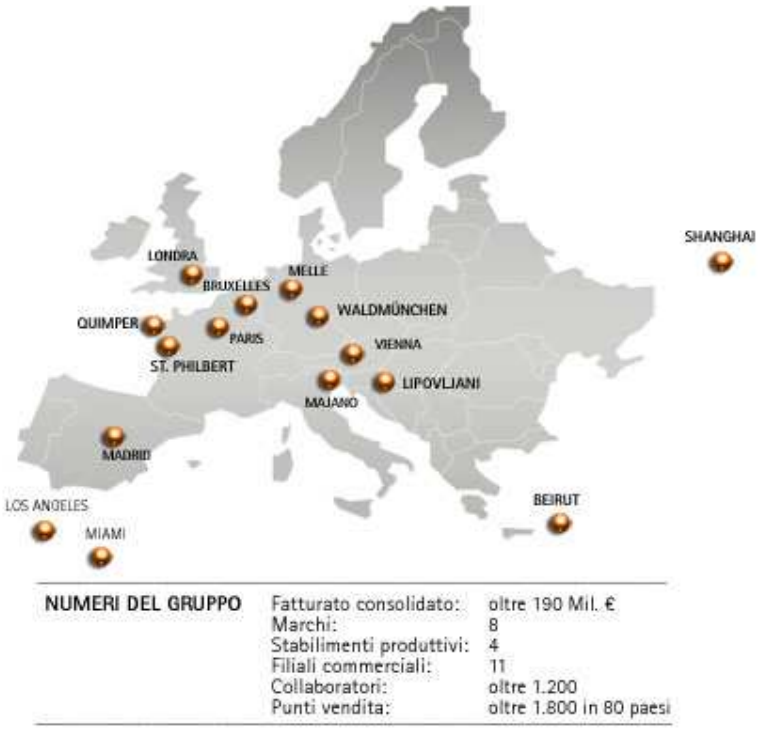


Figura 3.X: I concept distributivi del gruppo Snaidero ed i numeri del gruppo

- *La crisi del 2009 e la cucina Orange*

Nel corso del 2009, caratterizzato dalla più grave recessione economica della storia recente, il settore delle cucine ha risentito pesantemente delle ripercussioni della crisi (stretta creditizia, contrazione del prodotto interno lordo, riduzione del reddito disponibile delle famiglie e crollo del settore immobiliare) che hanno interessato tutti i mercati in cui opera il gruppo Snaidero, sia pur con intensità e durata differenti nelle diverse aree. Il consumo europeo di cucine, che a fine 2008 aveva registrato su base annua un calo del 5%, nel 2009 ha evidenziato un marcato

andamento negativo nella prima parte dell'anno che è andato attenuandosi solo negli ultimi mesi. I primi paesi che hanno risentito della recessione sono stati Spagna e Gran Bretagna, è seguita poi l'Italia e per ultime Germania e Francia. La flessione complessiva è stimabile attorno al 20%.

Grazie all'offerta di diversi marchi e prodotti differenti tra loro i ricavi del gruppo Snaidero sono così suddivisi tra i paesi del mondo:

Mercati	Ricavi (percentuali)
Francia	30%
Italia	25,3%
Germania	15,5%
Regno Unito	3,4%
Austria	2,1%
Spagna	0,9%
Croazia	1,8%
Cina	1,8%
Far e Middle East	2,4%
Stati Uniti	1,7%
Altri Paesi (Europa)	12,1%
Altri Paesi (Mondo)	1,7%
Totale	100%

Tabella 3.X: Ricavi in percentuale per ogni paese

La Tabella 3.X mostra un mercato eterogeneo, in cui i paesi europei hanno la maggior rilevanza, il raggiungimento dei diversi mercati è stato possibile grazie alla cooperazione tra i marchi del gruppo che hanno unito le loro conoscenze per studiare la miglior strategia di immissione nei diversi mercati. Questa diversificazione, quindi, ha permesso al gruppo di superare il delicatissimo momento, appoggiandosi alle diverse alleanze create.

- *La cucina Orange*

Nel rivoluzionare il proprio portafoglio d'offerta è stato proposto un particolare prodotto, sintesi della filosofia di innovazione aziendale: la cucina Orange.

L'azienda ha deciso di ripensare con innovazione progettuale lo sviluppo dell'intero sistema, rivoluzionandosi ed offrendo una nuova immagine di sè

Orange è frutto di un innovativo sistema di co-design internazionale che ha coinvolto tutte le imprese del gruppo Snaidero, le varie componenti dell'azienda, il trade ed il consumatore partendo da un'osservazione dello scenario esterno a 360°.

L'azienda non si è limitata ad innovare in termini di prodotto bensì ha ripensato completamente tutti i processi aziendali, come l'industrializzazione, la gestione dell'ordine, la comunicazione alla clientela e ha semplificato notevolmente le fasi di montaggio presso il privato.

Decisivo è stato l'attivo coinvolgimento di tutta la filiera (collaboratori, agenti, punti vendita, venditori, fornitori e installatori) che ha permesso di velocizzare i processi decisionali e di sviluppo, consentendo di risolvere a monte tutti i fattori di complessità e di arrivare ad un prodotto semplice da capire, progettare, vendere, produrre ed installare.

Edi Snaidero dichiara: "Questo ripensamento dei processi interni, che ha valorizzato tutte le esperienze e le competenze di gruppo, ha permesso di elaborare un "prodotto europeo", una piattaforma progettuale ed industriale, sintesi della cultura progettuale del gruppo, bello nella forma e nelle funzionalità, ricco di soluzioni "smart" e di facile progettazione,creando un nuovo sistema in nome della funzione, della semplicità, dell'innovazione progettuale e della massima attenzione all'ambiente e al risparmio energetico. Del resto, superata la fase della soddisfazione dei bisogni la richiesta insistente è che i prodotti incorporino quantità crescenti di servizio in termini di risparmio di tempo e di fatica, prodotti in grado di offrire soluzioni ai problemi quotidiani".

Il progetto, per poter essere in sintonia con il momento di difficoltà economica dei consumatori, è stato sviluppato dando particolare importanza al prezzo finale pagato dal consumatore, infatti, Snaidero ha fatto un grande sforzo progettuale e industriale a livello di gruppo per ottenere un prezzo molto competitivo.

Infine c'è stata una rivoluzione nel modo di fare comunicazione, optando per contenuti, mezzi e linguaggio che permettesse un avvicinamento al cliente finale. Ciò si è concretizzato nel lancio di un'innovativa campagna di web marketing basata sul portale "Parla con Snaidero" dedicato alla discussione con la propria community e sul grande impatto del portale "orange.snaidero.it" dedicato alla presentazione di Orange, ha voluto tradurre in progetti importanti un'azione diretta di coinvolgimento e partecipazione dell'utente finale, sempre più

attivo ed entusiasta nel suo agire, sempre più “fast moving” ovvero, multimediale, veloce nell’apprendere e soprattutto, capace di creare opinione all’interno del suo bacino sociale di riferimento.

Anche la campagna stampa, è frutto di un ripensamento del linguaggio, più vicino al pubblico, attento ed informativo sui contenuti, incentrati sulle qualità del prodotto lette e proposte in chiave di risposte per migliorare la qualità del lavoro e della vita in cucina. Risposte in sintonia con una crescente sensibilità del pubblico alla dimensione etica dei consumi e che quindi parlano il linguaggio della qualità “sostenibile” e della ricerca di benessere individuale e collettivo.

- *Conclusioni*

Snaidero, per affrontare la crisi del modello distrettuale, interagire con nuovi attori e posizionarsi in maniera distintiva presso una clientela scossa dagli effetti di una grande crisi, ha ripensato il proprio business model, intraprendendo la strada dell’internazionalizzazione attraverso la costruzione di un gruppo che le permettesse di sfruttare le diverse sinergie. Grazie ad esso, inoltre, le è stato possibile subentrare in nuovi mercati, diversificando i propri guadagni e offrendo alla clientela dei prodotti scaturenti da un lavoro di co-progettazione. Le nuove dinamiche del gruppo, unite alle innovative idee di prodotto, hanno condotto l’impresa a cambiare diversi elementi del proprio business model: sono stati ripensati processi produttivi, metodi di fornitura gestione degli ordini e modo di comunicare con la clientela. Da queste sinergie è nata “Orange”, cucina innovativa ed esempio delle nuove strategie aziendali che si fondano su processi di innovazione basati sullo studio del consumatore e del suo coinvolgimento. L’impresa ha avuto il coraggio di rivoluzionarsi in un momento molto delicato del mercato, in cui gli equilibri stavano cambiando, ha affrontato le difficoltà mettendo in discussione il proprio business model ed aprendo le proprie prospettive a mercati e alleanze mai considerati fino ad allora. Solo grazie a questi slanci innovativi le è stato possibile continuare a crescere in un momento di crisi dell’intero settore.

3.3 Il caso Valcucine: La filosofia Valcucine

- *Le innovazioni*
- *Bioforest*
- *I riconoscimenti*
- *La comunicazione*
- *Il modello di business*
- *Gabriele Centazzo a Ca'Foscari*

- *La filosofia Valcucine*

In Italia, un premio particolarmente importante in campo d'innovazione è il "Premio dei premi all'Innovazione" che, istituito nel 2001 presso la Fondazione Nazionale per l'Innovazione Tecnologica "COTEC" grazie ad una proposta del governo italiano, individua ogni anno i simboli di eccellenza e d'innovazione in Italia. Lo scopo del premio, infatti, è quello di valorizzare le migliori capacità innovative e creative italiane in diversi settori dell'industria e di favorire la crescita della cultura dell'innovazione. Nel 2011, nel settore del design italiano, il premio è stato vinto dall'architetto Gabriele Centazzo, imprenditore alla guida dell'impresa "Valcucine", a cui è stato conferito questo riconoscimento per la sensibilità sociale ed ecologica cha la sua impresa manifesta. Le tematiche ambientali, infatti, sono il cuore della cultura di Valcucine. L'impresa è stata fondata a Pordenone nel 1980 e rappresenta oggi un'eccellenza italiana. Sin dalla sua nascita, Valcucine, si rivolge a una fascia di clientela medio-alta le cui esigenze vengono soddisfatte grazie ai numerosi investimenti in qualità, design del prodotto e ricerca. Ogni prodotto, infatti, è il risultato di ricerche sui diversi materiali e sui relativi limiti di resistenza ed è basato sulla filosofia della dematerializzazione.

Ciò che ha indotto l'azienda a sviluppare soluzioni uniche e innovative, come anticipato, è la cultura di attenzione all'ambiente creata nell'organizzazione, ovvero la volontà di adottare un comportamento ecologico che permetta non solo di rispettare la natura, bensì anche di trasmettere questo valore ai consumatori. Analizzando lo sviluppo di Valcucine negli anni, si

nota come l'attenzione per l'ambiente sia stato il vero motore che ha consentito all'impresa di svilupparsi proponendo prodotti sempre all'avanguardia. La sua mission viene così riassunta:

"L'etica è il motore principale del nuovo Millennio, lo strumento per uno sviluppo equo e sostenibile del mondo e dei suoi abitanti.
Valcucine esprime la sua volontà e mette a disposizione la sua cultura di impresa attenta alle dinamiche locali e universali, per investire su questo fronte, per farsi carico delle problematiche ambientali (…).L'attenzione all'ambiente non si limita, dunque, al rispetto delle leggi imposte, ma nasce dalla presa di coscienza di una responsabilità, che si manifesta nel momento in cui l'etica diventa un solido punto di riferimento.
E questa consapevolezza, si esprime nella responsabilità dell'industria nei confronti della società presente e futura e spinge l'azienda a diventare parte attiva nella promozione culturale e sociale del territorio nel quale è radicata" [5]

- *Le innovazioni*

In Valcucine, quindi, l'innovazione si può definire come uno strumento utilizzabile per dare risposta ad una necessità, quella di uno sviluppo equo e sostenibile del mondo e dei suoi abitanti. A Gabriele Centazzo è stato chiesto quale vantaggio competitivo si ha ad essere un'azienda ecosostenibile, l'imprenditore ritiene che il vero vantaggio competitivo stia nel metodo d'azione e nella cultura che si devono acquisire se si vuole essere ecosostenibili ed ha infatti risposto: "per seguire l'ecosostenibilità devi inventare delle cose, devi essere innovativo, il vantaggio competitivo sta nel fatto che le aziende che perseguono l'obiettivo dell'ecosostenibilità diventeranno delle aziende davvero innovative" *[Centazzo, 2005]*. L'innovazione, quindi, diventa per l'azienda un'opportunità, uno stimolo alla ricerca finalizzata a dare risposte concrete alle necessità dell'uomo e del pianeta. Il profitto, che in Valcucine negli anni è stato sempre crescente grazie al costante spirito di innovazione aziendale, diventa la conseguenza finale di un processo etico, tecnologico e culturale.

- *I prodotti innovativi*

Il primo prodotto totalmente innovativo e in controtendenza rispetto agli standard di mercato, fu un'anta in vetro con telaio e cerniere invisibili, composta da un pannello estetico in HPL

[5] *http://www.valcucine.it/linee_guida/view/3:mission_innovazione_della_tecnologia*

stratificato[6] dello spessore di 5mm e dotata di telaio in alluminio. Quest'anta nacque nel 1988, all'interno programma "Artematica" e rivoluzionò il concetto di anta da cucina essendo la prima anta al mondo ad essere composta da questi due materiali monoblocco; inoltre, venne creato un sistema che permise di convogliare l'acqua senza bagnare l'anta. Il connubio di vetro e alluminio rendeva ovviamente l'anta più costosa rispetto ad una tradizionale anta in legno ma, d'altra parte, la lean production consentì di ridurre i costi di produzione. Per realizzare questo progetto, l'azienda operò diversi cambiamenti, tra cui il più importante fu quello di intraprendere la filosofia lean che la condusse a rivoluzionare i suoi processi permettendole di minimizzare il magazzino delle ante finite e di stringere nuove relazioni con fornitori che le consentivano di produrre in una logica "just in time".

Un altro prodotto che segnò la storia dell'azienda, facendola proseguire nel cammino iniziato, fu "Ricicla" cioè una cucina proposta al mercato nel 1996, con anta dotata di telaio in alluminio e pannello di 2mm di spessore, il pannello per cucine più fine al mondo. Quest'innovazione venne resa possibile grazie agli spunti tratti dalle tecnologie adottate nell'industria automobilistica. Valcucine, emulando gli stessi principi utilizzati nel settore dell'automotive, realizzò il pannello di 2 mm in legno con una resistenza pari a quella di un pannello tradizionale in truciolare da 20 mm. Nello stesso anno "Ricicla" venne premiata tra i migliori prodotti italiani nel Design Index dell'ADI (Associazione Disegno Industriale). La volontà di implementare innovazioni che consentissero di produrre il pannello più sottile al mondo, nacque dal desiderio di minimizzare l'impatto ambientale, infatti, minor materiale avrebbe composto il pannello, minore sarebbe stato lo spreco di materie prime e, conseguentemente, minore sarebbe stata l'energia impiegata nel processo di smaltimento alla fine del ciclo di vita del prodotto.

Perseguendo lo stesso obiettivo che aveva fatto nascere "Ricicla", nel 2002 venne rivoluzionato il concetto di contenitore pensile grazie alla nascita di un prodotto realizzato esclusivamente in alluminio e vetro. Com'era avvenuto per "Ricicla", il contenitore scaturì dalla ricerca dell'azienda di offrire al mercato prodotti composti dal minor numero di materiali possibili, tendendo alla mono-materialità. Questo avrebbe permesso una facile scomposizione delle parti in fase di dismissione del bene e, conseguentemente, un agevole riciclo.

[6] Hpl: High pressure laminate

Nel 2007, a seguito di una lunga ricerca sul design innovativo e sulla monomaterialità Valcucine propose “Riciclantica” che aggiornò il prodotto “Ricicla”, sviluppando così la prima anta al mondo esclusivamente e totalmente in alluminio.

Nello stesso anno grazie alla volontà di ridurre le emissioni tossiche e quelle delle sostanze chimiche, ad esempio, Valcucine ha introdotto la verniciatura ad acqua, che minimizza la presenza di solventi sintetici. Inoltre, ha progettato cucine totalmente prive di truciolare che si era scoperto contenere formaleide una sostanza che è stata classificata come cancerogena dal Centro internazionale di ricerca sul cancro

Infine, è da sottolineare come il lungo lavoro di ricerca sui materiali e sui loro limiti di resistenza, abbia permesso a Valcucine di realizzare la prima base in vetro 100% riciclabile, di cui alcune parti furono ricavate da alluminio riciclato. Questo processo di produzione ha il vantaggio di consumare solo un ventesimo dell'energia necessaria al processo di produzione della stessa base composta però da materiali standard. La cucina tradizionale, infatti, prevede un accoppiamento di basi che determina un raddoppiamento del fianco in truciolare che raggiunge lo spessore di 36mm, la base di Valcucine, invece, prevede un unico fianco strutturale in vetro dello spessore di 10mm. Per quanto riguarda la fase di smaltimento, l’azienda essendo cosciente di come un prodotto già esistente costituisca una potenziale risorsa futura, ha reso i prodotti composti da basi di vetro facilmente disassemblabili perché uniti esclusivamente da giunzioni meccaniche anziché da colle.

Questi prodotti sono l’esempio di come, nel corso degli anni, la ricerca di soluzioni sia stata trainata dalla filosofia ecosostenibile. È, infatti, possibile fare in modo che determinati prodotti abbiano un minor impatto ambientale solo se la loro progettazione è frutto di uno studio approfondito e, a monte della loro produzione, vengono svolte approfondite ricerche. John Thackara, ricercatore di fama internazionale, ha dimostrato tramite diversi studi che l’impatto ambientale dei prodotti, servizi e sistemi che ci circondano, viene determinato all’80% in fase di progettazione; portatrice dello stesso messaggio è la fondatrice di “Best Up” C.Mantica che, con la campagna dal titolo “+ LCA, - CO2”, ha posto l’attenzione su come una maggior attenzione per la progettazione del prodotto in fase di design conduca ad una minor emissione finale di CO2.

- *Bioforest*

La coscienza ambientale dell'azienda si manifesta anche attraverso iniziative concrete che, discostandosi dalla mission principale dell'impresa, comunicano quanto l'azienda sia effettivamente coinvolta nella sostenibilità ambientale. Nel 1988, ad esempio, Valcucine creò "Bioforest", associazione Onlus senza scopo di lucro, il cui fine era quello di riunire diversi attori con l'obiettivo di promuovere la riduzione di consumo energetico, di materie prime durante il ciclo produttivo e di azzerare l'utilizzo di materiali tossici. L'associazione, inoltre, promuove accordi con i paesi in via di sviluppo con l'auspicio che nel futuro si prospetti un uso equilibrato e condiviso delle risorse naturali del pianeta. Centazzo afferma: "Bioforest, da anni, si propone di promuovere una nuova cultura, capace di farsi carico delle proprie responsabilità, pronta ad agire concretamente per il ripristino alla salvaguardia delle risorse naturali mondiali. Una nuova alleanza fra industria e ambiente volta a dare un importante segno: un impegno serio e duraturo nel tempo"[7]

- *I riconoscimenti*

L'innovazione dei prodotti proposti da Valcucine è stata tale che le sue soluzioni hanno catturato l'attenzione dei più prestigiosi musei, tra cui il "Moma", museo di arte moderna di New York che, nel 2008, decise di esporre la cucina in vetro "Artematica Vitrum" all'interno di "Cellophane House", progettata da K.Timberlake e costituente una della cinque installazioni presenti all'interno della mostra: "Home Delivery: Fabricating the Modern Dwelling".

"Cellophane House" è un prototipo in scala reale di una casa che vuole reinventare radicalmente il modo di costruire gli edifici attraverso una matrice di telai in alluminio che è stata utilizzata per realizzare pavimenti, soffitti e scale. Come "Artematica Vitrum" di Valcucine anche "Cellophane House" è progettata in modo da poter essere disassemblata alla fine del suo ciclo di vita. La cucina "Artematica Vitrum" per le sue caratteristiche ecocompatibili, è stata inserita all'interno di "Cellophane House" donando a Valcucine una vetrina di visibilità mondiale, che le permise di dimostrare al mondo le sue capacità innovative e accrescere in modo esponenziale la brand awareness. Oltre al beneficiare di questa vetrina internazionale, l'azienda ottenne anche diversi riconoscimenti che certificarono

[7]http://www.valcucine.it/linee_guida/view/1:mission_rispetto_per_l_ambiente_ed_ecodesign).

quanto la sua filosofia ecosostenibile fosse apprezzata in un'ottica d'innovazione e sviluppo dell'industria italiana.

- *La comunicazione*

Uno degli obiettivi fondamentali di Valcucine è quello di stringere un rapporto con i propri clienti che le consenta di diffondere la cultura ambientale, permettendo di sensibilizzare maggiormente il mercato sul tema e, contemporaneamente, di spiegare quali sono le ragioni che sostengono il suo premium price. Per implementare questa relazione impresa ha innovato il suo tradizionale modello di comunicazione, ha sviluppato un blog dedicato agli aspetti ecologici, si è dotata di un account Myspace e di uno in Flickr che le hanno permesso di mettersi in contatto con i consumatori in modo proattivo, colmando le distanze tradizionali.

- *Il modello di business*

L'impresa ha quindi adottato un modello di business che può essere chiamato "modello di business ecologico" ovvero un modello in cui ogni singolo elemento auspica al perseguimento di un comportamento ecologico. Valcucine è l'esempio italiano per eccellenza di come una cultura di attenzione all'ambiente, unita alla volontà di sensibilizzare il consumatore, possano far evolvere l'impresa spingendola ad innovare e conducendola a proporre prodotti sempre più ricercati che permettano di raggiungere la sua mission. Nel corso dei trent'anni di vita aziendale, i diversi risultati ottenuti sono stati l'esito di un processo costante d'innovazione trainato dalla cultura ecologica che permea la quotidianità dell'azienda. Questo processo ha portato l'impresa non solo a produrre prodotti innovativi, ma cosa ancora più importante, a modificare il suo modello di business per renderlo idoneo al perseguimento dei propri obiettivi: la ricerca per la creazione di prodotti mono-materiali che potessero venire agevolmente scomposti in fase di smaltimento ha fatto sì che l'impresa rivedesse la propria produzione; la volontà di non utilizzare truciolati, colle e materiali che comportassero immissioni inquinanti l'ha portata a rivolgersi a fornitori specifici in grado di soddisfare queste sue esigenze; infine, la volontà di trasmettere ai clienti finali la sua filosofia ha indotto Valcucine a voler stringere con loro un rapporto diretto, meno asettico rispetto a quello esistente in un'impresa d'arredamento tradizionale, in cui produttore e consumatore sono spesso distanti e divisi da grossisti e distributori finali. l'impresa ha iniziato quindi ad utilizzare mezzi di comunicazione, quali i social network, che le hanno permesso di attuare uno scambio diretto di opinioni con il consumatore finale.

Si può quindi affermare che il "business model ecologico" consenta a Valcucine ogni giorno di implementare il suo scopo di produrre prodotti attenti all'ambiente e di trasmettere questa cultura ai consumatori finali e agli altri attori del mercato. E' dal modello di business che scaturisce l'innovazione che fa sì che l'impresa possa perseguire la sua mission.

- *Attenzione all'ambiente: perché è così importante? Gabriele Centazzo a Ca' Foscari*

Gabriele Centazzo durante una lezione all'Università Ca' Foscari ha spiegato come quelli che chiama "sensori della bellezza" siano scomparsi nelle persone, che, negli anni del capitalismo, sono state assuefatte da standardizzazione, mancanza di cura per l'ambiente, depredazione di tutto ciò che era bello ed artigianale: "L'economia ha creato il consumatore perfetto, togliendo tutti gli ostacoli che potevano interrompere il consumatore nel percorrere la strada verso il consumismo estremo, inclusa la sua stessa anima che comporta capacità di pensiero e differenziazione ed è quindi d'ingombro per una filosofia orientata alla standardizzazione" (Centazzo, 2011). Secondo Centazzo i consumatori sono diventati indifferenti a ciò che è brutto, si sono omologati a standard imposti dal mercato, perdendo la selvaticità e la libertà che caratterizzavano le persone. Le imprese dovrebbero avere tra le loro priorità quella di sensibilizzare i consumatori e fare in modo che essi si riapproprino dei "sensori di bellezza", si preoccupino per la situazione ambientale mondiale e inizino un percorso concreto di tutela dell'ambiente e delle sue risorse. L'unica possibilità per poter trasferire alle generazioni future parte del capitale naturale di cui noi abbiamo beneficiato, infatti, è quella di acquisire una nuova cultura dell'etica ambientale e di produrre i prodotti ecocompatibili. Per essere definito tale ogni prodotto deve:

- utilizzare il minor consumo possibile di materie prime ed energia. Essi vanno di pari passo, poiché minore è l'impiego di materie prime, minore è il consumo di energia necessaria al suo processo di lavorazione;
- essere realizzato con materiali riciclabili e con componenti facilmente separabili al momento della loro dismissione;
- ridurre la quantità di sostanze tossiche ed inquinanti impiegate sia in fase di produzione sia in fase di utilizzo del bene;
- garantire il più lungo ciclo di vita possibile.

In questi anni la volontà di produrre prodotti ecosostenibili e di attuare una filosofia di green marketing sembra essere sempre più pregnante tra la aziende, le cui mission hanno spesso

aggiunto tra gli obiettivi quello di acquisire una particolare attenzione per l'ambiente. Molte volte, però, queste promesse imprenditoriali sembrano nascere solamente dal desiderio di seguire la moda del green marketing, che si sta affermando sempre più. Il consumatore può essere tratto in inganno da aziende che, grazie a claim, gadgets e campagne pubblicitarie, si descrivono come realtà ecosostenibili ma che poi non agiscono per cambiare le loro abitudini aziendali ed agire nella direzione indicata tra i propositi. E' sempre maggiore il rischio di confondere le aziende che si impegnano attivamente per innovarsi in un'ottica di attenzione e cura ambientale, stravolgendo le proprie routine e i proprio parametri di riferimento, dalle "urlatrici di green" ovvero quelle che Centazzo definisce imprese che sanno comunicare il green ma sono incapaci di acquisire questa cultura. Inoltre Centazzo ritiene che attualmente non ci sia ancora coscienza ecologica tra i consumatori e che, affinché ciò avvenga, debbano passare ancora alcune generazioni. Nell'atto di acquisto, pertanto, l'ecosostenibilità non è tra i fattori che attribuiscono al prodotto vantaggio competitivo. Probabilmente, quando l'allarme per la conservazione dell'ambiente si farà sempre più pressante, i consumatori aumenteranno la loro disponibilità a pagare un premium-price per prodotti eco-sostenibili. In questa futura fase di mercato, quando la massa sarà più sensibile al tema ambientale, il green marketing, giocherà un ruolo chiave, riuscendo probabilmente ad aumentare i consumi e a far percepire elementi diversi da quelli reali.

John Grant, nel libro "Green Marketing Il Manifesto"[8] evidenzia come il green marketing non debba essere una tattica per attrarre clienti, bensì debba essere un principio che pervada l'azienda in tutte le sue azioni. E' prevedibile che le aziende che lavorano esclusivamente su artefici, proponendo campagne di comunicazione studiate ad arte ma senza essere poi in grado di concretizzarle, si autodistruggeranno perdendo la fiducia del consumatore. Nell'era attuale in cui tutti gli attori sono interconnessi la mancanza di credibilità e la falsità della comunicazione portano a distruzione certa e immediata. Grant scrive: "Il marketing dev'essere di prima mano; prima mano significa franchezza, autenticità e relazioni personali. È la fine di un'illusione. L'illusione era che i prodotti di massa potessero assumere una personalità simbolica per controbilanciare l'artificialità e l'alienante sensazione di uniformità industriale. L'immagine era un sottoprodotto dell'età del broadcasting. La rivoluzione di Internet ha portato a nuove connessioni tra persone (peer-to-peer)". Le nuove connessione

[8] John Grant, Green Marketing Il Manifesto, Francesco Brioschi Editore, 2009.

peer to peer demoliscono le intermediazioni e premiano i messaggi di comunicazione che rispecchiano la realtà. Le aziende non dovranno quindi applicare il green marketing ma dovranno essere green active. Le prime sono coloro che utilizzano il marketing come strumento per attrarre i clienti, le seconde, invece, sono le aziende innovatrici, che, grazie a ricerca e innovazione, offrono prodotti attenti al consumatore, naturalmente portato ad apprezzarli. Ecco quindi che la filosofia di sostenibilità utilizza l'innovazione come strumento per il conseguimento della propria mission. Per un'azienda che percorre questa direzione i profitti non saranno nient'altro che la conseguenza dell'implementazione della sua cultura .

3.4 Mobile payments

- *Introduzione*
- *Attacco al business dei pagamenti*
- *Il mondo delle transazioni mobili*
- *Attacco alla raccolta*
- *Gestione del rischio*
- *Conclusioni*

- *Introduzione*

L'attuale crisi di borsa e funding del sistema bancario europeo, collegata alle difficoltà legate al debito sovrano ed alle nuove regole di liquidità e capitalizzazione, rappresenterà certamente una delle sfi de strategiche maggiori per le banche nei prossimi 3 – 5 anni. Nel mezzo della tempesta, tuttavia, viene da chiedersi se non si stia in realtà assistendo a difficoltà più profonde e complessive di un modello, quello della banca retail, che vanno ben al di là di un riassestamento dell'attuale approccio al business. Uno dei maggiori rischi per il sistema finanziario, non ancora attentamente analizzato, è infatti costituito dall'ingresso nel mercato di nuovi competitor provenienti dal mondo tecnologico. Da un punto di vista industriale questo fenomeno potrebbe avere implicazioni ben più rilevanti rispetto alla crisi attuale, poiché si ripercuote nel cuore della catena del valore bancaria. Si consideri che a Settembre 2011 Google, una

delle maggiori società tecnologiche del mondo, aveva a bilancio un totale di 34 miliardi di €1 sotto forma di liquidità immediata o titoli facilmente smobilizzabili. Questo colosso potrebbe prendersi carico delle necessità di ricapitalizzazione delle banche italiane imposte dall'EBA solamente investendo il 45% della liquidità in cassa. La società guidata da Larry Page e Sergey Brin potrebbe perfino mettere le mani sulle prime 5 banche italiane, che al momento capitalizzano in Borsa circa 33 miliardi di €2 . Se questo scenario fa parte di un risiko bancario più teorico che pratico (ma dimostra comunque la potenza di fuoco con cui le banche si confronterebbero in una battaglia di questo genere) è invece ormai un dato di fatto che molte società dello spazio Internet stiano utilizzando la loro capacità tecnologica (e fi nanziaria) per rivoluzionare l'esperienza di spesa del consumatore e semplifi cargli la vita. Tale cambiamento non riguarda solo i prodotti e servizi tradizionali del mercato retail, ma sta progressivamente interessando anche ambiti di natura tradizionalmente bancaria come pagamenti, prestiti e raccolta. Il business dei pagamenti si situa al centro della value proposition bancaria e rappresenta indubbiamente il leitmotiv per cui le prime banche sono sorte nel Rinascimento. L'attività d'intermediazione esercitata dalle banche è essenziale per facilitare il flusso di pagamenti tra i consumatori e le attività economiche, e la sua fluidità costituisce un elemento imprescindibile per un'economia sviluppata. Il settore dei pagamenti è stato il primo ad essere attaccato dai nuovi competitor, proprio per la sua natura ormai più tecnologica che finanziaria. Il caso di PayPal è emblematico. La società con base a San José è partita nei primi anni 2000 come sistema di pagamento interno ad eBay permettendo ai venditori occasionali ed ai piccoli commercianti che facevano uso della piattaforma online di ricevere il corrispettivo senza dover sottoscrivere un profilo business presso una banca. La value proposition per i consumatori, invece, si fondava inizialmente sulla maggiore sicurezza delle transazioni online dovuta alla mancata condivisione di informazioni sensibili e potenzialmente clonabili. PayPal, attraverso il suo servizio, ha sostanzialmente superato la tradizionale barriera che ha da sempre rallentato lo sviluppo dell'e-commerce: la mancanza di fiducia tra le parti coinvolte. La minaccia per le banche è rilevante ed immediata. In pochi anni la società californiana ha raggiunto e superato i 100 milioni di utenti iscritti ed è tuttora molto complesso arrivare a stimare le cifre di raccolta sottratte agli istituti di credito tradizionali. Tecnicamente, le transazioni online effettuate tra soggetti iscritti a

PayPal non comportano alcun flusso di capitali tra istituti finanziari e questo si traduce in una disintermediazione pressoché totale del sistema dei pagamenti attuale. Come conseguenza le banche rischiano una contrazione degli introiti da interchange derivanti dal minore numero di transazioni ed una minore raccolta diretta di capitali. Il caso di PayPal rappresenta ad oggi l'esempio più concreto di attacco al sistema tradizionale dei pagamenti ed è in costante evoluzione. Motivata dalla mission di semplificare le transazioni per i consumatori, la società tecnologica sta rapidamente uscendo dai propri confini originari dell'e-commerce e sta sbarcando nei cosiddetti "brick-and-mortar" payments, ovvero i pagamenti fisici.

- *Il mondo delle transazioni mobili*

Negli ultimi tempi si è fatto un gran parlare della proliferazione delle tecnologie di pagamento mobile. Lo smartphone è diventato uno strumento che consente delle funzionalità immensamente più variegate all'utente rispetto ad un telefono cellulare, dalla consultazione di mappe online agli acquisti di beni e servizi presso esercizi convenzionati. La tecnologia NFC (Near Field Communication) rappresenta lo stadio più avanzato di realizzazione per quanto riguarda il servizio di pagamento tramite smartphone ed ha recentemente visto le prime applicazioni pratiche nell'ambito della piattaforma Android. Google, attraverso il proprio sistema operativo ed il nuovo servizio chiamato iWallet, ha colto l'opportunità di integrare i pagamenti all'interno della propria value proposition di marketing geografi co allo scopo di carpire ulteriori informazioni sulle preferenze d'acquisto dei consumatori. A livello prettamente pratico, il nuovo servizio di pagamenti mobili potrebbe essere visto come la naturale evoluzione della carta di credito in uno strumento più avanzato. Ben presto, gli acquisti nel negozio sotto casa saranno effettuati con il tocco di un telefono piuttosto che con la vecchia carta plastificata. Il business model di iWallet prevede infatti la sostanziale cooperazione tra player appartenenti a diverse industrie: Google, detentore del rapporto col cliente e dello strumento di pagamento (lo smartphone), le banche, fornitrici della linea di credito, e i circuiti internazionali di pagamento, ovvero i canali attraverso i quali transitano l'authorization, il clearing ed il settlement. La conseguenza più logica di questa rivoluzione tecnologica è tuttavia che le banche si troveranno relegate ad un ruolo

secondario di back-offi ce nella transazione. Sarà infatti Google ad essere percepito come il fornitore che permette al cliente di pagare gli acquisti, e questo avrà ovviamente delle conseguenze in termini di brand value e customer ownership.

- *Attacco alla raccolta*

Fino ad ora si è brevemente rappresentato l'impatto di due nuovi competitor sul business dei pagamenti, sia online che tradizionali. L'attività delle banche, seppur impattata da questi cambiamenti, si fonda però principalmente sulla raccolta di risparmi dai soggetti che accumulano capitale e sulla messa a disposizione di tali disponibilità finanziarie ai soggetti che ne hanno necessità. Apparentemente inattaccabili in quest'ambito, le banche stanno sperimentando una maggiore pressione competitiva anche in questi settori. Ritornando a citare il caso di PayPal, la minaccia più immediata dal lato del funding è principalmente connessa alla maggiore remunerazione delle masse depositate che la banca è costretta a concedere all'azienda di San Josè rispetto ad una moltitudine di clienti individuali dotati di un potere contrattuale infinitamente minore. L'aggregazione dei risparmi presso un solo istituto creditizio, elemento fondante del sistema di pagamento creato da PayPal, si traduce quindi in un aumento del costo della raccolta per la banca depositaria ed in un deflusso di capitali per le altre banche. Sempre dal lato della raccolta, PayPal ha anche offerto la possibilità ai propri "correntisti" di investire la liquidità depositata in un fondo d'investimento a basso rischio. Tale fondo, conosciuto come PayPal Money Market Fund, era gestito da uno degli asset manager più rinomati del panorama finanziario: BlackRock. Anche se il fondo attualmente non è più operativo, (la decisione di chiuderlo è dovuta alle avverse condizioni di mercato che hanno impattato sullo yield del fondo dal 2009 al 2011) esso rappresenta comunque un indicatore concreto dei possibili sviluppi che il business dei pagamenti offerto da PayPal possa intraprendere e dell'ampiezza di raggio d'azione che possa coinvolgere. Nel 2007 PayPal ha perfino ottenuto la licenza bancaria per operare come istituto convenzionato in tutta l'Unione Europea. Grazie a questo sviluppo si aprono scenari importanti e particolarmente difficili da prevedere per il mercato finanziario del Vecchio Continente. Cercando di riflettere ulteriormente sulle sue possibili strategie di espansione, si può ipotizzare che la società californiana inizi a remunerarei fondi depositati all'interno dei propri account. Questa mossastrategica avrebbe senza dubbio l'effetto di invogliare i consumatori a lasciare della liquidità nel conto PayPal allo scopo

di capitalizzare una piccola somma di interesse proprio come in un conto corrente bancario. Le somme depositate nell'account sarebbero quindi sostanzialmente separate dal patrimonio del consumatore gestito direttamente dalla banca e ciò rappresenterebbe una perdita di raccolta, tanto più grave in quanto questo tipo di funding è tipicamente pagato molto poco dalle banche.

- *Gestione del rischio*

L'adeguata valutazione e copertura del rischio è alla base dell'attività primaria di una banca. Essa rappresenta la conditio sine qua no per una concessione profi ttevole di prestiti alla clientela. Se questa specifi ca competenza ha storicamente creato delle potenti barriere all'ingresso nel business bancario da parte di competitor esterni, gli sviluppi tecnologici attuali stanno fornendo degli strumenti per superare tali barriere e fornire un servizio comparabile a quello della banca tradizionale. Klarna, società svedese fondata nel 2005 da tre studenti di economia, offre al mercato dei negozi online la possibilità di esternalizzare il rischio di controparte attraverso il pagamento di un corrispettivo. Sollevando le attività commerciali dall'eventualità di non vedere remunerata la vendita, Klarna è stata in grado di crescere esponenzialmente il suo raggio d'attività arrivando a contare più di 3 milioni di consumatori e 10 milioni di transazioni intermediate. Il servizio si basa sul presupposto che è possibile prevedere con una certa accuratezza se il compratore online è seriamente intenzionato a pagare la merce che ordina oppure vi è rischio di frode. Attraverso indagini statistiche, i risk manager della società sono stati in grado di costruire un modello di valutazione del rischio che permette di minimizzare le perdite e massimizzare il tasso di accettazione delle transazioni. Il canale online, largamente inesplorato dalle banche tradizionali, rappresenta una situazione commerciale completamente diversa dalle altre, dove le normali procedure di valutazione del merito creditizio non valgono. Nell'e-commerce, ad esempio, è molto più rappresentativo il fatto che la compilazione del form online per procedere al pagamento sia stata digitata oppure incollata da altre fonti, laddove il secondo caso rappresenta una maggiore probabilità di frode. Klarna è solo uno degli esempi di player non fi nanziari che fanno uso della tecnologia per migliorare un servizio di natura prettamente bancaria. La valutazione del rischio – integrata in modelli di business innovativi – rischia di uscire progressivamente dagli ambiti di esclusiva

competenza bancaria e diventare quindi terreno di confronto competitivo con attori tecnologici agili e temibili.

La sfida rappresentata da questi player tecnologici è attuale e si ripercuoterà nei risultati economici delle istituzioni finanziarie nei prossimi anni. L'adozione di una visione strategica di lungo periodo impone di ipotizzare qualsiasi scenario possibile, fra cui il progressivo indebolimento della value proposition bancaria rispetto ad altri concorrenti esterni. I rischi strategici sono essenzialmente riassumibili in quattro punti principali:

- Perdita di ricavi dal business attuale
- Perdita di competenze chiave
- Perdita del rapporto diretto con la clientela
- Perdita delle risorse della clientela

La prima minaccia strategica è riconducibile alla diminuzione degli introiti da interchange dovuti alla disintermediazione dei pagamenti operata dai nuovi player. Circuiti alternativi imporranno necessariamente value proposition e strutture di pricing differenti cui si dovrà fare fronte con una competizione intelligente e non unicamente orientata al ribasso del commissionale. La perdita delle competenze, fra cui la gestione del rischio, potrà condurre ad un'ulteriore riduzione delle barriere all'ingresso del business bancario, permettendo sempre a più concorrenti di penetrare nell'industria aumentandone il tasso competitivo.

Un altro potenziale pericolo all'orizzonte è rappresentato dalla perdita del contatto con il cliente. Nel prossimo futuro, il "face to the customer" sarà sempre più di frequente offerto dalle società tecnologiche e non più dagli istituti tradizionali, indipendentemente dalla presenza o meno di una banca all'interno della value chain. Tutto ciò causerà una perdita di valore del brand, ma anche una ridotta capacità di interpretare tempestivamente le necessità del mercato con prodotti rispondenti ai bisogni dei consumatori. In ultima, l'ingresso dei nuovi competitor toglierà quote di mercato agli istituti fi nanziari per quanto riguarda la gestione complessiva delle risorse. Non si tratta solo di una riduzione dei ricavi, bensì di una perdita di attività e passività che condurranno ad una più intensa competizione per le risorse chiave dell'industria, ovvero i risparmi.

La celebre frase pronunciata da Bill Gates, “Banking is essential, Banks are not”, tutt’un tratto acquista una dimensione di attualità e si appresta a diventare un punto di primo piano nell’agenda dei diretti interessati: le banche.

Conclusioni

In questa tesi sono stati proposti tre casi di imprese italiane di successo che, negli anni, hanno sviluppato il proprio business e sono state in grado di reagire alle difficoltà di mercato ed ai nuovi competitors attraverso differenti tipi di innovazione. Analizzando Snaidero, Taplast e Valcucine si è certamente notato come il loro vantaggio competitivo

rispetto ai concorrenti sia stato conseguito grazie a soluzioni innovative che si sono imposte nel mercato Tali innovazioni non sono atti singoli, il cui beneficio si concretizza ed esaurisce nel momento in cui vengono immesse nel mercato, bensì sono il risultato di interventi strutturali sul business model delle singole aziende, attutati per conseguire determinati obiettivi, chiaramente differenti per ognuna delle tre imprese. Le tre imprese analizzate si differenziano, infatti, per il fine ultimo dei processi di innovazione implementati, ma condividono un approccio olistico all'innovazione che permea l'intera organizzazione.

La mission di Valcucine è, infatti, quella di distinguersi sul mercato offrendo alla clientela prodotti eco-compatibili, che comportino il minor consumo possibile di materie prime e di energia, che siano realizzati con materiali riciclabili e con componenti facilmente separabili al momento della loro dismissione, che non abbiano al loro interno e non comportino l'utilizzo di sostanze inquinanti e che abbiano un ciclo di vita lungo, il più lungo possible.

I competitors di Taplast sono multinazionali con un forte potere negoziale nei confronti del cliente (la GDO). Questo livello competitivo ha spinto l'azienda veneta a innovare costantamente, al fine di offrire al mercato un prodotto senza eguali che le permetta di restare competitiva sui nuovi scenari internazionali.

Snaidero, infine, ha dovuto rivoluzionare la propria offerta, per poter garantire la continuità aziendale in un ambiente di riferimento estremamente diverso dal modello distrettuale in cui era sorta, caratterizzato, inoltre, da una domanda plasmata dalle nuove tecnologie informative, dalla globalizzazione e dalla profonda crisi finanziaria ed economica che ha caratterizzato l'inizio del nuovo millennio.

Pur avendo esigenze diverse, tutte le imprese analizzate hanno affrontato le difficoltà attraverso l'innovazione di prodotto/servizio. Tale innovazione tuttavia è stata conseguita, ed è questo il punto più rilevante, attraverso una modifica del loro business model.

Valcucine ha plasmato negli anni un business model che ha chiamato "ecologico" e che le ha consentito di perseguire un posizionamento distintivo sul mercato e,

successivamente, sensibilizzare la clientela al tema dell'eco-sostenibilità. L'innovazione del business model è stata ottenuta modificando i processi produttivi, per permettere, ad esempio, di ottenere prodotti mono-materiali o di utilizzare nuovi telai che evitassero l'uso di colle tossiche o, ancora, per emulare tecnologie provenienti da altri settori, quali ad esempio l'industria automobilistica; altro fattore importante è stata la riconfigurazione dei rapporti con i fornitor così come il modello di comunicazione con la clientela, ora caratterizzato da nuove tecnologie che permettono di costruire un rapporto con il cliente finale basato sulla trasparenza e sulla possibilità di ottenere feedback immediati. Infine è da menzionare, quale ulteriore elemento significativo del processo di innovazione strutturale avviato, la creazione dell'associazione "Bioforest", nata con l'obiettivo di diffondere la filosofia di Valcucine ma che ha consentito all'impresa di tessere rapporti con attori nazionali ed internazionali, primo passo verso la creazione di nuove potenziali alleanze. Questi ed altri elementi hanno costituito l'innovazione del business model aziendale verso quello "ecologico", processo che ha prodotto soluzioni pluripremiate quali "Artematica", anta monoblocco cha ha rivoluzionato il concetto di anta da cucina o "Ricicla", cucina dotata di pannelli in legno dello spessore di 2 mm ma con resistenza pari a quella di un pannello tradizionale.

Ugualmente Snaidero, per reagire alla crisi del modello distrettuale, rispondere al nuovo scenario competitivo globale e posizionarsi in maniera distintiva presso una clientela scossa dagli effetti di una grande crisi, ha ripensato il proprio business model, intraprendendo la strada dell'internazionalizzazione, costruendo un gruppo che le permettesse di fare cooperazione, inserirsi in nuovi mercati ed unire le competenze e le risorse di imprese, creando così la possibilità di sviluppare prodotti pertinenti alle nuove, e più complesse, esigenze della clientela. Questo livello di diversificazione ha consentito, inoltre, di attenuare gli effetti di una crisi che ha messo in ginocchio larga parte del comparto. Le nuove dinamiche del gruppo, unite alle innovative idee di prodotto, hanno condotto l'impresa a cambiare diversi elementi del proprio business model: sono stati ripensati processi produttivi, metodi di fornitura gestione degli ordini e modo di comunicare con la clientela. Da queste sinergie è nata "Orange", cucina innovativa e prodotto di punta dell'impresa, risultato di un rivoluzionario modello di co-progettazione implementato da tutti gli attori del Gruppo Snaidero, nonchè esempio delle nuove strategie aziendali che si fondano su processi di innovazione basati sullo

studio del consumatore e del suo coinvolgimento.

Infine, per produrre tappi che potessero essere competitivi rispetto a quelli delle multinazionali sue competitors, Taplast ha, in primis, ripensato la propria supply chain estera, individuando fornitori strategici che, una volta dotati di macchinari dismessi, fossero in grado però di produrre prodotti pilota che permettessero di ottenere feedback immediati circa le potenzialità del mercato specifico (altrimenti poco conosciuto). La società ha poi ripensato i propri processi produttivi e di stoccaggio, per ottenere un flusso ottimale dei prodotti privo di sprechi e tempi di coda. Altro elemento importante è stata la creazione di "Brain at work" polo di ricerca e sviluppo che consente all'impresa di non interrompere mai la ricerca di nuove soluzioni. Uno dei frutti di questo impegno è il pluripremiato "Dual-Pumps", primo tappo sul mercato che consentisse di dosare il prodotto contenuto nel flacone.

Le tre realtà esposte hanno quindi come minimo comune denominatore quello di essere state capaci di reinventarsi, modificando parti del proprio business model e superando le difficoltà che si possono incontrare quando si abbandona il proprio assetto tradizionale e si corrono i rischi collegati all'implementazione di un nuovo business model.

Nel mondo attuale, i contesti di riferimento ed i competitors cambiano in modo fulmineo ed i vantaggi competitivi possono venire facilmente azzerati. Questo fenomeno è amplificato dal fatto che, sempre più spesso, a portare innovazione sul mercato sono start-up o players sconosciuti dall'industria che giocano molto sul fattore imprevedibilità delle proprie mosse. Gli incumbents, alla luce di queste considerazioni, devono pertanto sforzarsi di mettere in discussione il proprio business model in maniera costante, facendo in modo che tali riflessioni facciano parte della routine aziendale ed evitando che tali analisi avvengano soltanto quando la situazione è già compromessa (ad es. nei tavoli in cui si discutono le ristrutturazioni aziendali).

Altro elemento rilevante in questo contesto è costituito dall'inerzia. Se, come per le tre realtà esaminate, si ottengono dei successi grazie a delle innovazioni sostenute da business model altrettanto innovativi, il rischio di non mettersi più in discussione è alto. Ogni business model, invece, è idoneo per lo scenario e il contesto specifico del periodo ma non può essere tale per sempre.

Per sottolineare il concetto, si potrebbe reinterpretare la frase di Michelangelo "Genio è pazienza estrema" in "strategia è pazienza estrema". Le imprese, per essere vere strateghe di mercato, devono dotarsi della pazienza che consenta loro di stressare ogni giorno il proprio business model non dando mai per scontato che la configurazione attuale, ottima oggi, sia la migliore anche per il domani.

L'ultimo capitolo, che descrive ciò che sta avvenendo nel business dei pagamenti, ne è esempio calzante. Il business model delle banche, infatti, è stato attaccato da nuovi player che stanno minacciando l'intero settore e dimostrando di essere in grado di far perdere ingenti quote di ricavo alle banche strappando loro un elevato numero di transazioni e, più in generale, di clienti. Paypal, Alibaba e Klarna sono solo alcuni esempi di nuovi competitors che, grazie a business model innovativi, stanno effettivamente agendo nel mercato, rivoluzionandone le gerarchie. Quest'esempio dovrebbe essere un allarme per tutti gli altri settori. Ciò che sta succedendo nel business dei pagamenti può presto accadere altrove, le nuove tecnologie fanno sì che nessun settore sia al riparo da attacchi inaspettati.

Come esposto nel capitolo II, la letteratura offre diversi modelli che aiutano a mettere in discussione il proprio business model; Johnson Christensen e Kagermann ad esempio, propongono una scomposizione del business model in quattro parti, l'analisi di ognuna di esse, in relazione con le condizioni del contesto di riferimento, dovrebbe portare a comprendere se è necessaria una rivoluzione del modello. Osterwalder, invece elabora il modello "Canvas" che permette di visualizzare il business model attraverso singoli blocchi di utilità permettendo, quindi, di averne una mappa chiara e di capire quali sono le interazioni esistenti al suo interno. Queste road-map sono esempi di quanto la letteratura, spesso considerata distante dai problemi delle imprese e scevra di concretezza, può essere di supporto agli imprenditori e fare in modo che essi non considerino il proprio business model come un qualcosa di dato ma, al contrario, cerchino di capire se esso è idoneo all'ambiente di riferimento e al contesto competitivo e comprendano i benefici che una sua potenziale innovazione potrebbe dare.