Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il Ruolo delle Partnership nei KIBS

Analisi rilevante l'imitazione nel settore del marketing pubblicitario.

Relatrice / Relatore
Ch. Prof.ssa Anna Cabigiosu

Laureanda
Claudia Gelosa
Matricola 860796

Anno Accademico
2018 / 2019

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio innanzitutto la Prof.ssa Anna Cabigiosu, per avermi dato l'opportunità di impegnarmi in questo lavoro e per il supporto professionale datomi in questi mesi di stesura dell'elaborato. In secondo luogo i miei genitori che mi hanno sostenuta in tutta la mia carriera universitaria. Un grazie speciale a Giacomo, per la pazienza, il supporto morale e in generale per l'esserci stato in tutti i momenti più complicati di questo periodo. Ringrazio gli amici nonché colleghi dell'università (Cecilia, Alvise, Leonardo C., Leonardo M., Martina, Giuseppe, Alessandro, Riccardo) con cui ho condiviso gran parte del percorso della magistrale in università e fuori, inoltre le amiche storiche che hanno sempre saputo strapparmi un sorriso nel momento del bisogno (Francesca, Marta, Roberta, Laura, Elisa, Aline). In ultima battuta, un grande grazie anche al mio team, con cui ho condiviso fino ad ora tutte le giornate lavorative, che mi ha sempre spronato nel finalizzare il mio obiettivo, in ordine sparso Elisabetta, Stefano, Chiara P., Chiara P., Roberta, Barbara, Michela, Edoardo, Claudia, Mattia. Tutti quelli che mi conoscono sanno che dietro questi ringraziamenti che possono sembrare formali e di poche parole, c'è un grazie sentito e sincero.

INDICE

ABSTRACT 5

CAPITOLO 1 - IMITAZIONE 6

1.1 Overview: imitazione 6

1.2 Quali aziende imitare? 9

1.3 Acquisizione di risorse e competenze 12

1.4 Dominio dell'imitazione 15

1.4.1 Modelli di imitazione inter-organizzativa 22

1.5 Vantaggio del second mover 25

1.6 Barriere all'imitazione 26

CAPITOLO 2 – DRIVERS DELL'INNOVAZIONE 31

2.1 Innovazione e imitazione 31

2.2 Forme di innovazione nel settore dei servizi 32

2.2.1 Business services: le forze motrici 35

2.3 Inquadramento generale: KIBS 40

2.3.1 Trend nel settore KIBS 42

2.3.2 Il modello di innovazione progettato per i KIBS 46

2.3.3. Innovazione nell'interazione KIBS-cliente 49

2.3.4 Scambio della conoscenza nei KIBS 52

2.4 Meccanismi di appropriabilita' 53

2.4.1 Paradosso nei meccanismi di appropriabilita' formale nei KIBS 56

CAPITOLO 3 – PARTNERSHIP 61

3.1 Network 61

3.2 Embeddedness: analisi concettuale 62

3.2.1 Interazioni tra business partners e meccanismi di apprendimento 65

3.3 KIBS: grado di apertura e integrazione del network 66

3.3.1 Mappatura dei partners 68

3.3.2 Interazioni con i clienti: fattore di competitivita' organizzativa 71

3.3.3 Opportunita’ di imitazione 72
CAPITOLO 4 - CASO AZIENDALE: ZENITH 77
4.1 Overview mercato della comunicazione pubblicitaria 77
4.2 Centri media come KIBS 79
4.3 Le fonti nel settore: primarie, secondarie, altre 81
4.4 Struttura dell’azienda: zenith italia 87
4.4.1 Caso studio 88
4.4.2 Analisi qualitativa del questionario 89
4.4.3 Considerazioni finali 99
CONCLUSIONI 102
APPENDICE 104
BIBLIOGRAFIA 124
SITOGRAFIA 130

ABSTRACT

In questo lavoro ci si pone l'obbiettivo di andare ad indagare il ruolo che giocano le partnership nel caso specifico dei KIBS (Knowledge Intensive Business Services), avendo a maggior riguardo il settore del marketing pubblicitario.

In particolare ai KIBS si riconosce la capacità di alimentare il potenziale innovativo di un sistema locale (ad es. un network d'imprese), da questo presupposto l'analisi parte con un approfondimento teorico presente in letteratura sui concetti di innovazione ed imitazione al fine di arrivare a delineare il processo che porta tali aziende alla scelta dei vari partner. Il focus ricade quindi sulle partnership, in che misura influiscono sulla propensione a imitare/innovare, sul ruolo che queste hanno, la rilevanza che possono apportare al business network , le diverse interazioni che si instaurano tra i partner.

Si procede in seguito circoscrivendo l'analisi all'ambito del settore della comunicazione pubblicitaria, specificando lo scenario Italiano per quanto concerne le aziende di intermediazione pubblicitaria e declinando i vari concetti sopra esposti a tale settore. L'obiettivo esplicitato all'inizio verrà quindi indagato a livello qualitativo considerando un caso studio in relazione all'azienda Zenith appartenente al settore preso in considerazione, attraverso interviste.

CAPITOLO 1 - IMITAZIONE

1.1 OVERVIEW: IMITAZIONE

La letteratura e la ricerca in ambito prettamente economico hanno dedicato sempre un focus minore alla capacità d'imitazione. Ad un primo sguardo gli studi per cui si ha la concentrazione maggiore in tema d'imitazione in ambito aziendale sfruttano le teorie legate agli effetti delle cascate informative e quelle nel ramo degli IDE (investimenti diretti esteri). Nel dettaglio, le prime si incanalano nel filone delle asimmetrie informative, mantenendo fermo il concetto neoclassico di razionalità. Le teorie alla base sono state formulate nel 1992 da Banerjee [1] e da Bikhchandani [2], che presentano un approccio generale al fenomeno imitativo. Il primo mostra come alcuni agenti, nel prendere delle decisioni, tengano direttamente conto, ossia senza la mediazione del mercato, del comportamento di altri agenti al fine di ottenere le informazioni di cui sono privi. Gli agenti sono quindi chiamati ad una scelta razionale e fanno un uso "efficiente" di tutte le informazioni loro disponibili. Il secondo invece formalizza l'approccio dell'inferenza Bayesiana[3]: ovvero si suppone che ogni agente possieda informazioni private di default , quindi il primo agente si comporta esclusivamente in relazione alle informazioni private che dispone, ma il suo comportamento rivela informazioni ai followers. All'accumularsi di tali informazioni svelate, diviene un comportamento razionale per i followers ignorare le proprie informazioni private per imitare le azioni prima intraprese dal primo agente. Per meglio esplicitare il concetto riportiamo di seguito un classico esempio relativo all'aumento degli acquisti online di fine anni '90. Si consideri un imprenditore che prende in considerazione un investimento nel retail, con la preferenza iniziale rivolta ai negozi fisici "*brick and mortar*" piuttosto che all'*internet-based sales*. Osservando l'ondata crescente nel settore dell'e-commerce, supportata da positive analisi statistiche previsionali e crescenti quotazioni azionarie, l'imprenditore arriva a concludere che altri agenti hanno informazioni maggiori, decide così di seguire tale comportamento investendo nelle vendite online. Entrambi gli studi sono stati poi applicati alle dinamiche dei mercati finanziari [4], e prima ancora alla domanda di investimenti [5] e in altri ambiti non aventi carattere economico. Un'altra teoria molto considerata[6], declinata sul comportamento dei manager nel mercato del lavoro , presuppone che questi ignorino le proprie informazioni private ed imitino le decisioni di altri per sottrarsi ad una eventuale cattiva reputazione; così facendo inviano segnali agli altri manager in merito alla propria "bontà". I manager vengono quindi classificati in primari e secondari mentre gli "*outsider*" sanno solo che i manager primari

---

[1] Banerjee, A. V. (1992), *A simple model of herd behavior*. Quarterly Journal of Economics, vol. 107 pp 797–817.

[2] Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1992). *A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades*. Journal of Political Economy, 100: pp 992–1026.

[3] L'inferenza bayesiana è un approccio all'inferenza statistica in cui le probabilità sono interpretate come livelli di fiducia nel verificarsi di un dato evento. Il teorema di Bayes costituisce il fondamento di questo approccio.

[4] Bikhchandani, S., & Sharma, S. (2001), *Herd behavior in financial markets: A review*. IMF Staff Papers, vol. 47 pp 279–310.
Hirshleifer, D., & Teoh, S. H. (2003), *Herd behavior and cascading in capital markets: A review and synthesis*. European Financial Management, vol.9 pp 25–66.

[5] Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1990), *Herd behavior and investment*. American Economic Review, vol. 80 pp 465–479.

[6] Palley, T. I. (1995), *Safety in numbers: A model of managerial herd behavior*. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 28 pp 443–450.

ricevono segnali informativi sul valore dell'investimento, e al contrario i secondari ricevono segnali elusivi. Dal momento che i segnali ricevuti dai manager primari potrebbero essere fuorvianti, gli outsider non possono decidere solo in base al risultato dell'investimento, ma anche sulla base delle similitudini comportamentali tra manager. Viene così instaurato un gioco di segnalazione e di "*mimicking*". Ancora, gli studi sull'entrata nei mercati internazionali mostrano che la decisione iniziale dell'impresa di entrare o meno in un paese, avviene dopo che essa ha imparato dall'esperienza nel proprio paese e da quella di altri in quel paese[7] , anche in questo caso le imprese fanno ricorso a comportamenti imitativi. Una logica comune che spesso adottano gli strategici del business è ragionare per analogie, ossia nel momento in cui si fronteggiano nuove opportunità o situazioni, si ritiene utile ripensare ad una situazione simile che è stata affrontata o di cui si è sentito parlare per poi applicare le lezioni di quella precedente esperienza. Molti studiosi di management tra cui Slywotzky e Morrison[8] hanno contribuito a strutturare il modello basato sul pensiero analogico riconosciuto poi come uno dei migliori modi per far fronte a rapidi cambiamenti per i manager. Il ragionamento analogico consente loro di trasferire informazioni utili rispetto scenari simili che hanno vissuto in passato per sviluppare modelli mentali di riferimento.

La letteratura sull'imitazione è inoltre strettamente connessa anche a quella sul trasferimento di conoscenza che pone l'accento sulla differenzia tra il trasferimento di conoscenze trasversali all'organizzazione ossia tra diverse imprese, da quello all'interno dell'organizzazione tra ad esempio diverse unità della medesima azienda; le imprese competono infatti anche attraverso la creazione, la replica e il trasferimento della propria conoscenza, non solo attraverso la loro capacità di imitare i concorrenti. Secondo Argote[9] l'utilità di acquisire conoscenza da altre aziende si riflette nei programmi per estendere le "*best practices*" e nella diffusione del c.d. "*bechmarking*" con cui le aziende possono confrontarsi in modo sistematico; la letteratura fornisce molti riferimenti a tali attività , che forniscono prova che l'imitazione sia intenzionale. Il concetto di imitazione ha spesso e volentieri una connotazione negativa, in questo elaborato evidenziamo invece che l'imitazione rimane insieme all'innovazione la fonte interna che consente all'azienda di reagire ai cambiamenti e perciò necessita di un maggiore approfondimento. L'imitazione non è un male di per sé, al contrario l'abilità di apprendere da ciò che è già stato fatto da altri può convertirsi in un beneficio per un'impresa così come per una rete di imprese, con influssi positivi per l'economia nel suo complesso. Notoriamente esistono poi delle problematiche relativamente all'applicazione di comportamenti imitativi, in primis le complicazioni sono circoscrivibili ai diritti di proprietà intellettuale, per cui risulta necessario tutelare i vantaggi e i benefici dell'innovazione attraverso la protezione legale. Tra le conseguenze negative, l'imitazione può portare ad una concorrenza distruttiva, al sovrainvestimento, ad una riduzione della varietà e infine all'aumento del rischio per la collettività di imprese appartenenti al

[7] Shaver, J. M., Mitchell, W., & Yeung, B. (1997), *The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States 1981–1992.* Strategic Management Journal, vol. 18 pp 811–824.

[8] Slywotzky A.J., Morrison D.J. (1999), *Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business*. New York, Times Business.

[9] Argote, L. 1999, *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic, Boston.

medesimo settore. E benché imitare sia anche la naturale risposta all'incertezza ambientale, farlo troppo spesso può provocare un eccesivo investimento ciecamente focalizzato su un numero limitato di opzioni, il che porta a risultati poco profittevoli per la maggior parte delle imprese. Molte imprese si imitano relativamente all'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e processi, all'adozione di metodi e riorganizzazioni manageriali, rispetto all'entrata in uno o più mercati e alle tempistiche degli investimenti. Dunque risulta una pratica comune adottata in qualunque settore ma è altrettanto vero che sono diverse le cause e le implicazioni a seconda del settore e dell'azienda. La motivazione che spinge le imprese ad osservare il comportamento delle altre è riconducibile ai benefici potenziali che queste ne possono trarre, e la letteratura esistente sottolinea che tali benefici riguardo l'imitazione sono:

- accelerare l'adozione di innovazioni;
- intensificare la pressione cosicché le imprese attivino meccanismi tali da migliorare i loro prodotti/servizi;
- promuovere gli effetti di rete , le esternalità positive e infine la complementarietà.

A livello concettuale può servire fare una distinzione tra due differenti ruoli che l'imitazione svolge. Se l'imitazione gioca il ruolo di essere la via più rapida per imitare le alte prestazioni di aziende "modello", l'impegno organizzativo va di pari passo con una rigorosa applicazione delle regole importate, se invece funge da acceleratore della ricerca necessaria a sganciare l'azienda dalla routine delle proprie pratiche allora imitare può essere visto come un esercizio di creatività che non richiede alta fedeltà verso il modello ma un adattamento costante ai piccoli cambiamenti. La creatività risulta un fattore critico e non è come si è soliti pensare un'esclusiva dell'innovazione e di chi innova. Esiste una forma di imitazione creativa che in qualche modo si avvicina all'innovazione. A questo proposito l'espressione "*copy-but-improve"* razionalizza il concetto. Il processo si basa sull'analisi competitiva del valore rispetto le offerte dei concorrenti e consiste nell'esaminare scrupolosamente i prodotti dei concorrenti al fine di sfruttare la conoscenza intrinseca che hanno per poi valorizzarla creando prodotti nuovi o superiori, dati dalla ricerca di spazi di miglioramento leciti, ossia non vietati dalla normativa in materia di tutela delle opere di ingegno.

La chiave è "copiare migliorando" ed adattando i prodotti dei concorrenti. L'output incorpora innovazioni di tipo incrementale che, di fatto, tende a indirizzare il confronto competitivo verso processi di azione e reazione "innovativa/imitativa" continui nel tempo. *L'analisi del valore competitiva implica però un processo di imitazione ed innovazione più complesso di quella orientata allo sviluppo interno, in quanto, a partire dall'osservazione degli output dei processi dei concorrenti, mira a imitare i processi stessi, con lo scopo di acquisire "le regole del fare" per integrarle nel proprio business*[10].

Si tratta dunque di imitare il sistema di relazioni instaurate con co-makers e concorrenti, ed inoltre i criteri di esecuzione delle attività di sviluppo che conseguono alla ricerca ed alla generazione di innovazioni di rottura o incrementali [11], in sostanza imitare quelle pratiche che si osservano avere un impatto positivo.

[10] Brondoni Silvio M. (2004), *Il sistema delle risorse immateriali: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*. Giappichelli, Torino, pp. 3-26

[11] Corniani M. (2009), *Market-Driven Management gestione delle scorte e relazioni di fornitura*, Giappichelli, Torino

Attualmente si registra anche un crescente interesse per approcci alternativi all'innovazione che integrino capacità analitiche ad attitudini creative. Menzioniamo il modello di *Design Thinking* codificato attorno agli anni 2000 in California dall'Università di Stanford, che nasce come schema progettuale utilizzato per risolvere problemi complessi impiegando una gestione creativa.

Per concludere l'analisi della letteratura legata alle teorie dell'imitazione riprendiamo l'idea di Lieberman e Asaba [12] che la inquadrano in due ampie categorie che non si escludono a vicenda; il cluster che racchiude le teorie c.d. "*information-based*" e quello con le teorie *"rivarly-based*" studiate nei filoni delle strategie di business.

L'imitazione basata sull'informazione può accelerare la creazione di prodotti di qualità superiore e l'adozione di processi più funzionali, oppure può portare a fallimenti drammatici. Dall'altra parte la rivalità e la condivisione dell'apprendimento possono stimolare le imprese ad accelerare il progresso. Entrando nel dettaglio del secondo cluster (teorie *"rivarly-based*"), le aziende non trasmettono informazioni ma sono indotte ad imitare i competitors per raggiungere il loro stesso livello all'interno dell'ambiente competitivo, mantenendo la posizione relativa o per neutralizzare le azioni aggressive dei rivali. In questo caso l'imitazione è la risposta funzionale a mitigare la rivalità competitiva o il rischio. Questa casistica si rileva più frequentemente di fronte a determinate condizioni quali analogo livello di risorse a diposizione e posizioni di mercato similari che fanno sì che la concorrenza sia molto intensa, con prezzi e profitti facilmente erosi. Di regola dunque l'imitazione basata sulla competitività può facilitare gli accordi tra imprese oppure in antitesi intensificare la competizione; in quest'ultimo caso, l'imitazione può avvenire dopo ripetuti tentativi, il che rafforza quelle imprese che prediligono un percorso di apprendimento a discapito di quelle che, se non inclini ad apprendere, vengono condotte ulteriormente fuori dall'arena competitiva. Per alleviare questa situazione, le imprese possono perseguire strategie di differenziazione o, in alternativa, strategie di omologazione[13]. Se le aziende scelgono la prima opzione, differenziando le loro risorse e la loro posizione sul mercato rispetto ai concorrenti possono anche isolarsi dalle azioni dei rivali, così facendo riducono la probabilità di essere imitate e aumentano quella di avere maggiori profitti, sempre che la posizione differenziale si dimostri sufficientemente solida. L'alternativa è la scelta di perseguire strategie di omologazione, fronteggiando le azioni dei rivali per cercare di alleggerire l'intensità della competizione e/o ridurre al minimo il rischio.

1.2 QUALI AZIENDE IMITARE?

L'Imitazione è quindi un fenomeno diffuso con rilevanti implicazioni competitive. Porter[14] suggerisce che imitare è da considerarsi un'opzione valida nel momento in cui si decide di adottare una strategia, inoltre

[12] Lieberman, M.B. and Asaba, S. (2006), *Why Do Firms Imitate Each Other?* Academy of Management Review, vol. 31, pag. 366.

[13] Baum J. e Haveman H., (1997), *Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration,* Administrative Science Quarterly Vol. 42, No. 2.
Gimeno J., Chen M. (1998). *The Dynamics of Competitive Repositioning: A Pair-Wise Perspective*", in Havlovic J. (Ed.) Academy of Management Best Papers Pro-ceedings 1998, pp. BPS O1-O8. San Diego, CA: Academy of Management

[14] Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review vol. 74(6) pp 61–78.

copiare chi già funziona risulta più semplice rispetto a trovare una strada alternativa sul mercato. Quando le aziende si impegnano nell'imitare altre organizzazioni possono anche andare oltre ai limiti della ricerca e sviluppo che potrebbero svolgere al proprio interno, così facendo si avvalgono di informazioni ottenute dagli sforzi in R&S di altre imprese. In questo caso spesso e volentieri è il sistema territoriale che funge da aggregatore di poli di R&S finalizzati al monitoraggio della concorrenza e della tecnologia; l'esempio più conosciuto è la Silicon Valley per tutto quello che riguarda le tecnologie, una zona dove si coagulano conoscenze tecniche, risorse umane specializzate e idonee infrastrutture tali da generare l'indotto per uno scambio effettivo tra imprese che incanala le scelte operative di investimenti in R&S. Si ha dunque l'effettiva messa in atto di azioni di imitazione competitiva.

Spesso come modello da seguire vengono prese le aziende leader in un determinato settore, ossia quelle che sono, o sembrano essere, maggiormente performanti. Coerentemente con questa tesi, Mezias e Lant[15] hanno eseguito una simulazione in cui applicando regole relativamente semplici hanno dimostrato che "imitare grandi organizzazioni" porti effettivamente le imprese a sopravvivere in alcuni ambienti contestuali al mercato o al settore di riferimento. Anche Nutt [16] ha provato empiricamente che importare conoscenze da altre imprese è una delle le tattiche più frequentemente usate per risolvere i problemi. Ancora Lieberman e Asaba[17] hanno affermato che *l'imitazione di prodotti superiori, processi e i sistemi manageriali è ampiamente riconosciuta come parte fondamentale del processo competitivo*. Resta chiaro che aziende di piccole dimensioni sono propense a seguire i competitor più grandi a condizione che nel mercato si instauri la percezione che questi ultimi siano meglio informati; se così le azioni compiute da questi agenti hanno maggiore probabilità di essere imitate. Tale ruolo di leadership viene analizzato nella teoria dell'isomorfismo organizzativo[18] studiata nel ramo della sociologia dell'organizzazione. Nel dettaglio si fa riferimento a organizzazioni dello stesso tipo (università, ospedali, imprese, etc.) che hanno la tendenza ad assomigliare sempre più tra loro in quanto adottano strutture, strategie e processi simili; di fatto si instaura un processo di omogeneizzazione. DiMaggio e Powell[19] sottolineano come le organizzazioni diventino più simili tra loro nel momento in cui gli attori razionali provano a cambiarle. Tra i diversi tipi di isomorfismo istituzionale, particolarmente rilevante è quello mimetico che si verifica quando è l'organizzazione ad iniziare spontaneamente dei processi di imitazione nel suo settore di appartenenza, nel momento in cui sussistono condizioni di incertezza ambientale. L'organizzazione che viene così' modellata ha maggiore legittimazione ed è percepita di maggiore successo. Di regola si tende ad imitare i c.d. "*high performer*", innescando così un flusso orientato alla ricerca che aiuta l'impresa a distaccarsi dal suo attuale insieme di pratiche abituali. La letteratura sul trasferimento di conoscenza e sull'apprendimento organizzativo osserva

[15] Mezias S. J., Lant T. K. (1994), *Mimetic learning and the evolution of organizational populations* in Joel Baum and Jitendra Singh (eds.), Evolutionary Dynamics of Organizations, New York; Oxford University Press , pp 179-198.

[16] Nutt P. C., (1998), *How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity*. Management Sci , vol. 44, n.8 pp. 1148–1166.

[17] Si veda: Lieberman, M.B. and Asaba, S. (2006) pag. 366.

[18] Teoria introdotta da Meyer e Rowan nel 1977.

[19] DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, vol 48 pp 147-160.

che l'imitazione di pratiche da aziende con performance elevate ha di fatto un impatto positivo sull'impresa che imita. Ovviamente quanto più il vantaggio competitivo di un'impresa è multidimensionale tanto più risulta difficile per un concorrente diagnosticare le determinanti del suo successo. Un implementazione di successo richiede diverse procedure organizzative, in effetti l'imitazione è un mezzo chiave per l'apprendimento organizzativo Argote[20], le imprese sono esortate ad investire in capacità che consentano loro di imitare gli altri in modo più rapido e preponderante possibile. A questo proposito si fa riferimento alla capacità di assorbimento. Secondo la definizione classica di Cohen e Levinthal[21] ,l'*absortive capacity* è la capacità di un'organizzazione di identificare, assimilare, trasformare e utilizzare le conoscenze esterne, la ricerca la e pratica , sinteticamente è la misura della capacità di apprendimento delle organizzazioni. Diversi autori[22] sottolineano la differenza tra l'esigenza di conoscenza e la conoscenza di soluzioni , trovando la prima meno strutturata, più latente e quindi anche maggiormente difficile da trasferire. Le pratiche imitative che vertono sull'esigenza di "*knowledge*" si traducono ad esempio nell'assunzione di consulenti per avere accesso a idee già testate con successo in altre aziende e in ingenti investimenti nelle associazioni di categoria per la condivisione delle informazioni; è ampiamente riconosciuto che gli individui sono importanti "raccoglitori di conoscenza" tacita [23].

Ancora le aziende nella fase iniziale tendono ad unirsi agli incubatori di imprese (es. H-Farm[24]) per cercare l'accesso a *venture capitalist* con collegamenti diretti e avere delle linee guida da parte di altre imprese già presenti sul mercato. Allo stesso modo, nel dominio *intra-imprese*, le imprese spendono risorse considerevoli per creare archivi di conoscenza e trasferire pratiche da un'unità ad un'altra, o da un franchising ad un altro[25]. Ancora, Staw e Epstein[26] hanno dimostrato che alcune aziende con tecniche di gestione famose benché non abbiano prestazioni particolarmente elevate , vengano comunque ammirate e percepite come più innovative , e quindi associate a modelli da imitare. In questi termini vi è anche una ricerca per acquisire uno status paragonabile alle imprese modello. In definitiva tali processi possono essere visti come una forma di influenza sociale, che porta le imprese verso una determinata propensione ad imitare. Chiaramente alcune società possono essere più inclini rispetto ad altre anche per cultura, Asaba[27] studia come in Giappone la tendenza a copiare i rivali sia considerata particolarmente forte. Ma*, in che modo aumenta la propensione di un'impresa ad essere imitata?* Dalla selezione di alcuni studi di sociologia la risposta è insita:

---

[20] Argote (1999), *cit.*

[21] Cohen W.M., Levinthal D. A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, n. 1 pp 128-152.

[22] Autio et al. (2013); Nickerson et al. (2007); Slater and Narver, (1998); von Hippel, (1994).

[23] Argote, L., Ingram P., (2000), *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. Organ. Behav. Human Decision Processes vol 82 pp 150–169.

[24] https://www.h-farm.com/it/chi-siamo

[25] Darr et al. 1995.

[26] Staw, B. M., Epstein L. D., (2000), *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*. Admin. Sci. Quart.vol 45 pp 523–556.

[27] Asaba, S., (1998), *Behavioral Similarity among Japanese Firms,* Unuv. Thesis (Ph. D.), Anderson School of Management, UCLA University

1. Nel contenuto informativo dei segnali che dà l'impresa, in particolare le azioni adottate dalle imprese più grandi, di successo o più prestigiose possono essere viste come più informative;
2. Nel grado di contatto e di comunicazione dell'azienda presa in esame con altre aziende. Molti studi hanno dimostrato che vengano seguite le organizzazioni di maggiori dimensioni e redditività[28];
3. Nell'esistenza di stretti legami di rete, in questo caso aumenta la probabilità di avere informazioni dettagliate rispetto le altre organizzazioni collegate, cosa che facilita l'imitazione[29].

1.3 ACQUISIZIONE DI RISORSE E COMPETENZE

Di regola le competenze e le risorse che servono alle imprese per imitare o innovare si possono acquisire sul mercato o in alternativa generare internamente. Il primo a definire l'impresa come "*collection of resurces*" fu Penrose[30], dopo il suo esordio pionieristico iniziò a prendere piede la convinzione che il successo delle imprese fosse in dipendenza della capacità di generare e controllare competenze c.d. distintive che i competitor avrebbero difficilmente imitato. Numerosi autori hanno definito la competenze distintive[31] ma le tematiche comunanti esplicitano che in primis la fonte di una competenza è sempre interna all'impresa, in secondo luogo la competenza è prodotta dal modo in cui un'azienda utilizza le sue skills e le risorse interne in relazione alla concorrenza. Ebbene vi sono delle caratteristiche che rendono le competenze distintive. Innanzitutto il fattore di scarsità, ossia devono essere sia difficilmente acquisibili sul mercato che sviluppabili all'interno, altro punto devono avere una determinata rilevanza strategica nel settore di appartenenza. Ancora l'inimitabilità, ossia l'impossibilità di acquisizione sul mercato, la rarità per cui poche aziende concorrenti devono detenerle, infine il valore che queste riescono a mantenere nel tempo. La teoria della *Resource-based view* (RBV) nata negli anni '80 per spiegare e anticipare i motivi per cui alcune imprese arrivano ad ottenere posizioni di vantaggio competitivo, mette in evidenzia il ruolo di risorse e competenze nei processi strategici. Il focus cui verte è dare una risposta alle seguenti domande: "*Cosa discrimina un'azienda dalle altre*?", "*Cosa fa sì che un'azienda abbia profitti maggiori di un'altra?*", "*Come arrivare ad avere un vantaggio competitivo sostenibile?*", "*Qual è il range di attività migliore per un'azienda?*". L'idea alla base è che le risorse aziendali, la struttura organizzativa, il know-how di mercato, produttivo e tecnologico vadano a creare una forma di vantaggio competitivo, ma a differenza di altre teorie maggiormente diffuse, questa volge la sua attenzione ad identificare il potenziale interno dell'impresa e il differenziale *firm-specific*. Il processo di identificazione di un vantaggio competitivo parte dunque internamente dall'individuazione delle proprie risorse e competenze distintive poi sfruttabili sul mercato attraverso la formulazione di una strategia d'attacco. Le risorse possono avere varia natura, tangibile (immobili, impianti etc.) , intangibile (brand Image, know-how tecnologico, il marchio, un brevetto

[28] Si veda: Haunschild e Miner, 1997; Haveman, 1993

[29] Si veda: Ganovetter 1985; Gulati, Nohria, Zaheer, 2000

[30] Penrose E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm,* Oxford, Basil Blackwell

[31] Si veda: Ansoff, 1965; Imparato, Christensen, Andrews, Guth, 1969; Hitt e Irlanda 1986

etc..) infine le risorse umane (competenze, conoscenze capacità di analisi e di decisione), ma i primi a sostenere in ottica formale una relazione diretta tra competenze distintive e vantaggio competitivo furono Hofer e Schendel [32], suggerendo che l'unicità della posizione raggiunta è data dallo sviluppo di queste competenze. Per definizione le competenze sono incorporate nel sistema aziendale e quindi non vendibili, inoltre la conoscenza relativa è tacita il che le rende difficilmente disaggregabili. Risultano come output di processi incrementali e della capacità d'integrazione a livello organizzativo; dato che si fondano su routine organizzative, combinare coordinamento e apprendimento per il loro efficiente funzionamento richiede tempo. Contrariamente, le risorse tecnologiche generate dalla R&S benché abbiano valore sono scollegate dal contesto aziendale, posso essere vendute il che le rende più facilmente imitabili o sostituibili, inoltre sono frutto di conoscenze esplicite e la capacità d'invenzione è spesso a livello individuale. Le risorse dunque racchiudono il potenziale dell'azienda ma non bastano per ottenere il successo; necessarie risultano le capacità che per Penrose[33] rappresentano l'abilità dell'azienda nel suo complesso, di attivare, coordinare ed integrare le risorse così da ottenere prestazioni al di sopra dei concorrenti. Le abilità di qualsiasi organizzazione risiedono principalmente nei principi organizzativi con cui l'*expertise* individuale e funzionale è strutturato, coordinato e comunicato.

In particolare *le imprese sono comunità sociali che usano la loro struttura relazionale e schemi di codifica condivisi per migliorare il trasferimento e la comunicazione di nuove competenze e capacità*[34]. Per Grant[35] le capacità d'impresa sono l'espressione dell'azione congiunta di una pluralità di risorse che, tipicamente interagiscono mediante processi organizzativi di routine in grado di ottimizzarne l'impiego. Le *capabilities* sono dunque complessi intrecci di risorse e di conoscenze accumulate, radicate nella routine e nelle pratiche organizzative, in sostanza fungono da collante tra le varie risorse aziendali. Non è da sottovalutare che il grado di codificazione e la facilità con cui le *capabilities* vengono insegnate ha un'influenza significativa sulla velocità del trasferimento delle stesse[36]. La capacità di accelerare il trasferimento interno di una competenza organizzativa (es. quella di produzione in nuovi mercati esteri) risulta di primaria importanza in un ambiente competitivo. Il contro sta nel fatto che quanto più queste abilità organizzative sono facili da comunicare all'interno dell'organizzazione tanto più risultano facilmente imitabili da parte dei competitor. I fattori determinanti il tempo in cui un competitor arriva ad imitare sono dati dalla misura in cui il know-how di determinati processi è fruibile da parte dei concorrenti e dal grado di ricombinazione di competenze che portano ad un miglioramento dell'output (prodotto o servizio) o del processo. Gli autori dell'analisi evidenziano come la codifica delle *capabilities* porti a selezionare principi organizzativi non sono sempre funzionali, da considerare quindi nell'analisi come elemento critico limitante l'espansione stessa

---

[32] Hofer C. W., Schendel D., (1978). *Strategy formulation; Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.

[33] Penrose E.T., (1959), *cit*

[34] Zander U., Kogut B., (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test.* Organization Science, Vol 6 n. 1.

[35] Grant R. M., (1995), *Contemporary Strategy Analysis and Cases,* Wiley and Sons, New York

[36] Zander U., Kogut B., (1995), *cit*

dell'azienda. In conclusione, avendo esplicitato questi concetti, la chiave per mantenere un vantaggio competitivo durevole sembrerebbe risedere nello saper sfruttare le differenze rispetto i concorrenti a proprio favore, e non nel cercare la pura imitazione di chi ha successo. In questo senso è lo sviluppo di competenze *firm-specific* (proprie dell'azienda) combinato all'utilizzo di risorse disponibili che conduce l'impresa ad avere performance superiori. Se la ricerca del vantaggio è di lungo periodo risulta vantaggioso spostare il focus sulle variabili interne, meno facilmente imitabili, così che anche il centro dell'analisi si discosti dalla scelta del mercato e/o del prodotto con il quale competere. Nell'ultimo caso i competitors potrebbero infatti adottare strategie di imitazione con conseguente convergenza di standard. Le singole aziende falliscono quando tentano di imitare un leader di successo dimostrandosi però incapaci di fare lo stesso. Dunque in particolar modo per le aziende time to market risulta fondamentale la capacità di modificare e riconfigurare le proprie competenze in modo rapido, dunque non devono mancare gli investimenti per mantenerne o rinnovare capacità e risorse. Benché la Resource Based View si focalizzi sul valorizzare le risorse, mantiene un approccio statico, da qui l'evoluzione della teoria fino a quella della Knowledge Based View e al concetto di "*dinamic capability*". L'azienda viene studiata relativamente al proprio patrimonio cognitivo, la conoscenza dunque è vista come l'insieme di risorse, capacità, competenze collegate tra loro e in sinergia all'interno di un'organizzazione. In particolare l'abilità dell'impresa di ricombinare ed integrare le risorse e le competenze interne ed esterne per rispondere prontamente ai cambiamenti ambientali viene definita da Teece [37] "*dynamic capabilities*". L'approccio che propongono mette in luce il fattore della dinamicità, per cui l'impresa deve necessariamente rinnovare le capacità interne, che generano competenze distintive, per essere in sintonia con l'esterno e modificare le routine organizzative attraverso processi di apprendimento. Abrahamson [38], ad esempio suggerisce che molti manager non percepiscono il "ritardo strutturale", ma si lasciano influenzare dalle mode , per poi abbandonarle in maniera così tempestiva tanto che la maggior parte dei benefici della moda precedente non venga neanche realizzata. La conoscenza è dunque un elemento essenziale per competere, così come la velocità di trasferimento di questa. In merito alla conoscenza esterna, l'abilità delle organizzazioni di sfruttarla, è dipendente dalla funzione di R&S, in particolare assolve a due compiti: sviluppare la capacità di assorbimento cui si entrerà nel dettaglio e creare di fatto nuova conoscenza. Nel modello della capacità di assorbimento e degli incentivi alla R&S proposto da Cohen e Levinthal [39] risultano tre le determinanti alla funzione di Ricerca e Sviluppo. La prima è la domanda, la seconda l'appropriabilità cui fa riferimento al grado con cui l'impresa cattura i profitti associati alla propria attività d'innovazione, ed infine l'opportunità tecnologica, ossia quanto è costoso raggiungere una determinata unità di avanzamento tecnologico in relazione al settore di appartenenza. Un modello alternativo sempre studiato da Cohen e Levinthal, c.d.

[37] Teece D.J., (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal, Vol.28, pp.1319-1350

[38] Abrahamson E., (1991), *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*. Academy of Management Review, vol 16: pp 586–612.

[39] Cohen W., Levinthal D., (1990*), cit,* pp. 128–152.

delle "*fonti della conoscenza tecnica",* è l'impresa a creare la *knowledge,* sia in modo autonomo tramite la funzione di R&S, sia assimilandone da fonti esterne settoriali (ad es. spillover dei concorrenti) ed extra-settoriali (ad es. laboratori universitari).

Le organizzazioni si muovono dunque *tra elementi costanti e variabili, fino a trovare un giusto bilanciamento* [40]*.* Per i teorici delle teorie organizzative rimane un compito molto difficile analizzare tutte le forze, interne ed esterne, che intervengono influenzando le modalità organizzative espressione di routine o di eccezionalità. Gli studi più recenti fanno perno sul concetto dell'ambidestrismo organizzativo[41], come modalità che permette di raggiungere l'equilibrio tra sfruttamento ed esplorazione.

March[42] afferma che se il processo di esplorazione (*esploration*) include la ricerca, la variazione, il rischio, la sperimentazione, la flessibilità, la scoperta e l'innovazione, il secondo (*exploitation*) contrariamente concerne tutto ciò che è affine al raffinamento, alla scelta, alla produzione, all'efficienza, alla selezione, all'implementazione e all'esecuzione. L'obiettivo delle organizzazioni è giungere ad un ambidestrismo radicato nelle competenze delle persone che sono parte delle varie organizzazioni. Inoltre la strutturazione delle imprese si fonda tra routine organizzative e "cigni neri" [43], ossia eventi inaspettati di frequenza molto bassa, se non unica , capaci di cogliere le organizzazioni di sorpresa. Sorge dunque strettamente rilevante il riconoscimento e la gestione di questi c.d. cigni neri; l'impossibilità di individuare anomalie, minacce segnali deboli in generale denota la scarsa propensione dell'impresa stessa ad investire nello sviluppo di caratteristiche il cui fine è l'implementazione di una tendenza al riconoscimento del nuovo. L'inatteso impatta sulle organizzazioni minacciando i percorsi di conoscenza, ridefinendo le competenze, ogni organizzazione possiede poi sistemi di competenze suscettibili di sviluppo e adattamento[44]; tali processi però richiedono tempo. Tale capacità organizzativa è una soft skill che si scontra con una serie di problematiche legate ad un insieme di limiti (razionali, decisionali ed operativi) che porta però alla gestione dei cigni neri, ossia delle emergenze.

1.4 DOMINIO DELL'IMITAZIONE

Evidenziati i motivi e la propensione al fenomeno, è utile limitare il dominio entro il quale l'imitazione risulta efficace e deve essere circoscritta. In questo paragrafo si esplicitano gli studi condotti per rispondere alla domanda "quanto imitare" e "qual è un'efficace ampiezza di imitazione", dove per quest'ultima s'intende la scala che ha come range l'imitare totalmente il best performer fino al non imitarlo affatto. Il

[40] Franco M., Cerimele A., (2017), Complessità. Le organizzazioni ambidestre tra routine e cigni neri. Consultabile qui: http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it

[41] Si veda: Tushman, O'Reilly 1996; Birkinshaw, Gibson, 2004 ; Raisch, Birkinshaw, 2008

[42] March J. G, (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organ. Sci. Vol. 2, pp. 71–87.

[43] Taleb N.N. (2007). *The black swan. The impact of the highly improbable*. New York: Random House

[44] Weick K. E., Sutcliffe K.M., (2007), *Managing the unexpected: Resilient Performance*, 2nd edition, New York; Wiley and Sons

quadro analitico proposto da Csaszar e Siggelkow[45] esplicita tale limite , evidenziando inoltre che l'imitazione non è un concetto da associare alla scelta univoca da parte dell'organizzazione "sì imito" oppure "no non imito". Il punto di partenza è la visione delle aziende come un sistema di pratiche/attività le une dipendenti dalle altre e l'utilizzo dei concetti legati alla teoria della *Knowledge Based View*. In particolare la conoscenza come fonte di valore, l'adozione da parte delle imprese di routine organizzative e l'esistenza di capabilities interne in grado di generare competenze distintive. Le imprese poiché devono prendere numerose decisioni, (per esempio, se aumentare o meno il prezzo dei propri prodotti e/o servizi oppure se delocalizzare, in quali canali distributivi vendere etc..), è necessario che configurino una combinazione di pratiche/attività. Tuttavia copiare tutte le pratiche anche se considerate come "chiave del successo" potrebbe essere economicamente svantaggioso. L'imitazione massiva e senza controllo scoraggia l'innovazione, erode i profitti e minaccia la credibilità dei sistemi di tutela della proprietà intellettuale. Le imprese considerate nel modello hanno come scopo la ricerca di combinazioni di attività che le portino ad avere dei rendimenti superiori, in questo senso possono impegnarsi nella ricerca imitativa oppure in quella interna che tiene conto di tutte le alternative locali. In quest'ultimo caso le imprese si impegnano a sfruttare esclusivamente il loro insieme attuale di attività, non imitando del tutto, la ricerca interna è stimata al valore massimo. La scelta di concentrarsi sull'imitazione di pratiche aziendali è funzionale in quanto presuppone l'applicabilità sia nel caso che vi sia imitazione intra che inter-aziendale. In particolare vengono prese in esame tre variabili:

(a) il grado di interazione tra le pratiche di un'impresa che vengono imitate;
(b) l'orizzonte temporale su cui un'impresa cerca di ottenere miglioramenti;
(c) la somiglianza tra la fonte e il destinatario rispetto il contesto.

Vengono di seguito presi in considerazione questi tre fattori sui quali si basa il modello, sintetizzabili nei concetti di complessità, similarità e orizzonte temporale; da qui è possibile capire in quali condizioni è vantaggioso aumentare o meno l'ampiezza dell'imitazione.

- Complessità: viene vista come fattore che impedisce l'imitazione di successo.

Rivkin[46] ha dimostrato che *all'aumentare della complessità , cresce il divario delle performance tra l'azienda che imita e quella imitata*. In linea alla relazione sopra enunciata la prima asserzione su cui è modellato lo studio afferma *che, in presenza di una elevata interdipendenza delle pratiche ,ossia se vi è complessità, è vantaggioso aumentare l'orizzonte temporale d'imitazione*[47].

- Orizzonte temporale: Il tema su quale sia l'orizzonte temporale che si deve prendere in considerazione nel momento di decidere la linea d'attacco, rimane un dibattito aperto. In ogni caso sappiamo che i manager operano in aziende diverse e poiché queste sono in fasi di vita differenti avranno hanno di regola orizzonti

[45] Csaszar F. A., Siggelkow N., (2010). *How Much to Copy? Determinants of Effective Imitation Breadth*. Organization Science, vol. 21 n.3, pp 661–676.

[46] Rivkin, J. W. 2000. Imitation of complex strategies. Management Sci. 46(6) 824–844.

[47] Felipe A. Csaszar, Nicolaj Siggelkow (2010)..

temporali diversi. Lo stesso vale all'interno dell'azienda dove i manager differiscono nelle loro prospettive temporali a seconda che siano responsabili di obbiettivi a lungo o breve termine. Agli estremi si hanno contesti turbolenti in cui si compete basandosi esclusivamente sul tempo, dove contano le azioni che portano a rapidi miglioramenti delle prestazioni più di quelle che conducono a prestazioni elevate nel lungo termine, in quanto l'ambiente è fortemente variabile. Proprio in questo caso Lieberman e Asaba[48] suggeriscono che *proprio nel momento in cui sono richieste azioni rapide imitare diventa un'attrattiva regola decisionale.* All'altro estremo vi sono contesti meno frenetici in cui la competizione è circoscrivibile all'output della performance, raggiunto nel lungo termine. Di fatto è l'orizzonte temporale rilevante per l'azienda "x" a influire sull'ampiezza dell'imitazione, quindi se: l'azienda si orienta su un orizzonte temporale breve poiché predilige miglioramenti rapidi delle prestazioni, in generale imitare l'insieme delle pratiche di un'impresa *high-performing* sembra dare dei vantaggi, indipendentemente dal grado di interdipendenza delle pratiche. La logica sottostante è che se esistono molte interdipendenze tra le pratiche, si possono avere miglioramenti solo se ha luogo un'ampia imitazione. Se le interazioni tra le pratiche sono molteplici, si ha complessità che porta a imitare con successo in un orizzonte temporale dilatato. Nel caso in cui vi siano invece poche interdipendenze, è probabile che le pratiche copiate si inseriscano bene nell'attuale serie di pratiche dell'azienda e di conseguenza l'imitatore abbia immediati benefici. Da qui la seconda asserzione su cui è stato sviluppato il modello: *per le imprese aventi un breve orizzonte temporale, un incremento dell'ampiezza di imitazione è opportuna per tutti i livelli di complessità*. Al contrario se c'è la volontà di concentrarsi su prestazioni ad alto potenziale con un orizzonte temporale a lungo termine e sussistono poche interdipendenze, è probabile che le imprese trovino un set di pratiche internamente, con o senza imitazione. Se vi è assenza di molte interazioni tra le pratiche infatti c'è probabilità di raggiungere un livello elevato di performance tale da non dover imitare , ma ricorrendo solo della ricerca interna[49]. Notoriamente però se si sfrutta la sola ricerca interna le tempistiche si allungano. Questo suggerisce quanto segue: per le imprese con orizzonti temporali lunghi, un aumento nell'ampiezza dell'imitazione genera poco beneficio se esistono poche interdipendenze tra le pratiche. Contrariamente se invece esistono molte interdipendenze, vale la prima asserzione esplicitata.

- Somiglianza**:** Il terzo fattore è il grado di somiglianza tra le imprese, quella che imita e quella che viene imitata. Vengono indicate due tipologie, la somiglianza del contesto e quella d'impresa. La prima fa riferimento alla similarità tra fattori esterni al controllo dell'azienda, ad esempio la maturità del settore, ma che ad ogni modo influenzano la relazione tra attività e performance. L'asserzione a riguardo implica che: "*Se vi è poca similarità del contesto, aumentare l'ampiezza dell'imitazione è svantaggioso".* Viene definita "*il grado con cui le stesse pratiche di un'impresa portano a una performance simile in un'altra impresa",* quindi il contesto tra le due imprese è tanto più simile quanto più lo sono le performance ottenute

[48] Asaba, Lieberman (2006), *cit*, pp 337

[49] Rivkin J. W. (2000), *cit*, pp 824–844.

applicando lo stesso set di pratiche/ attività. Il modello ne tiene conto come la misura in cui un insieme identico di pratiche/attività implementate da aziende diverse da come output livelli simili di performance. Nel dettaglio, quando la somiglianza del contesto è massima, il contesto sarà identico, e quindi, le aziende che implementano lo stesso insieme di pratiche raggiungono esattamente lo stesso livello di prestazioni, all'altro estremo se non vi è somiglianza nel contesto, la correlazione è pari a zero.
Evidenziamo un limite del modello per cui le imprese potrebbero non essere a conoscenza di altre aziende con un contesto simile a loro o semplicemente l'insieme della scelta risulta troppo esteso e poco evidente a meno di una valutazione approfondita e costosa.
Con il secondo tipo si riferimento alla similarità tra le attività che le aziende hanno scelto di implementare. Ad esempio due imprese possono considerarsi similari sulla base della dimensione aziendale nel momento in cui tali imprese competano sfruttando risorse strategiche e attività operative simili. In ogni caso la probabile relazione tra la somiglianza aziendale e l'effettiva ampiezza d'imitazione non è stata ben sviluppata dal modello, in particolare se l'azienda è orientata su un arco temporale lungo. In termini operativi la somiglianza tra imprese si identifica con un vettore ed è data dal numero di elementi in comune tra le decisioni dell'impresa 1 e quelle dell'impresa 2. Per quanto riguarda gli effetti i risultati offrono due approfondimenti: in primis, nel brevissimo periodo, indipendentemente dalla ditta la somiglianza, l'aumento dell'ampiezza dell'imitazione può portare ad un calo netto delle prestazioni. In secondo luogo, quanto più dissimile è l'obiettivo di imitazione, tanto più dannoso risulta copiare un numero intermedio di pratiche.
Di seguito vengono riproposti gli scenari suggeriti dal modello, che analizza le diverse casistiche sulla base delle variabili sopra descritte:
1. Alta similarità di contesto, livello di complessità basso: se le imprese operano in un contesto simile, e le attività non dipendono tra loro in modo particolare. Il risultato porta ad affermare che, in media in queste circostanze anche copiando solo alcune pratiche le prestazioni miglioreranno. Altresì paga per le imprese aumentare il raggio d'imitazione dal "non copiare "a" copiare alcune pratiche, ripetutamente".
Nel breve periodo, l'ampiezza d'imitazione non ha un grande impatto sulle prestazioni, ossia la prestazione è uguale a quella di aziende che non si impegnano nell'imitare, a meno che le imprese non copino tutte (o quasi) le pratiche, le performance non migliorano in modo significativo. Data la bassa complessità anche le attività più discriminanti possono essere scoperte tramite la ricerca interna senza che occorra imitare, si ha quindi che per livelli molto elevati d'imitazione il miglioramento delle prestazioni è lieve. (*vedi la seconda asserzione*). Al contrario si ha un netto guadagno marginale nel momento in cui si passa dal non imitare a farlo per una o due attività, in un tempo sufficientemente ampio, questo perché se l'azienda è bloccata, imitare può servire a sganciarsi dal proprio set di attività così da apportare un effettivo slancio alle prestazioni. Chiaramente la copia di tale attività può rivelarsi un errore ma poiché l'entità dell'imitazione è molto piccola, resta più facile invertire le modifiche, in altre casistiche non vi saranno modifiche nelle prestazioni in quanto il processo risulterà identico al processo già in pratica, infine si potrebbe verificare il

miglioramento delle prestazioni immediatamente o dopo alcune modifiche interne, questo spiega il risultato in media. La performance è relativamente poco sensibile alla dimensione dell'imitazione nel momento in cui le aziende imitano solo alcune pratiche, al fine di staccarsi dal corrente set di attività.
2. Alto similarità di contesto, livello di complessità alto: le imprese operano quindi in un contesto simile, ma tra le attività c'è un'alta dipendenza, ossia l'ambiente è molto complesso. In questo caso si hanno risultati estremamente diversi. L'evidenza è che se l'ipotesi peggiore nel "short-time" è effettuare un livello moderato d'imitazione, questo poiché modificare solo alcune pratiche può renderle incompatibili con il resto delle attività dell'azienda inversamente nel long-time è la cosa migliore poiché c'è margine per i riadattamenti e si crea quindi la maggior quantità di ricerca. I risultati nel breve termine esplicitano che è meglio copiare più attività, aumentando la larghezza d'imitazione, questo in quanto l'azienda non ha tempo a sufficienza per applicare tutti gli adattamenti necessari e di conseguenza le performance ne risentono, bensì solo quando si importano dei blocchi di pratiche l'effetto sulle performance sarà positivo. Viene aggiunta una nota, l'effetto positivo è più facilmente raggiungibile mediante il trasferimento di conoscenze all'interno di un'organizzazione piuttosto che attraverso le organizzazioni; l'implicazione porta ad affermare che per le aziende che operano in contesti molto dinamici e competono sul breve termine possono avere un incentivo a spostare la fonte della conoscenza internamente. In definitiva quindi, l'imitazione è vantaggiosa solo quando è molto ampia, e se ciò non è fattibile sembra che sia più utile per le aziende fare affidamento sulla ricerca interna in modo esclusivo, incorrendo in perdite di performance. Nel caso in cui l'orizzonte temporale è lungo, se l'impresa si concentra su imitazioni "piccole" potrebbe non essere in grado di sganciarsi dall'attuale set di attività e dal bacino di ricerca interna, viceversa se copia un gran numero di pratiche di fatto limita le sue possibilità di trovare un spazio d'imitazione diverso e magari anche migliore di quello che offre il best performer attuale, rimanendo così bloccata. Arriviamo dunque ad un'estensione della prima asserzione enunciata, in presenza di complessità, aumentando l'ampiezza dell'imitazione oltre un livello intermedio, ne lungo termine potrebbe non essere utile bensì dannoso per le performance. Strang e Macy[50] esplorano l'ipotesi estrema che implica un'esternalità negativa per l'intero settore, infatti se tutte le aziende del settore imitano il "migliore" , vi sono molte opportunità non esplorate e gli investimenti in risorse per l'innovazione pura sarebbero al minimo. Prendendo in considerazione gli effetti di amplificazione dell'imitazione che portano a risultati estremi, gli studi segnalano come diminuendo la differenziazione tra imprese, aumenti la concorrenza e di conseguenza vengano erosi i profitti dei leader. Scenari "patologici" possono verificarsi anche in contesti *intra-firm* nel momento in cui l'organizzazione decreta le migliori attività da riprodurre fedelmente in tutte le unità, nessuna di queste sarà capace di innovare in modo incrementale rispetto il l'ottimale soluzione identificata.
3. Contesti differenti**:** l'ultimo scenario tiene conto delle aziende che competono in contesti differenti, così che anche l'output relativo al livello di performance è su scale differenti. Questo scenario risulta rilevante in

[50] Strang D., Macy M., (2001), *In Search of Excellence: fads, success stories, and adaptive emulation,* American Journal of Sociology

quanto in molte circostanze le imprese si trovano a non avere "nodi" direttamente comparabili. Prendiamo ad esempio una startup in un settore innovativo, un'azienda multinazionale che vende beni di consumo in mercati esteri e una PMI di consulenza che si interfaccia solo sul mercato locale; il grado di similarità del contesto può variare da impresa a impresa. In termini operativi gli autori hanno strutturato questo scenario mantenendo distinte due tipologie di analisi per l'imitazione quella discriminante e quella non[51].

-*Analisi discriminante:* presuppone che l'impresa imitatrice abbia una comprensione piuttosto nitida della dimensione delle attività condivise con l'azienda target: poiché conosce le pratiche, tende a copiare quelle che nell'altra azienda funzionano, con il limite massimo rispetto l'*effective breadth* nell'imitare tutto ciò che è condiviso. La simulazione è improntata su un grado di somiglianza intermedio: sia sul lungo che sul breve periodo la scelta migliore è evitare di imitare gli altri concentrandosi sulla ricerca locale. Questo perché in generale le attività importate non sono compatibili con le singolari caratteristiche dell'azienda destinataria e la gamma di pratiche che possono essere imitate è più stretta contrariamente allo scenario in cui si presenta un'alta similarità di contesto. Se il best performer non cambia così come la gamma di attività da imitare, l'imitazione fallisce sia rispetto l'importazione di pratiche valide sia nel creare una varietà di idee innovative. In breve i risultati sono in linea con la quarta asserzione "*Quando un'impresa copia pratiche da un'azienda che opera in un contesto molto diverso, l'imitazione potrebbe condurre a sanzioni in termini di prestazioni*." Vanno però evidenziate due eccezioni per cui imitare può essere preso in considerazione. In primis nell'ipotesi in cui la complessità sia bassa dato che le attività da importare potrebbero essere "autosufficienti"e quindi apporterebbero lo stesso risultato a prescindere dall'impresa. La seconda eccezione fa riferimento al concetto di modularità per cui quasi tutte le interazioni di un set di pratiche sono "chiuse" in un determinato modulo tale che tra diversi moduli le interazioni non vi siano o al più siano possibili in maniera molto ridotta.

A questo proposito Ethiraj, Daniel, & Roy[52] definiscono come la progettazione modulare faccia perno sul contenere le interdipendenze all'interno di unità tra di loro indipendenti e autonome dette moduli, al fine di ridurre al minimo le interdipendenze reciproche. In particolare studiando la relazioni tra l'imitazione e la complessità trovano tre differenti progettazioni :

- la struttura modulare perfetta, che implica assenza di interdipendenze tra i moduli;
- la struttura quasi-modulare dove le interdipendenze tra i moduli sono minime;
- la struttura non-modulare in cui le interdipendenze sono distribuite in modo casuale.

Entrando nel dettaglio dell'analisi la prima tipologia di struttura è quella più suscettibile alla possibilità d'imitazione e che porta al margine differenziale minore in termini di performance. Ciò si spiega per il fatto che la progettazione stessa del modulo è pensata per minimizzare la complessità e rendere il sistema quasi

[51] L'analisi discriminante è stata introdotta da R. A. Fisher nel 1936 per definire una modalità di assegnazione dei casi a differenti gruppi, in funzione di una serie di variabili fra di loro correlate. I gruppi sono già definiti al momento dell'analisi, pertanto l'interesse è rivolto a definire un modello che consenta di assegnare un nuovo caso ad un gruppo predefinito, in funzione di un certo numero di variabili. Consultabile qui : http://www.ecostat.unical.it/Didattica/Statistica/didattica/LabStatistico2/old/Cap%20III%20-%20AnalisiDiscriminante.pdf

[52] Ethiraj, S. K., Daniel, L., & Roy, R. R. (2008), *The Dual Role of Modularity: Innovation and Imitation*. Management Science, vol 54 n 5 pp 939–955.

interamente scomponibile e quindi più facilmente importabile. Viceversa il differenziale tra le performance dell'imitatore e del "high-performer" ha rilevanza nelle altre due progettazioni, quella quasi-modulare e quella non-modulare. Queste ultime due riportano un grado di adattamento significativo e al contempo conservano una sufficiente interdipendenza con le altre attività. In definitiva quindi per le aziende orientate a trarre beneficio imitando, l'ottimo si ha rispetto la struttura modulare, mentre per gli innovatori risulta la scelta per rendersi vulnerabili; questo vale soprattutto per le piccole imprese che generalmente condividono molte pratiche.

Tornando al modello fino ad ora descritto, l'ultima simulazione è quella modellata sull'imitazione non discriminante.

-*Analisi non discriminante:* presuppone che l'impresa poiché non è a conoscenza dell'identità delle pratiche condivise con l'azienda target, ma è indotta a copiare "*N*" attività anche non simili, dove il limite massimo si ha rispetto il copiare interamente tutte le pratiche. Il risultato su un orizzonte temporale breve porta a un rendimento inferiore dato che le attività adottate sono disallineate a quelle esistenti, sia che vi sia un'alta o una bassa complessità e a prescindere dall'ampiezza. Contrariamente su un arco temporale lungo l'output è ben diverso anche in questo caso sia che vi sia un'alta o una bassa interdipendenza. Copiare infatti poche attività e avendo un tempo sufficientemente adeguato permette all'azienda di ottenere un livello di prestazione maggiore a quello che raggiungerebbe perseguendo la sola ricerca interna. La spiegazione alla domanda "*Perché è utile copiare piccole parti d'impresa anche se queste operano in contesti nettamente differenti?*'" è relativa all'eliminazione del vincolo dell'imitazione del solo set di attività condivise/simili tra le aziende. In alte parole affidandosi ad attività anche "fuori contesto" si può generare una combinazione di valore. L'ottimo si raggiunge quando l'ampiezza dell'imitazione è intermedia, porta all' estensione dell'esplorazione. In generale dai risultati sull'imitazione non discriminante, di fronte a una dissimilarità di contesto l'effetto è positivo se nel lungo termine si apporta un livello di imitazione intermedia, negli altri casi (ossia orizzonte temporale breve e livelli ampi di imitazione anche nel lungo termine) risulta dannoso.

La figura 1[53] fornisce un riassunto generale dei risultati studiati dal modello di Csaszar e Siggelkow[54] attraverso i tre fattori contingenti: la complessità (alta/ bassa), la somiglianza del contesto (similare/ non) e l'orizzonte temporale (lungo/ breve). Con β pari all'ampiezza di imitazione.

Viene mostrato in quali condizioni conviene aumentare l'ampiezza dell'imitazione, nel dettaglio le celle grigie che includono il segno "più" e quelle in cui è dannoso aumentarla (le celle nere che includono il segno "meno").

Di seguito alcune note per la lettura della tabella:

[53] Si veda in appendice.

[54] Si veda: Csaszar F. A., Siggelkow N., (2010), vol. 21 n.3, pp 661–676.

- Nel caso in cui vi sia somiglianza di contesto bassa, le celle divise riportano i risultati per l'analisi discriminante (in basso a destra di ciascuna cella) e non discriminante (in alto a sinistra di ciascuno cella);
- Nel caso di somiglianza di contesto alta, i risultati per entrambe le analisi sono i medesimi;
- Il segno "più" indica che il rendimento aumenta all'aumentare dell'ampiezza dell'imitazione;
- Il segno "meno" indica che la performance diminuisce all'aumentare dell'ampiezza dell'imitazione;
- Lo "zero" indica che non sussiste la correlazione tra l'ampiezza dell'imitazione e le performance;
- La cella che contiene le parentesi (+) indica la condizione per cui la correlazione è positiva ma l'output è inferiore a quello ottenibile sfruttando la ricerca interna.

Globalmente il modello proposto porta ad affermare che l'imitazione ha due funzioni principali, quali "*Mimicking*" e "*Dislodging*". Nel primo caso l'imitazione ha ampiezza massima, l'impresa di fatto imita l'esatta configurazione delle pratiche dell'azienda modello. Nel secondo caso l'ampiezza è al minimo e l'impresa trae beneficio nell'imitare una o più attività per spostarsi dal suo attuale set fino ad arrivare ad esplorare più soluzioni al di fuori di quelle cercate internamente. L'imitazione così configurata può prendere anche forma di una strategia di ricerca ibrida. In conclusione il quadro descritto esplicita le condizioni in base alle quali è consigliabile impegnarsi in un'imitazione e l'ampiezza della stessa (piccola, intermedia o molto ampia).

1.4.1 MODELLI DI IMITAZIONE INTER-ORGANIZZATIVA

Dal momento che il modello sopradescritto può essere applicato sia in caso di comportamenti imitativi tra imprese che all'interno di unità della stessa azienda, restringiamo ora il focus sulle modalità d'imitazione "*inter-firm*". Lo studio a cui si attinge per delimitare l'ambito di argomentazione pone le basi principalmente sulla ricerca relativa alla diffusione delle innovazioni, alle teorie neo-istituzionali e a quelle di apprendimento organizzativo. Secondo Haunschild e Miner[55] sono tre le tipologie d'imitazione messe in atto dalle organizzazioni:

a) "*Frequency-based Imitation*" che consiste nell'imitare attività d'impresa molto comuni, ossia la frequenza d'uso di altre aziende di una attività "x", influenza l'utilizzo della stessa da parte dell'azienda che imita.
b) *"Trait-based Imitation",* ossia l'imitazione di attività di altre organizzazioni che hanno determinate caratteristiche. *Alcuni tratti, come la dimensione, il prestigio o il successo delle organizzazioni quindi sembrano influire sull' imitazione di quella pratica da altri* [56]; Ciò è indipendente dal fatto che le pratiche utilizzate da organizzazioni con tratti imitabili producano effettivamente dei benefici.

[55] Haunschild P. R., Miner A. S., (1997), *Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty*. Administrative Science Quarterly, vol 42, pp 472-500

[56] Strang D., Tuma N., (1993), *Spatial and temporal heterogeneity in diffusion*, American Journal of Sociology, vol 99.

c) "*Outcome-based imitation*", l'imitazione si basa sull'impatto apparente che una determinata attività ha su altre organizzazioni. In questo caso, vengono usati i risultati conseguenti all'adozione da parte di altre organizzazioni di una pratica o struttura per l'eventuale adozione. Quindi, è l'evidenza dell'output relativa alle azioni che le altre organizzazioni fanno che determina se queste saranno imitate.

Queste modalità benché distinte a livello concettuale, possono essere combinate al fine di formare altri schemi; ad esempio può verificarsi l'ipotesi che un'organizzazione imiti le pratiche di successo (*outcome-based imitation*), ma solo quelle utilizzate da un'organizzazione che è molto conosciuta (*traits-based imitation*). Inoltre Il fattore interessante che viene evidenziano è che mentre le tre modalità di imitazione sono distinte, i processi alla base non sono mutuamente esclusivi, bensì è possibile un funzionamento congiunto tra indicatori sociali e tecnici che intervengono nel processo d'imitazione. Ad esempio nell'ipotesi di "*frequency-based imitation*", alcuni ricercatori sostengono che i processi guida nella ricerca di un comportamento da seguire, siano quelli sociali come la legittimità, alcuni invece che siano quelli tecnici che tengono conto di informazioni più elaborate quali ad esempio esternalità di rete e rendimenti crescenti. Nel momento in cui le esternalità di rete danno origine a degli standard, le aziende infatti imitano al fine di minimizzare i costi.

Dal punto di vista sociale abbiamo quindi le teorie neo-istituzionali che affermano che *le imprese adottano pratiche e strutture che molte altre aziende hanno già testato poiché nel momento stesso in cui gran parte delle aziende svolgono una determinata attività, la legittimità della stessa viene decretata*[57], se invece si prende in considerazione l'approccio tecnico Rogers[58] suggerisce *che la frequenza d'uso di innovazioni vantaggiose porti a una quantità maggiore di informazioni (corrette) sul valore dell'innovazione, che a sua volta causa l'aumento di adozione da parte di altri.* Di base quindi la relazione tra frequenza di adozione e la probabilità che altri seguano tale meccanismo può tenere conto di molti fattori, incluse forze esterne che nello studio non vengono considerate, ma benché le logiche adottate nell'analisi siano diverse conducono al medesimo risultato. Lo studio oltre ad analizzare l'esistenza simultanea di molteplici modalità di imitazione pone l'attenzione su due evidenze molto importanti. La prima, che sono i risultati rilevabili o salienti a influire in modo particolare nell'imitazione dell'esito (*outcome-base imitation*), a prescindere che l'esito sia negativo o positivo. L'Apprendimento dei risultati, è in particolare asimmetrico, ossia viene dato lo stesso peso all'esito negativo che positivo, le imprese apprendono sia in caso di successo che di fallimento.

Lieberman e Asaba[59], confermano che sebbene l'imitazione sia una tattica competitiva prevalente in ambienti altamente incerti in cui le informazioni l'asimmetria è alta , gli esiti stessi sono favorevoli o

---

[57] Tolbert P. S., Zucker L. G., (1983), I*nstitutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform*. Administrative Science Ouarterly, vol 28, pp 22-30.
DiMaggio, P. J., Powell W. W., (1983), *cit*, pp 147-160.

[58] Rogers, Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th ed. New York: Free Press

[59] Si veda: Lieberman, M.B. and Asaba, S. (2006) pag. 366.

sfavorevoli. Coerentemente con alcuni modelli di apprendimento organizzativo[60], quindi, le organizzazioni apprendono solo dai risultati molto visibili o c.d. salienti mentre quelli moderati sono meno significativi. In generale l'imitazione aumenta le probabilità di risultati estremi (positivi o negativi) quando l'ambiente è incerto. Estendendo il discorso, se le imprese imitandosi l'una con l'altra in un ambiente incerto, prendono posizione sulle medesime scommesse sul futuro, aumentando anche probabilità di esiti estremamente positivi o negativi, come conseguenza indiretta è la società ad avere il rischio più alto, benché le singole imprese rischino di rimanere indietro rispetto ai rivali. Viceversa se l'azione di ogni organizzazione è indipendente rispetto le altre, la convergenza è chiaramente più difficile da raggiungere e lenta; di pro se vengono aumentate le variazioni nelle strategie delle imprese e nei percorsi tecnologici, l'imitazione riduce il rischio collettivo di settore. La seconda evidenza tiene conto del ruolo che gioca appunto il fattore "incertezza". È indubbiamente il contesto meno esplorato, in cui vi sono condizioni di incertezza ambientale e alta asimmetria informativa ossia gli attori del mercato possiedono negozi di mercato diversi e ineguale conoscenza. Nel contesto inter-organizzativo la visione comune è che nel momento in cui le organizzazioni sperimentano alta incertezza circa l'efficienza di pratiche e strutture, queste cercano di imitare altre imprese; di regola l'incertezza aumenta l'imitazione. A questo proposito Haunschild e Miner[61] analizzando in modo più approfondito le varie teorie esistenti e giungono a stilare tre modelli potenziali nel caso vi sia incertezza. Il fine è quello di indagare quali processi se sociali, tecnici o la combinazione di questi siano alla base dell'aumento di comportamenti imitativi, in quanto l'idea più diffusa è che maggiore è l'incertezza, più il confronto sociale è usato per prendere decisioni. Nel dettaglio:

1. Il primo modello prende in esame l'effetto sostituzione: a guidare l'imitazione possono essere sia fattori tecnici che sociali, poi a seconda dello scenario vengono usati gli uni o gli altri ma non entrambi, quindi l'uno sostituisce l'altro.
2. La seconda ipotesi è un effetto di ponderazione: il peso relativo dei fattori sociali e tecnici cambia ma si verificano entrambi i processi. È l'incertezza ad un aumentare il peso delle informazioni sociali e a diminuire quello delle informazioni tecniche.
3. L'ultimo effetto è quello così definito dagli autori di "*amplificazione sociale*" , per cui l'incertezza di fatto amplifica l'importanza degli indicatori sociali, senza ridurre l'impatto di fattori tecnici[62].

I risultati dello studio empirico portano a provare sia la ponderazione relativa (effetto di ponderazione) che l'effetto di amplificazione sociale, mentre non attesta quello di sostituzione.

[60] Si veda: Olsen, 1976, Sproull, e Tamuz, 1991

[61] Haunschield P.R., Miner A.S., (1997), *Modes of Interorganizational Imitation: The Effect of Outcome Salience and Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, vol 42, pp 472-500

[62] Powell, (1991); Orru, Biggart e Hamilton, (1991)

1.5 VANTAGGIO DEL SECOND MOVER

In termini di timing l'imitazione porta a dei risultati: le imprese che iniziano più tardi imitando le pratiche osservate possono avere successo più delle prime start-up. In particolare la capacità di percepire e imitare prodotti o pratiche profittabili è la fonte del "*vantaggio del second-mover*" [63],ed è ritenuta una preziosa competenza organizzativa. La capacità dell'imitatore di acquisire risorse è in funzione dell'esistenza di un vantaggio da *first mover*; se un'impresa conquista per prima una nicchia di mercato arriva ad avere un vantaggio da cui si innesca un meccanismo per cui i profitti generati sono reinvestiti per accrescere e rinnovare le risorse di base, oltre che per mantenere il vantaggio. La letteratura scientifica si è spesso soffermata sui vantaggi del c.d. "*first mover*" [64],queste aziende che entrano in modo proattivo in un'arena di mercato possono godere di un vantaggio competitivo temporale rispetto i follower , ma anche per questi vi può essere uno spazio competitivo, i pionieri di successo raramente infatti riescono a impedire l'entrata dei followers che li imitano; ciò tende a ridurre i loro profitti. È stato dimostrato che i first mover, possono avere la medesima probabilità di ottenere tanti svantaggi competitivi quanti sono i vantaggi[65]. Cercare di difendere il vantaggio ottenuto può infatti portare a un eccessivo investimento di risorse che invece dovrebbero essere utilizzate per andare oltre, ciò porta concorrenti accorti ad attaccare poiché captano che si è instaurato un clima di rilassamento.

In ogni caso chi decide di contemplare la decisione di imitare deve affrontare un dilemma: imitare interamente o in parte l'innovazione del *first mover*, cogliendo l'opportunità, oppure rinunciarvi agendo sulla base di convinzioni quali l'innovazione è troppo rischiosa o l'ambiente è troppo incerto, perdendo magari la "*next big thing*". I follower devono dunque soppesare l'incertezza di imitare l'offerta del first mover e quella di non imitarlo, In entrambi i casi quindi l'elemento in comune è l'incertezza. Ad esempio imitando si incorre al rischio di ripetere l'errore commesso dal first mover, che potrebbe aver preso una decisione sbagliata, contrariamente se il mercato accetta ben volentieri l'offerta del first mover non imitando l'innovazione, si potrebbe perdere una significativa opportunità, inoltre potrebbe essere minacciata la propria legittimità in quanto il percepito può rappresentare il follower come stanco e non in sintonia con cambiamenti del mercato. Rosenkopf e Abrahamson[66] studiano le interazioni tra imitazione , incertezza e ritardi nell'apprendimento. Dal loro modello sull'adozione dell'innovazione si evince che la redditività degli *early adopters* viene trasmessa a quelle imprese che rimangono dopo un certo intervallo di tempo, inoltre la simulazione mostra che quanto più è lungo il ritardo nell' apprendimento tanti più cicli si compiono in cui vengono fatte delle "brutte copie" prima che eventualmente si blocchi il processo tale per cui si afferma l'informazione che l'innovazione non è profittevole. Il modello mostra come i ritardi di apprendimento possono rallentare o fermare l'adozione di una brutta copia, in particolare relativamente

[63] Teece, (1986); Lieberman e Montgomery, (1988)

[64] Si veda: Lambkin, 1988; Lieberman e Montgomery, 1988; Makadok, 1998; Suarez e Lanzolla, 2007

[65] Si veda: Boulding e Christen, 2008; Lieberman e Montgomery,1998

[66] Rosenkopf, L., Abrahamson, E. (1999), *Modeling reputation and information influences in threshold models of bandwagon innovation diffusion.* Computational and Mathematical Organizational Theory,vol 5, pp 361–384.

alle condizioni di incertezza. Se l'incertezza è bassa le imprese aspettano semplicemente di capire se l'innovazione è profittevole, mentre se è alta, le informazioni sulla redditività sono ritenute inaffidabili, e, quindi, manca sufficiente peso all'informazione per abbandonare la brutta copia. Al fine di facilitare l'apprendimento dagli altri e accelerare dunque l'implementazione, i follower possono investire nell' "*absorptive capacity*". Se viene sviluppata tale capacità l'impresa sarà in grado di dilazionare l'azione efficace, ridurre il rischio di imitare troppo presto o tardi ed infine di ponderare anche meglio la decisione se imitare o meno. Di fatto non viene compromessa la capacità di risposta ma grazie alla raccolta di maggiori e migliori informazioni è possibile posticiparla aumentandone anche l'efficacia. Ai follower dunque conviene lavorare sull' "*absorptive capacity*." Alla base di questa capacità organizzativa deve esserci una conoscenza all'interno dell'organizzazione stessa c.d. conoscenza anteriore; è infatti inclusiva dell'abilità a sfruttare le informazioni nuove nonché dell'assimilazione o acquisizione di queste. È in funzione sia delle competenze degli individui che vi lavoravano sia di quelle che si sviluppano nelle routine organizzative, di conseguenza non dipende dall'esclusiva interazione con l'ambiente esterno ma anche dai trasferimenti di conoscenza fra diverse unità della medesima azienda. La tensione è dunque di sviluppare tale capacità di impiegare in modo efficace le risorse e le attività già esistenti e contemporaneamente percorrere nuove strade affinché le basi del vantaggio competitivo ottenuto non vengano annullate.

1.6 BARRIERE ALL'IMITAZIONE

La ricerca si è divisa su due categorie di barriere all'imitazione. Se i fautori della teoria della Resource Based View evidenziano i fattori che rendono difficile l'imitazione quali, la complessità sociale, l'ambiguità casuale, la conoscenza tacita, le economie di scala e di scopo, i costi di adeguamento e infine i vantaggi del *first mover*, in antitesi gli studi di economia industriale enfatizzano le azioni delle imprese già presenti sul mercato che rendono l'imitazione poco gratificante benché fattibile. In molti modelli dati dalla teoria dei giochi, le imprese si impegnano in ingenti investimenti che modificano a sfavore i loro incentivi futuri, rendendo così credibili le minacce di rivalsa e conseguentemente essere costrette a difendersi dagli imitatori. Di seguito vengono esplicitati i principali fattori esaminati in letteratura che determinano le barriere all'imitazione:

- Ambiguità Causale: si verifica nel momento in cui un'impresa non è in grado di decifrare la natura delle dinamiche causa-effetto che mettono in relazione il successo dell'azienda leader con le risorse che questa detiene, inoltre possono non risultare chiare quali siano le risorse e le competenze più importanti. All'estremo esiste la possibilità per cui gli stessi manager dell'azienda non comprendono i nessi causali interni; come hanno sottolineato Lippman e Rumelt[67] l'ambiguità può bloccare sia l'imitazione da parte dei rivali che la mobilità dei fattori. Gli stessi autori usarono l'ambiguità causale per descrivere il fenomeno che

[67] Lippman e Rumelt (1982), cit., pp 420

rende difficile emulare le strategie dei concorrenti. Nello studio condotto da Reed e DeFilippi [68]vengono analizzate nel dettaglio tre caratteristiche relative alle competenze che prese singolarmente o in modo combinato possono generare tale condizione. In primis la "*tacitness*" che sottende le competenze tacite, implicite non codificabili risultato del "*learning by-doing*"; le risorse sono dunque impiegate in contesti organizzativi complessi in cui le procedure e le routine organizzative non sono interamente codificate. Gli autori trovano che vi è una relazione diretta, per cui un aumento di tale caratteristica determina un aumento proporzionale dell'ambiguità causale. Il secondo fattore vincolante è la complessità, ossia la presenza di un complesso schema dato da numerose variabili dipendenti le une dalle altre, tale per cui l'onere del compito di analisi può impedire l'imitazione. Si verifica se a dover essere imitati vi sono quindi molti elementi e/o le loro interazioni, tali da non riuscire a distinguere quali e quante siano da determinare il risultato finale.

In particolare Rivkin[69] analizza la c.d. *business strategy*, affermando che sono due i fattori a rendere complessa una strategia: *il numero di decisioni che vengono incluse nella strategia e il grado di interazione tra le stesse*[70]. Di fatto, quanto più gli elementi decisionali di un problema crescono e le connessioni di questi sono numerose, tanto più diventa complicato imitare in modo efficace la strategia dell'altra organizzazione; nel senso strettamente tecnico del termine risulta non fattibile. I potenziali imitatori possono fare dunque affidamento sull'euristica della ricerca nonché sull'apprendimento, non rispetto "soluzioni" algoritmiche, per adeguarsi alle prestazioni delle aziende superiori.

Tuttavia nel modello si esplicita che la complessità mina anche l'euristica e l'apprendimento; di fronte alla complessità, le aziende che seguono una semplice euristica sono rapidamente intrappolate su bassi "picchi locali", ossia non riescono ad apportare modifiche tali da arrivare alle alte performance delle aziende modello mentre quelle cercano di apprendere ed imitare l'intera strategia gravi sanzioni frutto di piccoli errori. L'organizzazione che vuole dunque scoraggiare l'imitazione può avvalersi di un elevato numero di attività collegate tra loro benché ognuna di queste non sia inimitabile. L'aspirante imitatore potrebbe infatti decodificare la maggior parte delle componenti e delle loro interazioni costituenti un sistema aziendale di successo senza però arrivare a coglierne la formula. Quando le decisioni che incarnano una strategia sono numerose e strettamente collegate le une alle altre, l'impresa che scopre una combinazione efficace di scelte è protetta contro l'imitazione in tre modi:

- Le molteplici interazioni rendono il problema di formulazione della strategia intrattabile; se il numero di decisioni è ampio e la valutazione della strategia richiede molto tempo, qualsiasi tentativo logico e/o algoritmico di scoprire la strategia dietro la performance viene messo a dura prova.

---

[68] R. Reed, R. J. DeFilippi (1990), *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage.* Academy of Management of Review, vol. 15, n 1, pp 88-102.

[69] J. W. Rivkin (2000*), cit, pp* 824-844.

[70] Simon H., (1962), *The Architecture of Complexity,* Proceeding of the American Philosophical society

Quindi un'impresa di successo dovrebbe costruire nuove e elaborate connessioni tra ad esempio le funzioni di produzione e di marketing per respingere gli imitatori.

- Se l'impresa intenzionata ad imitare cerca di far corrispondere la strategia di successo attraverso miglioramenti incrementali ha alte probabilità di ritrovarsi in una rete di vincoli conflittuali.

-Se l'imitatore prova a configurare l'intero schema in modo approssimativo rispetto quello che racchiude l'elevata performance, ha buone probabilità di fallire. Supponiamo che riesca a imitare la maggior parte delle interazioni ma non la totalità, il tentativo di imitazione generale porta al fallimento.

In alternativa, un imitatore può tentare di approcciare una strategia di successo un pezzo alla volta e attaccare *step-by-step* a turno.

Il modello di Rivkin parametrizzato sui due fattori cruciali della complessità strategica (la numerosità degli elementi e le interazioni tra questi) aiuta a spiegare in primis perché alcune strategie vincenti rimangono ineguagliate benché siano di pubblico dominio sul mercato, in secondo luogo perché alcune configurazioni di pratiche organizzative si diffondono molto lentamente benché portino a prestazioni superiori e infine il motivo per cui alcune strategie producono rendimenti superiori anche dopo che molti elementi critici sono stati adottati dai concorrenti. Ad esempio benché le "regole" del retail siano ben note il problema rimane l'individuazione delle differenze critiche alla base delle diverse performance tra aziende; se si prende in esame il caso di Wal-Mart [71], l'azienda usa una combinazione di molti elementi di business quali, un sistema gestionale ad hoc , un sistema informativo avanzato, delle logistiche d'acquisto integrate etc. che come prodotto danno un insieme difficilmente decodificabile e ambiguo. In sostanza le aziende possono facilmente imitare semplici azioni ma non schemi complessi. Gli studi applicati di Ounjian and Carne[72] confermano questi due primi fattori come ostacoli all'imitazione. A differenza della "*tacitness*", nel caso della complessità la relazione con l'ambiguità causale è più che proporzionale.

Blau[73] ha dimostrato che durante i periodi di crescita organizzativa le unità separate di un'impresa aumentano in forma aritmetica, ma i costi amministrativi derivanti dall'eterogeneità tra unit aumentano in maniera geometrica. Il ragionamento alla base di questo è che non solo le unità richiedono un'amministrazione individuale, ma le loro interrelazioni richiedono esse stesse un'amministrazione ad hoc.

Infine la "*specificity*": fa riferimento a tutta quella tipologia di skills e assets ad hoc che vengono utilizzate nei processi di produzione e approvvigionamento di servizi per clienti specifici. L'impiego di risorse e competenze porta a sviluppare il business in una modalità che alle volte può essere altamente specifica e in dipendenza degli scambi con i partner interni o esterni all'azienda. Siccome queste relazioni sono così peculiari, l'uso di risorse e competenze può risultare indefinito tanto da innalzare barriere all'imitazione.

[71] https://corporate.walmart.com/

[72] Ounjian M. L., Carne E. B. (1987), *A Study of the factors which affect technology transferrin a multilocational multibusiness unit corporation,* IEEE transaction of Engineering Management, pp. 104 - 201

[73] Blau P. M., (1970), *A formal theory of differentiation in organizations,* American Sociological Review

E' proprio l'ambiguità provocata da questi elementi che crea il vantaggio competitivo come è già stato sottolineato, e conseguentemente barriere all'imitazione. Logicamente maggiore è il grado di "*specificity*" "*complexity*" e "*tacitness*" tanto più l'ambiguità aumenta. Pertanto, le aziende falliscono nel tentativo di imitare quando l'ambiguità causale causata da questi tre elementi impedisce loro di guadagnare una sufficiente comprensione di ciò che l'azienda target ha realizzato. Da questo presupposto si afferma che la facilità per cui il vantaggio competitivo può essere sostenibile o, in alternativa, la velocità con cui l'impresa è soggetta ad essere imitata dipende dall'altezza delle barriere. Nel momento in cui le barriere sono basse, chiaramente il vantaggio guadagnato può essere rapidamente eroso. Maggiori sono gli investimenti per rendere il contesto ambiguo più alta risulta la barriera, rimane quindi fondamentale reinvestire in competenze casualmente ambigue per proteggere il vantaggio competitivo ed alzare le barriere. Affinché il reinvestimento sia efficace deve essere mirato alle competenze sulle quali si fonda il vantaggio e da cui deriva l'ambiguità. Di regola le imprese investono in R&S sui prodotti e sullo sviluppo di processi, inoltre apprendono dalle interazioni con i concorrenti rispetto aggiustamenti iterativi, al fine di trarre un profitto derivante dal vantaggio. Investire allo stesso modo in competenze casualmente ambigue, per mantenere le barriere all'imitazione, produrrà un futuro profitto. Tale investimento dovrebbe quindi essere diretto a fornire supporto alle persone che detengono la conoscenza tacita per poi riutilizzare tale conoscenza in altre attività, oppure a migliorare la sicurezza per proteggere le procedure più complesse o infine ad aumentare livelli di risorse. Già Porter, sostiene che il vantaggio di un'azienda vada mantenuto reinvestendo per compensare il tasso di decadimento delle barriere, che a sua volta è in funzione dell'aggressività dei competitor. La letteratura in merito[74] sostiene che il tasso di decadimento temporale delle barriere all'imitazione dipende dal quantitativo della competizione in quel momento. È necessario esplicitare che affinché il vantaggio competitivo sia sostenibile, occorre un reinvestimento continuativo ed almeno uguale al tasso di decadimento. MacMillan[75] considera tre fasi del vantaggio competitivo, quella iniziale di costruzione, quella intermedia di "quiete" e infine il collasso; la durata della fase centrale dipende dagli ostacoli all'imitazione, continuando quindi ad investire per aumentare le barriere i competitor rischiano di rimanere intrappolati nel periodo di "quiete". Altra specifica benché la lunghezza dell'ultima fase, dipenda da molteplici fattori (limitata ambiguità nelle competenze, alti tassi di decadimento, vantaggio relativamente piccolo vantaggio, brevi orizzonti di pianificazione) è direttamente legata all'aggressività della competizione, ossia se c'è elevata competizione rende più difficile la sostenibilità del vantaggio. Non tutti i competitor vanno visti come altamente competitivi; per alcuni una barriera può rappresentare un determinato ostacolo che per altri invece non rappresenta; solo una manciata di imprese mantiene una redditività superiore e presumibilmente sfida l'imitazione per tutto il periodo. Di norma i competitor acquisiscono informazioni dettagliate sui nuovi prodotti nell'arco di un anno di sviluppo, inoltre

[74] Reed R., De Filippi (1990), *Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage,* Academy of Management Review

[75] MacMillan I. C., (1989), *How Long can You Sustain a Competitive Advantage,* The Strategic Planning Management Reader, L. Fahey (ed.), Englewood Cliffs, NJ

viene diffuso gran parte dell'apprendimento dei processi di produzione. Di fatto quindi la concorrenza continuativa nel tempo sviluppa un effetto cumulativo tale per cui gli ostacoli all'imitazione possono essere superati ed imitati i fattori del vantaggio competitivo.

- Specificità delle condizioni storiche e ambientali o "*path dependence*": il concetto alla base è che *un piccolo vantaggio iniziale o shock casuali di poco conto lungo il percorso possono alterare il corso della storia*[76]. Nell'interpretazione comune, *path dependence* sta a significare che uno o più eventi attuali e futuri, le azioni o le decisioni dipendono dal percorso seguito dagli eventi, dalle azioni e dalle decisioni precedenti. In sostanza ogni azienda detiene un unicum di condizioni in cui si sono sviluppate le risorse e le competenze, in generale il know-how, il che funge da barriera per il concorrente che tenta la replica esatta. Di fatto è l'accumulo di specifiche esperienze *firm specific* a generare una sostanziale eterogeneità nei principi organizzativi, e la capacità stessa di migliorare ad esempio un prodotto, si basa sulla ricombinazione di abilità già apprese.

-Deterrenza economica**:** in questo caso l'azienda viene disincentivata ad imitare poiché ritiene che l'altra agirà con delle contromisure tali da rendere sconveniente ed eccessivamente onerosa la strategia d'attacco.

-Unicità della risorsa (asset fisico): aziende con dotazioni di risorse molto diverse possono comportarsi in modo differente, anche se affrontano lo stesso ambiente, questo perché come molti studiosi sottolineano[77] la strategia è vincolata al livello di risorse attualmente disponibili. Alcune risorse infatti non sono imitabili dato che sono presenti in natura in quantità fisiche limitate, ad esempio nell'industria petrolifera, Helfat[78] ha dimostrato che i carburanti sintetici hanno iniziato a diventare attraenti nel momento in cui i prezzi del petrolio sono saliti bruscamente negli anni '70. Poiché il petrolio è in quantità limitata in natura come conseguenza le aziende che non disponevano di competenze in R&S del petrolio hanno sofferto di uno svantaggio strutturale, finendo con il non seguire l'innovazione.

[76] David P. (1985), *Clio and the Economics of QWERTY*. American Economic Review, vol 75, n 2, pp. 332–37.

[77] Si vedano: Collis, 1991; Teece, Pisano e Shuen, 1997

[78] Helfat C. E., (1997), *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D*, Strategic Management Journal, pp 339-360

CAPITOLO 2 – DRIVERS DELL'INNOVAZIONE

2.1 INNOVAZIONE E IMITAZIONE

"Cosa vuol dire innovazione?". La definizione a cui si fa riferimento è ampia: l'innovazione comprende infatti *idee, pratiche o oggetti che sono nuovi per l'organizzazione e per l'ambiente in questione, ossia i punti di riferimento del potenziale innovatore*[79]*.* Dunque appare sufficiente che sia apportata una novità di qualunque tipo ad un sistema organizzativo o ad uno specifico settore per poter dire di essere in presenza di un'innovazione. Per quanto riguarda l'imitazione, invece, la tendenza è quella di concepirne l'esistenza come ossimoro rispetto all'innovazione e dunque identificarle come due variabili dicotomiche: la scelta di un'impresa sarebbe dunque tra imitare o innovare. Tuttavia in letteratura viene esplicitato come in realtà vi sia un legame per cui il grado di ciascuna di queste variabili influenza al suo variare il grado dell'altra. Già Abrahamson [80] aveva esplicitato una sorta di intensità dell'innovazione con l'obiettivo di dare una regola alle organizzazioni per gestire il presunto *trade-off* tra innovazione e imitazione: essere innovativi, ma non troppo. L'innovazione, continua Abrahamson, generalmente va di pari passo con il progresso e la novità mentre l'imitazione rafforza la razionalità; di conseguenza le aziende dovrebbero ricercare un equilibrio tra questi due elementi modulandone il grado in relazione alle situazioni che si trovano ad affrontare. Questa ricerca di equilibrio guida anche le caratteristiche dell'offerta di servizi da parte delle imprese che devono essere sufficientemente razionali per far sì che la loro offerta venga accettata dal mercato in cui operano, ma anche adeguatamente progressiste affinché l'offerta risulti "fresca", innovativa e dunque attrattiva per i clienti. In questa situazione se l'impresa si sbilancia in una direzione o nell'altra incorre in rischi: essere troppo innovativi può minacciare la propria legittimità[81]e rendere le performance dell'impresa imperfette[82], contrariamente essere eccessivamente razionali può portare a non essere credibili e appetibili sul mercato. La necessità di equilibrio suggerisce che le imprese che hanno la tendenza a favorire l'innovazione possono perseguire anche l'imitazione in determinate circostanze e viceversa, quelle che prediligono l'imitazione possono essere coinvolte anche in un'innovazione selettiva. Chen[83] afferma che *le imprese non sono unidimensionali nel loro approccio all'innovazione o all'imitazione, e trovano l'equilibrio tra le norme perseguendo entrambi i comportamenti.* La tensione verso la ricerca di tale bilanciamento può essere ricercata anche all'interno di un singolo comportamento. Ad esempio, gli imitatori possono tentare di "*cavalcare le code*" dei *first mover* orientandosi verso il progresso attraverso l'imitazione parziale o totale di un'innovazione. Da un'altra prospettiva la scelta può ricadere sull'imitare esclusivamente una piccola parte

[79] Knight K. , (1967), *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*. The Journal of Business, University of Chicago Press, vol. 40, cit. Rogers E. M. e Shoemaker F. F. (1971), *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York Free Press.

[80] Abrahamson, E. (1996), *Management fashion*. Academy of Management Review, vol 21, pp 254–285.

[81] Deephouse D. L. (1999), *To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance*, Strategic management Journal, vol 20, n.2.

[82] Levinthal D. A., March (1993), The myopia of learning, Strategic management Journal, vol 14, n s.2.

[83] Chen, M.-J. (1996), *Technological expansion: The interaction between diversification strategy and organizational capability*. Journal of Management Studies, vol 33, pp 649–666.

dell'innovazione poiché l'azienda decide di mantenere il focus sull'accettazione dell'offerta da parte mercato e al contempo minimizzare il rischio di un'innovazione non ancora testata. La gamma di opzioni di scelta per un'azienda è dunque molteplice. Anche studi empirici, come è il caso di Semadeni e Anderson[84] e della loro analisi su un campione di aziende appartenenti al settore dei servizi[85], portano a dimostrare in maniera statisticamente significativa alcune delle assunzioni prese in considerazione in letteratura: la prima è che le aziende sono sì disposte ad imitare un concorrente che detiene un record storico di successi, relativi all'introduzione sul mercato di offerte innovative, ma non a tal punto da compromettere né la propria reputazione né la legittimazione sul mercato, la seconda è che le aziende sono più inclini ad imitare le innovazioni di quei concorrenti aventi una competenza dimostrabile, ricondotta a conoscenze specialistiche, in una particolare area di mercato. Ricollegandosi alle teorie clusterizzate come "*information-based*", l'interpretazione in questi casi sta nel fatto che le imprese rigettano velocemente le informazioni interne a favore delle azioni intraprese dai concorrenti, indipendentemente dalla tipologia di tali informazione, ad esempio che l'offerta introdotta sia radicale o incrementale, poiché sono percepiti avere informazioni superiori rispetto il settore target.

2.2 FORME DI INNOVAZIONE NEL SETTORE DEI SERVIZI

Numerosi studi[86] affermano che il processo innovativo dei servizi è caratterizzato da elementi peculiari quali, intangibilità, eterogeneità e variabilità qualitativa dei servizi offerti, simultaneità delle fasi di produzione distribuzione e consumo, partecipazione del cliente, tali da aumentare la difficoltà rispetto all'innovazione di prodotto che, a differenza, fa leva sulla tangibilità stessa dell'output. Per questo motivo le innovazioni di servizio rimangono difficili da concettualizzare. Le tradizionali tassonomie delle innovazioni sono state originariamente sviluppate per analisi in contesti di innovazioni manifatturiera. Nel contesto dei *business services* vengono identificati in letteratura vari tipi di innovazioni, quelle di processo, quelle organizzative, le innovazioni di mercato, e ancora quelle legate alla fornitura del servizio etc. Altri studi preferiscono racchiudere le forme di innovazione in due grandi categorie, quelle organizzative e quelle tecnologiche, che risultano esemplificative di tutte le fattispecie esistenti e in alcuni casi risultano anche correlate tra loro; Quinn[87] ad esempio descrive diverse "rivoluzioni organizzative" che sono strettamente collegate alle innovazioni inerenti alla tecnologia dell'informazione. In ogni caso circoscrivendo il campo d'azione alle forme di innovazione, quelle organizzative sembrano giocare un importante ruolo. Per questa tipologia di imprese, il focus molte volte si sposta sullo sviluppo e sull'implementazione di formule

84 M. Semadeni, B. S. Anderson (2010), *The follower's dilemma: innovation and imitation in professional services industry*. Academy of Management Journal, vol. 53, n. 5, pp 1175–1193.

85 Il campione analizza le 50 maggiori società di consulenza gestionale nell'arco di 11 anni (1989-1999, Kennedy Information) dal database U.S. Trademark. Fonte: M. Semadeni, B. S. Anderson (2010)

86 Ulrike de Brentani (1989) *Success and Failure in New Industrial Services*. Journal of Product Innovation Management, Vol 6, n. 4, pp 239-258

87 Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry*. NewYork: The Free Press.

organizzative[88]. Aggregando la letteratura esistente in merito, rispetto alle diverse forme di innovazione organizzativa si fa riferimento al concetto di "*Modulization*"[89], che ripone forte enfasi sulla standardizzazione come processo chiave per la realizzazione dell'innovazione, a quello di "*Bundling*", introdotto da Normann[90] ed infine al modello "*Recombinative*" [91]. Benché non sia disponibile una comprensione sistematica dei processi chiave per la realizzazione di nuove forme organizzative nei servizi, lo studio condotto da Van der Aa e Elfring[92] riporta una rilevante clusterizzazione delle stesse. In particolare, prendendo come *input* iniziale il lavoro svolto da Normann sulla gestione dei servizi, in cui categorizza le innovazioni sociali, quelle tecniche, gli effetti di rete e le innovazioni di riproduzione, nel loro elaborato[93] vengono esplicitate tre tipologie di innovazione organizzativa rilevanti per le aziende attive nel settore dei servizi, che vengono così suddivise:

a. *Multi-unit organization;*
b. *New combinations of services;*
c. *Customer as co-producer*.

Di seguito si entrerà nello specifico di ognuna.

a) Organizzazione Multi-unità

Se si prendono in esame alcuni esempi, Hertz[94] nel *Car Rental*, IKEA[95] come *retailer*/*home furnishing,* queste hanno improntato la propria crescita sulla creazione di molte unità in cui è stato riprodotto lo stesso sistema di gestione del servizio. Prendendo come punto di partenza la demarcazione tra produzione e consumo di servizi, queste aziende hanno preso in considerazione il fatto che è la prestazione del servizio che deve avvenire vicino al cliente, riproducibile dunque in modo sistematico in prossimità del consumatore. Il concetto chiave di questa forma di innovazione organizzativa risiede nella standardizzazione del sistema di gestione del servizio , tale da consentire all'azienda di sfruttare le economie di scala e di ridurre così i costi; IKEA ad esempio in ogni singolo store esplicita la tipologia del servizio che propone e comunica le sue aspettative riguardo al ruolo stesso del cliente nel processo , inoltre i benefici della standardizzazione vengono anche applicati alle politiche delle risorse umane come pure alla formazione dei dipendenti. A livello concettuale si riprendono le fila della formula di riproduzione, per cui le unità riprodotte traggono vantaggio sia dal costo per unità più basso che dall'esperienza precedentemente acquisita in vari campi, quali i sistemi di consegna, i metodi di lavoro, la gestione della relazione con il

[88] Si veda: Gadrey, Gallouj, e Weinstein, 1995; Normann, 1991.

[89] Sundbo, J. (1994). *Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organisations*. Scandinavian Journal of Management, *vol. 10, n* 3, pp 245-266.

[90] Normann, R. (1984, 1991), *Service management, strategy and leadership in service businesses.* Chicester Wiley.

[91] Si veda: (Gadrey et al., 1995; Gallouj e Weinstein, 1997).

[92] W. van der Aa, T. Elfring (2002), *Realizing innovation in services*. Scandinavian Journal of Management, vol 18, pp 155-171.

[93] W. van der Aa, T. Elfring (2002),*cit.*.

[94] https://www.hertz.it/rentacar/reservation/

[95] https://www.ikea.com/it/it/

cliente etc. Le aziende sono rappresentative di una tipica innovazione organizzativa, poiché illustrano la creazione di grandi imprese con centinaia di unit in settori che, precedentemente, erano considerati per lo più frammentati, su piccola scala e orientati esclusivamente a livello locale. Un elemento contrastante con la standardizzazione è che l'azienda potrebbe non riuscire nell'intento di riprodurre le unità a causa di segmenti di mercato con aspettative differenti. Lo studio evidenzia inoltre alcuni elementi fondamentali per sviluppare tale processo:

-Istituzionalizzazione della procedura;

-Esplicitazione della tipologia di servizio, al fine di formare al meglio i dipendenti e di guidare le loro aspettative;

-Benchmarking interno, i casi presentati provano che, nel caso di riproduzione delle unità, si imita dalla best performer;

-Sperimentazione limitata, ossia le nuove idee possono essere sperimentate da un numero limitato di unità, solo e se le idee sono utili ad apportare un miglioramento al concetto di servizio, possono essere implementate in tutte le altre unità.

b) Nuove combinazioni di servizi

Questa forma di innovazione si avvicina molto al concetto di *bundling* di Normann[96], di fatto si tratta di una nuova combinazione dei servizi offerti dall'azienda; Il fattore cruciale è la progettazione dei collegamenti tra le componenti del servizio offerto, utile a creare opportunità di differenziazione e personalizzazione. La semplice aggiunta di servizi al portafoglio esistente infatti non implica necessariamente innovazione, è la diversificazione collegata ed integrata a portare a nuovi concetti di servizio. *Dal punto di vista del cliente, l'acquisto congiunto deve avere un valore aggiuntivo rispetto all'acquisto da diversi fornitori di servizi separati* (Baker e Faulkner, 1991). Ma quali sono in questo caso i processi base a supporto di questa forma d'innovazione organizzativa? Sempre lo studio ne propone una serie:

-Integrazione di componenti separati per creare un concetto di servizio che soddisfi le esigenze dei vari *stakeholder*.

-Utilizzo di sistemi di IT avanzati per la realizzazione dell'integrazione, nonché una coordinazione intelligente di questi a livello aziendale;

-Trasparenza, fondamentale per migliorare la capacità di attrazione e il mantenimento dei clienti.

Questa forma si è sviluppata poi come innovazione architettonica e progettazione modulare, in cui la novità, come esplicitato in precedenza, deriva dal modo in cui le componenti sono combinate.

[96] Normann, R. (1984, 1991), *cit.*

c) Il cliente in qualità di *co-producer*

Partendo da un esempio aziendale, i clienti di IKEA sono subentrati in attività, quali la consegna e il trasporto degli acquisti, che tradizionalmente vengono invece svolte dai dipendenti dell'azienda fornitrice del servizio stesso. In questo senso l'innovazione sta nella concettualizzazione dei clienti come dipendenti "*parziali*" (Schneider e Bowen, 1995), aventi un ruolo da co-protagonisti, insieme all'azienda, nell'erogazione del servizio. È compito di IKEA è educare i propri clienti al ruolo che hanno, oltre a motivarli per essere coinvolti nel funzionamento de flusso. Di fatto il processo che porta all'erogazione di un servizio nonché il confine tra produttori e clienti è più flessibile rispetto all'industria. *È proprio questa flessibilità che offre l'opportunità per nuovi accordi organizzativi* (Vandermerwe, 1993). Come per l'esempio preso in esame, in questi casi si verifica uno spostamento delle varie attività tra fornitori di servizi e clienti, oltre ad una ridefinizione della relazione e dei ruoli interpretati dai diversi attori. In merito ai processi di supporto dediti a sostenere questa forma di innovazione oltre all'introduzione di incentivi per incoraggiare i clienti a farsi carico dei ruoli precedentemente spettanti ai dipendenti, risultano necessarie ulteriori misure per salvaguardare l'agevole integrazione del cliente nel sistema generale delle attività di produzione del servizio. Per esempio, IKEA ha dovuto ricorrere a nuove tecnologie per riprogettare la costruzione di mobili affinché questi possano venire assemblati a casa direttamente dal cliente, anziché in fabbrica.
Il ruolo di co-produttore varia tra i servizi al consumatore e i servizi b2b; questa forma anticipa una delle caratteristiche peculiari dei KIBS, cui sarà dedicato il focus nei prossimi paragrafi.

2.2.1 BUSINESS SERVICES: LE FORZE MOTRICI

Le aziende di servizi dunque innovano; le innovazioni certo assumono una connotazione diversa rispetto a quelle delle aziende di produzione così come lo schema adottato per innovare. Sundbo e Gallouj [97] descrivono le forze interne ed esterne sottostanti il processo di innovazione nei servizi[98]. Contrariamente alle aziende di produzione dove determinate operazioni possono essere svolte internamente con poca interazione con l'esterno, le società di servizi interagiscono continuativamente con l'ambiente esterno. Il modello proposto (si veda fig. 2) suddivide le forze esterne tra traiettorie ed attori, le prime che risultano essere idee e logiche che si diffondono nel tempo attraverso il sistema sociale e fungono da forza motrice dell'innovazione, esterna all'azienda, gli attori invece sono persone, aziende o organizzazioni il cui comportamento è importante affinché il servizio abbia delle probabilità di essere effettivamente venduto nonché per le attività di innovazione stessa. Nel dettaglio sono cinque le tipologie di traiettorie, dipendenti le une dalle altre e in molti casi possono essere intrecciate nella stessa azienda. In primis vi sono quelle inerenti al *modus operandi*" (regole, *know-how*, metodi) del relativo servizio professionale, in secondo

[97] Sundbo, J. e Gallouj, F. (1998), *Innovation in services, The results of Work Package 3-4 of the SI4S project.*

[98] La base per lo schema è il risultato del lavoro di SI4S rispetto situazioni di innovazione dei servizi nei diversi paesi. Disponible qui :http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/papers/synthes/finalr (pdf).

luogo idee manageriali di gestione generale o per nuove forme organizzative. Di regola queste due prime traiettorie possono sovrapporsi in misura significativa nei servizi aziendali ad alta intensità di conoscenza (KIBS). La terza è quella tecnologica, da intendersi come logiche per sfruttare la tecnologia correlata al servizio offerto, ad empio alcuni campi quali software, servizi finanziari, risultano aver maggiormente contribuito allo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) rispetto alla produzione (Miles et al., 1994). Infine, il modello si compone della traiettoria istituzionale che descrive la tendenza generale dell'evoluzione di regolamenti, programmi, normative e delle istituzioni politiche, oltre a quella sociale che tiene conto delle regole e delle convenzioni sociali generali (per esempio la coscienza ambientale). Per quanto riguarda gli attori, clienti e fornitori assumono grande rilevanza, entrambi possono essere fonte d'informazione nonché contribuire attivamente al processo di innovazione. Nei KIBS l'interfaccia tra il fornitore di servizi e il suo cliente rappresenta un vero e proprio laboratorio dove alcuni tipi di innovazione sono di fatto co-prodotti. Gallouj (1994) definisce questo schema di innovazione "*consultant-aided model of innovation*". Ad esempio, alcuni software sono stati sviluppati in collaborazione tra aziende di servizi che necessitavano di una determinata tecnologia e *suppliers* della stessa. In questo schema i concorrenti assumo comunque importanza per le attività di innovazione, non mancano infatti comportamenti imitativi rispetto i *first mover*, mentre altri attori esterni come le istituzioni o il settore pubblico ricoprono spesso un ruolo marginale. In particolare, nonostante il settore pubblico offra ricerca e istruzione raramente ha un ruolo diretto nei processi di innovazione né come agente di cambiamento né come promotore di conoscenza (le innovazioni di servizio di rado si basano sulla scienza), inoltre in molti casi funge anche da ostacolo all'innovazione stessa. Venendo alle forze interne sono invece rappresentate dalla strategia e gestione aziendale in capo ai manager, dai dipendenti e dal dipartimento di R&S, e di fatto risultano essere alla guida del processo di innovazione. Dato che l'obiettivo di questo elaborato è focalizzarsi sulle aziende di servizi è bene precisare che è molto raro trovare il dipartimento di R&S in questa tipologia di società, inoltre nella parte seguente del lavoro ci si concentrerà sui modelli strettamente correlati al settore dei servizi partendo dall'analisi e dall'evoluzione di modelli successivi che combinano le forze interne ed esterne, di cui si è discusso fino ad ora.

La ricerca empirica ha sviluppato sette modelli di innovazione [99]:

1. *Classic pattern (variante fordistica o tradizionale):* è il meno frequente nelle aziende di servizi, fa riferimento al vecchio modello industriale, la cui leva principale resta nella traiettoria della tecnologia (innovazioni tecnologiche e di processo). I clienti hanno un ruolo completamente passivo.
2. *Classic pattern (variante neoindustriale):* è di fatto l'evoluzione del primo *pattern*, il processo di innovazione segue uno schema più complesso in cui gli attori iniziano ad interagire. Il focus è verso

[99] Sundbo J., F. Gallouj (2000), *Innovation as a loosely coupled system in services.* International Journal of Services Technology and Management, Inderscience, vol, 1 , n 1, pp.8.

le traiettorie tecnologiche e del servizio-professionale, e vi è un orientamento maggiore al cliente. Esempi (banche, compagnie assicurative, servizi postali).

3. *Service-professional pattern:* questo modello è stato studiato da Barcet, Bonamy e Mayère (1987) ed è quello caratterizzante in particolare le aziende di servizi ad alto contenuto di conoscenze. Poiché queste aziende vendono, in diverse aree professionali, competenze, *problem solving,* consulenza, non vi sono strutture formalizzate dedicate all'innovazione intesa come nel modello industriale, ossia dipartimenti di R&S dedicati. Dovrebbe qualificarsi come un *frame* snello, flessibile, in grado di rispondere in maniera rapida ai segnali del mercato target. Il processo di innovazione è collettivo e tutti i professionisti sono chiamati a partecipare, per questo motivo Martin e Horne (1995) descrivono il modello come *bottom-bottom* o *top-top,* per evidenziare il livello paritario di comunicazione. La principale forza trainante o leva dell'innovazione in questo caso sono le competenze e le abilità individuali corrispondenti alla traiettoria del servizio-professionale. Il cliente ha inoltre un ruolo molto più importante, la vera innovazione si traduce nell'interfaccia con questo attore. Infatti, il punto di partenza da cui scaturisce l'intero processo di innovazione è in concreto il problema che il cliente deve fronteggiare, si interviene dunque con una soluzione ad hoc che poi viene formalizzata ed infine a posteriori diventa innovazione; analizzando i vari *steps*, presi da modello industriale, è evidente che produzione, vendita e innovazione si svolgono allo stesso tempo e in maniera aggregata. La produzione del servizio innovativo viene formalizzata ed eventualmente modificata dall'impresa di servizi al fine di riappropriarsi della stessa o di alcune componenti e poterla poi capitalizzare internamente, sia in funzione di archivio che di prassi/routine aziendale. Questo passaggio di formalizzazione guidato dal top management e dalla strategia che persegue l'azienda, è oltretutto possibile senza la partecipazione del cliente. Chiaramente tali *innovazioni ad hoc*[100] *(*Sundbo e Gallouj,1998) dipendono direttamente dall'interfaccia con il cliente, un rischio cui si va incontro è che l'output innovativo non sia completato per ragioni di budget o business oppure che non si dia seguito al progetto aziendale per via della non strategicità del cliente. Le aziende più significative per questo modello sono quelle di consulenza, in cui si ritiene vi sia un'interfaccia con il cliente molto sfidante tanto che naturalmente porta alla creazione più riuscita di questa forma di innovazione. Tuttavia, non solo i problemi in cui si cerca di processare una situazione completamente nuova sono vettori di innovazione ad hoc, bensì anche i problemi correttivi, in cui la figura del consulente svolge un ruolo simile a quello del terapeuta oppure problemi progressivi, in cui questo attore è front sulla gestione del cliente e ci si aspetta che migliori una determinata situazione che potrebbe portare a deteriorare il rapporto. Sundbo e Gallouj (2000) affermano che *le opportunità di innovazione ad hoc sembrano aumentare con le dimensioni del fornitore di servizi e di quelle del cliente* che sembra dimostrare quando già

[100] Sundbo J. , F. Gallouj (1998), *Innovation In Services*, SI4S Project synthesis paper. Disponible qui :http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/papers/synthes/finalr pp 2. (pdf).

sostenuto, ovvero che l'effettiva implementazione di queste innovazioni dipenda dalla qualità professionale e soprattutto dalla strategicità del cliente all'interno del portafoglio di ciascuna società [101]. Per alcune aziende di servizi la tendenza è quella a orientarsi sul successivo modello così definito "*organised strategic innovation*".

4. *Organised strategic pattern:* è tipicamente adottato dalle grandi imprese di servizi come il settore della consulenza. Nell'organizzazione è realmente presente una strategia ed una politica di perseguimento dell'innovazione (che tipo, per quale segmento di mercato, in quali campi etc.) o in alcuni casi di una funzione dedicata, anche se non è un vero e proprio dipartimento di R&S, questo perché ogni dipendente ha come task la ricerca di nuove idee ma non ha generalmente sufficiente tempo e focus per portare avanti il progetto ad hoc di design e di sviluppo dell'innovazione stessa. L'azione operativa che segue il progetto implica in primis l'accumulo di know-how, affinché sia possibile riprodurlo e condividerlo internamente, in secondo luogo la verifica rispetto sia agli standard di mercato che all'andamento della domanda dei clienti. Sundbo (1992, 1996) lo descrive come un processo di "*balanced entrepreneurship*", in cui i dipendenti agiscono come imprenditori e la dirigenza regolamenta il processo. Lo schema di innovazione si compone di vari passaggi, quello iniziale nasce con un'idea imprenditoriale a livello corporate, poi sviluppata da un team, a cui segue un'attività di test e di marketing. Se il reparto marketing esiste, spesso è il reparto più forte nei processi di innovazione, di base poi tutte le traiettorie sono rilevanti così come tutti gli attori. Gallouj (1995) afferma che questo modello segua lo schema standard di R&S industriale nonché che possa essere formalizzato in parte, ossia innovazione, produzione e vendita possono essere concettualmente separate per formare una sorta di processo standard, inoltre la creazione delle idee può essere formalizzata attraverso procedure di raccolta interna. Poiché la ratio è quella di rendere il più possibile riproducibile l'output, alcune ricerche menzionano una tendenza all'industrializzazione (Sundbo, 1994, 1997), viceversa altre evidenziano la tendenza ad una razionalizzazione professionale che combina tecnologia, servizio-professionale e strategie manageriali (Gadrey, 1994).
5. *Entrepreneurial pattern*: è il modello per le imprese di servizi, di solito di piccole dimensioni, orientate sull'innovazione radicale, l'attività centrale risulta infatti la vendita di questa tipologia d'innovazione. L'esempio è di start-up create da ricercatori universitari, non aventi alcun dipartimento di R&S; in ogni caso è presente anche sul mercato industriale. Tutte le traiettorie vengono incluse come traino.
6. *Artisanal pattern:* aziende coinvolte in servizi quali pulizia, servizi di guardia, alberghi, ristoranti etc., di regola non hanno una strategia di innovazione né di conseguenza un reparto R&S o di IT. Se

[101] J., F. Gallouj (2000), *cit*, pp 11.

l'innovazione è presente, è attraverso modelli di miglioramento e processi di apprendimento interni, oppure a condurre sono gli attori esterni.

7. *Network pattern*: questo modello è sfruttato nel turismo (Sundbo, 1997) e in determinati gruppi finanziari (Gallouj et al., 1997). In sostanza si crea una rete tra più società di servizi il cui scopo è di innovare per conto delle aziende associate o spingere le innovazioni verso le stesse. Tale schema fa sì che le imprese nel network pongano l'attività di innovazione, la relazione con i vari attori (competitor e settore pubblico) e la spinta di tutte le traiettorie (sociale, istituzionale etc.) nelle mani di un'organizzazione professionale esterna. I clienti di fatto sono le aziende parte della rete. In linea teorica, l'impresa di rete potrebbe disporre di un dipartimento di R&S, ma questo non è esplicitato nelle ricerche empiriche.

Complessivamente le innovazioni di servizio sembrano allinearsi in qualche modo a quelle del sistema di produzione; l'apparato sembra essere più sistematico, la tecnologia sempre più coinvolta e gli investimenti in R&S più concentrati. Tuttavia, i driver cardine, tra cui l'accounting con il cliente e il contato *one-to-one* (non tecnologico), rimangono alla base, sostenuti da picchi di cambiamento non riproducibili, e da un sistema organizzativo che richiede un approccio al mercato più strategico, caratterizzato da una maggiore imprenditorialità aziendale, ed un orientamento alla collaborazione. L'evoluzione in molti ambiti è guidata dall'*open innovation*[102] per cui cambia il concetto stesso di ricerca, se l'impresa inizialmente sfruttava solo le idee e le conoscenze disponibili al proprio interno, ora si rivolge anche all'esterno, al fine di integrare nuove tecnologie e risorse a quelle che sviluppa internamente. Se nel settore industriale la condivisione di risorse specializzate è utile a fluidificare il processo di sviluppo e di immissione sul mercato del prodotto, nonché ad ottenere dei vantaggi derivanti dalla cessione di idee inizialmente sviluppate e in seguito scartate (Chesbrough, 2006), nel ramo dei servizi la tematica ha stimolato un rinnovato interesse per la collaborazione *inter-firm* (Chesbrough, 2011). Lo studio condotto da Mina et al. (2014), che prende in esame diverse società di servizi commerciali del Regno Unito, esplicita che vi è più apertura in tema di ricerca di conoscenza esterna, ossia in termini di pratiche sull'open Innovation, nelle aziende di servizi rispetto a quelle manifatturiere. Nel dettaglio, la collaborazione in materia di innovazione, per le imprese di servizi, tende ad aumentare con l'intensità in R&S e con l'intensità del capitale umano. Rispetto al le fonti di conoscenza Love et al. (2011) analizzano il livello di apertura nei diversi stadi del processo d'innovazione delle aziende di servizi commerciali inglesi: la collaborazione con i clienti è fondamentale nella fase iniziale di implementazione del progetto, quella con gli istituti di ricerca nella fase intermedia e per l'ultima fase, di valorizzazione dell'innovazione, le fonti principali risultano le associazioni professionali.

[102] Il termine *Open Innovation* coniato da H. Chesbrough (2003), è stato usato per riassumere le strategie di successo attuate da Xerox e IBM nel settore dell'Information & Comunication Tehnology (ICT). La differente strategia risetto ai concorrenti si è rivelata la determinante del successo nel settore ad alta componente tecnologica ed in celere evoluzione.

2.3 INQUADRAMENTO GENERALE: KIBS

Molti studi[103] affermano che le knowledge *intensive business service (KIBS)* siano i servizi, appartenenti al sottosettore dei *Business Services,* attualmente più influenti nell'economia c.d*. K-economy*[104]. Di fatto sono società inserite in realtà dinamiche che erogano servizi business-to-business, ossia per altre imprese. Si collocano nel terziario e non includono i privati, i liberi professionisti, le imprese del settore primario e secondario. I servizi professionali offerti spaziano dal design alla comunicazione fino all'ICT ed alla logistica evoluta. In letteratura è stato Miles[105] per la prima volta ad usare l'acronimo per *Knowledge-Intensive Business Services,* funzionale a definire i concetti centrali che li caratterizzano: *"I KIBS sono servizi che si basano in larga misura su persone con elevato livello di conoscenza tecnico-professionale, che forniscono prodotti e servizi knowledge based intermedi, cioè non hanno come obiettivo l'uso finale ma sono inputs per i processi industriali o per la produzione di altri servizi."* Successive definizioni sono state date da den Hertog[106] e da Bettencourt[107]; l'evidenza in tutte le ricerche è rispetto alla forte componente di capitale umano, all' elevato livello di conoscenza e all'attitudine a fornire prodotti e servizi *b2b.* Poiché l'orientamento non è business-to-consumer, lo scopo primario è la fornitura di asset o input che sono necessari all'avvio ed alla realizzazione di processi industriali nonché alla produzione di altri servizi. Di regola sono inclusi servizi ad elevato valore aggiunto, declinato poi in attività in parte standardizzate o in alternativa con elevati livelli di personalizzazione. Quando si parla di questa tipologia di aziende si presuppone che i servizi forniti fungano da "nuovi generatori di innovazione". Il loro ruolo è qualificabile nella diffusione di conoscenza tacita e codificata, fattore chiave per lo sviluppo, capace di generare a sua volta ulteriore conoscenza, grazie all'interazione continua fra azienda e cliente. Una dinamica del tutto innovativa in cui i KIBS e i clienti sono coinvolti in veri e propri schemi di co-produzione e/o co-progettazione. La grande sfida relativa al legame tra clienti e KIBS è quella che vede queste ultime aziende a traino della spinta innovativa con un atteggiamento di tipo *push* in grado di andare oltre le strategie di customizzazione finora improntate sui bisogni del cliente. Muller e Zenker[108] approfondiscono quelle che sono le caratteristiche peculiari delle imprese KIBS:

---

[103] Leiponen, A. (2001), *Knowledge Services in the Innovation System*. Etla: Working Paper B185, Helsinki.

Miles, I., (1999), *Services in National Innovation Systems: from Traditional Services to Knowledge Intensive Business Services*, in G. Schienstock & O. Kuusi (eds.), *Transformation towards a Learning Economy: the Challenge to the Finnish Innovation System*, SITRA, Helsinki.

Cabigiosu A. (2016), *L'innovazione e la progettazione nei servizi Knowledge-intensive*. Giappichelli editore, Torino.

[104] Il termine knowledge economy *è sintomo della crescente rilevanza della conoscenza all'interno dei processi innovativi, a testimonianza di come questo valore immateriale sia diventato uno dei fattori economici principali della società odierna.* Cit. Consultabile qui : http://lab.ebicom.it/common/pdf/Thematic%20Report%201%20-%20Gennaio%202015.pdf

[105] Miles et al. (1995), *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carries and Sources Innovation*. Prest Manchester.

[106] *"Servizi ad elevato contenuto di conoscenza applicata a specifiche discipline od aree tecniche allo scopo di produrre beni e servizi intermedi."* Hertog Den P. (2000), *Knowledge-intensive Business Service as Co-Producers of Innovation International*. Journal of Innovation Management Vol.4 N.4, pp. 491-528.

[107] *"Imprese le cui attività a maggiore valore aggiunto sono rivolte alla creazione, accumulazione o disseminazione di conoscenza per la erogazione di servizi bespoke o soluzioni di prodotto per la soddisfazione dei bisogni dei clienti."* Bettencourt et al. 2002 Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services California Management Review, 44, pp. 100-128.

[108] Muller E. e Zenker A., (2001) ,*Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*. Research policy, Vol.30, n. 9, pp. 1501-1516.

-i servizi erogati si distinguono per un'elevata *knowledge-intensity*; il capitale umano risulta di fondamentale importanza, si tratta di dipendenti caratterizzati da competenze verticali ed elevata preparazione, sono infatti definiti *knowledge worker* o operatori della conoscenza.

Un'altra evidenza è che, nelle regioni[109] ad alta concentrazione di KIBS, queste sono in grado di creare un'attrattiva verso altri individui similmente competenti, il che innesca un circolo virtuoso capace di migliorare sul lungo termine la qualità stessa della vita.

-svolgono attività di *problem-solving*: questa abilità anche nota come *soft skill* nelle *Human Resources,* è tipica in consulenza, in cui ogni volta è necessario adattare l'offerta alla specifica esigenza del portfolio dei clienti. Poiché *l'approccio all'innovazione è quindi di tipo client-oriented e pull, trainato dalle esigenze della domanda* [110], i clienti sembrano essere il principale fattore scatenante per la creazione di conoscenza. Se la letteratura sui servizi propende per l'innovazione guidata da un approccio *technology push,* nei KIBS è in funzione del tipo di servizio erogato o del modo in cui viene erogato. La formula preponderante con cui vengono svolte le attività è il lavoro a progetto, funzionale a risolvere specifici problemi; in tal senso vi è un certo grado di unicità e quindi di novità in ogni progetto. Un'altra peculiarità è che la maggior parte delle aziende KIBS non detiene un dipartimento di R&S o strutture gestionali dedicate.

-si parla di servizi *client-related*, a causa dell'alto livello d'interazione tra le parti. Va evidenziato come in realtà vi siano più fonti di conoscenza esterna coinvolte. Vi sono delle nette differenze rispetto all'importanza dei diversi tipi di fonti di conoscenza e della loro dimensione spaziale.

Tutti i KIBS hanno il medesimo approccio al mercato? Una delle principali difficoltà resta che l'innovazione delle aziende KIBS è difficile da analizzare, categorizzare e misurare, in quanto coinvolge contemporaneamente nuovi servizi e nuovi modi sia di produrre che di fornire gli stessi, nonché nuove forme di interazione con il cliente e di controllo della qualità etc. (den Hertog, 2000). Per quanto riguarda le attività di innovazione dei KIBS, campi promettenti sono anche quelli non tecnologici, che in precedenza erano stati studiati solo in minima parte. Miles (2005) analizza due cluster di imprese KIBS: il primo è di tipo technology-based (t-KIBS), la cui attività principale sfrutta la tecnologia, il secondo è quello che include i professional service (p-KIBS), il cui perno è l'alta professionalità del personale. Verrà riposta in seguito maggiore attenzione su tale suddivisione. Un' ulteriore classificazione, altrettanto diffusa, vede una tripartizione in servizi ICT (studi di ricerca e sviluppo, sviluppo software, etc.), in design e comunicazione (studi di design, marketing, e ricerche di mercato), e in servizi professionali (studi di contabilità, consulenza, studi legali), a cui si può aggiungere un ulteriore cluster che comprende i servizi di logistica evoluti, gestiti dai *third-party* e *fourth-party logistics service providers* (Di Maria, Grandinetti, Di Bernardo, 2012; Cabigiosu et al 2015, 2016). Per concludere l'inquadramento generale, dagli studi empirici internazionali che

[109] In Italia: regione Lombardia e Veneto (studio condotto dall'istituto regionale della ricerca della Lombardia: Ancona F., *Le imprese di servizi in Lombardia*, Milano 2009).

[110] Cabigiosu A. (2016),*cit*.

analizzano il ruolo dei KIBS, l'EMCC[111] (*European Monitoring Centre on Change*) definisce queste attività come quelle generalmente erogate dalle imprese classificate nei seguenti settori del sistema statistico Europeo[112] (NACE):

-NACE division 72: *Computer and related activities*;

-NACE division 73: *Research and experimental developement*;

-NACE division 74: *Other business activities*.

Occorre specificare che la maggior parte dei KIBS si colloca all'interno della voce "*Altri servizi alle imprese*", in cui si configurano la consulenza gestionale e di business, quella legale, di accounting, pubblicitaria, di ricerca del personale, di progettazione e design etc., che costituiscono la maggior parte di tutti i servizi KIBS nell'economia reale.

2.3.1 TREND NEL SETTORE KIBS

Si è giunti alla comprensione che i KIBS sono una vera e propria industria che produce, utilizza e trasforma conoscenza dinamica in contesti multilivello (Strambach, 2008). Dallo studio[113]condotto da Toivonen (2004), si ottiene una mappatura degli sviluppi recenti delle imprese KIBS. Vengono indicati vari scenari, in particolare è applicato il c.d. *foresight approach* che, contrariamente a fornire unicamente delle stime, si concentra sull'esplorare informazioni, trend, eventuali divergenze, al fine di ipotizzare alternative future. In particolare, vengono analizzate sia le forze motrici intese come quei fenomeni che a livello macro guidano l'intera economia, che le tendenze prospettiche e i segnali di debolezza che invece delineano le linee di sviluppo e risultati inaspettati dei KIBS. Il trend previsionale è di crescita sul lungo periodo, il settore di fatto cresce e matura e i servizi diventano sempre più diversificati. La ragione della crescente domanda di servizi risiede nella versatilità e nel continuo aggiornamento delle competenze offerte, che deriva dal contatto con il cliente e i vari attori esterni, il *know-how* generato è la chiave del successo del servizio, in aggiunta alla capacità dei clienti di decodifica ed uso di tale conoscenza. In vista del futuro dei KIBS, un ulteriore quesito che si può presentare è se la reale domanda crescente di competenze si tradurrà in un maggior focus sulle società di servizi esterne alle imprese dell'industria oppure sui servizi *in-house* di queste ultime. In letteratura (Gallouj 2002, Kox 2002, Strambach 2001) si sostiene che le società specializzate abbiano determinati vantaggi competitivi a loro favore rispetto alla produzione interna di tali servizi. A prescindere è indispensabile proseguire sulla scia della cooperazione, con uno sguardo rivolto allo sviluppo di modelli e routine organizzative per la gestione di diversi tipi di flussi e meccanismi, finalizzati all'integrazione della

---

[111] European Monitoring Centre on Change: organizzazione no profit, fondata nel 2001, il cui scopo è di unire le parti (imprese, fornitori, ricercatori, personale di coaching e mentoring) per promuove l'adozione di elevati standard qualitativi.

[112] Classificazione statistica delle attività economiche nelle Comunità europee o codice NACE (dal francese *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*): è un sistema di classificazione generale utilizzato per sistematizzare ed uniformare le definizioni delle attività economico/industriali nei diversi Stati membri dell'Unione Europea. In Italia l'ISTAT traduce i codici NACE con le classificazioni ATECO. Consultabile qui: http://www.statistics.gov.lk/samplesurvey/ind_code.pdf

[113] M. Toivonen (2004), *Expertise as business,Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.

conoscenza oltre i confini intra- e inter-firm. Attestata una crescita di tipo quantitativo[114], il ruolo dei KIBS può ulteriormente rafforzarsi attraverso una connessione più forte tra l'offerta del servizio, che risulta essere sempre più diversificata, e le strategie sul lato del cliente. Se le società KIBS, proliferate dal punto di vista di sottosettori, mirano a comporre i propri servizi a secondo della strategia di base del cliente, sostenendola, dall'altro lato i clienti formulano, sulla base della loro *guidelines* generali, specifiche strategie utilizzate anche nell'acquisto di servizi aziendali (IT, strategia del brand, del design, di gestione, etc.). Per i KIBS collegarsi alla strategia di base del cliente significa in pratica fornire non solo soluzioni ad hoc per specifici problemi, ma essere di supporto per l'intero business a tal punto da creare un'estensione delle varie attività commerciali, in sostanza è necessaria una connessione a 360°. In generale le relazioni tra le parti stanno cambiando alla radice, con una propensione ad instaurare partnership strategiche a lunga durata (Rothery e Robertson 1995). Tali legami più stretti, formalizzati anche da partnership più mirate, rispecchiano la tendenza ad attuare pratiche di networking. Ciò potenzia notevolmente la posizione dei KIBS, ma contemporaneamente alza gli standard; oltre alla mera esecuzione, la società di servizi dovrebbe perseguire una propria strategia, che tenga conto dell'evoluzione del mercato nonché anticipare i tempi guidando le scelte dei clienti. Inoltre, se da una parte lo specifico know-how del cliente si potenzia, dall'altra il pacchetto d'offerta del servizio si allarga per includere diverse soluzioni. In molti casi si fa riferimento alla c.d. progettazione modulare. Tuttavia, il vero *plus* consiste nel capire in maniera approfondita il business del cliente, applicando ed adattando risorse e competenze in funzione di una struttura strategica sinergica da ambo le parti. Un elemento cruciale nella comprensione del business dei vari clienti è la conoscenza dei suoi consumatori finali. Ad esempio, il settore più attivo da questo punto di vista dovrebbe essere quello pubblicitario e di comunicazione, la cui maggior parte di attività è direttamente indirizzata agli utenti finali del cliente. Dunque, per questo settore l'obiettivo è coprire l'intera catena del valore, ossia tali società KIBS devono assumersi maggiori responsabilità per il successo nella conversione delle attività di comunicazione in *sell-out*. Si parla di un'attitudine comune ai KIBS verso la specializzazione in un numero limitato di clienti in base o al settore di cui fanno parte o, in alternativa, a delle caratteristiche particolari tali da poter creare dei cluster di clienti, ad esempio la dimensione, che fornisce logiche di mercato più collegate tra loro; in ogni caso per la maggioranza l'orientamento e quindi la specializzazione è funzionale al business del cliente. A livello d'estensione dei pacchetti d'offerta un ruolo fondamentale lo svolgono software e sistemi, in quanto risultano soluzioni a supporto, mirate a rispondere a determinati problemi dei clienti anche in una modalità integrata. Infatti, non è possibile adattare l'offerta ad ogni richiesta di variazione. Ad esempio, nel mercato pubblicitario sono state progettate diverse piattaforme che combinano studi di mercato, controllo delle vendite, pianificazione di marketing. Ancora, il modo di fornire servizi si sta sempre più spostando verso l'approccio consulenziale, ciò porta molte società

[114] Toivonen (2004), *cit.*

KIBS di settori diversi a penetrare nel campo della consulenza[115]. Come esplicitato nella parte di inquadramento generale (sezione 3.3) il concetto di "*knowledge-intensity*" è volto a sottolineare che la consulenza nei KIBS non è distaccata ma introduce una partecipazione interattiva nei meccanismi dei clienti e un trasferimento di conoscenza altrettanto co-prodotto. Sulla base dello studio condotto da Toivonen (2004), un fenomeno significativo è la mescolanza dei metodi operativi dei KIBS a quelli delle società di consulenza gestionale (*management consultancy*). Dunque, in base al ruolo consulenziale svolto le società KIBS possono essere divise in quattro gruppi[116]:

- aziende che svolgono principalmente incarichi di servizio individuali e solitamente non intervengono nei processi correlati del cliente né forniscono servizi più specifici;
- società i cui servizi sono totalmente o in parte del tipo consulenziale, ma il cui core business è in un altro settore al di fuori della consulenza gestionale;
- società di consulenza multisettoriale;
- società impegnate nella consulenza gestionale.

In quasi tutti i sottosettori KIBS, i contenuti della consulenza sono basati su una precisa expertise differente dalla consulenza gestionale, (consulenti di comunicazione, legali, dell'IT etc.), il collante con un approccio consultivo è una sfida importante, atta a creare un nuovo tipo di ambiente competitivo per le aziende che operano nel sottosettore della consulenza di gestione. La penetrazione di aziende che rappresentano diversi settori di competenza nella consulenza gestionale, così come la relativa connessione tra KIBS e altri settori porta ad una forma di convergenza generale del settore, c.d. convergenza multisettoriale. Sta diventando sempre più complicato definire i confini settoriali, sia all'interno del settore KIBS, che tra KIBS ed altre industrie. Le ragioni risiedono in molteplici fattori tra cui l'ampliamento e la diversificazione dei servizi offerti, nonché, negli ultimi anni, lo sviluppo della tecnologia dell'informazione. Di fatto, l'applicazione delle nuove tecnologie (per es. modellazione digitale) richiede il coinvolgimento di molti attori in diversi settori, ad esempio, servizi di ingegneria, servizi di comunicazione di marketing e servizi di amministrazione finanziaria etc. Si è dato spazio anche al concetto di industrie creative (attività legate alle arti, alla cultura e ai mass media), strettamente connesso al concetto di produzione culturale e dell'economia dell'esperienza (Wilenius 2004). In particolare, sono state discusse come una delle aree di crescita centrali per lo sviluppo dell'economia di rete, in quanto direttamente collegate ai sottosettori KIBS dei servizi di architettura, marketing e design industriale. Tale tendenza alla concentrazione pone le basi per alcune osservazioni; in primis i dipendenti risultano formati a padroneggiare i problemi di molteplici settori, lo stesso background variegato è sfruttabile per la nascita di nuove posizioni lavorative. Infine, il know-how esistente in un'azienda può essere formalizzato tramite la cooperazione contrattuale, come alleanze, partnership fino a forme di cooperazione più complesse come la rete. Parallelamente all'emergere

[115] Nel settore della consulenza, il ruolo è quello classico del consulente esterno, nei KIBS in generale, le aziende stanno sviluppando pratiche che facilitano e catalizzano le attività dei clienti (Bessant and Rush 1995, 101-102).

[116] M. Toivonen (2004), *cit*, pp 156.

di grandi KIBS multisettoriali, è stata riscontrata nel settore una crescente concentrazione; insieme all'internazionalizzazione, le grandi società hanno rafforzato la loro posizione. Oltre al vantaggio dato dalle dimensioni maggiori utile a sostenere l'inasprimento della concorrenza internazionale, la tendenza è dettata dalla volontà dei clienti internazionali di collaborare con la stessa società di servizi. Infatti, è sinonimo di qualità uniforme del servizio, nonché garanzia di riservatezza. Anche il settore KIBS sta continuando nel processo di concentrazione dovuto sia a fattori interni, che esterni come la globalizzazione dell'economia (Bragg 1998). Rispetto a questa propensione lo studio di Toivonen (2004) ha determinato quattro cluster principali:

- "*The big five*"[117]: catene internazionali multisettoriali specializzate nell'auditing;
- Settori KIBS dominati dalle catene internazionali specializzate in comunicazione, marketing e IT;
- Settori KIBS concentrati a livello nazionale: servizi tecnici, legali e nel settore IT;
- Settori KIBS con predominanza delle piccole imprese: consulenza gestionale, contabilità, design.

Un fattore direttamente collegato è la polarizzazione: da un lato grandi gruppi internazionali, dall'altro lato piccole imprese. Lo stesso per i clienti di modo che le grandi società di servizi collaborino con grandi clienti e piccole società con realtà più piccole. Mentre i grandi KIBS sono impegnati relativamente ad incarichi internazionali completi, ad esempio grandi studi legali che seguono acquisizioni societarie internazionali, e spesso e volentieri fungono da facilitatori (Maula 1999), altre società invece scelgono di rimanere piccole o di crescere molto lentamente. Questo perché la rapida crescita è fortemente in conflitto con la qualità e l'innovazione. La qualità ha le basi nella cultura della collaborazione reciproca e nei processi di apprendimento, e non necessariamente si sviluppa allo stesso ritmo di crescita del business. L'innovazione invece esige di essere slegata da eccessivi flussi formalizzati. Oltre che per le aziende KIBS multinazionali, l'internazionalizzazione si sta inserendo anche tra le piccole e medie imprese specializzate.

La letteratura (Toivonen, 2004), dimostra che operare multi-mercato può essere molto versatile, chiaramente il processo di internazionalizzazione non è univoco e può essere interpretato in maniera divera dalle differenti società. I principali modelli che teorizzano i processi di internazionalizzazione si possono riassumere in :

- "*Modern evolutionary":* processo graduale di espansione di nuove filiali.
-" Born *global*": caratterizzato da una rapidissima internazionalizzazione.
- "*Think globally, act locally*": esplicita la capacità di combinare le conoscenze del modus operandi locale con attività globali al fine di adattare i servizi. Questo modello è strutturato sia per le grandi catene internazionali che per i KIBS più piccoli nel settore delle tecnologie.

Un ulteriore argomentazione è che nel mercato domestico operano imprese che fanno parte di reti internazionali. In questo senso, le forme di network variano da una cooperazione pienamente informale, a una comune formalizzata da un marchio, fino a cooperazioni esclusive in cui possono essere utilizzati i

[117] Vengono citate: *Accenture, Ernst & Young, KPMG, Deloitte, Touche, PricewaterhouseCoopers.*

membri della rete come partner in altri paesi. Queste ultime possono essere considerate come una forma ibrida.

Provando a riassumere quanto introdotto all'interno di questo paragrafo possiamo ricondurre i trend che riguardano il settore dei KIBS ai seguenti 8 trends in accordo con Toivonen (2004):

- domanda crescente di servizi *knowledge-intensive* con enfasi sulla loro qualifica;
- integrazione tra KIBS e strategia dei clienti, attraverso legami più stretti;
- crescente importanza del *know-how* specifico del cliente;
- ampliamento del pacchetto d'offerta ai clienti;
- diffusione di procedure di lavoro similari al modello consulenziale standard (*management consultancy*);
- convergenza tra i sottosettori KIBS e tra KIBS e altri settori similari. (si veda la figura 3);
- tendenza alla concentrazione;
- Diversificazione delle attività internazionali (si veda la figura 4).

2.3.2 IL MODELLO DI INNOVAZIONE PROGETTATO PER I KIBS

In generale, come già espresso in questo elaborato, il dialogo tra KIBS e ambiente in cui essi operano è funzionale in primis ad incrementare le proprie conoscenze, in secondo luogo ad anticipare le esigenze dell'intero portfolio di clienti. Ma è proprio il processo che passa dalla decodifica dei problemi e delle esigenze dei vari clienti, che poi vengono tradotti in specifiche di servizio, che rappresenta la chiave del percorso di innovazione, con la possibilità di essere replicato nuovamente nelle relazioni con altri molteplici clienti. Il fattore di vantaggio può essere avere a disposizione un network di partner cui appoggiarsi anche per ottenere maggiori input rispetto alla direzione in cui vale la pena investire. Se la relazione a monte con i fornitori è destrutturata e informale, necessaria ad acquisire nuove tecnologie di processo, a valle è fondamentale lo scambio di informazioni con i clienti rispetto all'andamento del business, alle aree di mercato che si stanno sviluppando e a quelle in cui la concorrenza ha un deficit. Il coinvolgimento del cliente è dunque parte integrante del frame innovativo, in particolar modo nel caso di clienti altrettanto esperti si ha una maggiore probabilità di incremento delle competenze tecniche degli stessi KIBS. Tuttavia, convivono attori diversi, fornitori di numerosi input (sia tecnologie che competenze e capitali), clienti (innovazione client-led), concorrenti e naturalmente altri KIBS.

In linea generale, prima di entrare nel dettaglio di un modello nello specifico di innovazione, è necessario ragionare sul concetto di innovazione stessa in maniera più estensiva. Lo stesso sforzo è stato fatto anche in letteratura concentrandosi sulla differenza tra innovazione *new to the industry* e innovazione *new to the firm* (Hipp e Grupp, 2005)[118].

Il primo concetto riguarda quei cambiamenti che coinvolgono non solo una singola impresa ma un settore nella sua interezza, in questo senso possono essere considerate come radicali. Visto il forte impatto che

[118] Hipp C. e Grupp H., (2005) *Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement concept and typologies.* Research Policy, vol 34 n.4, pp. 517-535.

portano al settore, queste innovazioni richiedono molti sforzi all'azienda che le intraprende sia in termini di investimenti in tecnologie, sia in termini di competenze manageriali e organizzative.
Il secondo concetto, invece, ricomprende tutte quelle novità che l'impresa adotta imitando i processi e l'offerta già messi in atto dai competitors e quindi già noti a tutti gli stakeholders presenti nel settore in cui essa opera. Appare dunque evidente che in questa situazione l'impresa adegui semplicemente la sua offerta senza apportare modifiche significative alle competenze di cui già era in possesso. Questa minore complessità nel processo porta la letteratura a definire questa tipologia di innovazione come incrementale.
Siamo ora pronti a modellizzare le esperienze di innovazione, con particolare riferimento ai *Knowledge intensive business services*, in una modalità maggiormente strutturata rispetto agli schemi visti nella prima parte di questo elaborato, si prende spunto da Den Hertog[119] che propone il modello quadridimensionale di innovazione del servizio (si veda la figura 5). Le dimensioni sono appunto quattro: *service concept*, *client interface*, *service delivery system or organization* e infine *technological options*; la struttura originale del suo modello fornisce anche l'analisi delle varie interdipendenze tra queste dimensioni. La relazione tra queste tiene conto di collegamenti incrociati tra competenze nel marketing e nella distribuzione del servizio per lo sviluppo organizzativo, il peso di ognuna varia in funzione alla tipologia di servizio offerto. Inoltre una dimensione, in particolare, può essere dominante in una determinata casistica, ma di fatto comporta l'attivazione anche delle altre al fine di ottenere un output di successo. Entrando nel dettaglio delle dimensioni:

- Il *concept* di servizio**:** è in funzione della nozione stessa di servizio, ossia benché un determinato servizio possa essere già noto o comunque familiare sul mercato, l'innovazione sta nell'applicazione rispetto il mercato target, che invece può non essere ancora stata affrontata. Il processo di sviluppo di un nuovo concetto richiede l'attivazione da parte del canale comunicativo tra clienti e KIBS, tale per cui sono le esigenze dei clienti stessi a essere la forza motrice per lo sviluppo del concetto. Compito dell'azienda di servizi è interpretare tali bisogni il che implica un consistente lavoro anche nella preparazione di metri e criteri di valutazione, necessari sia per le attività di benchmarking rispetto al mercato che per tenere traccia delle versioni precedenti dell'offerta. Passaggio dunque delicato che mette in luce le caratteristiche di customizzazione rispetto ai differenti progetti. Come già evidenziato capita spesso che le aziende di servizi tendano ad imitare le innovazioni di successo dei competitors, il cambio nell'idea di applicazione sul mercato è da qualificarsi come scelta di adattamento.
- L'interfaccia con il cliente: questa dimensione è quanto più specifica a seconda del cliente con cui l'azienda lavora, l'obiettivo innovativo è nel "*design*" che si propone tra le due parti. La tendenza è quella di un output (produzione e commercializzazione del servizio) specifico, tanto che anche il cliente è coinvolto e alle volte diviene facile oltrepassare la linea che divide le attività spettanti all'azienda di servizi rispetto a quelle dei clienti. Ad esempio, non è inusuale che la società di servizi posizioni alcuni

[119] Den Hertog P., (2000) *Knowledge intensive business services as co-producers of innovation*. Journal of Innovation Management, vol 4,n. 4, pp 491-528.

dipendenti del proprio personale all'interno delle organizzazioni dei clienti, per periodi temporanei. Ancora, un fenomeno comune riguarda l'offerta declinata in modo *client-specific*, anche rispetto alle politiche di prezzo. Tale grado di co-produzione su tutti i livelli, se mal gestita, può sfociare in una gara rispetto all'appropriabilità del prodotto d'innovazione finale; questo tema focale verrà successivamente approfondito. È dunque importante sottolineare che l'interfaccia tra il cliente ed il fornitore possa essere sia la fonte che il "laboratorio" dell'innovazione.

- Il sistema di erogazione del servizio: L'innovazione è rispetto a come viene erogato il servizio. La terza dimensione si basa sull'adeguamento e sulla riorganizzazione sia nella forma dell'organizzazione che nel sistema di "consegna" del servizio, ed è quella che più si avvicina al concetto di innovazione organizzativa. Un esempio di riorganizzazione può comprendere nuovi flussi o processi interni che migliorano e fluidificano il lavoro dei dipendenti, fino a consentire loro di sviluppare nuovi servizi innovativi. Un esempio invece di innovazione nel sistema di erogazione del servizio è l'introduzione dell'e-commerce, dato che di regola ha richiesto una notevole reingegnerizzazione dei processi aziendali. Il capitale umano nel caso dei KIBS è un fattore strategicamente molto importante, le aziende dovrebbero dunque investire sulla formazione dei dipendenti e sullo sviluppo di capacità specifiche e abilità personali. Ogni dipendente è responsabile delle attività che, a lungo andare, possono portare ad un output innovativo, nonché di trovare soluzioni anche non convenzionali ai problemi operativi, facilitando così i canali di comunicazione con il cliente. Nel caso il servizio sia completamente nuovo, lo saranno anche i sistemi di attuazione/erogazione, motivo per cui è fondamentale formare i dipendenti con il nuovo modus operandi che tiene anche conto dell'interazione con i clienti. Non va trascurato che anche l'insieme delle tecnologie gioca un ruolo chiave nell'elaborazione delle informazioni e nella raccolta di conoscenza e di processo, che sono formalizzate nello step successivo. C'è evidenza di come questa dimensione sia direttamente correlata a quella dell'interfaccia con il cliente, in quanto l'erogazione del servizio è la specifica tipologia di interazione per cui serve l'interfaccia.
- Opzioni tecnologiche**:** dato che le aziende KIBS sono generalmente dinamiche, statistiche[120] alla mano la tendenza è quella di investire maggiormente nell'ICT (Information and Communications Technology), rispetto all'industria, in particolare, la quota degli investimenti totali nelle ICT cresce più velocemente e in modo maggiore. Come detto la tecnologia non è l'unica dimensione, tuttavia, le innovazioni di servizio spesso sono correlate alle innovazioni tecnologiche, in particolare l'IT ha un ruolo da facilitatore e abilitante. Un esempio di un'innovazione con una forte componente tecnologica è quella del GPS, sistema di geolocalizzazione, che consente ai fornitori di servizi di sfruttare in modo strategico i dati degli utenti che usano tale funzione. Ovviamente la relazione con la tecnologia della singola azienda varia in funzione del grado di accesso, conoscenza, utilizzo e infine di reale necessità delle opzioni tecnologiche disponibili sia sul lato del cliente che dell'azienda KIBS. Di regola la tecnologia

[120] Corrocher, N., Cusmano, L. e Morrison, A. (2008) ,*Modes of Innovation in Knowledge-intensive Business Services: Evidence from Lombardy*. Springer-Verlag, pp. 174-196.

permette un incremento in termini di efficienza, di qualità e di rapidità di risposta ai clienti, che poi a loro volta richiedono innovazione anche nel servizio a loro offerto. A tal proposito è utile menzionare il reverse *cycle* di Barras [121]. *Secondo questo modello l'evoluzione dell'innovazione nei servizi segue un ciclo invertito poiché prima troviamo la fase incrementale dell'innovazione di processo e poi la fase dell'innovazione radicale di prodotto* [122]. Se le innovazioni di processo incrementali sono necessarie all'azienda di servizi per essere più competitiva e attrarre nuovi clienti, l'innovazione radicale di prodotto migliora anche dal punto di vista qualitativo l'esperienza offerta al cliente. La prima fase ha inizio nel back-office, dove vengono adottate le tecnologie (il *reverse cycle* è stato inizialmente modellato sulla diffusione dei pc), entra così in gioco il dialogo tra fornitori di tecnologia e imprese di servizi che man mano con il padroneggiare la novità diventano sempre più *demanding*; da questa base si avvia il ciclo di innovazioni incrementali. Il secondo step è l'accumulo di conoscenza ed esperienza, il che permette l'introduzione delle stesse tecnologie front-office con il cliente, con conseguente adattamento dell'erogazione del servizio. Ultimamente poi sono stati sviluppati software dedicati all'erogazione del servizio direttamente pensati per il front-office. L'ultima fase presuppone che l'azienda di servizi non sia una mera acquirente di tecnologie sviluppate esternamente, bensì grazie alla visione strategica entri in gioco una meccanica di adattamento e applicazione nuova rispetto all'offerta iniziale. Dal momento che la nuova tecnologia non migliora dei servizi preesistenti ma ne sviluppa di nuovi (es. *l'home-banking*), in questa ultima fase del ciclo le innovazioni inserite sono di prodotto. Non sempre la terza fase si compie, spesso il ciclo non si completa dal momento che le innovazioni di processo non portano ad innovazioni di prodotto.

2.3.3. INNOVAZIONE NELL'INTERAZIONE KIBS-CLIENTE

Prendendo spunto dall'analisi di Den Hertog (2000), esplorata nel paragrafo precedente, appare chiaro che l'innovazione all'interno di questa particolare tipologie di aziende ha numerose sfaccettature e che può essere studiata, e di conseguenza classificata, attraverso numerosi punti di vista. Uno dei limiti che presenta l'analisi suddetta è che in partenza pone lo sguardo sul servizio e cerca di indagare come l'innovazione possa essere collegata ad esso. Lo spunto di Barras invece ci spinge a porre l'attenzione anche sul funzionamento dei KIBS e concentrarci sulla loro struttura organizzativa per capire il momento dell'innovazione, che nasce nel back office e si sviluppa ed evolve nel front office, ovvero nella relazione con il cliente.

Di conseguenza questi spunti aprono una nuova visione dell'innovazione all'interno dei KIBS che ci invita a riflettere sul loro business model al fine di trovare gli spazi che vi sono all'interno di esso per fare innovazione. Concentrandosi dunque sui principali "luoghi" figurati che compongono il framework di lavoro in un KIBS e contestualmente il suo business model possiamo trovare back office, front office e dimensione

[121] Barras, R. (1990) Towards a Theory of Innovation in Services, *cit.*

[122] Cabigiosu A. (2016), cit, pp 73.

cliente (Miles, 2012)[123]. In ciascuno di essi è possibile inserire un certo grado di discontinuità con il passato e di conseguenza di novità in modo da portare elementi di innovazione per l'azienda nel suo complesso. Ma è ancora più interessante andare in profondità di ciascuno di questi tre spazi (figura 6) per constatare che al loro interno vi siano diversi punti d'azione su cui l'azienda può fare leva per portare innovazione e in accordo con Miles (2012) ne possiamo identificare quattro all'interno del back office, quattro all'interno del front office e quattro nella dimensione cliente.

In questo senso è possibile andare oltre al modello quadridimensionale di Den Hertog identificando dodici punti d'azione complessivi su cui l'azienda può fare leva per portare innovazione anche se il servizio che offre è concentrato in un solo settore o addirittura è unico. Così come per Den Hertog è chiaro che non sia immaginabile che ciascuno di questi elementi possa operare in modo del tutto indipendente e di conseguenza l'innovazione trova compimento solo nell'attivazione di una combinazione degli elementi stessi. Ad esempio un'azienda che vuole agire sul proprio servizio offerto cercando di renderlo più adatto alle esigenze specifiche di un cliente avrà la necessità contestuale di attivare una campagna di marketing per sponsorizzare e aumentare la conoscenza del servizio stesso, attirano di conseguenza l'interesse di nuovi clienti. L'esempio racchiude addirittura tre elementi attivati in combinazione.

Questo modello dunque offre uno spunto più articolato ma risulterebbe comunque incompleto senza un'analisi di quali sono le competenze e le capacità di cui l'azienda KIBS ha bisogno per andare ad agire su ciascuno di questi punti d'azione. Per rendere efficace l'analisi ci concentreremo su ognuno dei dodici punti di azione cercando di capire quali possono essere le competenze e le capacità correlate di cui i KIBS hanno bisogno.

All'interno del back office si trova in primo luogo la nascita e la gestione dell'idea innovativa per cui sono necessarie capacità di brainstorming e innovation thinking nella generazione della stessa ma anche competenze nella strutturazione dell'idea e di conseguenza nel renderla scalabile a più livelli aziendali. In seconda istanza l'innovazione può partire da un cambiamento nella struttura della catena del valore per l'azienda e quindi saranno necessarie competenze relazionali in grado di espandere o modificare il network del KIBS o comunque espandere le partnership che permettono all'azienda di svolgere il suo business. Ma le novità nella dimensione del back office possono coinvolgere anche l'organizzazione e la struttura del dell'azienda e dunque richiedere competenze di project management o di gestione delle priorità organizzative; infine possono essere coinvolte le infrastrutture sia dal punto di vista tecnico che tecnologico e in questo caso saranno necessarie competenze sui sistemi informativi (IT).

Nella dimensione del front office invece l'azienda può creare novità all'interno delle procedure e delle modalità di lavoro grazie a competenze nell'organizzazione del lavoro o in senso più ampio nella gestione delle risorse umane; oppure dedicarsi al servizio o alla tipologia di relazione che intende offrire ai clienti e di conseguenza avrà bisogno di forti capacità di design thinking e di service design. Infine potrebbe

[123] Miles I. (2012): *KIBS and knowledge dynamics in client supplier interaction.*

dedicarsi a portare novità al proprio modello di profitto grazie a delle competenze di analisi finanziaria, o ancora, come già sostenuto da Den Hertog (2000) concentrarsi sulle tecnologie che sono parte integrante dell'offerta del servizio con la necessità di espandere le proprie competenze interne di service technology.
L'ultima dimensione è quella della relazione con il cliente e il mercato di riferimento, che come ampiamente discusso nella parte precedente dell'elaborato offre numerosi spunti alle aziende di servizi per fare innovazione sulla base delle esigenze che nascono nei propri stakeholders esterni. In particolare nei KIBS è possibile agire su un differente posizionamento di mercato attraverso le classiche leve di marketing e grazie a competenze di analisi di mercato, che permettono di trovare nel mercato esterno gli spunti e i trend più interessanti per modellare la propria proposta. Queste attività di marketing e di modulazione dell'offerta permettono anche di poter agire sulla ricerca di nuovi clienti, e per le aziende di servizi diventa necessario possedere delle competenze di gestione delle relazioni con l'esterno. Gli ultimi due punti d'azione riguardano il ruolo che l'azienda può giocare con i clienti: da un lato verso l'interno e quindi verso la co-produzione del servizio, dall'altro verso l'esterno e quindi come allargare il proprio network a nuove community di clienti.
Nei confronti della co-produzione del servizio diventano necessarie le conoscenze dei clienti nei confronti del servizio e anche nell'utilizzo dei device o dei tools tecnici, ma come sottolineato da Kuusisto (2008) non si può prescindere da una forte motivazione da ambo le parti nel raggiungere un miglioramento del risultato finale del servizio. Mentre per quanto riguarda la possibilità di allargare il proprio bacino di clienti è necessario che i KIBS si concentrino sulla consistenza del proprio servizio ma contestualmente sviluppino delle competenze forti di networking.
In questo ultimo punto si inserisce anche il concetto già utilizzato da Bettencourt et al. (2002) della selettività dell'azienda nella ricerca di nuovi clienti. Infatti è imprescindibile che i KIBS amplino il proprio network ma anche che capiscano quali sono i clienti più adatti in termini di competenze, capacità e motivazione al fine di avere dei partner che li aiutino a migliorare e innovare il proprio servizio.
Sempre Bettencourt et al. (2002) studia il set di elementi di cui sono responsabili i clienti per far funzionare efficacemente questa relazione e identifica non solo un'apertura alla comunicazione che rappresenta la condivisione costante e trasparente di informazioni, ma anche la capacità di prendere l'iniziativa nella risoluzione di problematiche che portano alla condivisione delle responsabilità. Non ultimo, risulta importante anche il coinvolgimento nelle attività quotidiana e nei progetti per poterne valutare lo stato di avanzamento e monitorane i risultati.
È dunque evidente dalla situazione descritta fino ad ora che anche analizzando e modellizzando gli spazi in cui le aziende di servizio, e in particolare i KIBS, possono fare innovazione, non si può prescindere dalle competenze e dalle conoscenze che l'azienda possiede e come queste conoscenze possono contribuire all'innovazione stessa. Non solo, ma proprio perché le conoscenze sono il motore essenziale che può condurre all'innovazione, è altrettanto essenziale che le aziende scelgano i partner e i clienti che le possono aiutare ad accrescere le proprie competenze e conoscenze.

Dopo aver compreso quali sono le conoscenze necessarie e come utilizzarle nei vari punti d'azione che sono già presenti all'interno dei KIBS, l'elaborato approfondisce come queste conoscenze si muovono all'interno dell'organizzazione.

2.3.4 SCAMBIO DELLA CONOSCENZA NEI KIBS

Come viene lo scambio di conoscenza nei KIBS? Partendo da questa domanda Gallouj[124] (2002) studia il modello di transazione nei KIBS che equivale a come vengono processati i maccanismi di scambio della conoscenza. Quindi, oltre alle attività di innovazione interna si aggiungono le transazioni come una forma di elaborazione della conoscenza proveniente dall'esterno. Gli elementi della transazione sono tre (si faccia riferimento alla figura 7): la fonte (S), input della conoscenza, il ricevitore (R) come canale di uscita e il processore (P) che è anche il co-produttore. È fondamentale sottolineare che sia le aziende KIBS che i clienti possono immedesimarsi in ciascuno di questi ruoli. Le fonti non processano solo la conoscenza, ma la ricevono da ogni nuova transazione nella misura necessaria ad accumularla per poi immetterla successivamente come input; quindi i KIBS come fonte di conoscenza sono paragonabili ad un database che riceve dati nel corso delle ripetute transazioni di servizio. Allo stesso modo i clienti non agiscono solo come destinatari del servizio, ma sono co-produttori nel processare la conoscenza, e allo stesso tempo fonti. Infine anche l'ambiente esterno funziona come fonte importante di conoscenza. Sia la qualità di ricezione che di trasmissione giocano un ruolo cruciale.

Le caratteristiche ricettive, riassumibili nelle attitudini cognitive, nelle "condizioni tecniche" e negli atteggiamenti che incoraggiano tale acquisizione della conoscenza, sono essenziali per il ricevitore. Il fattore che le indebolisce principalmente è la mancanza di esperti di una determinata funzione all'interno dell'organizzazione del cliente; per esempio, la mancanza di esperti legali in caso di acquisto di un servizio legale. Per quanto riguarda la fonte, la qualità di trasmissione denota la propensione a fornire le conoscenze in entrata[125]. In generale si intensifica quando la conoscenza è codificata, mentre si depotenzia quando per la fonte la conoscenza è considerata strategica o quando la fonte stessa è chiamata in causa, in questi casi infatti vi è una tendenza a non condividere determinate informazioni. In tutti i casi è indispensabile individuare il perimetro della fonte della conoscenza, c.d. "*know-where*". Nell'elaborazione delle competenze da parte del processore (P) si hanno:

- logistica di trasferimento della conoscenza (*logistical competences*): ossia lo spostamento delle informazioni da S a R, più lineare è il processo più è efficiente.

[124] Gallouj F. (2002): *Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation*, in Gadrey J. and Gallouj F. (eds.): Productivity, Innovation and Knowledge in Services. New Economic and Socio-Economic Approaches. Edward Elgar. Cheltenham and Northampton. pp 264-265.

[125] Si può far riferimento ai concetti di "capacità di assorbimento" e "capacità di trasferimento" (den Hertog e Bilderbeek 2000).

- le così dette *form competences*: da intendersi come la capacità di trasformare la conoscenza tacita per la fonte in conoscenza codificata dal destinatario e viceversa. Per estensione può essere anche il semplice supporto del cliente durante il processo di apprendimento.
- scope competences: adattare la forma della conoscenza dallo specifico al sapere generale e viceversa.
- competenze architettoniche (architectural competences): ossia saper costruire la giusta architettura di ricezione. Nel dettaglio, fornire al ricevente una combinazione già fatta di determinati elementi di conoscenza, o viceversa, slegare alcuni elementi da un insieme di conoscenze, al fine di produrre un diverso output per il cliente.

Il ruolo dei KIBS come "*bridging intermediaries*"[126], che combinano la conoscenza di fonti e riceventi , è stato studiato oltre che a livello sociale anche rispetto al sistema di innovazione. Il punto di partenza è pensare ai KIBS come a vettori dell'innovazione (Miles 1999).

2.4 MECCANISMI DI APPROPRIABILITA'

Di regola la condivisione di esperienze e di conoscenza intra-KIBS e tra KIBS e altri partner è fondamentale. Gli studiosi fanno riferimento al termine co-produzione della conoscenza, per indicare che il lavoro di routine su specifici clienti si fonda sul trasferimento di conoscenze, in parte tacite, e che questo modus operandi si intreccia con l'apprendimento e l'innovazione per ambe le parti della relazione (Bettencourt et al., 2002). Dal momento che le imprese KIBS sono continuamente attive dal punto di vista del trasferimento della conoscenza, la sfida è rispetto alla formulazione di una strategia di appropriabilità atta a proteggere la conoscenza aziendale creata ed accumulata. L'idea alla base è di non fermarsi ai confini dell'impresa ma costruire delle collaborazioni con l'esterno improntate sul dialogo e flussi di conoscenza. L'ambiente circostante dunque è d'aiuto all'impresa per alimentare l'innovazione; l'aumento di conoscenza è dipendente sia da come i KIBS si interfacciano con l'esterno che dal tipo di rapporto che vanno ad instaurare con i soggetti che ne fanno parte, più è osmotico e di interscambio, maggiore è il vantaggio che ne possono trarre. In particolare modo, l'interscambio tra molti players può però creare dei conflitti, ciò implica che oltre a preoccuparsi delle perdite di informazioni sul *know how* nella collaborazione innovativa con organizzazioni esterne, vi è la necessità di stabilire la proprietà su processi o output innovativi creati congiuntamente con i clienti. Le aziende possono avere obiettivi contrastanti, modalità di gestione delle conoscenze e delle abilità apprese nelle varie interazioni altrettanto differenti, nasce perciò l'esigenza di strutturare dei meccanismi di appropriabilità. Le forme di cooperazione possono anche essere fasi preparatorie ad aggiustamenti proprietari, ossia un continuum tra reti volontarie e forme più strette di cooperazione commerciale. Di seguito viene riportata una panoramica sulla metodologia di collaborazione per appoggiarsi a partner esterni, e sulla meccanica degli strumenti utilizzabili.

[126] M. Toivonen (2004),cit, pp 99.

La collaborazione per l'innovazione è stata per lungo tempo la regola base per le imprese di servizi (Arundel et al., 2007; Chesbrough, 2011), formula particolarmente scalabile sulle imprese KIBS, dal momento che di regola creano degli asset di conoscenza con partner esterni anche in modo congiunto. Le aziende sono così esposte a numerosi conflitti per stabilire e rafforzare la proprietà su risorse di conoscenza co-prodotta o nel prevenire *spillover* di conoscenza/informazione. Alcuni studiosi (Rothwellet al., 1974; vonHippel,1976) sottolineano come una parte importante per sviluppare nuove combinazioni di conoscenza e perseguire percorsi tecnologici innovativi sia l'accesso a fonti non interne, dato dalla collaborazione con partner esterni. Chiaramente possono intervenire anche delle complicazioni, sia nella stessa condivisone di informazioni, per cui subentra la perdita non intenzionale di know-how, che rispetto all'imitazione da parte dei concorrenti (Cassiman e Veugelers, 2002). Tipiche forme sono le alleanze con fornitori, centri di ricerca, e concorrenti (Hipp e al., 2000), tramite ad esempio, alleanze strategiche o joint venture. Il fine è la condivisione del rischio, di spese e strategie, la possibilità di accesso a nuovi mercati e tecnologie. Il vantaggio è dato dunque dalla proprietà rispetto alle competenze complementari, il che crea una maggiore sinergia.

Come sottolineato occorre che le imprese si tutelino, e in generale si ricorre a meccanismi di appropriabilità. Il vincolo rimane sul tema della proprietà intellettuale; in economia l'appropriabilità è definita come *la capacità di un'impresa di acquisire e trattenere le rendite generate dai propri processi innovativi*[127]*,* è in funzione sia dei meccanismi di protezione che della tecnologia disponibile. Inoltre, il grado di appropriabilità è determinato dalla facilità e dalla rapidità con cui i concorrenti riescono a far avanzare processi imitativi. Ogni organizzazione, dunque, può avere a disposizione diversi strumenti per la protezione della proprietà intellettuale che, modellati in base alle proprie esigenze, vanno a definire la strategia di appropriabilità. La tutela è rispetto all'imitazione, agli *spillover* e alle perdite non desiderate di conoscenza, congiuntamente il benefico è sulla rendita nel lungo termine. Inoltre, alcune ricerche hanno evidenziato come tali strumenti, dal punto di vista strategico, siano funzionali ad affermare la reputazione aziendale, governare il potere contrattuale negli scambi e frenare i concorrenti, in particolare modo se l'arena è su mercati altamente volatili e iper-competitivi (Shu et al., 2014). Entrando nel merito dei meccanismi di protezione vi sono[128]:

- Meccanismi formali: vanno a definire nel dettaglio ciò che si desidera proteggere, rientrano all'interno della categoria i brevetti, il copyright, i modelli di utilità, i disegni ed infine i marchi commerciali (*trademark*) e marchi di servizio (*service mark*). Di regola sono soggetti ad oneri per la stipula e per il mantenimento.

[127] *Schilling*, *Izzo*, (2013), *Gestione dell'innovazione.* The McGraw-Hill Education s.r.l 3e.

[128] questo elenco segue l'Indagine comunitaria sull'innovazione. Fonte: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016), *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms*. Research Policy, Vol 45.

- Meccanismi contrattuali: tutto ciò che è rappresentativo di un contratto a carattere legale a tutela di un'innovazione. L'innovatore in questo caso acquisisce i diritti esclusivi, senza che vi sia la registrazione presso un ufficio di competenza, contrariamente che per i meccanismi formali, per sfruttarne l'innovazione. In questi casi c'è una libertà d'azione maggiore, si fa riferimento alla legislazione del lavoro, in particolare ai contratti tra impresa e dipendente, funzionali a regolamentarne il comportamento. Possono ad esempio sussistere determinate clausole che impediscono al lavoratore di entrare alle dipendenze di un'azienda competitor o di essere in primis un concorrente dell'azienda (contratto di non competizione). Ancora, accordi NDA o accordi di riservatezza[129] volti ad assicurare la riservatezza di idee, segreti industriali e altre informazioni riservate e materiali ritenuti confidenziali. Segretezza, che in generale racchiude qualsiasi forma di conoscenza che riguardi il capitale cognitivo entro i confini aziendali a carattere commerciale; sono incluse pratiche di vendita, metodi di distribuzione, database, liste di fornitori, processi, strategie di marketing etc.
- Meccanismi strategici: le aziende hanno a disposizione anche una varietà di metodi di tutela informali, tra cui complessità del prodotto/servizio (ad es. nei servizi IT incorporando nei microchip i software), performance aziendali considerevoli (es. vantaggi in termini di tempi di consegna, Lead-time (risposta), risorse e *capabilities* complementari, nonché la gestione delle risorse umane e della relazione con i clienti. Se la complessità del prodotto impedisce ai competitors di fare, ad esempio, un *reverse engineering*, le dotazioni e capacità complementari sono fondamentali per appropriarsi, a titolo esemplificativo, di assistenza postvendita, o della proprietà stessa di tecnologie complementari. Anche un'adeguata gestione delle risorse umane interne ha un valore strategico, fattori vincenti risultano: l'instaurazione di un clima positivo e partecipativo, la promozione di "sfide", le strategie di team building e condivisione di competenze. Come sottolineato in precedenza le fonti interne di conoscenza risiedono nelle persone che lavorano all'interno dell'azienda. Un ulteriore strumento per disincentivare la perdita di conoscenza è l'accesso limitato a informazioni ritenute strategiche, attraverso, ad esempio, una suddivisione dei compiti che non renda noto l'intero processo produttivo, oppure il promuovere lo scambio efficiente di informazioni tra risorse interne.

Tutte le tipologie di meccanismi possono essere combinate diversamente a seconda del tipo di impresa presa in considerazione, dell'ambiente di riferimento in cui è inserita e dei processi esistenti al suo interno. *Quali sono i meccanismi più usati*? In un sondaggio strutturato da Hagedoornand e Zober [130](2015) su un

[129] Un accordo NDA (ossia non-disclosure agreement) è un contratto di non divulgazione che designa informazioni confidenziali e con il quale le parti si impegnano a mantenerle segrete, pena la violazione dell'accordo stesso e il decorso di specifiche clausole penali. Le parti sottintendono di non svelare determinate informazioni; lo scopo è creare una relazione confidenziale con il fine di proteggere qualsiasi tipo di segreto industriale, salvaguardando informazioni commerciali non pubbliche.

[130] Hagedoorn, J., Zober A. K., (2015), *The role of contracts and intellectual propertyrights in open innovation.* Technol. Anal. Strateg. Manage. Vol 27 n 9, pp 1050–1067.

campione di imprese attive nel campo dell'innovazione, l'evidenza in tema di appropriabilità è che tra gli strumenti più importanti per proteggere le capacità innovative delle imprese dai partner di innovazione sono: per il 90% i brevetti (meccanismo formale), l'86% considera i segreti commerciali (meccanismo contrattuale), il 71% i marchi (meccanismi formali) e infine per il 64% i diritti d'autore (meccanismi contrattuali). In particolare, i brevetti sono molto utilizzati nell'industria, lo confermano i dati dell'Ufficio brevetti europeo (EPO), che ha stilato un'analisi[131] sulle invenzioni che sono alla base delle tecnologie 4.0[132], ossia quelle legate alla trasformazione digitale dei sistemi produttivi. Secondo la teoria dell'exploration *control* la loro *funzione fondamentale è di consentire un aumento dell'output ottenuto dalle risorse investite per l'innovazione tecnologica*[133].Il sistema brevettuale garantisce di fatto la proprietà esclusiva, indirizzando così i concorrenti ad allocare i propri investimenti e le risorse altrove. Di regola, affinché non vi sia un'allocazione c.d. "*overlapping inventions*", i brevetti devono essere abbastanza ampi e coordinare la divisione del lavoro innovativo tra le varie imprese. Iniziamo ad introdurre anche un'inefficienza dello strumento: se un'ampia, in senso temporale, protezione brevettuale aumenta gli incentivi a innovare, un'eccessiva copertura inibisce e scoraggia i concorrenti, riducendo la produzione di innovazioni (si veda la fig.8). In realtà in letteratura vi sono pozioni discordanti che prendono in esame la relazione tra la strategia di appropriabilità e la collaborazione per l'innovazione nelle imprese manifatturiere. Da un lato, si ritiene che i meccanismi di appropriabilità possano aiutare partner eterogenei a lavorare insieme per l'innovazione e che, in regimi di forte appropriabilità (dove l'imitazione è difficile a causa sia di strumenti formali che di tecnologie complicate da imitare), le imprese siano più propense a collaborare per l'innovazione (Pisano e Teece, 2007; Graham e Mowery, 2006). All'estremo opposto, si pensa che la collaborazione nell'innovazione possa essere facilitata nel momento in cui le aziende riducono deliberatamente l'uso di alcuni dei loro diritti di proprietà intellettuale (Chesbrough 2003, von Hippel andvon Krogh, 2006).

2.4.1 PARADOSSO NEI MECCANISMI DI APPROPRIABILITA' FORMALE NEI KIBS

Cosa accade nel caso in cui si sviluppano delle collaborazioni nei *Knowledge Intensive Business Services*? Miozzo et al. (2016) hanno reso pubblico uno studio condotto al fine di esplorare il legame tra l'importanza della collaborazione in materia di innovazione con partner esterni e quella dei diversi meccanismi di appropriabilità per i KIBS. Come evidenziato in questi casi l'alto grado di coproduzione rende molto difficile allocare l'innovazione. Per il *data-stream* campionato nello studio[134] la collaborazione per l'innovazione è usata in modo estensivo, in particolare, l'87% collabora in primis con i clienti, a seguire i fornitori (65%), in

[131] Consultabile qui : https://euipo.europa.eu/ohimportal/it

[132]Core technologies (hardware, software e connettività), enabling technologies (sistemi 3D, intelligenza artificiale, interfaccia utente, etc), application domains (casa, impresa, veicoli, manifatturiero, etc)

[133] E. W. Kitch (1977), "*The Nature and Function of the Patent System*". Journal of Law and Economics, Vol. 20, N. 2 , pp. 265-290.

[134] Nel campione sono state usate le domande utilizzate nella *Community Innovation Survey*; è stato chiesto ai rappresentanti delle imprese se l'impresa abbia collaborato con ciascuno dei seguenti partner per l'innovazione: (1) clienti o utenti finali, (2) fornitori, (3) concorrenti, (4) consulenti, laboratori commerciali, o istituti privati di ricerca e sviluppo, (5) università e (6) enti governativi o di ricerca pubblici

ultima battuta invece vi sono istituti pubblici di ricerca e sviluppo ed università, con rispettivamente il 29% e il 34% (Fig. 9). È l'intuizione che le innovazioni sono sviluppate nel corso di progetti ad hoc con e per i clienti a fornire una logica razionale per discernere l'analisi fatta da Miozzo et al. (2016) rispetto alla collaborazione con altre organizzazioni esterne. Il conflitto con i clienti nasce nel momento in cui le aziende KIBS vogliono replicare l'offerta d'innovazione co-prodotta (che sia una soluzione, un processo o il design stesso) anche con altri clienti. La volontà del cliente è sul diritto di esclusiva, affinché i competitor non vi abbiano accesso; dunque sono necessarie frequenti negoziazioni e rinegoziazioni al fine di riconciliare gli obiettivi e gli interessi di tutte le parti. Diviene imprescindibile l'istituzionalizzazione dei processi di gestione di tali conflitti sui diritti di proprietà intellettuale. In merito ai meccanismi di appropriabilità alcuni studi (Hipp, 2008; Miles et al., 2000) mettono in discussione l'importanza degli strumenti formali per i KIBS e per estensione per le società di servizi. Molte le ragioni alla base, in primis il prodotto dell'innovazione di servizio generalmente non è adatto ad essere protetto da tali meccanismi, i costi di innovazione che nelle aziende KIBS sono meno ingenti (di solito non presentano grandi laboratori di R&S, team di ingegneri etc.), ed infine il contributo di personale altamente qualificato che può rendere molto difficile la copia dell'innovazione stessa (Samuelson, 2010). Inoltre, vi sono alcune evidenze che nei KIBS sono maggiormente utilizzati meccanismi diversi da quelli di appropriatezza formale per proteggere la conoscenza. Il lavoro da cui traiamo i risultati principali fa riferimento allo studio di Miozzo et al. (2016), che ripone le basi su quello realizzato da Greenwood et al., 2005; Hurmelinna-Laukkanen e Ritala, 2010; Miles et al., 2000), inclusi precedenti lavori relativi alle imprese manifatturiere (Laursen e Salter, 2014).

Con le premesse fatte, gli autori hanno ritenuto di intervistare i clienti come prova più significativa essendo i partner più importanti per l'innovazione della collaborazione. I risultati dati dalla statistica descrittiva del lavoro di Miozzo et al. (2016), portano ad affermare che per quanto riguarda la rilevanza di ciascun meccanismo di appropriabilità, nei KIBS, gli accordi di riservatezza, la segretezza, i contratti di lavoro, le risorse complementari e la complessità nel design del servizio sono considerati tra tutti i mezzi più importanti per salvaguardare il valore dell'innovazione (Fig. 10) [135]. A discapito quindi dei meccanismi di appropriabilità formale (brevetti, diritti d'autore, etc.) i più importanti sono quelli contrattuali e strategici. In particolare, i brevetti sono sulla totalità i meno rilevanti. Molti autori (Massini e Miozzo, 2012, Miozzo e Grimshaw, 2011) sottolineano come i contratti tra KIBS e i clienti di fatto servono per prevenire i conflitti nella collaborazione o almeno per limitare il grado di escalation. Analogamente, Leiponen (2008), esplorando il ruolo degli accordi

[135] Il modello, strutturato sulla base dell''indagine comunitaria sull'innovazione, tiene conto di alcune variabili di controllo:
- *Investimenti in R&S*: è stato richiesto agli intervistati se spendessero (per l'anno 2011), più dell'1% del proprio fatturato a sostegno dell'innovazione su ciascuna delle seguenti attività: (1) *condurre attività di ricerca e sviluppo interne* (sì = 1 e no = 0), (2) *acquisizione di macchinari , attrezzatura e software* (si = 1 e no = 0), (3*) formazione per attività innovative* (si = 1 e no = 0) e (4) *tutte le forme di progettazione* (si = 1 e no = 0). La media dei punteggi è stata usata per standardizzare la variabile (coefficiente = 0,66). La variabile è stata inserita poiché gli investimenti in R&S di un'impresa possono incidere sulla sua capacità di assorbire le conoscenze esterne.
- *Innovazione di prodotto* = 1 e *innovazione di processo* = 0: è stato richiesto quale innovazione usavano adottare.
Variabile introdotta poiché l'innovazione dei processi o di prodotto influenza la collaborazione di un'impresa con diversi tipi di partner *(Fitjar e Rodríguez-Pose, 2013)*
- Altre variabili: paese (USA = 1 e UK = 0), dimensioni dell'azienda (registro del numero di dipendenti) e il tipo di settore in cui opera (con riferimento al *2-digitSIC code, standard industrial classification)*

in esclusiva, dimostra che i clienti grandi e ad alto potere contrattuale preferiscono un controllo più stretto sulla conoscenza creata congiuntamente, anche se potrebbero trarre maggiori benefici da un flusso più snello piuttosto che da uno stretto controllo. Tuttavia, dall'analisi della regressione, gli autori arrivano a dei risultati chiave che esplicitano il c.d. "paradosso dei meccanismi di appropriabilità formale", e il livello di enfasi ottimale rispetto ai maccanismi di appropriabilità disponibili, nel caso dei KIBS.

Vengono riassunti di seguito [136]:

1. Nonostante gli studi esistenti in letteratura e l'osservazione dalla statistica descrittiva, tale per cui i meccanismi di appropriabilità formale risultano meno rilevanti per i KIBS rispetto ai meccanismi contrattuali e strategici, vi è correlazione positiva (statisticamente significativa) tra la rilevanza della collaborazione per l'innovazione e quella dei meccanismi di appropriabilità formale in generale. In particolar modo, l'evidenza si ha se la collaborazione per l'innovazione fa perno su tutti gli altri partner (fornitori, concorrenti, consulenti, istituti privati/pubblici di ricerca e sviluppo, università e governo). Ciò suggerisce che per le aziende KIBS, nonostante il fatto che i KIBS non siano coinvolti nei tipici meccanismi di appropriatezza formale, l'uso di meccanismi di appropriabilità formale può facilitare lo scambio di conoscenza, fornendo un quadro chiaro per cosa è condivisibile e cosa è parte di conoscenza privata.
2. Esiste un valore soglia (nel modello pari a 0,64), che limita la correlazione al punto 1. Graficamente (si veda la figura 11) si ha una curva a forma di *U-invertita* tra la rilevanza della collaborazione in materia d'innovazione con i clienti e l'importanza dei meccanismi formali di appropriabilità. Inizialmente, se la collaborazione per innovare fa perno sul cliente, questa va di pari passo con l'importanza dei meccanismi di appropriatezza formale, ma se vi si attribuisce un peso eccessivo, ossia un'importanza troppo elevata, il legame si volge in negativo. Pertanto, sono consigliabili modesti livelli di enfasi sui meccanismi di appropriabilità formali tra clienti e KIBS, in quanto se vi si dà troppo peso c'è la possibilità che si indebolisca la fiducia e la reciprocità necessarie per il trasferimento (tacito) della conoscenza e per lo sviluppo complesso della collaborazione o che si riducano gli stessi incentivi a collaborare. Questa inefficienza va di pari passo con quella esemplificativa della protezione brevettuale nella precedente sezione (3.4), e coerente con la tesi per cui livelli molto alti di enfasi su

[136] Fonte: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016), *cit,* pp 1337–1351.
-Dataset: imprese KIBS britanniche e statunitensi quotate in borsa (2012). I due paesi hanno infatti sistemi di business similari, nonché lo stesso sistema legale di protezione intellettuale.
Sono state prese in considerazione imprese che operano nei seguenti settori: telecomunicazioni, intermediazione finanziaria e attività ausiliarie, ricerca e sviluppo, servizi legali, contabilità, contabilità e revisione contabile, consulenza fiscale, sondaggi di opinione pubblica, consulenza aziendale e di gestione, gestione delle holding, attività di architettura e ingegneria e consulenza tecnica correlata e prove tecniche e analisi. I primi due di questo elenco sono mercati di consumo sostanziali, e quindi sono di solito esclusi dai servizi aziendali, anche se etichettati come servizi ad alta intensità di conoscenza; poiché sono essenziali per le attività commerciali, sono spesso descritti come appartenenti alla categoria dei "servizi connessi alle imprese".
-Campione: sono state effettuate delle interviste telefoniche tra settembre e dicembre 2012 a personale aziendale con le seguenti posizioni: Manager Senior, incluso il CEO, il CFO, headof marketing, head of communications, head of business develop-ment, and technical project manager. I risultati della ricerca includono 223 risposte di cui 92 delle imprese UK and 131 di quelle US. Le imprese nel periodo considerato hanno introdotto sia innovazioni di servizio che di prodotto.

tali meccanismi crei una barriera agli importanti scambi di conoscenza nelle fasi di definizione e di implementazione per lo sviluppo del progetto specifico.

3. L'indagine empirica indica la stessa correlazione a forma di *U-invertita* anche tra l'importanza della collaborazione con tutti gli altri partner e quella dei meccanismi di appropriabilità contrattuale. Pertanto, livelli elevati di enfasi sui meccanismi di appropriabilità contrattuale sono associati ad un decremento della collaborazione (in materia di innovazione) con partner che sono diversi dai clienti. Anche in questo caso l'uso moderato è la soluzione ottimale; all'eccessiva enfasi (ad esempio con clausole molto restrittive sull'esclusività, o ostacoli alla mobilità dei dipendenti tramite clausole di non concorrenza) le aziende associano una minore disponibilità ad intraprendere le collaborazioni.
   Un ulteriore punto è che esiste una significativa correlazione positiva tra l'aumento di investimenti in R & S e la rilevanza della collaborazione, in materia di innovazione, con altri partner esterni. Tale relazione può essere interpretata alla luce del concetto di "*absorptive capacity*" (Cohen e Levinthal, 1990), per cui le imprese che investono maggiormente in R&S possono essere più portate a tradurre la conoscenza esterna in risorse interne, poiché più consapevoli su come gestire la collaborazione inter-organizzativa per l'innovazione, e più ricettive per sviluppare una strategia di appropriabilità adeguata.
4. Un ultimo risultato chiave è che la collaborazione con i clienti, in materia di innovazione, è più importante quando le imprese pongono un livello di enfasi molto basso o viceversa molto alto sui meccanismi strategici. Per livelli alti, ossia asset di specializzazione complementari, vantaggi in lead-time, complessità del design, in letteratura (Desyllas e Sako, 2013; Teece, 1986) si trovano informazioni coerenti per cui tale enfasi possa effettivamente facilitare la collaborazione con i clienti per co-produrre nuove offerte di servizio. Gli autori invece non si sbilanciano sulla correlazione per un livello di importanza basso relativo ai meccanismi di appropriatezza strategica, indicando possibili effetti di interazione da esplorare in ulteriori ricerche.

In linea generale le imprese KIBS devono essere consapevoli che la scelta del tipo di meccanismo di appropriabilità ha delle possibili implicazioni, in particolare i manager dovrebbero tenere conto dell'importanza delle relazioni collaborative con diversi partner per il successo di un progetto innovativo. Per estensione sarebbe necessaria una cultura manageriale ad hoc, affinché il *pattern* diventi parte integrante della strategia e della gestione della proprietà intellettuale dell'azienda. Lo studio presentato ha chiaramente dei limiti: le variabili (dipendenti e indipendenti[137]) assumono implicitamente che l'importanza percepita delle azioni, dei processi e delle pratiche organizzative, sia associata a pratiche e comportamenti

[137] Si faccia riferimento all'elaborato *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms, pp 1341-1342.* Autori: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016)

organizzativi effettivi, ossia c’è è la possibilità che ci sia uno scarto tra le percezioni e i modelli mentali degli intervistati rispetto all'effettivo comportamento aziendale.

CAPITOLO 3 – PARTNERSHIP

3.1 NETWORK

Le radici del concetto di rete fanno riferimento alla distinzione originaria di Simmel[138] tra *gruppi* definiti da alcuni criteri di appartenenza e *reti di affiliazione* che sono collegate tra loro da specifici tipi di collegamenti. In generale i primi contributi[139] al dibattito sulle reti industriali sono emersi nel campo del marketing. A livello strategico, la valorizzazione della cooperazione tra imprese, è vista come strumento utile sia per ottimizzare le risorse aziendali che per accelerare i processi di R&S; così aziende di grandi e piccole dimensioni, hanno iniziato ad avere un ruolo attivo all'interno dei network. In ambito organizzativo (di governance) i network sono da considerarsi strutture di relazioni inter-aziendali che emergono e si sviluppano attraverso processi interattivi continui; in molti casi i confini entro i quali si sviluppano sono ambienti altamente specializzati e dinamici. Le reti, permettono di attingere ad un maggiore numero di fonti di conoscenza eterogenea, fino al punto di cambiare la modalità con cui le imprese ricercano e sfruttano idee e tecnologie[140]. L'innovazione, abbina la R&S interna all'organizzazione alle varie interazioni con una pluralità di attori esterni, ed è proprio la varietà di fonti distribuite tra molti soggetti a creare un ambiente da cui trarre diversi stimoli innovativi e assorbire nuove competenze. Per le aziende il fine può essere quello di accelerare il processo di apprendimento per sviluppare l'attività innovativa e imitativa. Le ricerche legate ai social network restituiscono delle evidenze sula rilevanza che hanno le informazioni rispetto i comportamenti imitativi. Ad esempio, le simulazioni di Abrahamson e Rosenkopf[141] mostrano come la struttura di un piccolo network possa influenzare il processo di diffusione di pratiche organizzative grazie alla diffusione di informazioni relative all'innovazione ai partecipanti alla rete, poi ulteriormente estese a potenziali *adopters.* Sono molteplici le caratteristiche che distinguono le varie dinamiche relazionali della rete, a seconda della dimensione temporale, della stabilità richiesta alle parti, del grado di apertura e di integrazione, e della struttura organizzativa che le regola. Ad esempio, a seconda della stabilità temporale con cui viene costruita la relazione è stata formulata da Grabher e Powell[142] una tassonomia con quattro strutture di rete chiave. In primis, i network informali in cui si predilige la condivisione dell'esperienza, in secondo luogo quelli regionali dove il ruolo centrale lo gioca la prossimità spaziale, in particolare per questi lo scambio avviene più efficacemente e a minor costo[143]. Nel terzo cluster vi sono i project network, di regola temporanei costruiti intorno all'implementazione del progetto stesso, e

[138] Simmel G. (1890), *Sulla differenziazione sociale*.

[139] si veda: Hagg e Johanson, 1982; Mattsson, 1985; Hakansson e Johanson, 1985.

[140] Laursen K., Salter A. ,(2006) *Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms.* Strategic Management Journal, vol. 27, pp 131-150.

[141] Abrahamson E., Rosenkopf L. (1997), *Social Network Effects on the extent of Innovation Diffusion: A computer Simulation,* Organization Science, vol. 8, n.3 pp. 289-309.

[142] Grabher, G. e Powell, W. (2004), *Exploring the webs of economic life*, in G. Grabher, & W. Powell, Networks (p. 1-36). Cheltenham: Edward Elgar (Critical Studies Economic Institutions Series).

[143] Si veda: Cooke et al 1997; Corrocher, Cusumano, 2014; Johannisson,1998.

infine i business network identificabili come partnership a tutti gli effetti e nello specifica forma di alleanze strategiche. In tutte le tipologie è strettamente necessario il c.d. *spirit of goodwil*[144], ossia un serio impegno nella risoluzione delle controversie da tutte le parti coinvolte. Inoltre, attorno ai network si sviluppa il concetto di *embeddedness*, che viene suggerito in letteratura come possibile spiegazione dei cambiamenti e degli sviluppi di rete. Da un punto di vista macro, le aziende generalmente sono spinte a far parte di un network in quanto è possibile:

- condividere conoscenze, skills e assets complementari (apprendimento reciproco);
- trarre beneficio da economie di specializzazione (competenze multiple in differenti aree), e da economie di scala, combinare le risorse di più imprese aumenta il potenziale d'investimento (efficienza allocativa);
- che la conoscenza scambiata e realizzata arricchisca tutti i partecipanti (ritorno degli investimenti relazionali specifici).

Vi sono anche effetti negativi che possono intrappolare l'impresa in relazioni inter-organizzative non produttive, oppure precludere la collaborazione con specifiche imprese.

3.2 EMBEDDEDNESS: ANALISI CONCETTUALE

È utile delineare la tematica relativa all'*embeddedness*, riconosciuta funzionale a spiegare le dinamiche di rete. Per chiarire la logica sottostante la maggior parte della letteratura si ricollega ad alcuni concetti quali, connessione, posizione e legami. Nelle prime ricerche legate alle reti industriali, la connessione è considerata una caratteristica peculiare; le reti vengono definite come un insieme connesso di relazioni di scambio tra varie unità di business[145]. In particolare secondo Cook e Emerson[146] la connessione tra unità è positiva se lo scambio in una relazione supporta o facilita lo scambio con l'altra, viceversa, una connessione è negativa se lo scambio nella relazione impedisce scambio nell'altra. Passando al concetto di posizione, questo è indicativo della funzione, ruolo o identità che hanno i singoli attori (impresa, individuo, insieme di imprese) nel network[147] , e poiché ogni attore è impegnato in molti rapporti di scambio, sono gli stessi rapporti a definirne la posizione; sia che si tratti di cambiare che di preservare la propria posizione nel network è richiesta un'azione strategica da parte degli attori. L'impresa ha la possibilità di diventare sempre più centrale e visibile nel network all'aumentare dell'esperienza di collaborazione e di gestione della varietà dei business partners. La centralità può portare, a sua volta, alla crescita delle dimensioni dell'impresa, e della capacità di coordinare più alleanze, creando un ciclo di apprendimento condiviso. È stato evidenziato che, quanto *più centrale è un attore nella rete, maggiore è la probabilità che quest'ultimo abbia a disposizione le migliori informazioni*[148], in quanto mantenere collegamenti con la maggior parte degli altri attori porta ad un vantaggio in termini di asimmetrie informative. In questi termini si parla di *structural*

[144] Dore R. (1983), *Goodwill and the Spirit of Market Capitalism*, British Journal of Sociology, vol. 34 pp 459-482.

[145] Si veda: Blankenburg e Johanson 1992; Johanson e Mattsson, 1992.

[146] Cook K. S.,Emerson R. M. (1978), Power, *Equity and Commitment in Exchange Networks*, American Sociological Review, vol. 43, pp 721-739.

[147] Johanson e Mattsson, (1992), *cit.*

[148] Gulati R., Gargiulo M., (1999), *Where Do Interorganizational Networks Come From?,* American Journal of Sociology, vol 104, n 5, pp 1398–1438.

emdeddedness (Gulati 1998, Rowley 2000), tuttavia gran parte del cambiamento nelle reti è considerato come proveniente dal processo di networking stesso nella rete. Sono i singoli attori che fungono da agenti di cambiamento: l'enfasi può essere al livello di attore-individuo dove si concentra l'analisi sulla *social embeddedness*[149], la fonte è chi lavora nelle società (personale, manager e imprenditori) in quanto in possesso di un bagaglio di conoscenze, oppure a livello d'impresa. A prescindere, tra i diversi tipi di *embeddedness* si è ritenuto opportuno concentrarsi sul piano relazionale: la possibilità di assimilare realmente e utilizzare la nuova conoscenza dall'esterno è spesso legata al livello di *embeddedness* delle imprese, o alla vicinanza relazionale di queste. Già Granovetter[150] riferendosi in linea generale alle organizzazioni, aveva portato alla luce l'idea che le aziende fossero integrate in reti di relazioni interpersonali, nonché in strutture sociali più ampie. Quindi, non solo le organizzazioni ma gli stessi individui possono collegare l'organizzazione al proprio ambiente di riferimento, giocando il ruolo di "*boundary- spanners*"; in un contesto di rete, gli attori singoli sono fonte di informazioni necessarie ad espandere i confini d'impresa**.** Sempre Granovetter[151] esplicita la distinzione tra legami deboli e forti, basandosi sugli studi delle relazioni interpersonali, poi ripresi anche in studi legati a tematiche di social networking. Nel primo caso si tratta di relazioni per lo più sporadiche instaurate tra individui estranei, nel caso di legami forti invece le parti hanno uno scambio continuativo basato su una conoscenza piuttosto approfondita. Risulta fondamentale sottolineare come i legami deboli si prestino maggiormente per lo scambio di informazioni nuove ed idee non ancora testate, mentre quelli forti per rafforzare conoscenze già preesistenti. Il flusso informativo scambiato risulta limitato ma più differenziato in presenza di legami deboli, viceversa più coeso e sicuro per scambi di informazioni complesse nei legami forti (Powell & Grodal, 2005). La misura in cui i legami inter-organizzativi sono condizionati dalle relazioni tra individui è una questione chiave tantoché Uzzi[152] amplia la teoria di Granovetter, spiegando come il contesto sociale (d'impresa) influenzi le performance economiche. In particolare la sua analisi parte dalla distinzione tra "*arm's length ties*" o "*market relationship*" e "*embedded ties" o "close relationship"* [153] in cui l'*embededdness* è intesa come una logica di scambio tra le parti. Se nel primo caso si fa riferimento a legami in cui sussiste una pura transazione commerciale, si stipulano accordi per lo più "one-shot", c'è mancanza di reciprocità e di interazioni continuative, nel secondo si riflette il concetto di radicamento (*embeddedness*). Prendendo in esame quest'ultima tipologia di legami lo studio evidenzia le tre componenti fondamentali che regolano le aspettative e i comportamenti alla base di questo tipo di interscambio:

---

[149] Halinen et al (1998), *The role of embeddedness in the evolution of business networks.* Scandinavian, Journal of Management, vol. 14 n. 3, pp. 187-205.

[150] Granovetter M. (1973), The Strength Of Weak Ties, American Journal of Sociology vol. 78, pp 1360-80.

[151] Granovetter, M. (1985), Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness, American Journal of Sociology vol. 91, pp 481-510.

[152] Uzzi (1997), *Social Structure and Competition in interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. Administrative Science Quarterly, vol 42 n.1, pp 35-67.

[153] Uzzi (1997),*cit*, pp 35-67.

a) Fiducia: presa in considerazione a livello macro, è una struttura di *governance* che risiede nelle relazioni sociali tra individui. L'idea centrale è che se sussiste, i partner non agiscono nel solo interesse personale a spese dell'altra parte, ma in una modalità adattiva e reattiva agli stimoli. La logica di scambio non è opportunistica, ma lascia spazio alla cooperazione che pone le basi per uno scambio di conoscenza oltre i confini aziendali. Entrambe le parti devono guadagnarsi la reciproca fiducia e lealtà, e devono abituarsi al modo di pensare e di agire l'uno dell'altro. Ad esempio, entra in gioco nel momento in cui l'agente (x) fa un straordinario per risolvere un urgenza lavorativa in modo volontario per l'agente y, nel gergo comune si tratta di un favore. L'analisi specifica che questa meccanica funziona nel momento in cui non vi sono modalità di monitoraggio dell'operato, che automaticamente fanno venire a meno il fattore fiducia. Tale condizione fiduciaria stante, lo scambio di informazioni e l'accesso alle risorse dovrebbe essere fluido e flessibile, al contrario in assenza l'interscambio tra i business partners viene inibito.

b) Trasferimento di "*fine-grained information*": le informazioni trasferite tra gli agenti sono molto specifiche, possono includere ad esempio parte delle strategie aziendali, competenze distintive acquisite attraverso il *learning by doing,* si parla dunque di conoscenza tacita. Tale conoscenza non è pubblicamente disponibile o garantita a terze parti. Gulati et al.[154] suggeriscono che quando le organizzazioni sono collegate da stretti legami di rete, è più probabile avere informazioni "*su misura*". Lo sviluppo di una relazione tra le parti, in cui c'è reciproca comprensione abilità lo scambio di informazioni in modo più efficace, più c'è interazione maggiore è l'intesa e l'apprendimento. Si attiva un canale preferenziale, che avvantaggia le parti, aumentando l'ampiezza delle opzioni comportamentali, l'accuratezza delle previsioni e l'efficacia del coordinamento *inter-firm*. *Quindi, come viene traferita la conoscenza sul mercato?* non tutte le interazioni tra agenti accolgono lo scambio di questo tipo di informazioni, è possibile che lo scambio sia invece di conoscenza codificata o esplicita attraverso legami di business che non presentano lo stesso grado di intensità (*embeddedness*). Uzzi[155] assume che il trasferimento di informazioni standard, reperibili sul mercato (rendiconti finanziari, quotazioni, reportistica etc..) passa dai legami *arm's lenght*. Dal momento che la conoscenza è già formalizzata e facilmente decodificabile è relativamente più facile da traferire nel network[156]. Anche i costi di trasferimento sono proporzionali al tipo di *knowledge* trasferita: se è facilmente accessibile i costi sono bassi, viceversa se è complessa i costi sono alti. Di conseguenza se la conoscenza implica livelli di complessità modesti, i benefici derivanti dal trasferimento sono massimizzati.

[154] Gulati R.,Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic networks,* Strategic Management Journal vol. 21, n. 3.

[155] Uzzi B. (1996) , The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review,* vol. 61, n. 4, pp. 674-698.

[156] Si veda: Szulanski 1996; Lane and Lubatkin 1998; Hansen 1999

c) Sistemi condivisi per la risoluzione dei problemi: i legami radicati implicano meccanismi di problem-solving tali da consentire il coordinamento e la risoluzione delle varie problematiche nella modalità più veloce e semplice possibile. Tali sistemi consistono in attività di routine in cui è prevista negoziazione e mutuo assestamento, il che promuove la flessibilità[157] . Altro punto cruciale è il feedback diretto, capace di aumentare l'apprendimento e la scoperta di nuove combinazioni.

In sostanza, se sussistono questi antecedenti, avere dei legami del tipo embedded, mitiga l'incertezza, e promuove l'adattamento, dati gli alti livelli scambio informativo e di comunicazione face-to-face tra imprese. *C'è un efficientamento?*

A livello del network, gli effetti si riflettono in economie di tempo intese come abilità di azione nel cogliere rapidamente le opportunità e gli input del mercato, in un adattamento complesso per cui gli attori sono in grado di apportare soluzioni a specifici problemi, in vantaggi in termini di condivisione del rischio e miglioramenti paretiani[158].

3.2.1 INTERAZIONI TRA BUSINESS PARTNERS E MECCANISMI DI APPRENDIMENTO

Può essere esplicitato un ulteriore *step*: assumendo che le interazioni tra le parti, promosse dal network, oltre ad influenzare la capacità delle imprese nel cogliere informazioni dall'esterno, pongono anche le basi dell'apprendimento[159] seconda della tipologia di legame le logiche di apprendimento risultano differenti. Uzzi[160]identifica una corrispondenza tra il grado di *embeddedness* (a cui si associa la tipologia di informazione trasferita) e il meccanismo di apprendimento organizzativo sviluppato. A differenza della classica distinzione tra conoscenza tacita e codificata, divide l'informazione pubblica (standard) da quella privata, in quanto suggerisce che entrambe possono contenere sia conoscenze tacite che codificate. In via generale il suo modello[161] prevede che:

- ai legami *arm's length* si associa la forma di apprendimento "*exploitative*", per cui tramite le informazioni pubbliche e le pratiche organizzative codificate sul mercato interagite tra i business partners, le organizzazioni riescono a sfruttare le stesse per migliorare il loro attuale set di competenze e pratiche piuttosto che apportare cambiamenti significativi. Questa assunzione è contestuale alla capacità di exploitation suggerita nella sezione 1.3.

---

[157] Larson A. (1992), *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, Administrative Science Quarterly, vol. 37, n. 1, pp. 76-104.

[158] In economia il miglioramento paretiano consiste in una riallocazione delle risorse che migliora la condizione di almeno un individuo senza peggiorare quella di altri, producendo quindi un aumento dell'efficienza complessiva del sistema.

[159] Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2001*), Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a muti-level analysis, Organizational Studies*, vol. 22 n. 6, pp 1013-1034.

[160] Uzzi B. e Lancaster R. (2003), *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*. Management science, vol. 49, n 4, pp 383-399.

[161] Uzzi B. e Lancaster R. (2003),*cit* , pp 383-399.

- i legami *embedded* (radicati) possono invece promuovere oltre all'apprendimento *exploitative* anche quello esplorativo. Quest'ultimo è più complesso, basato su flussi di novità, sul trasferimento di informazioni critiche (private) e sporadiche informazioni pubbliche, in cui l'organizzazione è motivata a sperimentare pratiche e a continui adattamenti. In questo caso, il rimando è alla capacità di *exploration* esaminata nella medesima sezione dell'elaborato (1.3). In particolare l'apprendimento esplorativo può essere il risultato anche del mix di legami radicati e *arm's lenght*, dove l'apprendimento di sfruttamento funge da input.

Le alleanze e le partnership sono quindi metodi di apprendimento efficaci, che consentono l'assorbimento complementare della conoscenza codificata (pubblica), e di quella tacita (privata). Le imprese possono trarre beneficio da entrambi i processi di apprendimento in modo simultaneo, in funzione dell'intensità dei legami *inter-firm* che instaurano nel network. L'evoluzione della rete è quindi condizionata dal portfolio di legami esistenti[162]. E' possibile ricollegarsi alle potenzialità delle organizzazioni ambidestre, che traggono vantaggio dalla capacità di esplorare e sfruttare allo stesso tempo le differenti fonti di conoscenza[163], sviluppando così il mix ottimale. In altri termini il rendimento dell'azienda è strettamente connesso alla strategia di approvvigionamento della conoscenza.
Di fatto i legami sono funzionali all'apprendimento in sostituzione dell'esperienza aziendale passata[164]; tanto più l'azienda è abile nel riconoscere e assimilare informazioni preziose, quanto maggiore sarà l'apprendimento, funzionale a cogliere le opportunità. *L'absorptive capacity* è dunque cruciale nella gestione del *trade-off* fonti esterne e interne. Gli studi di Zahra e George[165], rivedono il concetto formulato da Cohen e Levintha [166] suddividendo la capacità di assorbimento in: capacità potenziale (*potential*), riferibile all'acquisizione e assimilazione della conoscenza da fonti esterne, e capacità realizzata (*realized*) che riflette la trasformazione e lo sfruttamento della conoscenza mediante meccanismi interni di integrazione. La misura in cui le imprese sono in grado di ricombinare la conoscenza esterna con capacità interne è indicativa della loro possibilità di sfruttare opportunità strategiche (di imitazione/ innovazione). Le successive sezioni entrano nel dettaglio delle logiche nei KIBS.

3.3 KIBS: GRADO DI APERTURA E INTEGRAZIONE DEL NETWORK

Ritornando al ruolo svolto dai KIBS, questi sono visti come nodi in un sistema complesso di attori omogenei (altri KIBS, aziende di clienti e fornitor) e non, quali: associazioni di categoria, università, parchi scientifici e

[162] Uzzi B. (1997), *cit.*
[163] Raisch, S., Birkinshaw, J., 2008. O*rganizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators*. Academy of Management Journal 2004, vol. 47, n. 2, pp 209–226.
[164] Uzzi B. (2003), *cit.*
[165] Zahra A. S., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, The Academy of Management Review, vol. 27, n.2 pp 185-203.
[166] Cohen W., Levinthal D. (1990), *cit*, n. 1 pp 128-152.

tecnologici, pubbliche amministrazioni, enti territoriali etc. Se Miles[167] definisce i KIBS come orchestratori dell'innovazione, all'interno dell'ecosistema stesso, Den Hertog[168] si sbilancia evidenziando come gradualmente abbiano assunto una posizione molto vicina a quella di istituti di ricerca per quanto riguarda la conoscenza pubblica. La letteratura[169] sui KIBS concorda che poiché erogano servizi complessi necessitano di una ampio set di competenze, e quindi trovano nella cooperazione o nello sviluppo di network la soluzione meglio bilanciata per fronteggiare il mercato. Risultano infatti, ben collegati sia tramite le attività di routine, che coinvolti in partnership avviate deliberatamente[170]. Come esplicitato la base del loro valore è costituita dalla molteplicità di contatti generati nel trasferimento di conoscenza con tutti i player del caso coinvolti, ad esempio, Laursen e Salter[171] trovano una correlazione significativa tra l'innovatività e l'alto tasso di interazione con clienti e altri business partner. Qui il concetto di *relational embeddedness* è estensivo; non si tratta solo di imprese integrate in un sistema complesso ma che all'interno dello stesso fungono da facilitatori che agevolano le connessioni tra le organizzazioni e ne determinano le dinamiche di transazione, e grazie alle stesse riescono a capitalizzare le proprie opportunità di sviluppo sul mercato e quelle dei propri clienti. Diversi studi[172] hanno dimostrato come di fatto siano funzionali per la competitività d'interi sistemi economici, nonché viene riconosciuta loro la capacità di alimentare il potenziale innovativo di un sistema locale che sia un distretto o un network d'imprese. Questa base relazionale su cui verte la struttura aziendale dei KIBS è fondamentale. Un'altra peculiarità che emerge se si comparano i KIBS con altre tipologie di aziende (in particolare quelle manifatturiere) è che possono essere considerati naturalmente immuni alla sindrome del *"not invented here".* Infatti, anche se i KIBS non seguono deliberatamente una strategia di innovazione aperta, sono sempre esposti ai vari flussi di scambio di informazioni delle altre organizzazioni. Il motivo principale per impegnarsi in una deliberata apertura è che i costi di accesso a preziose conoscenze esterne potrebbero essere relativamente bassi[173]. Dato il ruolo che hanno di *knowledge gatekeeper*, sono chiamati a monitorare in modo continuativo, nonché ad apprendere dall'ambiente esterno. Il quadro generale vede quindi le imprese KIBS aperte all'interconnessione, alla libertà di accesso e di scambio delle informazioni, alla collaborazione con altri attori; tutte logiche del modello dell'*Open Innovation*[174]. Ma non è tutto riassumibile nell'interazione *on-the-job* e nelle collaborazioni intenzionali; come suggerito nella precedente sezione, l'*abosptive capacity,* che misura il grado di assorbimento, è dipendente sia dalle competenze interne specifiche dell'impresa che

[167] Miles I. et al. (2001), *cit.*

[168] Den Hertog P. (2000),cit, pp 491-528.

[169] Si veda ad esempio: Bommakanti, 2005; Muller e Zenker, 2000; Nählinder, 2001; Hertog, 2000; Drejer e Vinding, 2005; Simmie e Strambach, 2006.

[170] Si veda: Mansury and Love 2008, Leiponen 2012, Mina, Bascavusoglu-Moreau e Hughes 2014.

[171] Laursen K., Salter A. (2004), *Searching high and low: What types of firms use universities as a source of innovation?*, Research Policy, vol 33 n.8, pp 1201-1215.

[172] Teixeira A. A. C., Bezerra L. (2016), *Innovation performance in service companies and KIBS vis-à-vis manufacturing: the relevance of absorptive capacity and openness,* Review of Business Management, São Paulo, v.18, n.59.

[173] Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

[174] Chesbrough H. (2003), *cit.*

dal set di legami con gli altri partners (*embedded e/o arm's lenght*) capaci di trasferire conoscenza differente. La chiave è l'interazione tra questi due fattori, possibile tramite una diagnosi a 360° delle modalità di assorbimento e sfruttamento della conoscenza a livello aziendale. Dal momento che è necessario un processo interno di conversione della conoscenza[175], *qual è dunque la meccanica interna che guida i KIBS?* Se Hertog [176]esplicita gli step di conversione*,* è emersa un'importante evidenza che relaziona il grado di apertura, deliberatamente elevato nei KIBS, con la necessità di sviluppare capacità dinamiche per fasi distinte del processo di elaborazione della conoscenza. Assunto che le capacità dinamiche riflettono le attività sottostanti all'abilità dell'azienda di adattarsi[177], Janssen et al.[178] concludono che in presenza di un'estensione di relazioni esterne, la capacità più importante è quella di concettualizzazione (o di *encoding*). Si tratta di tradurre i segnali generati e acquisiti dal mercato in proposte commercializzabili, sviluppando così conoscenza tacita mediante l'osservazione, l'imitazione e la pratica. Lo sforzo deve essere orientato ad un'interazione non prettamente operativa ma basata su attività di prototipazione, visualizzazione di concetti, promozione dell'imprenditorialità aziendale e pensiero *out-of-the-box*. Lo studio evidenzia che poiché i clienti e gli altri business partners possono contribuire in particolare modo all'inizio e alla fine della catena del valore della conoscenza[179] (*Knowledge sourcing e knowledge application),* il focus dei KIBS dovrebbe essere in corrispondenza della fase di *knowledge transformation* in cui il potenziale delle capabilities esterne è basso. A questo step è stata trovata una restrizione funzionale nella misura in cui i KIBS possono fare affidamento sulle capacità di altri, ma al contempo avere una forte capacità di decodifica sembra consentire un maggior uso dei flussi di conoscenza.

3.3.1 MAPPATURA DEI PARTNERS

Dunque le imprese per ridurre l'incertezza collaborano con diversi partners, il cui contributo è differente. Come sottolineato, le fonti di conoscenza esterna sono fondamentali per riconoscere tutte le opportunità possibili, quali prodotti già presenti sul mercato, processi innovativi[180] , nuovi mercati , strutture organizzative, e anche processi manageriali. In linea generale, la scelta dei business partners nella propria rete di collaborazioni è un fattore strategico poiché definisce il grado complementarietà del portafoglio di competenze a disposizione[181]. Un problema da non sottovalutare risulta la collaborazione con il medesimo partner in maniera ripetuta, può portare ad ottenere informazioni ridondanti, che sono la causa di inerzia

---

[175] In particolare Hertog (2000) esplicita tali step di conversione della conoscenza: Socializzazione (sviluppo di conoscenza tacita da codificata) , Esternalizzazione (sviluppo di conoscenza codificata da tacita), Combinazione (sviluppo di conoscenza codificata da codificata), Internazionalizzazione (sviluppo di conoscenza tacita da conoscenza codificata). Si veda: Hertog, (2000), *Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation.* International Journal of Innovation Management, vol. 4,n 4.

[176] Den Hertog (2000), cit.

[177] Si veda: Teece, Pisano, Shuen 1997.

[178] Matthijs J. Janssen, Carolina Castaldi & Alexander S. Alexiev (2018), *In the vanguard of openness: which dynamic capabilities are essential for innovative KIBS firms to develop*?. Industry and Innovation,Vol 25 n 4,pp 432-457.

[179] Si faccia riferimento al modello proposto nel documento pp 435. Consultabile qui: https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414758.

[180] Laursen K., Salter A. (2006), *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, Strategic Management journal, vol. 23 n. 2, pp 131-150.

[181] Si veda: Amara e Landry, 2005; Nieto e Santamarìa, 2007.

ed eccessiva dipendenza[182]. Globalmente le relazioni di rete dei KIBS sembrano essere per lo più orizzontali, ossia il collegamento è tra imprese all'interno del network e tra industrie[183]. Gli studi[184] dei KIBS sulla mappatura delle collaborazioni hanno fornito l'evidenza che tra i partners quelli più importanti, ossia che hanno l'impatto relativamente maggiore rispetto l'innovazione, sono i clienti, seguiti da altre società di servizi (KIBS) e fornitori, ed infine università, laboratori ed enti di ricerca privati, parchi scientifici e tecnologici, associazioni di categoria etc.. Alla luce di questa affermazione è possibile ripartire tali attori di conoscenza esterna in fonti (di conoscenza) primaria (*pivotal*), i clienti, e secondaria (*non-pivotal*) [185]. Il sistema circostante, vale a dire della rete, influenza il comportamento del KIBS e la sua capacità di mediazione e integrazione delle fonti. L'approccio che propone lo studio di Janssen et al.[186] mette in luce il fattore della dinamicità, per cui l'impresa deve necessariamente fare perno sulle capacità interne, per essere in sintonia con l'esterno e modificare le routine organizzative attraverso processi di apprendimento. In particolare viene messa in relazione la potenzialità di sviluppare *cababilitie*s che sono dipendenti dallo scambio con le fonti esterne, che differiscono da quella di concettualizzazione più assimilabile ad una capacità di sviluppo *in-house.* Di seguito andremo ad esplicitare la meccanica di interazione, dalla prospettiva dei KIBS, che lega questi ultimi con i vari business partners, suddivisi in: clienti (a), fornitori e competitors (b), altre fonti (c).

a) Clienti: da considerarsi come fonti primarie*,* con cui di regola sussiste un'interazione quotidiana e continuativa, basata su una forma di apprendimento cumulativo c.d. *on-the-job*[187] . In particolare si stabilisce una connessione nel front-office in cui dalla gestione delle attività di routine, KIBS e clienti trovano il *touch-point* per il mutuo scambio di conoscenza. Alcuni studi[188] ad esempio, sottolineano l'importanza di team condivisi, del coinvolgimento con il cliente e di una buona comunicazione. *Dove intervengono i clienti nella catena del valore dell'innovazione?* Ritorna utile il modello già citato di Janssen et al.: i clienti sono molto presenti nella fase della *knowledge application*, in cui avviene l'implementazione e la commercializzazione di una nuova proposizione o di un riadattamento dell'offerta. L'interazione naturale con i clienti permette ai KIBS di mettere in gioco due capabilities: in primis come già evidenziato la capacità di co-produzione, dal momento che si possono sviluppare nuove idee basandosi sulle esigenze dei clienti, e non di minore importanza la loro capacità di rendere scalabile ed estendibile (nel modello "*ability of scaling and stretching"*) la formula di servizio. La consegna del servizio ai clienti permette infatti di

[182] Gulati R.,Nohria N., Zaheer A. (2000), *cit.*

[183] Leiponen A. (2001), *Knowledge Services in the Innovation System*, Etla: Working Paper B185, Helsinki.

[184] Si veda: Love, Roper, and Bryson 2011.

[185] La distinzione fa riferimento a: Cabigiosu Camoagnolo e Li Pira (2018), *Linking Customer Embeddedness and imitation: The mediating Role of external Knolwledge sources and coordination Mechanisms*.

[186] Janssen, Castaldi , Alexiev (2018), *cit,* pp 432-457.

[187] Leiponen A. (2005), *Organization of Knowledge and Innovation: The Case of Finnish Business Services*, Industry and Innovation vol. 12, n 2, pp 85-203.

[188] PricewaterhouseCoopers (2006).

mettere in moto la dinamica del feedback utile a restituire segnali informativi alla controparte[189] , ossia i KIBS, che poi devono rielaborare lo stesso feedback. Come si è visto, il tipo di relazione influenza la trasmissione di informazioni; di regola c'è la possibilità che si instaurino fiducia e *commitment* reciproco causato dalle numerose interazioni nella durata della collaborazione, parliamo quindi di legami tendenzialmente radicati (*embedded*), in grado di fornire conoscenza tacita. A questo proposito[190] Galbreath (2002) sostiene che ha valore mantenere le relazioni con i clienti nel lungo termine se viene sfruttata ogni occasione per conoscerli in modo più approfondito, solo in questo modo il business sarà in grado di massimizzare entrate e redditività legate ad ogni cliente. Chiaramente lo spettro relazionale può variare nella forma, da relazioni "standard", in cui le aziende KIBS agiscono in gran parte come contraenti che eseguono un compito predefinito, a relazioni più integrate e interattive, dove si hanno delle partnership a lungo termine e c'è margine per negoziare le attività. Facendo un breve excursus, secondo Miles[191], è possibile distinguere tre gruppi di relazioni nei servizi di consulenza:

- *Sparring*: fornitore e cliente comunicano come partner uguali. La fiducia è una caratteristica base, le relazioni sono altamente interattive per mantenere alto il coinvolgimento personale.
- *Jobbing*: in questo caso l'interazione è minore. Tipicamente viene svolto un compito tecnico e specialistico, chiaramente definito dal cliente;
- *Sales relationships*: i rapporti di vendita riguardano servizi più standardizzati, o servizi prodotti in modalità relativamente standardizzate, che possono anche essere sviluppati anche prima della transazione.

I consulenti dovranno quindi giocare ruoli diversi a seconda delle relazioni con i diversi clienti. Questo schema studiato sulle aziende di servizi è estendibile alle imprese KIBS.

b)Fornitori e concorrenti: Classificabili tra le fonti di conoscenza secondarie (*non-pivotal),* intervengono in maniera più occasionale, di regola il rapporto con i KIBS prende forma all'interno di un progetto comune. Può capitare che fornitori e KIBS intraprendano azioni congiunte verso i clienti, quali ad esempio vendita di una soluzione (servizio) e assistenza, alle volte anche scouting di nuovi clienti. Tuttavia non si tratta di rapporti stabili come quelli cliente-KIBS, alcune aziende KIBS hanno l'esigenza di mantenere un determinato grado di indipendenza rispetto i fornitori in quanto è necessario che l'offerta sia differenziata. Alle volte tale comportamento può essere guidato anche dal timore di perdere lo status d'interlocutore diretto con il cliente. Relazionarsi meno frequentemente con altri KIBS (e/o fornitori) può essere un elemento distintivo rispetto ai concorrenti e addirittura costituire fonte di un vantaggio competitivo. Da evidenziare che comunque è possibile apprendere anche dai fornitori, imitando ad esempio i comportamenti che hanno esito positivo, ossia di successo, ed evitando quelli rischiosi e che non portano redditività; questo vale

[189] Si veda: Edvardsson et al. 2012; Cusumano, Kahl e Suarez 2015.

[190] Galbreath J, (2002), *Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation*, The TQM Magazine, Vol. 14 , n 1, pp.8-24. consultabile qui; https://doi.org/10.1108/09544780210413219

[191] Miles I. (2003), cit.

anche nei confronti dei competitors. Leiponen[192], dimostra che l'acquisizione di conoscenza dai concorrenti è positivamente correlata all'innovazione. *Come i concorrenti possono contribuire?* Chiaramente le interazioni con questi ultimi sono ridotte al minimo, ma è possibile che siano anch'essi fonte di spillovers (esternalità positive). Il modello di Cohen e Levinthal[193] sulle fonti di conoscenza tecnica[194] fornisce lo schema con cui gli spillovers della concorrenza hanno un effetto positivo sull'azienda KIBS (x): è necessario che vi sia interazione tra la capacità di assorbimento dell'impresa KIBS (x) e gli spillovers dei concorrenti. In altri termini c'è un vincolo per cui l'assimilazione della conoscenza esterna è vincolata alla capacità interna (di assorbimento) dell'organizzazione. Entrambi (fornitori e competitors), si collocano nella parte iniziale del funnel di Jannensen et.al, in cui sono fonte di conoscenza (per lo più tecnica) e abilitano i KIBS a usare la capacità di "*sensing user needs"*, ossia di essere sensibili alle richieste da clienti esistenti o potenziali, e al contempo quella di tenersi aggiornati rispetto le opzioni tecnologiche presenti sul mercato, c.d *"sensing (technological) options"*, sono infatti spesso e volentieri erogati corsi di formazione e aggiornamento a favore del personale. Date le caratteristiche relazionali con questi business partners si può affermare che i legami (KIBS- vendor) in questo caso non sono strettamente radicati ma assimilabili alla tipologia *arm's lenght ties*, per cui è richiesto un minore investimento in termini di tempo e di vincoli reciproci, e sono utili per raccogliere molte informazioni maggiormente accessibili sul mercato ad un costo inferiore, ossia trasmettono conoscenza codificata. La forma di apprendimento seguirà dunque il modello *Exploitation*.

c)Altre Fonti:

Raggruppano tutte quelle fonti di conoscenza secondaria che hanno minore rilevanza: università, laboratori ed enti di ricerca privati, parchi scientifici e tecnologici, associazioni di categoria, fiere di settore, workshop o convegni, riviste di categoria, internet. Riflettono ulteriori occasioni di interazione da cui ricavare conoscenze e informazioni utili all'attività svolta, sulla base di scambi non sistematici. In particolare, in letteratura è stato evidenziato che con le università c'è una discordanza in termini di obbiettivi, ossia mentre i KIBS hanno un orientamento sul breve periodo, data la dinamicità del mercato, le università richiedono tempi lunghi di ricerca il che implica anche ingenti investimenti non sostenibili da parte delle imprese. Contestualmente con laboratori ed enti di ricerca (pubblici o privati), sussistono scambi occasionali per lo più se vi sono rapporti personali (legati a quelli professionali) alla base. Anche in questo caso i legami si identificano a quelli classici di mercato (*arm's lenght ties).*

3.3.2 INTERAZIONI CON I CLIENTI: FATTORE DI COMPETITIVITA' ORGANIZZATIVA

Nel filone della letteratura del marketing relazionale, la gestione efficace delle relazioni è consolidata

[192] Leiponen A. (2005), *Organization of Knowledge and Innovation: The Case of Finnish Business Services*, Industry and Innovation vol. 12, n 2, pp 85-203.

[193] Cohen e Levinthal (1990), *cit.*

[194] Si veda l'appendice, fig. 12

essere fonte chiave di vantaggio competitivo per le organizzazioni moderne[195]. Chen e Popovich[196] osservano che è necessario, da parte dei KIBS, un processo di reingegnerizzazione a livello aziendale, possibilmente basato sul modello delle 11C[197]. Se le relazioni con i clienti vengono gestite in modo efficiente, possono costituire la risorsa meglio convertibile in vantaggio competitivo. Ciò implica che la relazione KIBS-cliente può essere molto difficile da imitare. Come è esemplificato nella fig. 13[198] nel corso del ciclo di vita della relazione, KIBS e clienti sviluppano come evidenziato reciprocità e fedeltà, l'output risulta quindi difficile da imitare per i concorrenti. Di fatto diversi studi[199] concordano sul fatto che il rapporto diadico cliente-KIBS possa essere interpretato come risorsa (dell'azienda di servizi) sfruttabile come base di un vantaggio sostenibile rispetto alla concorrenza. Ma i clienti ricoprono una duplice funzione, oltre a essere fonte di vantaggio, per la medesima meccanica sono anche una porta d'accesso alle informazioni di mercato che coinvolgono l'offerta dei competitors. Potrebbero essere il risultato di diverse strategie o situazioni, come ad esempio un cliente che chiede esplicitamente di avere lo stesso servizio offerto da un competitor, fornendo così informazioni su di esso e mettendo l'impresa KIBS nella condizione di imitare il suo concorrente. Un altro fattore che facilita l'imitazione è dato dall'aumentato della mobilità da parte dei lavoratori, questi infatti possono collaborare a lungo sullo stesso progetto, condividere informazioni e lavorare su problemi complessi. Non è raro che manager o dipendenti che hanno lasciato la propria azienda lavorino per un concorrente diretto, mettendo così a disposizione le proprie competenze e conoscenze.

3.3.3 OPPORTUNITA' DI IMITAZIONE

Abbiamo esplicitato in modo estensivo come le meccaniche che guidano i KIBS siano funzionali ad aumentare il loro livello di competitività, come quelle del network lo siano per lo scambio di informazioni, e in generale di come vi sia una correlazione positiva tra le collaborazioni e la propensione ad innovare. Considerando le similitudini tra il processo di innovazione e quello di imitazione, entrambi basati sull'apprendimento, è possibile pensare che le interazioni con l'ambiente esterno siano altrettanto importanti nel caso di imitazione. Quest'ultima è da intendersi come opportunità a cogliere le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, per poi sfruttarle al fine di imitare l'offerta dei competitors. L'abilità consiste nell'individuazione delle migliori opportunità per imitare, ed è quindi influenzata dalla conoscenza che l'azienda assorbe dagli attori con cui interagisce. Il monitoraggio sistemico del mercato (servizi, prodotti tecnologie, modelli di business di altre imprese) è molto diffuso ed è funzionale a definire se differenziare la

---

[195] Wilson (1999), cit.

[196] I. J. Chen, K. Popovich, (2003), Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, vol. 9, n. 5, pp.672-688.

[197] Nello sviluppo delle relazioni con il ciente si deve prevedere il complesso dei seguenti elementi: *customer, categories, capabilities , cost, control of the contact to cash process, collaboration and integration, customization, communications, customer measurement , customer care, chain of relationship.* Si veda: Gordon (1998), *Relationship marketing effectiveness: The role of involvement.*

[198] Si veda l'appendice.

[199] Si veda: Gouthier et al., 2003.

propria offerta da quella dei competitors innovando, o replicare la strategia competitiva[200]. L'assunto è che, formulare una strategia di imitazione è un problema di selezione ed uso delle informazioni in base alle opzioni già presenti sul mercato. Come già visto, le innovazioni "*new-to-the-firm*" sono imitazioni di prodotti, servizi o modelli di business già esistenti nello stesso settore o in altri, ma nuovi per l'impresa. L'elemento di novità è spesso il risultato di una riconfigurazione della conoscenza già esistente[201]. In particolare, i partner che inizialmente non rappresentano una minaccia competitiva possono accumulare una base critica di competenze tanto da diventarlo, oppure possono trasferire conoscenza a terzi, facilitando così l'imitazione. Dunque, così come per l'innovazione, assumiamo che l'intensità di scambio delle informazioni, data dal livello di *embeddedness*, influenzi l'imitazione. Chiarificate le dinamiche di scambio tra fonti esterne e KIBS, e il set di *dynamics capabilities* sviluppabili a seconda dell'interazione, è possibile declinare l'analisi: *come, nel complesso, i differenti business partners influenzano (e rafforzano) la capacità dell'impresa di imitare i competitors (cogliere l'opportunità d'imitazione), ossia la sua abilità nello sfruttare le informazioni esistenti sul mercato*? Rispondere a questa domanda aiuta a comprendere come e quanto le imprese KIBS dovrebbero investire in relazioni "radicate" con i clienti (fonte *pivotal*) e combinarle con informazioni provenienti da altri partners secondari, al fine di stare al passo con gli avanzamenti del mercato. La conduzione dell'analisi fa diretto riferimento allo studio condotto da Cabigiosu et al.[202]. Partendo dal presupposto che l'interazione principale dei KIBS (per apportare innovazione) sia quella con i clienti, fonte primaria di informazioni, l'analisi ruota attorno all'ipotesi che vi sia una relazione tra il livello di *embeddedness* KIBS-cliente e l'opportunità di imitare i concorrenti. Alla base vi è il costrutto definito *client innovation embeddedness*[203], indicativo dell'intensità dello scambio di informazioni e della misura in cui le risorse sono adattate nella diade. Se il livello è alto, il valore di scambio è elevato, quindi il KIBS è fortemente dipendente dal cliente e l'adattamento delle risorse è elevato. In appendice si propone uno schema riassuntivo del grado di *client* (innovation) embeddedness (si veda fig. 14).

Dunque è l'informazione a dover essere organizzata e sfruttata. Come visto nel modello di Gallouj[204], qualsiasi attore può essere fonte o ricevitore, in questo caso assumiamo che il cliente sia la principale fonte. I risultati dello studio[205] conducono a tre importanti evidenze, di seguito riassunte:

[200] Si veda: Greve, 1998; Greve e Taylor, 2000.

[201] Fleming L., Sorenson O. (2001), *Technology as a complex adaptive system: evidence from patent data,* Research Policy vol 30, pp 1019–1039.

[202] Cabigiosu A., Campagnolo D., Li Pira S. (2018), *Linking Customer Embeddedness and Imitation: The Mediating Role of External Knowledge Sources and Coordination Mechanisms,* presentato al DRUID18 Copenhagen Business School, Copenhagen, manoscritto non pubblicato.

[203] Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2001*), Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a muti-level analysis,* Organizational Studies, vol. 22 n. 6, pp 1013-1034.
Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2002*), The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation,* Strategic Management Journal, vol. 23 n. 11, pp 979-996.

[204] Gallouj F. (2002), cit, pp 264-265.

[205] Cabigiosu A., Campagnolo D., Li Pira S. (2018),*cit*.

1. La relazione tra l'interazione (ossia il grado di radicamento) dell'azienda KIBS (X) con il cliente inerente le attività d'innovazione, ha una curva a U rovesciata, con le opportunità d'imitazione dell'impresa (di prodotti/servizi/modelli di business già adottati dai competitors).
   Ciò implica un rapporto inversamente proporzionale: maggiore è il livello di *embeddedness* KIBS-cliente, minori sono le opportunità di imitazione del KIBS (si riduce l'abilità ad imitare), e viceversa.

L'intensità del legame oltre a definire l'informazione, può anche aumentare la specificità della conoscenza traferita[206]. Il processo di filtrare e fare match di informazioni tra le due parti, se da un lato riduce i costi di sperimentare nuova conoscenza, grazie alla meccanica dell'apprendimento esplorativo, dall'altro riduce via via l'abilità del KIBS di collezionare nuove opportunità appartenenti all'ambiente esterno rispetto la diade (il mercato). Dunque se aumenta la specificità, aumenta proporzionalmente anche l'adattamento; inizialmente il KIBS si adatta alla richiesta del cliente, man mano l'*embeddedness* aumenta, non si tratta solo di adattare ma viene innescato il processo di innovazione, dato il coinvolgimento reciproco per esplorare nuove idee. Le informazioni declinate per l'interazione binaria cliente-KIBS, possono però prescindere dal valore della conoscenza circolante sul mercato, e per l'impresa può diventare molto difficile utilizzare la conoscenza che alimenta la diade e declinarla per imitare le opportunità esistenti. Oltre una certa soglia infatti, si cade nell'effetto *c.d. over-embeddedness* [207], in cui la tendenza si inverte: l'estremo radicamento del legame è controproducente in quanto i clienti possono rendere l'impresa KIBS "cieca" a ciò che accade all'infuori delle loro interazioni, il rischio è di perdere l'orientamento al mercato. Ad un livello più genale, Burt [208] in precedenza aveva posto la problematica avanzando l'ipotesi che l'isoformismo all'interno della rete riduce la diversità e che un alto livello di concentrazione della medesima tipologia di informazioni (dato anche da pochi partners) limita l'accesso a nuove opportunità. A queste condizioni, può essere ridotta la stessa capacità di adattamento dell'organizzazione all'ambiente. *Dunque come si raggiunge "l'ottimo"?* nel momento in cui si ha un livello medio di client embeddedness. Troviamo un parallelismo con gli studi esplicitati alla sezione 1.4 (dominio dell'imitazione): il livello ottimale si raggiunge quando l'ampiezza dell'imitazione è intermedia, in quanto porta ad una combinazione di valore. Anche da questa analisi l'ottimo si ha con un livello medio, tale da ovviare al problema dell'*over-embeddedness*, mantenendo una sufficiente intensità di relazione con l'attore cardine (il cliente).

La diade cliente-KIBS non è l'unica variabile da tenere in considerazione, le imprese sono connesse nel network anche ad altri partners: l'obbiettivo è sfruttare tutte le opportunità di interazione. Si arriva quindi a esplicitare le successive due evidenze:

[206] Uzzi (2003), *cit.*
[207] Uzzi (1997), *cit.*
[208] Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

2. La misura in cui l'impresa KIBS (x) interagisce con fonti di conoscenza esterna**,** modera la curva a U invertita[209] (relazione tra la *client innovation embeddedness* e le opportunità di imitazione) fino al punto che tale relazione viene capovolta.

Le imprese KIBS possono sfruttare fonti d'informazione complementari rispetto i clienti, ossia quelle secondarie (fornitori, competitors, altri KIBS, università etc..). In questo modo al fine di riconoscere nuove opportunità strategiche si ha l'azione congiunta di fonti primarie e secondarie. Il cliente deve essere abile nell'assorbire e trasmettere le informazioni che gli altri attori forniscono, in quanto funge da filtro primario nell'interscambio con le altre fonti. A seconda del grado di *client innovation embeddedness*, dipenderà anche il meccanismo di apprendimento attivato, in quanto è funzionale al tipo di legame che il KIBS detiene con i clienti. In questo caso l'apprendimento sarà il prodotto dei legami attivati. La soluzione ottimale risiede nell'avere legami *arm's lenght* con le fonti secondarie, viceversa embedded con i clienti: come specificato le prime sono utili per l'accesso a informazioni pubbliche frazionate sul mercato, funzionali ad un apprendimento *exploitative,* mentre i clienti per quelle private, base della meccanica esplorativa.
Se il cliente è il filtro, nel caso il KIBS abbia poca interazione con questo, l'assorbimento dall'esterno è ridotto, viceversa se l'intensità nell'interazione è sufficientemente elevata, il valore delle informazioni con le altre fonti è indirettamente incrementato. C'è dunque un vincolo: è necessario un livello di interazione sopra la media (ossia non equiparabile ad una relazione standard, *arm's lenght*) tra cliente e fonti secondarie. Se il legame cliente-altre fonti è di tipo *arm's lenght*, è limitata la trasmissione di conoscenza tacita (ossia di informazioni qualitative e rilevanti), al contrario se il livello di interazione è medio-radicato lo scambio acquista valore. Il rimando al KIBS è uno scambio altrettanto qualitativo che permette una valutazione più veloce ed integrata anche di ciò che accade sul mercato, nonché una riduzione dei costi di apprendimento che abilitano lo scambio esplorativo anche con gli altri partners.

3. L'interazione è tri-laterale: l'intensità cliente-KIBS relativa alle attività d'innovazione (*client innovation embeddedness*), l'uso di fonti di conoscenza esterna e il coordinamento. La correlazione positiva tra l'interazione cliente-KIBS e l'opportunità di imitare si rafforza nel momento in cui lo scambio è moderato da fonti esterne e da adeguati meccanismi di coordinamento tra cliente e KIBS.

Con questa assunzione si riconferma il ruolo centrale che ha il cliente; i meccanismi con cui si coordina l'interazione con quest'ultimo influiscono sull'opportunità di riconoscere le potenzialità del mercato. Il flusso di informazioni deve essere il più fluido possibile: deve esserci corrispondenza tra chi detiene la conoscenza e chi la utilizza. Spesso la comunicazione non efficiente dà spazio a gap nello scambio di

[209]Si veda punto 1.

conoscenza, il coinvolgimento del personale atto a implementare la conoscenza trasferita aiuta ad incrementare le possibilità di sfruttare tutte le opportunità esistenti. Il coordinamento inter-funzionale aumenta il valore e l'uso della conoscenza scambiata con cliente all'interno dell'azienda[210]. Resta confermato che le abilità di qualsiasi organizzazione risiedono in gran parte nei principi organizzativi con cui l'expertise individuale e funzionale è strutturato, coordinato e comunicato. Ritornando agli assunti di Penrose[211] , l'abilità dell'aziende nel complesso risiede nell'attivazione, nel coordinamento e nell'integrazione delle risorse così da ottenere prestazioni superiori dei concorrenti.

Riassumendo, l'interazione con il cliente gioca un ruolo fondamentale, poiché movimenta il trasferimento di conoscenza che a sua volta implica il processo di apprendimento. Non è la varietà di fonti esterne ma come viene organizzata e sfruttata l'interazione a determinare il riconoscimento di opportunità strategiche. In sostanza gli elementi che giocano a favore sono il livello di integrazione nel network, in particolare con i clienti, e la propensione verso le collaborazioni esterne, riassumibili nell'attività di networking che ben descrive la natura di cooperazione nei KIBS.

[210] Slater S. F., Narver, J. C. (1994), Does Competitive Environment moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *„Journal of Marketing, vol. 58* n.1, pp 46-55.
[211] Penrose (1959), cit.

CAPITOLO 4 - CASO AZIENDALE: ZENITH

4.1 OVERVIEW MERCATO DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA

In questa ultima parte dell'elaborato è necessario inquadrare il settore della comunicazione pubblicitaria che fa da cornice al caso aziendale oggetto dell'indagine.

In tutti i paesi avanzati, e a maggior ragione in Italia, questo settore assume un ruolo cruciale per l'andamento del sistema economico ma anche dell'economica reale: nel nostro paese infatti esso rappresenta uno spicchio importante del prodotto interno lordo, circa il 2%, e ha un'influenza importante sull'andamento dei mercati e dei prezzi.

Riprendendo Bagwell [212] è immediato identificare gli effetti che la pubblicità ha sulla determinazione dei prezzi dei prodotti e soprattutto sulla domanda degli stessi, e di conseguenza l'influenza sulle vendite e sulle quote di mercato delle imprese. Questi sono i motivi principali che spingono le aziende a investire in questo settore cercando di ottenere una fidelizzazione dei consumatori che gli permetterebbe di accrescere il valore del marchio *(brand loyalty)* e quindi il proprio profitto.

Accanto al valore aggiunto che il settore offre alle imprese produttrici di beni e servizi che giovano della pubblicità per aumentare il proprio fatturato e il proprio prestigio, è importante sottolineare anche che il mercato pubblicitario è fonte di introiti anche per tutti i mezzi di comunicazione, siano essi di tipo tradizionale o innovativo, e inoltre rappresenta un indice di stato di avanzamento di un paese in termini di sistema di informazione. L'impatto di tutti questi fattori dipende in maniera inequivocabile dalla tipologia di sistema economico nazionale che si prende in considerazione e in particolare dalla concentrazione e dalle dimensioni degli inserzionisti di pubblicità, così come dalla quantità e importanza delle agenzie di intermediazione pubblicitaria. Data questa differenza tra economie diseguali nella loro struttura, all'interno di questo elaborato sì preferisce concentrarsi sulla situazione del mercato italiano e delle sue tipicità.

Entrando più nel dettaglio della comunicazione pubblicitaria, la prima distinzione che emerge anche in letteratura è tra attività *above the line* e attività *below the line.* Le prime sono tutte le attività che utilizzano mezzi di comunicazione come intermediazione per raggiungere i consumatori, senza distinzione tra mezzi classici (Televisione, internet, stampa) e moderni (internet e social media); le seconde invece sono attività che non richiedono intermediazione e hanno lo scopo di arrivare in maniera più diretta al consumatore (sponsorizzazioni, eventi, email marketing e direct marketing).

Questa definizione trae origine dalla disposizione di tali attività nei bilanci delle aziende che segnavano tali investimenti al di sopra o al di sotto delle linee di spesa del conto economico. Tuttavia appare limitativo fermarsi a questo tipo di definizione come chiave di letteratura per il settore che con l'avvento dei nuovi

[212] K. Bagwell (2007), *"The Economic Analysis of Advertising"*.Department of Economics Columbia University ,New York.

media ha permesso alle imprese di rivolgersi al consumatore con piano sempre più articolati e integrati tra le varie attività.

Per questo motivo risulta più interessante andare ad indagare quali sono tali nuove forme di comunicazione che stanno stravolgendo il settore e che hanno portato significativi cambiamenti anche alle agenzie o alle aziende di intermediazione pubblicitaria che vi operano.

Sicuramente la più grande innovazione che è apparsa in questo settore dall'avvento della televisione è la diffusione di internet, che è cresciuto a ritmi vertiginosi all'interno del mercato nel corso degli anni arrivando a superare nel 2006 la radio e nel 2013 quotidiani e periodici. Questo forte sviluppo è dettato sostanzialmente da due fattori: in primo luogo l'incremento sostanziale degli utenti che utilizzano in maniera costante questo mezzo, basti pensare che prendendo tutta la popolazione italiana nel 2006 solo il 29% dichiarava di utilizzare internet mentre nel 2011 siamo arrivati al 50% e nel 2018 al 90%; in secondo luogo il maggiore contenuto tecnologico che offre questo mezzo, che permette alle aziende entrare in possesso di molti dati dei consumatori (profilazione) e quindi di colpire il proprio target con comunicazioni sempre più personalizzate.

Ad Internet va riconosciuto sicuramente il merito di aver moltiplicato i punti di contatto con il consumatore (*touchpoints)* che ora non sono più limitabili alla televisione o alla stampa ma si allargano a tutti i mobile devices (computer, i-pad, smartphone). Basti pensare che in Italia con una popolazione di circa 60 milioni sono presenti circa l'83 milioni[213] di contratti per smartphone, ovvero circa 1,5 per abitante.

Non solo il numero di punti di contatto con il consumatore ma anche il numero di canali per comunicare con esso si sono moltiplicati enormemente. Oggi i consumatori italiani spendono sempre meno tempo sui media tradizionali come la televisione, meno di 3 ore al giorno[214], a favore di internet, circa 6 ore al giorno[3], e all'interno dell'universo di internet il canale più utilizzato è quello dei social network con ben 2 ore giornaliere di utilizzo. Come detto, sono numerose le piattaforme anche all'interno del mondo social che hanno una buona diffusione nel mercato italiano (circa 16 le più diffuse [3]) e ciascun utente/consumatore ha in media un profilo su circa sette piattaforme diverse tra social networking e piattaforme messenger/Voip. Questi dati portano con sé due importanti constatazioni per il mondo delle aziende e delle agenzie di intermediazione pubblicitaria, ovvero da un lato quanto sia sempre più complesso riuscire ad ottenere dati sui consumatori e aggregarli in modo da poter ottenere una profilazione sempre più completa e che permetta di veicolare la comunicazione, mentre dall'altro come sia aumentato il livello di conoscenze riguardo alle piattaforme e alle tecnologie che è necessario possedere per poter operare bene all'interno di questo settore.

Appare dunque piuttosto scontato che per rispondere a queste esigenze le agenzie di intermediazione pubblicitaria debbano avvalersi di partner specializzati, che possano aiutarle ad acquisire conoscenze

[213] We are social (2019) "Digital in 2019" report annuale.

[214] We are social (2019) "*Digital in 2019*" report annual.

specifiche delle tecnologie presenti sul mercato e a mantenersi aggiornati sulle innovazioni.
In questo senso i partner più importanti nel settore sono certamente Google con una quota di mercato vicina al 37%, a seguire Facebook con una quota pari al 20,6%, e infine Amazon (4,2%).

Questa prima parte introduttiva si è resa necessaria per inquadrare il settore dell'intermediazione pubblicitaria che continueremo ad approfondire in questa parte dell'elaborato.
Nell parte seguente di questo capitolo, infatti, entreremo più nel dettaglio nel mercato dei centri media come società di intermediazione principale e, in quanto categorizzata come professional KIBS, indagheremo il coordinamento con i partners privilegiati del settore. La parte finale del capitolo avrà poi un focus particolare su Zenith che sarà oggetto di un'analisi specifica sul cliente L'Oréal per dimostrarne il grado di radicamento e la conseguente influenza sulle opportunità di imitazione

4.2 CENTRI MEDIA COME KIBS

La prima parte di questa sezione sarà dedicata ad una panoramica di settore, prendendo in considerazione tutto l'ecosistema di mercato. L'inquadramento generale categorizza le attività svolte dai centri media all'interno della divisione NACE "*Other business activities*"; in via generale, hanno l'obbiettivo di ottimizzare l'investimento pubblicitario per conto dei clienti, negoziando e/o acquistando spazi pubblicitari. Tale funzione è inclusiva di una strategia e una pianificazione sui diversi mezzi di comunicazione (*televisione, radio, stampa, out of home, direct mail, internet*). Oltre l'attività *core* di compravendita, ve ne sono altre accessorie, che nella totalità del mercato risultano essere ormai equiparabili ad un servizio *standard*, quali: definizione della strategia media, pianificazione sul media-mix, attività di *media buying*, gestione amministrativa, monitoraggio e ottimizzazioni sulle piattaforme di distribuzione, controlli ex post della campagna pubblicitaria (reportistica). Contrariamente, per alcune attività *ex-ante* l'intermediazione (es. creazione del messaggio pubblicitario), i clienti (inserzionisti) possono rivolgersi ad altri soggetti (es. agenzie creative). La partnership tra centri media e clienti inizia dalla vincita di gare (riconducibili a quelle d'appalto) supervisionate da partner terzi in funzione di auditor (es. *Ebiquity*[215]); di fatto i brand mettono "in gara" il loro budget e da qui si avvia il processo che porta alla scelta del centro media, che ha deciso di gareggiare, più in linea con le proprie esigenze. Le aree di valutazione sono principalmente tre: area finanziaria che tiene conto dei termini commerciali del contratto, area servizi che definisce le aree cui è committata l'agenzia, infine l'area team, in cui si presenta l'organigramma funzionale alla gestione delle prestazioni di servizio stabilite in fase contrattuale. In generale, la scelta del *portfolio* di clienti da parte del KIBS (centro media) è in funzione della strategia di sviluppo aziendale; spesso si mettono in gioco per vincere clienti "esperti" attraverso i quali è possibile attivare progetti di ampio raggio ed applicare una buona dose di apprendimento *esplorativo*, che alimenta l'intero network. La relazione non è solo una diade, ma tiene

[215] *Ebiquity plc*, sede legale a Londra, società attiva nel comparto dei servizi di media auditing in oltre 70 paesi, fra cui l'Italia.

conto anche di terze parti. L'ecosistema pubblicitario è infatti suddiviso tra due mercati[216] (lato domanda e offerta): il primo cd. *procurement market* in cui le concessionarie di pubblicità acquistano gli spazi pubblicitari dagli editori (proprietari dei mezzi di comunicazione), alle volte editore e concessionaria posso coincidere, per poi rivenderli o ai centri media o direttamente agli inserzionisti (brand). Il secondo, il cd. *sale market* in cui i centri media offrono servizi di intermediazione pubblicitaria ai propri clienti (inserzionisti pubblicitari), e quindi comprano per conto dei propri clienti gli spazi pubblicitari. In questo senso, il centro media è l'attore intermediario nel network di scambio (si veda la figura 15[217]), capace di influire sulle scelte commerciali da ambo i lati. Di conseguenza lo sviluppo della conoscenza di settore può aver luogo anche al di fuori dell'interazione cliente-KIBS, ossia dall'interazione cliente-concessionarie. Sotto il profilo giuridico-legale, il contratto che regola il rapporto tra agenzia e cliente è riconducibile al contratto d'appalto di servizi, mentre, per quanto riguarda il servizio di compravendita di spazi pubblicitari con le concessionarie, al contratto di mandato che può essere con o senza rappresentanza.

In via generale, i centri media si possono ricomprendere nella macro categoria *professional service* (p-KIBS)[218], di cui sono state definite le peculiarità nel capitolo 3. L'attività di *accounting* che si esplicita nel contatto costante con i clienti, è da considerarsi un elemento chiave nelle attività del centro media. Nella maggior parte dei centri media, manager e dipendenti senior assumono un ruolo di *gatekeepers*; attivi nel front-office sono rappresentativi del collegamento tra le politiche a livello aziendale e lo sviluppo della conoscenza individuale dei singoli membri dei team di lavoro, nonché indirizzano la relazione con il cliente. Internamente si possono dunque considerare come *mento*r per gli altri colleghi, in particolar modo per quelli junior, che sono invece focalizzati sulle attività più operative e/o in alcuni casi di accounting con figure altrettanto junior lato cliente. Riconfermando quanto esplicita la letteratura, per questi p-KIBS l'apprendimento *on-the-job* è ciò che permette lo sviluppo della conoscenza aziendale pregressa. L'enfasi è su team multidisciplinari i cui componenti di regola hanno un background eterogeneo e un solido expertise tecnico. A livello di *soft skills* sono invece predilette buone capacità comunicative interpersonali e di ascolto attivo rispetto le diverse aspettative dei clienti. Per quanto concerne i programmi di formazione, questi possono variare da singolo individuo a seconda di molte variabili, le principali: carichi di lavoro, modus operandi del team, politiche aziendali, capacità gestionali dei manager. A livello aziendale è dunque strettamente necessario sviluppare politiche che consentano di formalizzare e condividere internamente conoscenze con colleghi e altri team progettuali, al fine di trasformare conoscenza individuale in conoscenza collettiva ogni qualvolta sia possibile.

[216] Fonte: Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione sulla definizione del mercato rilevante*, par. 7 e ss.

[217] Si veda l'appendice.

[218] Riprendendo la letteratura, nei *professional services* (p- KIBS) , il focus è sulla dimensione professionale dell'offerta attraverso il contributo di competenze, esperienza e creatività (KIBS legati a consulenza, servizi di marketing e di innovazione etc).

4.3 LE FONTI NEL SETTORE: PRIMARIE, SECONDARIE, ALTRE

Di seguito si mapperà il mercato cui fanno parte i centri media (KIBS), catalogando tra fonti primarie (pivotal), secondarie (non-pivotal) e altre fonti, al fine di mantenere la struttura d'analisi del precedente capitolo.

a)Fonti primarie (*pivotal*): Clienti

Il servizio offerto dai centri media è strettamente incentrato sulle esigenze di comunicazione pubblicitaria dei vari clienti acquisiti. In funzione di questi viene adattato e strutturato il portfolio di servizi cui verte l'intermediazione pubblicitaria. I clienti potenzialmente sono rappresentativi di tutto il mercato nei vari settori merceologici; paliamo di grandi multinazionali con portafogli di brand estesi orizzontalmente (su più classi merceologiche) o specializzati verticalmente (es. *FCA, Ferrero*), aziende o altri enti medio-grandi (es. *Generali*) fino a piccole imprese (es. Roy Rogers) attive per lo più a livello nazionale o locale. Si ricomprende sia il mercato B2B che B2C. Elemento che contraddistingue i centri media, sono le esternalità di rete nella gestione degli investimenti pubblicitari, attuabili mediante la capacità di negoziazione nei confronti dei fornitori (concessionarie, editori). Da qui discende l'abilità nell'attrarre clienti, spesso e volentieri direttamente correlata ai volumi di investimento pubblicitario amministrato. Se il volume complessivo di investimento intermediato è alto, maggiore è la probabilità di attrarre nuovi clienti. Ciò implica che i centri media hanno interesse nel creare opportuni incentivi al fine di potenziare il numero di clienti e/o la loro spesa pubblicitaria. È dunque evidente la stretta interdipendenza tra centri media e clienti, catalogati in questo elaborato come fonte primaria.

b)Fonti secondarie(*non-pivotal)*

-Concorrenti

Come esposto nella sezione (3.3.1) uno dei trend studiati in letteratura per i KIBS si è visto essere la tendenza alla concentrazione. Si evidenzia questo processo di concentrazione industriale, con accentramento in capo a gruppi multinazionali, anche nel settore preso in esame. Attualmente a livello nazionale lo sviluppo è stato infatti analogo; tutte le principali agenzie che offrono un servizio di intermediazione pubblicitaria[219], appartengono ad un gruppo societario. Un'altra evidenza, dovuta in parte all'inasprimento della concorrenza, ha visto la volontà dei clienti internazionali di collaborare con la stessa agenzia, sinonimo di uniformità nella qualità del servizio erogato, nonché a garanzia di riservatezza.
In Italia sono presenti sei gruppi societari internazionali *Aegis, Havas, Interpublic, WPP, Publicis Groupe, Omnicom* che sono attivi sul mercato dell'*advertising* attraverso delle sub-holding sovraintendenti altrettante società tra cui i diversi centri media che appartengono a network internazionali e altre società

[219] "I servizi di intermediazione pubblicitaria si distinguono dalle altre attività di marketing di comunicazione per il prezzo. In particolare, il meccanismo di remunerazione di tali servizi prevede un sistema duale in base al quale il centro media vede remunerata la propria funzione di intermediario sia dal cliente, che paga corrispettivi in funzione dei diversi servizi, fra cui, l'attività di negoziazione e acquisto di spazi, sia dalle concessionarie di pubblicità mediante il meccanismo delle *overcommission".* Fonte: Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (2012), *Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*. Allegato A alla Delibera n. 551/12/CONS.

organizzate per settore di attività[220]. Lo scenario nel tempo si è chiaramente scomposto, accanto ai grandi centri media strutturati per avere previsionalità così da coprire spese e operazioni (es. perdita di un grande cliente), vi sono agenzie indipendenti, di dimensioni ridotte, operanti per lo più sul mercato nazionale (ad es. *Armando Testa, Waycomm, Waymedia*) e startup digitali. Di seguito si esamina nel dettaglio l'assetto societario del network dei competitors diretti rispetto *Publicis Groupe*. gruppo cui appartiene l'azienda sulla quale si strutturerà nelle successive sezioni l'analisi. La mappatura completa dei concorrenti e delle relative quote di mercato[221] (dato consolidato dicembre 2018, mercato Italia), si trova in appendice rispettivamente alla fig. 16 e fig. 17.

1. WPP Group plc (WPP): Holding del gruppo, società di diritto inglese con sede in Jersey (Regno Unito), è costituita da circa 150 società, collegate e direttamente o indirettamente controllate. Il gruppo è presente in numerosi comparti che spaziano dalle attività di creazione del messaggio pubblicitario, promozione e gestione del brand a quelle di comunicazione digitale. Negli anni è stata condotta una strategia di crescita verticale ed orizzontale in mercati collegati, sono stati infatti acquisite agenzie pubblicitarie (es. *J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather*), nonché società specializzate nelle relazioni pubbliche (es. *Ogilvy Public Relation Worldwide, Cohn & Wolfe*) e nella rilevazione delle audience nei principali mezzi di comunicazione.[222]

Entrando nel dettaglio dell'offerta media, le sigle con le maggiori quote di mercato[223] in Italia, facenti capo al network della sub-holding GroupM, risultano: Wavemaker *(20,66%),* Mindshare *(9,81%)* e Mediacom *(8,28%).* A livello di mercato Italia la quota complessiva risulta dunque pari a 38,7%, con un fatturato vicino ai 2 miliardi. Nel 2018 ha subito una trasformazione, in particolare è stato creato un hub (GroupM Digital) al servizio dei centri sopracitati, per inglobare le principali funzioni offerte di Programmatic, Search, Social, SEO, Analytics, eCommerce, etc. La scelta è stata guidata dall'integrazione tra funzioni e dipartimenti per meglio fronteggiare lo scenario dell'industria media. Tra i clienti della holding italiana, *Ferreo, Mondelez*[224]*, British Airways, Tiffany* etc.

2. Aegis Group plc (Aegis): la sede legale è a Londra, a livello internazionale l'offerta risulta una gamma di servizi tra cui marketing per le comunicazioni, relazioni pubbliche e intermediazione pubblicitaria. Il network media in Italia fa capo alla holding Dentsu Aegis, cui sono affiliati vari centri media[225], i primi due più importanti in funzione delle quote di mercato risultano, Carat (*12,87%*) e Vizeum (*5,22%*), che insieme

[220] Si tenga conto di servizi creativi pubblicitari, servizi di promozione, costruzione del marchio e marketing diretto, servizi di comunicazione specializzata e di comunicazione sulla salute, servizi di consulenza in vari settori.

[221] Dato consolidato dicembre 2018, mercato Italia. Fonte: Salvadori (2019),*Wavemaker davanti a Carat e Omd nel ranking "Italy Projected Portfolio" di Recma*. Sito: https://www.engage.it/ricerche/wavemaker-recma/179227#zhic359O7tylpxJQ.97

[222] Il dettaglio dell'assetto societario è disponibile nel *WPP Annual report & accounts.*

[223] Si veda: classifica "*Italy Projected Portfolio*" di Recma (Research Company Evaluating the Media Agency Industry), dati consolidati a Dicembre 2018, https://www.recma.com/,.
Strumento di valutazione delle agenzie media in un periodo di 3 anni, l'analisi si basa su 18 criteri che includono indicatori quali, competitività nelle gare, l'andamento del billing, risorse destinate alle attività emergenti (digital, dati e contenuti), capacità di gestire clienti globali e locali etc.

[224] Owner dei marchi: Cipster, Vitasnella, Oreo, Philadelphia etc.

[225] Il dettaglio dell'assetto societario è disponibile nel *Aegis group plc, Annual report & accounts.*

rappresentano il 18%[226] del mercato italiano. Tra i clienti recentemente vinti figurano Dazn e Jaguar Land Rover, Beiersdorf *(*owner dei brand *Nivea, Eucerin, Labello etc*..) mentre tra gli storici, il gruppo Reckitt Benckiser (owner dei marchi *Air Wick, Vanish, Durex etc*.[227]) e il gruppo LVMH[228] gestito dalla sigla Carat Luxury.

3. Havas Media Group (Havas): avente sede legale a Parigi e operante anch'essa a livello internazionale sia su mercati correlati che sul mercato di riferimento mediante due divisioni *Havas Worldwide e Havas Media,* che sono a capo di diverse società specializzate nell'offerta di servizi quali: *promozione del brand, creazioni di creatività pubblicitarie etc.* Con riferimento all'Italia, il mercato media è in capo ad Havas Media avente una quota di mercato pari al 7,4% (Dicembre 2018); tra i clienti si annotano *Campari, Citroen, Disney etc.*

4. The Interpublic Group of Companies Inc. (IPG Mediabrands): la sede legale si trova a New York, è attivo a livello internazionale nel mercati dei servizi marketing per le comunicazioni mediante tre brand McCann Worldgroup, Draftfcb, Lowe & Partners. Nello specifico del mercato italiano per i servizi di intermediazione pubblicitaria, vi sono due principali centri media, Initiative con una quota pari a 2,62% e Universal Mccann (2,64%), controllati dalla capogruppo Mediabrands. In Italia i budget gestiti in comunicazione sono di clienti quali *Whirlpool, Xiaomi, American Express e Rummo* etc.

5.Ominicom Media Group Inc. (OMG): ha sede legale a New York ed è una holding, delegata di diverse funzioni strategiche, ma facente parte di un gruppo attivo a livello mondiale che include agenzie pubblicitarie, network pubblicitari e imprese che forniscono una vasta gamma di servizi di comunicazione e servizi correlati. In Italia la capogruppo controlla diverse aziende, tra cui i centri media OMD (Optimum Media Direction) e PHD, le cui quote di mercato sono rispettivamente pari a 11,6% e 5,02%. Alcuni dei clienti gestiti *Daimler (Volkswagen), Henkel, Lidl* etc.

Sulla base dell'attuale struttura e, in particolare, della quota detenuta, GroupM risulta occupare una posizione di leadership nel mercato nazionale dell'intermediazione pubblicitaria.

Tendenze e fattori comuni nei vari network

Per quanto riguarda l'*advertising online*, il trend negli ultimi anni, guidato da avanzamenti tecnologici, vede l'utilizzo ormai indispensabile di piattaforme di intermediazione e distribuzione *online* (cd*. adverting exchanges*). Queste si avvalgono di sistemi automatizzati per la compravendita di spazi pubblicitari guidate da algoritmi, che agevolano lo scambio tra agenzie (*buyer*) ed editori e concessionarie dei vari siti web (*seller*). Grazie a questa tecnologia si è evoluto il *programmatic buying*, ossia la modalità di acquisto di spazi pubblicitari online in tempo reale (*real time bidding*) che segue il modello dell'asta aperta, poi declinatosi in

[226] "*Italy Projected Portfolio*" di Recma (Research Company Evaluating the Media Agency Industry), dati consolidati a Dicembre 2018, https://www.recma.com/.

[227] Elenco marchi: https://www.rb.com/brands/

[228] Holding operante nel settore del lusso, owner dei marchi: Givenchy, Kenzo, Loro Piana, Louis Vuitton, Moët & Chandon. Vedi elenco marchi: https://www.lvmh.it/le-maison/.

molteplici forme di negoziazione (es. *programmatic guaranteed* etc.) tra buyer e seller. Le stesse sponsorizzazioni su Facebook hanno un sistema ad asta per decidere il posizionamento pubblicitario all'interno del *newsfeed* degli utenti in target. Attualmente, la maggioranza degli investimenti online sono guidati dal programmatic advertising[229] e dai social media (*Facebook, Instagram , Twitter etc*..). Da qui la necessità dei centri media di formare team o hub specializzate in queste branche del settore: si veda ad esempio la sigla iProspect del gruppo Dentsu Aegis o quella di Performics del gruppo Publicis, entrambe nate per convogliare profili specializzati in soluzioni di *Lead Generation* e *Paid Social*. Altri due ambiti di questo settore che stanno facendo crescere il business dei centri media sono la *Paid Search* che include anche la gestione delle attività di *Search Engine Opyimization (Seo*), atte a incrementare la visibilità organica e il traffico dei siti web. Dati alla mano[230] i due terzi della crescita registrata dalla spesa pubblicitaria globale tra il 2017 e 2020 sarà derivata da Paid Search e Social Media. La consulenza in queste aree è sempre più richiesta dai vari clienti e le agenzie negli anni si sono attrezzate in moduli, aventi una precisa e differente identità, per affermarsi nell'arena competitiva. Un esempio, è la creazione della nuova business unit Optimize, parte del gruppo Dentsu Aegis Network, specializzata nell'Inbound Marketing[231] . Le aziende fronteggiano anche rispetto lo sviluppo di prodotti tecnologici, si prenda ad esempio la partnership tra Publicis Groupe e Microsoft nella creazione di Marcel, piattaforma alimentata dall'intelligenza artificiale, utile rafforzare la relazione cliente-agenzie. A prescindere dal modello di business dei vari gruppi, il dato che accomuna tutte le agenzie evidenzia che i proventi che derivano dalle nuove capabilities legate alla *digital transformation,* rappresentano ad oggi la maggioranza dei ricavi.

-Partners: Google, Facebook, Amazon

In generale, la distribuzione delle risorse del mercato del *digital advertising*, risulta essere dominata (sia a livello nazionale che mondiale) da un duopolio, *Google*[232] e *Facebook*[233]*,* con una lunga coda di altri soggetti molto più piccoli. A livello nazionale infatti, quasi il 60% dei ricavi netti della pubblicità online[234] è detenuto dai due colossi americani, e la stessa conferma si ha tenendo conto dei ricavi lordi che danno evidenza dei volumi gestiti da questi operatori, che insieme arrivano ai 2/3 del valore complessivo stimato del mercato[235].

Il ranking vede Google al primo posto (con una quota del 37%), a seguire Facebook (quota pari al 20,6%) e

[229] Il termine **programmatic advertising** indica l'automatizzazione e l'ottimizzazione dell'acquisto di unità pubblicitarie al fine di inviare il messaggio giusto, al momento giusto a precisi segmenti di audience individuati mediante targettizzazione.

[230] Fonte: Zenith 2017, Advertising Expenditure Forecast ,.

[231] Nel dettaglio i servizi core di Optimize consistono nella realizzazione di strategie di content marketing attraverso la creazione di contenuti branded ad hoc, e nell'ottimizzazione della presenza dei brand sui motori di ricerca (SEO).

[232] Google, azienda statunitense che offre servizi online, con quartier generale a Mountain View in California.

[233] Facebook Inc,'impresa statunitense che controlla il servizio di rete sociale Facebook, fondata nel 2004 da Mark Zuckerberg.

[234] Fonte: AGCOM, *Osservatorio sulle testate online,* Rapporto 2018. "*Tiene conto degli introiti percepiti dalla vendita di spazi pubblicitari sul web a terzi sui propri siti e dei ricavi derivanti dall'attività di concessionaria di pubblicità/intermediario, al netto della quota retrocessa ai proprietari dei mezzi."*

[235] Fonte: AGCOM, *Osservatorio sulle testate online,* Rapporto 2018.

Amazon (4,2%)[236]. La quota di Amazon beneficia dal cambio di atteggiamento dei consumatori che spesso iniziano la ricerca dei prodotti dal portale di e-commerce. Le agenzie media dunque, per quanto concerne tutta l'offerta del servizio rispetto la compravendita di spazi pubblicitari online, si trovano a non poter prescindere dal collaborare con questi *big player* del settore, che sono proprietari delle principali correlate piattaforme di distribuzione pubblicitaria[237]. Attraverso di esse sono fruibili ulteriori servizi online (search , matching dei dati tra piattaforme, profilazione per audience etc.), e di network di siti web (es. *Youtube per Google*). Se si prende ad esempio *Facebook*, la piattaforma costituisce una porta d'accesso all'informazione (algoritmica) per i consumatori, spesso e volentieri prediletta, e di conseguenza un punto di approdo obbligatorio per chi identifica, insieme ai brand, le strategie di comunicazione sui vari canali di distribuzione. A questo equilibrio particolarmente concentrato, si è arrivati da un lato a causa delle stesse caratteristiche economiche del servizio (economie di scala, costi fissi, switching cost, esternalità di rete), dall'altro lato per esigenze commerciali delle aziende, che hanno l'obiettivo finale di raggiungere un numero sempre crescente di clienti e si interfacciano dunque con le piattaforme con il maggior numero di utenti (audience). In questo senso la compravendita degli spazi pubblicitari è così orientata rispetto le concessionarie che detengono le audience più popolate e profilate, da trasferire a questi player un notevole vantaggio economico sia sul versante del mercato consumer che di quello pubblicitario. Se *Facebook* possiede una ingente quantità di dati relativi ai propri utenti rispetto interessi, status sociale, posizione geografica, l'algoritmo di *Google* mantiene traccia del comportamento degli utenti durante la navigazione, adattando così l'advertising in funzione della ricerca che l'utente effettua (cd. *behavioral targeting*). Gli annunci possono infatti essere correlati sulla base degli interessi degli utenti o pubblicati sulle pagine dei siti web degli editori affiliati, anche in relazione al comportamento del singolo utente nello svolgimento delle attività di ricerca (ad esempio, i siti visitati). Entrambe le aziende hanno un modello di business data-driven, è dunque una sfida aperta tra chi riesce a fornire il maggior numero di dati degli utenti, così da arrivare a controllare le piattaforme di distribuzione pubblicitaria e gli investimenti dei vari *advertiser (clienti e agenzie)*. Di regola, per regolamentare la compravendita tra le parti, l'approccio utilizzato dai centri media (e più diffuso sul mercato) è in funzione di un accordo quadro mediante il quale sono fissate le condizioni d'acquisto che restano valide per l'anno in corso, a fronte di un investimento minimo garantito; tale accordo definisce quindi il livello d'investimento per la durata del periodo accordato. Seguendo la tendenza del mercato, il dialogo con questi partner è essenziale, e lo scambio informativo impatta notevolmente sulle singole attività di routine delle varie agenzie, a partire dalla risoluzione di problematiche tecniche rispetto il setting online delle campagne sulle piattaforme di distribuzione. Lo stesso vale per l'introduzione di nuovi prodotti/servizi lanciati anche in fase beta (prototipi), poi riproposti in fase di planning dalle agenzie a seconda delle esigenze di comunicazione dei clienti. Si veda ad esempio il

[236] Fonte dati: eMarketer, settembre 2018.

[237] Principali piattaforme di distribuzione proprietarie di Google:*DV360 (demand-side platform, DSP), Analytics, Doubleclick*, Search Ads 360; di Facebook: *Business Manager*, di Amazon: *Amazon DSP (demand-side platform)*.

lancio sul mercato da parte di Google di un nuovo formato pubblicitario (es. *Trueview Immersive ads sul canale Youtube, Cue Cards nei vari network affiliati*), o di un nuovo tipo di *deal* commerciale (es. *Programmatic Guaranteed*). Altro esempio che riguarda Facebook, è l'introduzione recente (2019) della possibilità di customizzare i formati video a seconda del posizionamento con cui l'algoritmo eroga le inserzioni (ottimizzati per dispositivi mobile nel feed, nonché in Instagram Stories e Facebook Messenger). Di regola, sia Facebook che Google organizzano incontri aziendali sia per i clienti/brand che per i centri media per pubblicizzare i propri prodotti e al contempo fare formazione. Queste innovazioni di prodotto influenzano notevolmente l'offerta del servizio, in continuo adattamento in funzione del match tra le richieste dei brand e lo screening dell'offerta disponibile sul mercato. Date sia la dinamicità del settore, sia le esigenze tecniche di implementazione e monitoraggio delle campagne pubblicitarie, l'interscambio tra i componenti dei team aziendali (centri media) e referenti dedicati di questi player è molto frequente. In via generale lo scambio di tali informazioni codificate, permette ai centri media e al relativo network, di avere accesso diretto alle diverse opportunità circolanti sul mercato, in grado di moderare e sbilanciare i legami relazionali: cataloghiamo dunque i player citati come fonti secondarie (*non-pivotal*).

c)Altre Fonti: *concessionarie minori, altri fornitori, agenzie creative*

Accanto alle concessionarie "big" citate nella sezione precedente che hanno sia ruolo di concessionarie che di etitori (ossia owner dei mezzi di distribuzione), il mercato domestico vede numerosi player di dimensione molto inferiori che si ripartiscono la fetta rimanente del mercato. I più importati fornitori di spazi online per il mercato italiano risultano essere *Italiaonline, Sky Media, Manzoni, RCS*, cui appartengono i più visitati siti web (*Libero, Virgilio, 3BMeteo, Donna Moderna, La Repubblica etc.*.). Altra concessionaria la cui attivazione lato media è in crescita esponenziale, *Spotify*, anch'essa nata come azienda *tech*, owner della omonima piattaforma per il mercato consumer. Con questi players le interazioni sono più occasionali, e per alcuni in particolare il diretto coinvolgimento è in funzione di progetti costruiti ad hoc (c.d progetti speciali) rispetto specifiche esigenze di business (es. lancio di un nuovo prodotto) e/o attivazione in comunicazione di determinati marchi. Parallelamente, altre fonti informative per i centri media possono essere rappresentate da società terze che forniscono, o servizi di misurazione e analisi dati rispetto le campagne, quali Nielsen[238], Moat[239], IAS[240] o servizi legati alla gestione del traffico online (es. Opsouth[241], Comscore). Infine, vi sono le agenzie creative, anch'esse parte del network relazionale dei centri media, aventi comunque insieme alle altre, un ruolo minore nell'interscambio di conoscenza, e quindi classificate come "*altre fonti*".

[238] Si veda qui: https://www.nielsen.com/it/it/about-us.html

[239] Moat offre soluzioni per la misurazione di determinate metriche relative alle piattaforme digitali online, tool di proprietà di Oracle.

[240] Si veda qui: https://integralads.com/

[241] Si veda qui: https://www.opsouth.com/#services

4.4 STRUTTURA DELL'AZIENDA: ZENITH Italia

Di seguito l'analisi si focalizza sull'azienda presa in esame: Zenith (The ROI Agency)[242]. La scelta è stata guidata sia da motivazioni personali che da fattori contingenti la tematica trattata nell'elaborato. Per quanto riguarda la variabile personale, si tratta dell'azienda in cui ho iniziato la mia esperienza lavorativa e dove attualmente sto continuando il mio percorso professionale, in relazione al caso studio sono invece rilevanti aspetti legati a varie trasformazioni aziendali (organizzative e non) che si sono verificate nel periodo considerato (circa 2 anni). Si partirà con il fornire una descrizione a livello macro del network aziendale, utile a spostare poi il focus sul caso studio.

Il gruppo societario di cui fa parte l'azienda è Publicis Groupe (Publicis), holding di diritto francese avente sede legale a Parigi, attiva nei principali settori in cui operano anche i competitors diretti (servizi di marketing per le comunicazioni, di relazione, di intermediazione pubblicitaria, di creazione in ambito pubblicitario), mediante varie sigle internazionali (es. *Leo Burnett, Saatchi&Saatchi Publicis Heathcare Communication Marcel etc*.). A inizio 2016, la holding ha riorganizzato i sei ex-centri media, in quattro network globali operativi nei principali mercati del gruppo, tra cui l'Italia, organizzati in tre regioni (Americhe, APAC, EMEA). Attualmente (primo semestre 2019), nel mercato nazionale (Italia) i servizi di intermediazione pubblicitaria sono gestiti dalle quattro centrali media: Zenith, Starcom, Blue 449, Spark Foundry che risultano essere intermediarie di clienti quali: *OVS, L'Oréal, Abbott, Coty, Findus* etc. Accanto a queste centrali il gruppo detiene altre due hub dedicate: la prima PM Precision, verticale rispetto l'offerta digitale di *programmatic advertising* focalizzata nello stringere partnership con le concessionarie (data provider), la seconda Performics dedicata a tutta l'offerta di *performance marketing* (Lead Generation, Social Paid, Seo etc.). Entrambe costituite da team focalizzate sul *campaign management*, in grado di offrire sia soluzioni centralizzate cross agenzia (del network), che customizzate per i singoli clienti.
Esplicitato a livello macro il network di cui è parte integrante l'azienda, obiettivo dell'elaborato è entrare nello specifico delle recenti innovazioni cui è stata protagonista Zenith per poi declinare l'analisi strettamente al caso studio. La spinta verso la crescita in un contesto fortemente dinamico, orientato a una competizione sul breve periodo, ha infatti determinato alcune scelte strategiche su più livelli che ricomprendono innovazioni tecnologiche, cambiamenti organizzativi rilevanti e riadattamenti legati a tematiche di marketing e comunicazione con il mercato target. In relazione ai fattori organizzativi Zenith ha subito nel corso del 2017 una ristrutturazione (innovazione incrementale), prevedendo una struttura a matrice su quattro aree del business: un'area di *budget management* per la gestione degli investimenti rispetto il media-mix dei clienti, l'area *strategic* funzionale a declinare la strategia di comunicazione, l'area *business partner* dedita al *new business,* ossia allo scouting di potenziali nuovi clienti e infine l'area *Planning,* funzionale per gestire i carichi operativi e l'avanzamento delle campagne pubblicitarie. Tale

[242] Si veda qui: https://www.zenithmedia.com/

struttura ha permesso all'azienda di presidiare contemporaneamente lo spettro di servizi richiesti dal portfolio clienti, riducendo il *time to market.* Tutto questo è stato permesso grazie a team dedicati e cross agenzia che lavorano parallelamente su specifiche richieste (es. reportistica, analisi concorrenza, live delle campagne etc..) dei vari clienti seguiti. Nello stesso anno l'azienda ha lanciato un piano di rebranding dettato dall'headquarter internazionale completo di logo e visual[243], e comprensivo di un nuovo sito. *Roi+* ,così chiamato anche il nuovo approccio, inteso dal management per riaffermare il posizionamento dell'azienda, focalizzata sul Roi dei propri clienti[244]. Ultimo fattore, quello di innovazione tecnologica, che vede lo sviluppo di nuove piattaforme per ampliare l'offerta delle varie units, tra cui citiamo il prodotto *Caiman,* che fornisce una serie di insight per gli inserzionisti che realizzano campagne search su Amazon. Possiamo così affermare che l'azienda si evidenzia per la sua capacità di adattamento al mercato, con riferimento ad attività innovative.

4.4.1 CASO STUDIO

Esaminato l'intero ecosistema, dedichiamo questa parte conclusiva dell'elaborato all'analisi sull'azienda Zenith, riprendendo lo studio[245] , di cui sono stati esplicitati gli assunti a livello teorico nella sezione (4.3.3) del precedente capitolo. Partiamo dal presupposto che, l'interazione principale per apportare innovazione del KIBS scelto (Zenith), sia quella con uno specifico cliente, ossia L'Oréal. La scelta è stata dettata dal fatto che l'azienda, specializzata in prodotti di cosmesi e bellezza, è un cliente chiave nel portafoglio aziendale, sia per un ritorno d'immagine, che per ragioni legate allo sviluppo di *cababilities* aziendali, nonché per la sua capacità d'investimento. Solo in Italia infatti, l'azienda risulta tra i principali investitori pubblicitari, con un investimento complessivo sulla totalità dei mezzi che nel 2018 è stato pari a circa 60 milioni. Ulteriore fattore, L'Oréal risulta attiva nella cd. *digital transformation:* a livello globale si sta ristrutturando per integrare le funzioni Marketing e Digital, ciò consegue che vi saranno team che perseguono obiettivi di business comuni per ogni brand. Tale progetto è stato recentemente implementato (nel corso del 2018) anche sul mercato italiano. Per quanto concerne gli investimenti, anche da questo punto di vista il budget previsto per le attività digital ha subito un incrementato del 40%[246] a discapito dei mezzi tradizionali. L'obbiettivo che ci si propone è quello di andare ad indagare gli antecedenti del modello di studio[247] e in particolare: il grado *di client embeddedness* della diade (Zenith - L'Oréal), l'interazione con le fonti di conoscenza esterna (*fonti non pivotal*) e l'esistenza di meccanismi di coordinamento con il cliente. Verificata l'esistenza di tali antecedenti, si proverà a dimostrare se, come accade nel modello teorico, tali

[243] Entrambi sviluppati dal Global Leadership Team in stretta collaborazione con i leader dei principali mercati in cui opera l'agenzia, tra cui Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania e Cina, e una serie di partner nelle aree digital e design.

[244] Si rimanda alla dichiarazione di Vittorio Bonori, Global President di Zenith: "*La nostra visone per la trasformazione e la crescita del business dei clienti richiede un nuovo modo di lavorare che si basa su inventiva e tecnologia. Credo che il nuovo approccio e la nuova brand identity di Zenith diano ancora più valore al posizionamento sul Roi e ci permettano di distinguerci ulteriormente sul mercato*".

[245] Si veda: Cabigiosu et al. (2018), *cit.,* pp. 1-22.

[246] Fonte: *L'Oréal 2018 Annual Report.*

[247] Si veda: Cabigiosu et al. (2018), *cit.,* pp. 1-22.

condizioni hanno permesso a Zenith nel caso pratico di incrementare le proprie opportunità di identificazione di informazioni già esistenti sul mercato per imitare i concorrenti, con successo. Chiarificato lo scopo dell'analisi, la domanda declinata al caso studio, cui si proverà a rispondere è: *come, nel complesso, i differenti business partners influenzano (e rafforzano) la capacità di Zenith di imitare i competitors (ossia di cogliere l'opportunità d'imitazione)?*

Specifichiamo che tale capacità è riconducibile all'abilità dell'impresa nello sfruttare le informazioni esistenti sul mercato, in quanto il problema, come visto nelle sezioni dedicata all'approfondimento della letteratura, è di selezione ed uso delle informazioni. Perciò, in via generale, l'analisi verterà su: *come Zenith organizza e sfrutta la conoscenza assorbibile dal proprio network, ai fini di imitare?*

Se L'Oréal è la fonte *pivotal* in quanto cliente, come esposto nelle precedenti sezioni riguardanti la macro struttura di mercato, quelle *non pivotal* sono rappresentate da Facebook e Google. Oggetto dell'analisi sarà dunque l'interazione (il grado *di embeddedness*) con questi attori. In merito alla metodologia, lo studio sarà svolto sulla base di due elementi: un'indagine empirica con un questionario qualitativo, e in funzione della mia esperienza in Zenith che si misura su un arco temporale di quasi due anni.

4.4.2 ANALISI QUALITATIVA DEL QUESTIONARIO

Per quanto riguarda il questionario[248], si sono strutturate tre sezioni, con l'obbiettivo di analizzare le tre variabili che sono più interessanti per le finalità dell'elaborato: il grado di integrazione tra KIBS e cliente, il grado di coordinamento della diade e infine l'influenza delle partnership esterne. Per dare profondità all'analisi e al contempo canalizzare le risposte degli intervistati, ogni sezione è stata declinata in tre parti. Nella prima sezione, facendo riferimento allo studio empirico condotto da Uzzi[249] ed esplicitato nella sezione (4.2) del precedente capitolo, si è deciso di inserire le tre componenti che contribuiscono a verificare l'integrazione con il cliente (*legami embedded*), per poi misurarne l'effettivo livello. Tali elementi sono: il livello di fiducia, la tipologia di informazioni scambiate e l'esistenza di sistemi condivisi di risoluzione dei problemi. Sulla falsa riga della prima sezione, si è indagato il grado di coordinamento dell'azienda con il cliente sulla base di tre caratteristiche: la presenza in Zenith di referenti dedicati, processi e strumenti di lavoro ad hoc e meeting di allineamento e valutazione. Nell'ultima sezione, si è presa in considerazione l'influenza del ruolo giocato da partners esterni alle diade, che come già sottolineato nella spiegazione del modello, sono fonte di informazioni complementari. Tra i partners, come fonti *non pivotal,* trovano più spazio Google e Facebook rispetto agli altri agenti in quanto hanno maggiore rilevanza per le aziende attive nel settore considerato.

Tale questionario, così strutturato, è stato somministrato a 30 dipendenti dell'azienda, che gestiscono in parte o in toto il cliente L'Oréal, e che sono stati identificati come target sulla base del loro ruolo e/o della loro esperienza. I rispondenti totali sono risultati essere 26, garantendo quindi un tasso di risposta pari a

[248] Presente in Appendice.

[249] Si veda: Uzzi et al. (1997), *cit.*.

86,7%, che si ritiene essere sufficiente per rendere il campione significativo. Gli intervistati hanno ruoli differenti all'interno dell'azienda, nel dettaglio si sono presi in considerazione sia figure aventi ruoli più alti nella gerarchia organizzativa dell'azienda, che quindi svolgono un ruolo di *front office* nella relazione con il cliente, ma anche figure più operative di *back office*. Ciò ha permesso di avere una visione quanto più qualitativamente completa rispetto gli elementi dell'analisi. Si sono poste agli intervistati sia domande aperte che chiuse di controllo, al fine di controllare la significatività e l'attendibilità delle prime. Di seguito, si fornirà l'interpretazione delle risposte degli intervistati al fine di verificare gli antecedenti teorici del modello, presi in considerazione. In appendice vengono inoltre forniti grafici utili a sintetizzare le risposte alle domande chiuse di controllo (si veda fig.18).

Sezione 1 - Grado di integrazione con il cliente

Parte I: Livello di fiducia

Partendo dalla prima sezione, che come detto riguarda il grado di integrazione con il cliente, si sono poste agli intervistati per tutte le sottosezioni tre domande aperte ed una chiusa di controllo. In particolare la domanda chiusa della prima parte, chiede di quantificare su una scala da 1 a 10, il grado di fiducia percepito nella relazione con il cliente; già dal risultato di questa si potrebbe concludere che il grado di fiducia sia sostanzialmente presente e con un grado di intensità più che sufficiente, dato che la media ponderata delle risposte è pari a 7,27. Tuttavia si ritiene opportuno andare ad analizzare il risultato delle domande aperte che danno prova del risultato. Dalle risposte, 23 intervistati su 26 (il 88,4%) ritengono di poter condividere con il cliente eventuali errori operativi commessi nel *day by day*; questa parte del campione, pur avendo dato una risposta positiva, non si è esposta a motivare oltre l'affermazione, non fornendo dunque altri elementi utili. Invece, i restanti 3 rispondenti su 26 oltre a ritenere di avere una relazione aperta e trasparente, hanno portato esempi concreti che risultano particolarmente rilevanti, considerato anche il ruolo in azienda di uno dei tre, ovvero *digital media director*. Tale ruolo di front office è chiave nel mantenimento dell'equilibrio relazionale tra le parti (Zenith- L'Oréal), in quanto primo punto di contatto, lato *digital*, per il team corporate di L'Oréal Italia, che è responsabile delle linee guida in ambito digitale per l'azienda. Entrando nel merito dell'esempio, l'intervistata ha affermato di essersi trovata nella condizione di dover rinegoziare delle scadenze per via di alcuni imprecisioni nello svolgimento di attività operative. Continuando con il commento delle successive domande aperte, si evidenzia che la quasi totalità del campione (il 92,3%) afferma che il cliente non richiede reportistica aggiuntiva se non saltuariamente; questo ci porta a dedurre che il livello di controllo non è eccessivo e di conseguenza sembra possibile affermare che il livello di fiducia sia alto. Gli unici rispondenti in controtendenza dichiarano di ricevere spesso richieste di reportistica extra al fine di monitorare l'andamento di campagne mensili, pari a circa una volta ogni dieci giorni. Visto che la percentuale riferibile a tali rispondenti, essendo pari al 7,69%, sembra essere una percentuale poco esplicativa del campione, e che la totalità, in risposta all'ultima domanda

aperta, afferma di avere un sufficiente grado di autonomia decisionale, possiamo dunque affermare che il livello di fiducia sia presente e percepito dagli intervistati.

Parte II: Tipologia di informazioni scambiate

Proseguendo nell'analisi, la seconda sottosezione prende in esame la tipologia di informazioni scambiate con il cliente. Partendo dalla prima domanda, 22 intervistati su 26 (84,6%) concludono che nel svolgere il proprio ruolo hanno a che fare con informazioni sensibili che potrebbero influire sulla competizione nel settore di riferimento, portando anche un esempio interessante che riguarda una situazione di lancio di un nuovo prodotto. In questo casi, infatti, L'Oréal condivide in anteprima con il partner Zenith presentazioni di marketing con informazioni rilevanti per la concorrenza come nomi e immagini dei nuovi prodotti così come le caratteristiche che li distinguono da quelli dei competitors. La percentuale restante del campione (15,4%), indica invece che le informazioni che riceve non sono tali da essere considerate confidenziali, né strettamente rilevanti ai fini della competizione sul mercato. Tuttavia è importante evidenziare che questa parte degli intervistati non ha un ruolo strategico ma prettamente operativo, ricoprendo posizioni di stage o comunque posizioni junior (es. digital media assistant); di conseguenza sono meno soggetti ad entrare in contatto con informazioni rilevanti per la natura intrinseca del proprio ruolo.

Per quanto riguarda la seconda domanda tutti gli intervistati affermano di avere nel proprio contratto clausole di riservatezza, il che lascia intendere che nell'accordo tra L'Oréal e Zenith si è identificata la presenza di informazioni riservate che si è cercato di proteggere con l'inserimento di tale specifica nel contratto di lavoro. L'unico rispondente a fare eccezione è la persona che ricopre il ruolo di stage che ha risposto in maniera negativa in quanto non ha ancora sottoscritto un contratto di lavoro. Queste prime due domande sono state poste con l'obiettivo di stabilire la presenza di informazioni strategiche scambiate all'interno della diade e le risposte confermano di aver raggiunto tale obiettivo. Una conferma ulteriore di ciò viene anche dalla domanda chiusa di controllo in cui il punteggio medio ponderato per i rispondenti è 7,58 su 10 cui valuta la rilevanza strategica delle informazioni scambiate tra le aziende.

L'ultima domanda aperta della sezione è invece stata inserita con lo scopo di comprendere se le informazioni che vengono scambiate contribuiscono a favorire l'apprendimento costante ed efficacie di competenze. L'evidenza è chiara: la totalità del campione conferma da un lato che vi sia uno scambio costante di informazioni, e dall'altro che tale scambio sia funzionale ad accrescere le proprie competenze.

Parte III: Sistemi condivisi di risoluzione dei problemi

La terza parte della prima sezione del questionario si concentra sulla componente dei sistemi condivisi per la risoluzione dei problemi. Nell'approcciare questa parte dell'analisi va tenuto in considerazione il fatto che la relazione tra L'Oréal e Zenith rientra sempre nella casistica del rapporto tra azienda cliente e società di consulenza che fornisce un servizio con un elevato grado di conoscenza. All'interno di questo rapporto le scelte di Zenith sono influenzate dalle esigenze di business del cliente il che può portare talvolta a trovarsi

in disaccordo e giungere a situazioni di compromesso.
Ciò appare evidente in particolar modo nelle risposte alla seconda domanda aperta della sezione in cui tutta la fascia di rispondenti che appartiene al management team di Zenith (30,7% del campione) ha affermato di essersi trovato in disaccordo con il cliente. Gli esempi portati afferiscono principalmente a riunioni di allineamento strategico in cui il loro ruolo è proprio quello di negoziare con il cliente come gestire l'investimento media sui vari canali ed essere preparati ad opinioni divergenti.
Al primo impatto sembrerebbe di trovarsi di fronte ad una situazione a cui dedicare maggiore approfondimento, ma andando avanti con l'analisi delle domande di questa sezione possiamo notare che, nonostante la presenza di situazioni di disaccordo, la quasi totalità degli intervistati (92,3%) si interfaccia comunque con il cliente per concordare un metodo di risoluzione delle stesse. Dato ancor più rilevante è che l'80,7% degli intervistati ritiene di scambiare feedback con il cliente in maniera costante e che questa prassi risulti funzionale per poter adattare il proprio lavoro alla varie richieste provenienti dal cliente.
Anche la domanda di controllo evidenzia un punteggio medio di 6,85 che pur essendo meno elevato dei punteggi delle altre domande di controllo analizzate fino ad ora, assume comunque una connotazione positiva nella scala da 1 a 10.
Visti i risultati in aggregato della prima sezione possiamo concludere che vi sia un buon grado di fiducia all'interno della diade, che le informazioni che vengono scambiate siano tacite/private e non codificate/pubbliche e che nonostante eventuali divergenze nella conduzione del business, vi sia un meccanismo consolidato di feedback che permette di trovare soluzioni condivise. Questo ci porta a concludere che vi sia un buon grado di client *embeddedness.*

Sezione 2 - Grado di coordinamento con il cliente

Parte I: Presenza di referenti dedicati

La seconda sezione del questionario è volta a testare il grado di coordinamento tra KIBS e cliente.
Questa sezione non ha domande di controllo perché si è ritenuto che fosse più utile per gli intervistati poter portare degli esempi che aiutassero a meglio comprendere le dinamiche nella diade. La sezione si apre con una prima parte incentrata sulla presenza di figure all'interno di Zenith che risultino svolgere il loro ruolo in maniera dedicata a l'Oréal. L'84,6% degli intervistati dichiara di gestire solo tale cliente, quindi ci sono 4 intervistati che non hanno un ruolo totalmente dedicato; questo potrebbe indurre a pensare che non sia sempre chiaro quali siano le persone che si occupano delle varie attività con il cliente. Tuttavia praticamente la totalità del campione (96,15%) afferma che per il cliente risulti chiaro chi sono gli interlocutori a cui fare riferimento per coordinarsi sui task da svolgere.
Un risultato interessante arriva anche dalle risposte alla seconda domanda aperta: tutti gli intervistati ritengono che l'attuale organizzazione del team sia funzionale a rispondere alle esigenze del cliente. Ma dato ancora più rilevante sono gli esempi che vengono portati a corollario di questa riposta. Il 29,6% del campione porta esempi in cui l'organizzazione del team è stata un elemento chiave per rispondere alle

esigenze del cliente e ben 4 intervistati su 26 sentono di essere il punto di riferimento dedicato per una delle 4 divisioni di L'Oréal. Spiegano inoltre che ciascuno di loro risponde in prima persona alle richieste dei referenti di ciascuna divisione interna al cliente e si sentono responsabili di collettare le informazioni e trasferirle ai profili più operativi.
Infine alla domanda se il numero di persone che lavora sul cliente offra una gamma di competenze sufficienti, assistiamo ad una spaccatura del campione. Il 38,46% infatti ritiene che le attuali competenze presenti non siano sufficienti e che sia necessario ampliarle per offrire un servizio di consulenza più strutturato e completo. Si ritiene che questo tipo di risposta possa essere dovuto principalmente a due fattori: prima di tutto la presenza di un cliente molto esigente per via della forte competizione sul mercato in cui opera, in secondo luogo per via dell'innovazione costante che caratterizza il settore del *digital*.

Parte II: Presenza di processi e strumenti di lavoro dedicati

La seconda parte della seconda sezione è invece dedicata all'identificazione di eventuali processi o strumenti di lavoro che Zenith utilizza in maniera dedicata per il cliente.
Tutto il campione concorda sulla presenza di piattaforme aziendali utili per la condivisione di informazioni; alcuni intervistati citano *Lionbox* come tool principale per scambiare presentazioni, file di reportistica e informazioni di altro genere con il cliente. Di fronte alla richiesta se fossero necessari ulteriori strumenti per svolgere il proprio lavoro, la maggioranza del campione (80,76%) ritiene di non sentirne l'esigenza. Per quando riguarda invece i processi aziendali la grande maggioranza degli intervistati (84,6%) afferma di aver modificato il proprio flusso operativo oppure di aver partecipato a gruppi di lavoro per modificare processi aziendali già esistenti, al fine di rispondere ad esigenze nuove e specifiche del cliente, che possono avere sia una visione più progettuale e di medio termine che essere più operative e *last minute.* La flessibilità di Zenith appare evidente ed è avvalorata anche dalla risposta alla terza domanda in cui il 76,9% del campione ritiene il KIBS sufficientemente flessibile nel reagire ad eventuali nuove richieste da parte di L'Oréal. Risulta interessante anche riportare il principale esempio citato da molteplici intervistati (6 su 26) che riguarda un'innovazione effettiva di processo che ha avuto luogo nel corso del 2018. Facendo seguito all'esigenza del cliente che chiedeva di avere report dei risultati finali delle campagne più tempestivi, Zenith ha deciso di impegnarsi nella creazione di un nuovo tool interno che aiutasse i dipendenti ad aggregare i dati in maniera più semplice ed automatizzata ottenendo un report di condivisione con il cliente che risulta più facile da creare e che permette una customizzazione maggiore.
Infine la terza parte della sezione è incentrata sulla presenza di meeting di valutazione e allineamento che Zenith e il cliente programmano per pianificare e monitorare l'andamento delle attività. Riguardo i meeting di allineamento si intendono gli incontri in cui Zenith e il cliente si aggiornano reciprocamente sulla situazione delle attività in corso e/o di eventuali modifiche da mettere in pratica. La totalità del campione ci dà evidenza del fatto che vi sia una certa frequenza con cui vengono programmati tali meeting, di norma settimanalmente, con la possibilità che vi siano delle variazioni alla prassi, come evidenziato da alcuni

intervistati. Con riferimento l'efficacia e l'utilità di tali incontri è stato chiesto al campione di valutare se la frequenza risulti sufficiente a modificare il proprio lavoro in caso di risultati non soddisfacenti; il 73,07% del campione afferma che la frequenza sia sufficiente a raggiungere tale obiettivo senza portare alti esempi ma allo stesso tempo la restante parte degli intervistati, il 26,93%, riferisce che la quantità dei meeting anche se sufficiente porta a il cliente a concentrarsi molto sull'operatività delle campagne e delle attività in corso perdendo un po' di visione sul medio periodo. Questo risultato non sembra particolarmente preoccupante visto che, a domanda specifica, la quasi totalità del campione non ritiene di dover modificare la frequenza degli incontri di allineamento.

Parte III: Meeting di allineamento e valutazione

Riguardo invece ai meeting di valutazione, si intendono quegli incontri in cui Zenith presenta i risultati delle attività e riceve feedback dal cliente. Vista la natura di questi incontri non stupisce il fatto che il campione evidenzi una frequenza molto più ridotta rispetto ai meeting di allineamento, ovvero in linea di massima una volta per trimestre. Il dato che invece impone maggiore attenzione, riguarda il fatto che circa un terzo del campione (34,6%) afferma che sia necessario migliorare l'efficacia di questi incontri. Gli esempi portati da questa parte di intervistati riguardano la difficoltà a comprendere il feedback del cliente che spesso risulta poco chiaro. Un risposta a questa esigenza di chiarezza può sicuramente trovarsi in un necessità da parte dei dipendenti di Zenith di avere un maggiore frequenza di tali incontri, e questa ipotesi risulta avvalorata dal fatto che il 38,46% del campione afferma che renderebbe i meeting di valutazione più frequenti, con l'obiettivo di avere feedback più chiari.

In sintesi, dalle risposte analizzate fino ad ora risulta evidente che in Zenith si possa riscontrare la presenza di referenti dedicati al cliente, tant'è che gli intervistati hanno affermato che il cliente ha chiaro i propri punti di riferimento e che la struttura interna risponda alle sue esigenze in maniera completa. Oltre a questo elemento positivo, i rispondenti hanno riportato alcuni esempi che testimoniano come nel KIBS sia i processi che i flussi risultino modificabili e adattabili con flessibilità alle esigenze di L'Oréal. Anche i meeting di allineamento sono percepiti dagli intervistati come frequenti ed efficaci, mentre qualche aggiustamento in più si rende invece necessario per quanto riguarda i meeting di valutazione. Combinando tutte queste evidenze è possibile stabilire in conclusione che via sia un buon coordinamento tra le due parti oggetto dell'analisi.

Sezione 3 – Influenza delle partnership esterne

Parte I e II: Google e Facebook

La terza ed ultima sezione del questionario è volta ad analizzare il ruolo dei partners esterni alla diade sia come intermediari nella relazione con il cliente, utili ad ottenere informazioni complementari, sia come fonti di accrescimento di competenze. Nel questionario, si è deciso di dedicare due sottosezioni a Google e Facebook, che come già ampiamente descritto nella sezione dedicata alla disamina del mercato, risultano i

players più influenti.

Una sottosezione a parte, è stata riservata a tutte le altre fonti che di fronte alle prime due citate hanno nel mercato un ruolo più marginale. A riprova di ciò, è interessante prestare attenzione alle domande chiuse di controllo di ciascuna di queste sottosezioni, in cui è stato chiesto agli intervistati di misurare su una scala da 1 a 10 la rilevanza strategica attribuibile ad ognuna di tali partnership. Nelle risposte degli intervistati la differenza tra i partners appare sostanziale: se per Google e Facebook l'importanza media è rispettivamente pari a 7.85 e 8.08, gli altri partners risultano avere un ruolo meno strategico per il campione, con un punteggio medio pari a 6.46. Le risposte aperte delle varie parti, aiutano a dettagliare le motivazioni di tale divario. A tutti gli intervistati è stato chiesto di definire il ruolo dei partners sopra citati, e successivamente di esprimere la propria opinione riguardo l'importanza di questi nell'accrescere le competenze da un lato del cliente e dall'altro di Zenith. Le risposte riconoscono in maniera unanime il ruolo fondamentale di Google e Facebook come principali drivers dell'accrescimento di competenze. In primo luogo sono gli *owner* delle piattaforme di distribuzione maggiormente utilizzate, di conseguenza per poter operare all'interno del mercato preso in esame tutte le aziende interessate a far conoscere i propri prodotti devono stringervi accordi commerciali. In secondo luogo, parte del proprio business è associata alla capacità di innovazione tecnologica, che gli permette di lanciare sul mercato nuovi prodotti e features correlati alle proprie piattaforme. Per questi due motivi, completano la loro offerta economica offrendo servizi di formazione alle aziende portandole ad accrescere le proprie competenze tecniche. L'altro lato della medaglia è che per la natura stessa del business, Google e Facebook, ricoprono un ruolo di partners con Zenith mantenendo una relazione per lo più commerciale, che manca delle caratteristiche di piena fiducia e di integrazione che invece si instaura tra il KIBS e il cliente, come dimostrato in questa sezione dell'elaborato. Un esempio di tale componente di obiettivi commerciali è stata evidenziata dai rispondenti che vedono questi partners come fonte di miglioramento di competenze tecniche, grazie anche a training specifici, ma allo stesso modo ne riconoscono il ruolo di promotori e venditori di nuovi prodotti che rilasciano in versione beta ai propri clienti prima che vengano ultimati per il mercato.

Parte III: Altri partners (concessionarie)

Le risposte del questionario delineano un ruolo secondario per quanto riguarda gli altri partners. Questi vengono infatti attivati nelle pianificazioni in maniera meno preponderante e con maggiore rotazione. Ciò è dovuto al fatto che risultano più frammentati sul mercato e che nella maggior parte dei casi non offrono un servizio consulenziale ai brand.

Fanno eccezione alcuni esempi portati dagli intervistati che riguardano Amazon, che però all'interno di questo elaborato avevamo classificato tra i partners principali, e altre concessionarie come *Beintoo*, in grado di offrire soluzioni mobile all'avanguardia nelle tecnologie digitali.

Riconosciamo dunque una netta gerarchia nel ruolo dei partners e al contempo una componente di accrescimento delle competenze.

L'analisi sopra condotta delle risposte ottenute dagli intervistati, ci ha permesso di verificare la sussistenza degli elementi necessari, tali che, il KIBS riesca a sfruttare la propria attività di networking, data dall'interazione con i vari partners, in maniera ottimale per innescare il processo di apprendimento, e potersi attivare per imitare l'offerta dei competitors. Possiamo ritenere di aspettarci di trovare all'interno del KIBS esempi di innovazione che siano frutto di imitazione di concorrenti e/o pratiche di mercato (cd innovazioni *new to the firm*). Fine ultimo dell'elaborato sarà dunque indagare la presenza di tali innovazioni per Zenith. Per dare un riscontro pratico a tale assunzione, parte del modello teorico[250], al KIBS Zenith, si riportano di seguito, due prove di innovazione *new to the firm,* classificabili dunque come imitazioni per l'azienda, ritenute interessanti ai fini della conduzione dell'elaborato, entrambe circoscritte nell'arco di tempo preso in esame (circa due anni). Si ritiene infatti, che siano il prodotto di una gestione strategica delle informazioni assorbite dal network esterno a Zenith, in cui l'attore *pivotal*, fonte primaria di informazioni, sia il cliente L'Oréal, con cui risulta esserci un buon livello di coordinamento. Supponiamo che dato il legame del tipo *embedded* con tale cliente, vi sia effettivamente innescato un processo di apprendimento esplorativo, indirettamente incrementato dalla presenza di partners esterni alla diade (quali Facebook e Google), in veste di fonti non pivotal, capaci di convogliare informazioni complementari, tali da mantenere aperto l'accesso alla conoscenza circolante sul mercato. In particolare, si prendono in esame: l'innovazione organizzativa per Zenith che riguarda la creazione della sigla IBeauty (a), e l'introduzione nelle pianificazioni di una nuova *feature* disponibile su Facebook (b). Entrambe, come già specificato, sono da intendersi come innovazioni *new to the firm,* ma frutto dell'identificazione di informazioni già esistenti sul mercato, che hanno permesso al KIBS di imitare i concorrenti, in modo differente. Se il primo esempio entra nel merito della diade Zenith-L'Oréal, in cui il cliente è co-protagonista del cambiamento organizzativo, il secondo si concentra su come l'interazione con quest'ultimo influenzi il modo in cui sono attivate dall'azienda innovazioni anche rispetto le attività di routine operativa.

a)IBeauty

Il progetto, che vede la costituzione all'interno di Zenith, di un team dedicato esclusivamente a ad un unico cliente è stato finalizzato a fine 2017. Tale nuovo modello organizzativo per l'agenzia, siglato *IBeauty,* è stato incentrato sulla crescita del partner L'Oréal Italia, cliente storico per Zenith ma gestito nel passato con un differente business model. La partnership tra Zenith e l'Oréal dura da molti anni, segnata anche da alcuni rinnovamenti nel management ambo i lati; si segnalano in particolare il cambio della figura avente il ruolo di Media e Precision Advertising Manager lato cliente, nonché di quelle di Media Digital Account e di Business Director lato agenzia. Passando alla composizione del team di agenzia, questo conta attualmente (2019) 24 risorse, aventi differenti competenze sia lato *online (digital)* che *offline* (mezzi tradizionali), dedicate al 100% al cliente. All'interno, sono state integrate inoltre figure verticali con focus esclusivamente sulle attività di *Programmatic advertising* e *Search*, facenti capo rispettivamente alle sigle del gruppo PM

[250] Si veda: Cabigiosu et al. (2018), *cit.,* pp. 1-22.

Precision e Performics. Questo recente adattamento del *concept* del servizio[251] offerto, ha avuto seguito dopo la conferma della vincita di gara, nella seconda metà del 2018. L'adattamento prevede un'integrazione a 360 gradi delle diverse competenze cross digital channel *(Programmatic, Search, Social),* in precedenza l'attività Search era infatti gestita da un'altra agenzia (Intarget), il che lasciava spazio alla frammentazione del servizio. Contrariamente, gli altri team del centro media (Zenith), sono contemporaneamente su più clienti, le risorse sono dedicate in percentuali diverse in funzione dei clienti che gestiscono, non lavorano sotto la medesima sigla e non presentano al momento tale livello di integrazione esplicitato. Il nuovo organigramma presenta un business director, cui fa riferimento l'intero team (suddiviso tra il comparto digital e mezzi tradizionali), due account (lato online e offline), sei manager, tre digital lead, tre strategic lead, diversi *media planner* e infine una risorsa in *stage*. Il coordinamento prevede un ampio range di attività, che varia da quelle strategiche a quelle più operative e di setting delle campagne. Anche la dimensione dell'interfaccia (Den Hertog, 2000), è stata declinata in modalità *client-specific*, ossia i team di lavoro rispecchiano le divisioni operative lato cliente. Nel dettaglio tutti i marchi del gruppo L'Oréal sono categorizzati in base al loro target di mercato, si hanno così quattro macro divisioni: CPD[252] (*Consumer Product Division*), ACD[253] (*Active Cosmetic Division*), PPD[254] (*Professional Product Division)*, DLL[255] (*Luxory Product*), la stessa struttura è riproposta in *IBeauty*. Si hanno quindi manager, strategic lead, digital lead e relative risorse (planner e practices) suddivise per divisione, con l'unica eccezione, dato il budget speso in comunicazione meno cospicuo, di un unico team di lavoro che ha in carico sia la divisione *ACD* che *DPP*. Tale frammentazione, con figure ad hoc per divisione, facilita la comprensione delle logiche di business (ogni brand ha propri canali di vendita , posizionamenti diversi etc.) del cliente nonché aumenta a livello più operativo l'interazione con i rispettivi referenti lato cliente di ciascuna divisione. Sempre per aumentare il commitment e il coordinamento, si sono concordate riunioni settimanali, in cui è richiesta la presenza obbligatoria dei manager di divisone ambo i lati, opzionale per altre figure, funzionali a fare il punto rispetto gli avanzamenti di ogni prodotto/brand in comunicazione, nonché di eventuali altri punti in agenda. Tali riunioni, on top alle numerose altre relative a temi specifici, permettono all'agenzia di ridurre al minimo gap di mancate comunicazioni rispetto il *"work in progress",* aumentare il grado di flessibilità del servizio proposto, nonché mantenere una buon livello di interazione tra referenti della diade.

Risulta molto importante evidenziare che nel settore, IBeauty non è la sola unit creata ad hoc in funzione di un cliente. La holding Dentsu Aegis infatti, competitor diretta di Publicis detiene la sigla Carat Luxury,

[251] si veda il modello quadridimensionale di Den Hertog (2000), *cit.*

[252] Equivale al mass market, i prodotti sono disponibili nella grande distribuzione (ipermercati, supermercati, drugstore). I marchi commercializzati: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline NY , Frank Provost , Essie.

[253] Divisione operante nel settore della farmacia attraverso le marche: Vichy, e La Roche-Posay, SkinCeuticals e Roger&Gallet.

[254] La divisione presidia il circuito dei saloni di acconciatori con prodotti sia per il mercato b2b che b2c. I brand: L'Oréal Professionnel, Kérastase Paris, Redken 5th Avenue NYC, Matrix, Shu-Uemura Art of Hair. Carita e Decleor.

[255] La Divisione raggruppa marchi la cui distribuzione è selettiva (profumeria, grandi magazzini, boutique, siti e-commerce).Nel dettaglio: Lancôme, Yves Saint Laurent, Helena Rubinstein, Biotherm, Giorgio Armani, Kiehl's, Clarisonic e Urban Decay Diesel, Viktor & Rolf, Maison Martin Margiela, Ralph Lauren, Cacharel.

costituita in antecedenza a IBeauty con lo scopo di intermediare in Italia il gruppo LVMH[256], forte di una specializzazione nel lusso grazie alla collaborazione con l'azienda da oltre trent'anni. A livello macro la funzione è la medesima, entrambe le sigle (IBeauty e Carat Luxury) offrono un servizio di intermediazione pubblicitaria, per aziende aventi carattere globale con un portafoglio brand esteso, posizionamenti chiari, e un forte potere contrattuale sul mercato. La struttura organizzativa presenta invece delle declinazioni differenti, a partire dai team di lavoro, che sono suddivisi per cliente/brand (es. *Sephora*) o pacchetto clienti/brand (es. *Bulgari, Dior, Givenchy*) e non per divisioni come per IBeauty. Altre differenze, manager e planner non sono verticali per mezzo (digital vs mezzi tradizionali) ma seguono la totalità dei mezzi (tv, stampa, internet etc.). A supporto, analogamente ad IBeauty figure specializzate nel programmatic advertising e nel social Paid, facenti parte di unit interne rispettivamente Amnet e Iprospect, ma non integrate nei team di lavoro (dedicate al 100%). Per entrambe le agenzie il network di fonti esterne (*non pivotal* e altre fonti) risulta molto similare; stessi concorrenti, utilizzo di concessionarie dominanti e non. Già quanto evidenziato, di per sé, potrebbe essere sufficiente a constatare le analogie tra le due organizzazioni ed ad alimentare l'idea che la sigla IBeauty sia risultato di imitazione. A questo si aggiunge il fatto che nel settore media si evidenzia un alta mobilità delle figure professionali, e in questa fattispecie rientra anche l'attuale Media e Precision Manager di L'Oréal (referente lato media per IBeauty) che in precedenza ha lavorato per l'agenzia Carat parte del network di Dentsu Aegis. Come già affrontato anche nella sezione dedicata alla letteratura è riconosciuto che gli individui sono importanti "raccoglitori di conoscenza" tacita[257]. Ipotizziamo questo sia un ulteriore elemento che contribuisce ad avvalorare la tesi, per cui l'azienda possa aver assorbito anche dal proprio network relazionale informazioni rispetto la concorrenza. Sosteniamo dunque, come questa innovazione organizzativa per Zenith, intesa come nuova opportunità strategica di business, sia frutto di imitazione del competitor, confermando il nesso esplicitato nel modello teorico tra la *client embeddedness* e opportunità d'imitazione.

b) Collection Canvas

Come evidenziato, la pubblicità su Facebook ha un grande potere di mercato. Ciò rende questo player particolarmente influente rispetto le scelte commerciali e strategiche di comunicazione dei brand, anche rispetto gruppi consolidati sul mercato come nel caso di L'Oréal. Le pianificazioni digitali di IBeauty, includono una cospicua parte degli investimenti su Facebook e l'utilizzo nel team della piattaforma per la creazione delle inserzioni è parte delle attività di routine, ciononostante sono frequenti le introduzioni di nuove *features* e funzioni. In questo caso vogliamo evidenziare come l'introduzione di una nuova modalità di fruizione dell'adv , tramite un adattamento di un formato, già disponibile sul social network, abbia guidato le successive scelte di pianificazione lato cliente (L'Oréal) e media (IBeauty). Il formato per

[256] Multinazionale e conglomerata francese con sede a Parigi, operante nel settore del lusso, si veda: https://www.lvmh.it/

[257] Argote, L., P. Ingram. (2000), *cit,* pp 150–169.

l'erogazione dell'inserzione pubblicitaria in questione è il Collection Canvas; è disponibile solo per mobile e prevede un breve video (max 15 secondi) che presenta il brand, dopodiché toccando l'annuncio si aprono più schede che mostrano un catalogo di prodotti e una *call to action* che rimanda al sito web del brand per accedere eventualmente a ulteriori informazioni e/o acquistare. La richiesta di pianificare il formato pubblicitario *Collection Canvas*, è stata inizialmente guidata dal cliente, a fronte di un'analisi della concorrenza. L'utilizzo di questo formato ha infatti avuto un impatto molto positivo per un beauty brand retailer (*Sephora*); il caso studio[258] presentato vedeva il 30% di incremento nella reach (utenti unici colpiti in valore percentuale) rispetto all'obiettivo di campagna, nonché un *click-through rate*[259] del 41% più alto rispetto le precedenti campagne. Presi in considerazione il focus sulla video strategy del cliente e gli obiettivi dei brand di aumentare la propria conoscibilità sul mercato, IBeauty si è trovata ad essere in accordo con L'Oréal e a decidere di testare tale nuova *feature*.
In questo caso, è possibile affermare come il ruolo del cliente in funzione di filtro, abbia permesso al KIBS di sfruttare un'opportunità di business pre-esistente sul mercato, a sua volta nata da un'innovazione di prodotto della fonte non-pivotal (Facebook). Anche in questo caso il network ha permesso di utilizzare le informazioni provenienti dal mercato, ai fini di imitare un'esperienza di successo testata in antecedenza dal competitor Carat Luxory, agenzia media che ha in gestione la strategia di comunicazione del marchio *Sephora*.

4.4.3 CONSIDERAZIONI FINALI

L'analisi qualitativa del campione di intervistati ha permesso di verificare che tra Zenith e L'Oréal vi sia un grado di interazione (*embeddedness)* medio-alto, tale da garantire tra i due partners un legame del tipo *embedded*, che sottende un rapporto fiduciario. Tale interazione si riconduce al costrutto utilizzato nel modello teorico, definito *client innovation embeddedness*[260] che ricordiamo essere indicativo dell'intensità dello scambio di informazioni e della misura in cui le risorse sono adattate nella diade, il che permette al KIBS di apportare innovazione. Se vi è dunque, un'intensità nell'interazione tra la diade medio-alta e il valore di scambio delle informazioni lo è altrettanto, il KIBS (Zenith) risulta effettivamente dipendente dal cliente (L'Oréal), nonché l'adattamento delle risorse risulta tale da innescare il processo di innovazione. Abbiamo già in precedenza spiegato come l'intensità del legame definisca anche la tipologia di informazione scambiata; a seguito dell'analisi ritengo che tra Zenith e L'Oréal vi sia uno scambio di conoscenza tacita (informazioni private), il che garantisce la tensione ad un apprendimento esplorativo. Come già visto nella sezione (4.2.1) tale tipo di apprendimento, rispetto a quello di sfruttamento, si basa su flussi di novità, e c'è motivazione per il KIBS nello sperimentare pratiche/attività e frequenti adattamenti di

[258] https://www.facebook.com/business/success/2-sephora
[259] KPI media che misura il tasso di click rapportati alle visualizzazioni dell'annuncio.
[260] Andersson et al. (2001, 2002), *cit.*

queste. La consistenza di queste asserzioni, si trova nella presentazione dei due esempi di innovazione *new to the firm*, precedentemente esposti. Il caso *IBeauty* (a) vede un adattamento da parte di Zenith tale da innescare il processo di innovazione; la struttura organizzativa dedicata al cliente risulta infatti un'innovazione per il KIBS. Il secondo caso invece (*Collection Canvas*), evidenzia come l'elemento di novità nella pianificazione sul social network (Facebook), sia frutto dello scambio di conoscenza tra KIBS-cliente, nonché del livello di coordinamento attuato tra questi. Anche quest'ultimo elemento si è infatti provato essere sufficientemente elevato, grazie la presenza di referenti dedicati per divisione, di frequenti meeting di allineamento e valutazione e di strumenti usati nello scambio della documentazione di vario genere, tutti fattori che danno luogo a una comunicazione sufficientemente efficiente. Un altro punto da approfondire, è come la specificità della conoscenza traferita, sia mediata da altre fonti esterne alla diade, in primis Facebook e Google che apportano informazioni aggiuntive, tali da evitare la perdita dell'orientamento di mercato. A questo proposito il secondo esempio è funzionale a rimarcare l'interazione KIBS-cliente anche con altre fonti, in particolare Facebook svolge un ruolo chiave nel raccogliere e trasferire le informazioni relative a terze parti (nello specifico Sephora), così da facilitare il processo di imitazione. Il legame con questo partner non risulta altrettanto radicato come quello della diade oggetto dell'analisi (KIBS-cliente). Infatti, gli intervistati percepiscono una forte componente commerciale nell'interfacciarsi con queste fonti *non pivotal* (Facebook e Google); questo porta a dedurre che il tipo di legame KIBS- Facebook sia quindi maggiormente orientato a rapporti commerciali (*arm's lenght)*, piuttosto che ad un'integrazione vera e propria. Viceversa c'è un'evidenza che propende a un maggiore livello di interazione tra Facebook e il cliente, avvalorata sia dai vari training organizzati emersi anche nelle risposte al questionario, che in generale dall'influenza che questo player ha nel settore dell'*advertising*. In questo senso, non risulta limitata la trasmissione di informazioni qualitative e rilevanti, nell'esempio descritto infatti, la condivisone di un *best case* di un competitor ha abilitato cliente e KIBS a esplorare l'elemento di novità fornito da un altro attore. L'apprendimento di Zenith e in via generale del network risulta quindi in funzione del portfolio di legami attivati, così come l'identificazione di nuove opportunità strategiche di imitazione è in funzione dell'azione congiunta della fonte primaria (L'Oréal) e secondaria (Facebook).

Infine, il modello teorico esplicita una correlazione positiva tra *client embeddedness* e opportunità d'imitazione. L'obiettivo finale di questo elaborato è stato provare che sussista la medesima relazione positiva nei casi presentati, testando dunque l'ipotesi nel caso pratico. Nell'esempio IBeauty, Zenith imita una pratica di mercato già utilizzata dal competitor (Dentsu), sfruttando l'interazione con il cliente e le informazioni che sia quest'ultimo che l'azienda hanno raccolto dal mercato; nel secondo caso (*Collection Canvas*) invece la strategia d'imitazione sfrutta la conoscenza congiunta di f*onte pivotal* e *non-pivotal*. Un'altra considerazione che è possibile avanzare, ricollegandoci alla letteratura presentata nel primo capitolo, è come l'ampiezza dell'imitazione nella creazione della sigla IBeauty sia ridotta quasi al minimo: si è deciso infatti di imitare la strategia attuata dal competitor nel dedicare una unit, al cliente, ma viene poi riadattata a seconda del set di attività specifiche calate su L'Oréal. Ritroviamo così una ricerca del vantaggio

competitivo nell'utilizzo di risorse e nello sviluppo di competenze *firm-specific*, (es. l'integrazione al team di figure verticali con focus sulle attività di *Programmatic advertising* e *Search),* con focus sul lungo periodo. Possiamo quindi concludere che l'imitazione organizzativa così configurata abbia la forma di una strategia di ricerca ibrida, unendo l'iniziativa del competitor alle caratteristiche specifiche della relazione tra Zenith e L'Oréal. In merito all'esempio di innovazione, frutto d imitazione, legato strettamente alle attività di routine, possiamo evidenziare come il KIBS apprenda in modalità di *exploitation* dal partner, sfruttando Facebook al fine di migliorare il proprio attuale set di competenze tecniche; infatti l'implementazione nella pianificazione del nuovo formato implica per Zenit un accrescimento dell'expertise dei propri dipendenti. Concludiamo, affermando come le partnership per Zenith risultino metodi di apprendimento efficaci, tali da consentire l'assorbimento complementare di conoscenza codificata (pubblica) e tacita (privata), poi spendibile al fine di attuare differenti strategie di imitazione. Abbiamo dunque risposto alla domanda che si era avanzata: *come Zenith organizza e sfrutta la conoscenza assorbibile dal proprio network, ai fini di imitare?*

Limiti dell'analisi

Nel modello da cui si è preso ispirazione per le ipotesi di questo caso si evidenzia come l'*embeddedness* non sia sempre di per sé positiva. Infatti se l'integrazione tra KIBS e cliente risulta eccessivamente radicata si corre il rischio di incorrere nell'effetto di *overembeddedness* che può portare a chiudersi completamente verso l'esterno e dunque ad essere meno recettivi nei confronti del mercato.

All'interno di tale elaborato poteva risultare interessante anche un'analisi delle ragioni che possono portare a questa situazione, tuttavia la presenza di partner *non-pivotal* e del loro ruolo come mediatori nello scambio informativo tra KIBS e cliente, non ha permesso di notare un'evidenza che riconduca alla presenza di questo effetto. Si lascia dunque a ricerche future l'occasione di approfondire i meccanismi sottostanti all'o*verembeddedness.*

CONCLUSIONI

In via generale, la tematica focale trattata nell'elaborato si sviluppa attorno al concetto di imitazione. In particolare si è deciso di analizzare tale tema in relazione a quella tipologia di aziende che in letteratura vengono definite KIBS (*Knowledge Intensive Business Service*), ossia aziend*e ad alto contenuto di conoscenza*, che offrono servizi *business-to-business* per altre imprese. L'elaborato affronta nel primo capitolo, tutto ciò che concerne il tema nella letteratura presa in considerazione: le teorie ritenute maggiormente influenti per declinare il concetto, modelli funzionali a spiegare quali aziende vengono tendenzialmente imitate, qual è l'ampiezza d'imitazione che consente di avere un beneficio reale, i vantaggi nel non essere i *first mover*, quali le principali barriere che portano le imprese ad attuare strategie di differenziazione piuttosto che comportamenti imitativi. In seguito, il secondo capitolo sposta l'attenzione su come i concetti di innovazione e imitazione non siano in contrapposizione, bensì possano essere correlati; come visto le imprese hanno un ampio raggio d'azione, chi imita può ad esempio cavalcare il vantaggio del *first mover* attraverso l'imitazione di un'innovazione. Le sezioni del capitolo danno quindi margine al concetto di innovazione nel settore dei servizi, fino ad arrivare a cosa s'intende per innovazione nei KIBS, quale il modello progettato per innovare e infine l'importanza data nell'interazione con i clienti. Punto di forza, sottolineato da molti autori, è costituito dalla molteplicità di attori che i KIBS coinvolgono nel trasferimento di conoscenza; ciò implica che tali aziende possono trarre notevoli benefici dal proprio network nonché devono al contempo formulare un'adeguata strategia di appropriabilità atta a proteggere la conoscenza aziendale accumulata. Una sezione viene quindi dedicata al tema dell'appropriabilità, mentre il terzo capitolo si concentra sui meccanismi che regolano le interazioni tra business partners e sull'approfondire le meccaniche dei diversi tipi di relazione e di apprendimento di conoscenza attuabili nella propria rete di riferimento. In particolare, in questo capitolo che antecede l'ultimo relativo al caso studio, si è voluto dare maggior peso alla spiegazione del modello teorico da cui è tratto l'obbiettivo di tesi. Nel caso studio si è infatti indagato, tramite un'analisi qualitativa supportata da un questionario sottoposto a dipendenti aziendali, la sussistenza degli antecedenti sviluppati dal modello teorico, con il fine ultimo di provare se il nesso evidenziato nello stesso, risultasse il medesimo anche nel caso pratico per l'azienda presa in esame. Ricordiamo che l'azienda-KIBS analizzata è Zenith e appartiene al settore della comunicazione pubblicitaria, e che la scelta nel concentrarsi su questo settore e su questa azienda nello specifico è stata dettata anche da motivazioni personali; si tratta dell'azienda in cui ho iniziato e attualmente sto portando avanti il mio percorso professionale. Riprendendo le fila dell'obiettivo di tesi invece, la domanda cui si è voluto rispondere: *come, nel complesso, i differenti business partners influenzano (e rafforzano) la capacità di Zenith di imitare i competitors?*

Si trova risposta a tale domanda nelle considerazioni finali, in cui si delinea la consistenza tra modello teorico e casistiche aziendali evidenziate per Zenith. Le due innovazioni presentate risultano così il prodotto di una gestione strategica delle informazioni assorbite dal proprio network, frutto di una strategia di imitazione (parziale) della concorrenza; di fatto Zenith ha colto l'opportunità data dall'imitazione. Inoltre, si

sostiene l'idea che agendo come follower, Zenith non abbia compromesso la propria capacità di risposta al mercato ma, che grazie alla raccolta di maggiori e migliori informazioni, frutto della capacità di assorbimento, ne abbia aumentato l'efficacia, offrendo al cliente (L'Oréal) un'integrazione a 360 gradi delle competenze funzionali al servizio offerto. Si può concludere affermando che l'imitazione è dunque da intendersi come abilità dell'impresa nell'apprendere ciò che è stato fatto da altre, e si converte in un beneficio per l'azienda stessa e la sua rete.

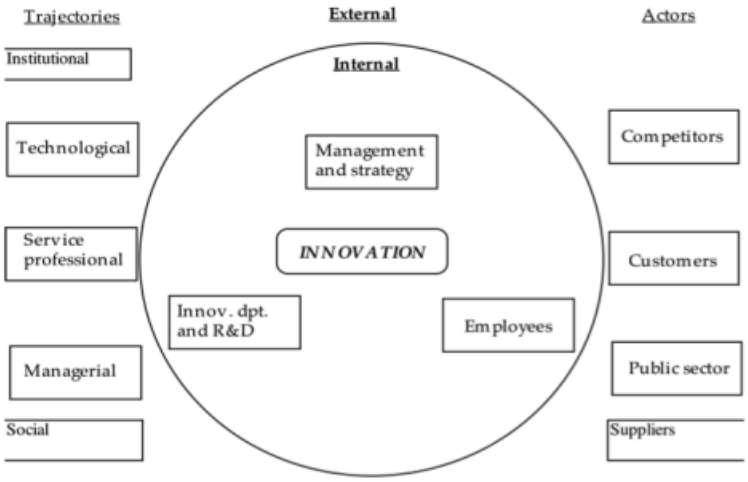
APPENDICE
Parte 1: Elenco grafici e tabelle

Fig. 1: Il Valore dell'ampiezza di imitazione

	High context similarity				Low context similarity			
	Low complexity		High complexity		Low complexity		High complexity	
Starting β	ampiezza bassa	High β	Low β	High β	Low β	High β	Low β	High β
Short horizon	+	+	−	+	− / −	− / −	− / −	(+) / −
Long horizon	+	0	+	−	+ / −	− / −	+ / −	− / −

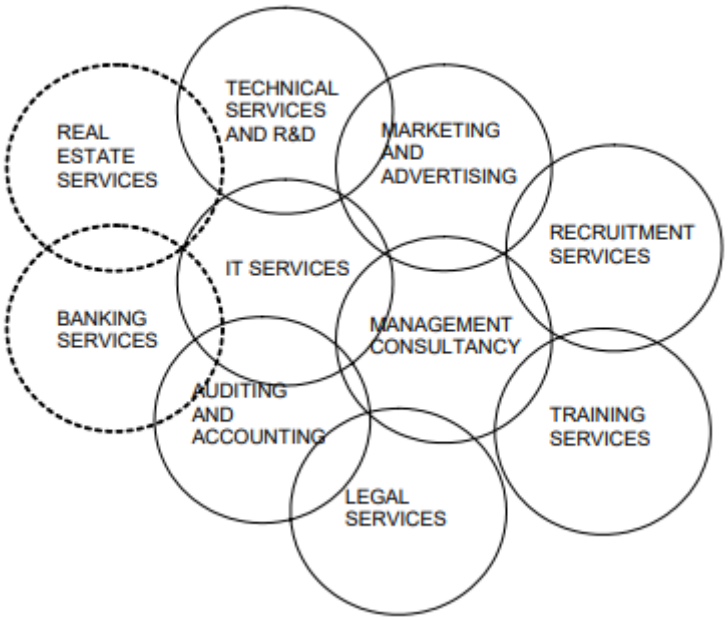
Fonte: Felipe A. Csaszar, Nicolaj Siggelkow, (2010), *How Much to Copy? Determinants of Effective Imitation Breadth.* Organization Science vol 21 n.3, pag. 673.

Fig. 2 : Le forze motrici dietro l'innovazione nei servizi



Fonte: Sundbo, J. e Gallouj, F. (1998), *Innovation in services, The results of Work Package 3-4 of the SI4S project.*

Fig. 3: Convergenza tra sotto-settori nei KIBS e settori similari



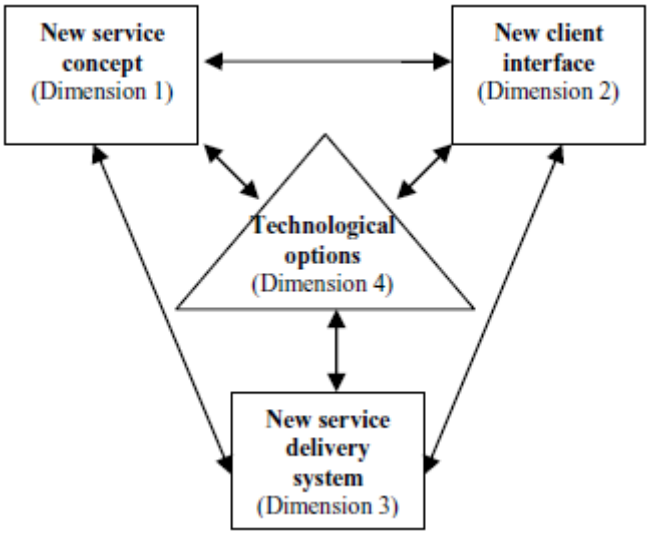
Fonte: Toivonen M. (2004), *Expertise as Business Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS),* Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Doctoral dissertation series 2004/2, pp. 162

Fig 4: Modelli di internazionalizzazione nei KIBS

Modern evolutionary model	Traditionally KIBS have been seen to initiate internationalisation through clients and to proceed gradually to their own operations. Serving foreign clients in the home country or serving internationally operating domestic clients are, however, important as such e.g. for specialisation and know-how in KIBS. Their own operations include, besides affiliates and exports, more and more wired cross-border activities. In the location of affiliates, both historical factors, development possibilities and "familiarity" with the market are important. The exports of KIBS are gaining ground in new branches along with commodification.
"Born global" -model	This internationalisation model is characteristic of IT firms and other KIBS whose activities are connected with development of new technologies. Orientation towards international markets begins immediately upon the establishment of a company. Internationalisation occurs simultaneously in many different forms: (wired) exports, affiliates, acquisitions and mergers, strategic alliances, networks, etc. Companies in geographically remote areas can also go global directly without attempting first to get a foothold in the domestic centres.
"Think globally, act locally" -model	This model is characteristic of firms operating mainly in domestic markets; awareness of the globalising business environment and of the international linkages in one's own area of expertise are essential in these cases, too. Domestic companies often have individual international assignments or assignments including an international dimension (e.g. foreign parties). Professional and other networks and different cooperation forms often extend outside the company's own country.

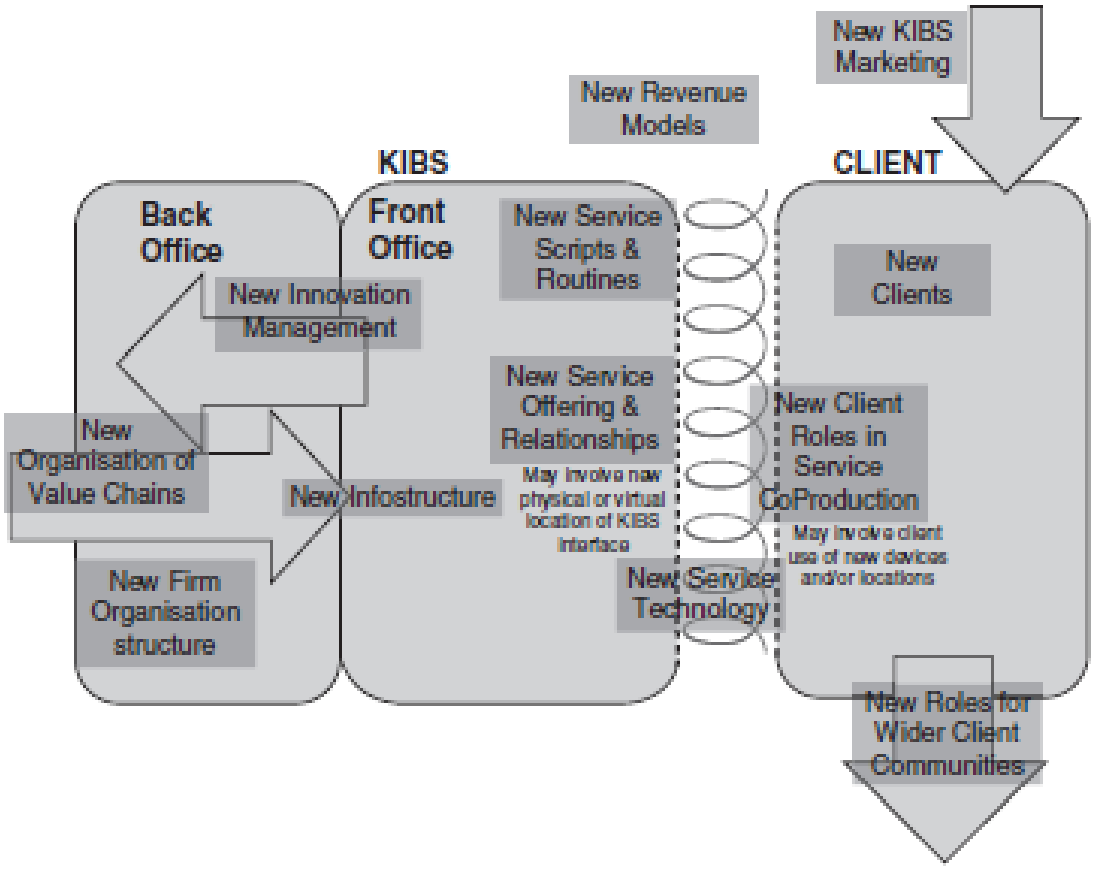
Fonte: Toivonen M. (2004), *Expertise as Business Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS),* Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Doctoral dissertation series 2004/2, pp. 168.

Fig. 5: Modello quadridimensionale dell'innovazione di servizio.



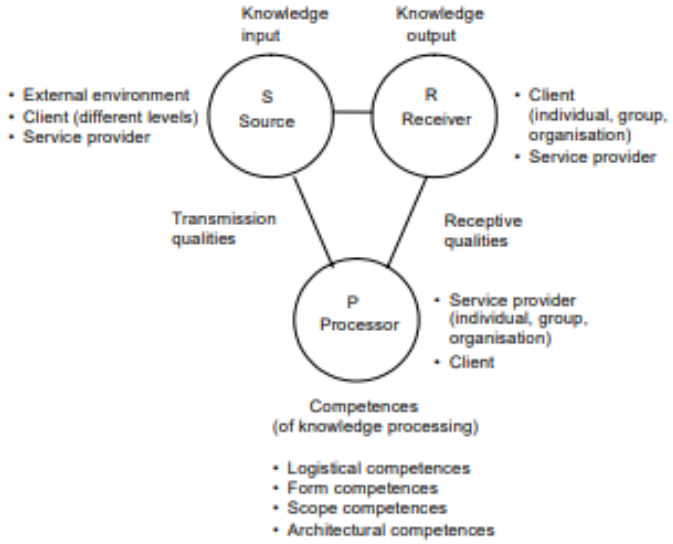
Fonte: Ojanen V., Salmi P.,Torkkeli M. (2007) , *Innovation Patterns in KIBS Organizations: A Case Study of Finnish Technical Engineering Industry*, Lappeenranta University of Technology, proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences.

Fig. 6: Differenti elementi nell'innovazione nei KIBS



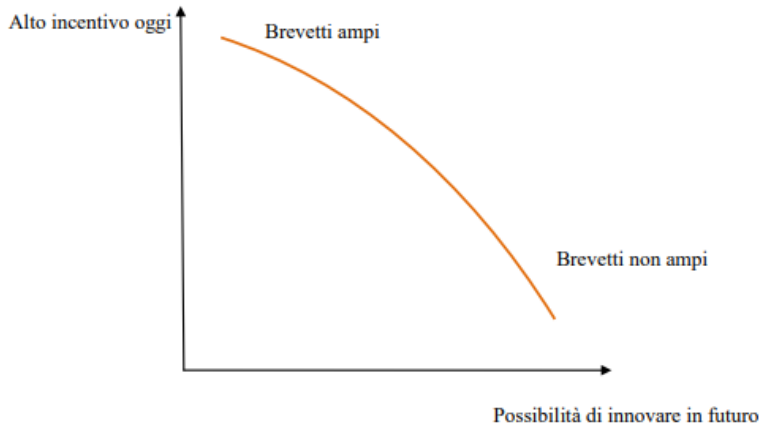
Fonte: Miles I. (2012), *KIBS and Knowledge Dynamics in Client-Supplier Interaction,* in Exploring Knowledge-Intensive Business Services

Fig 7: Modello di scambio nella conoscenza



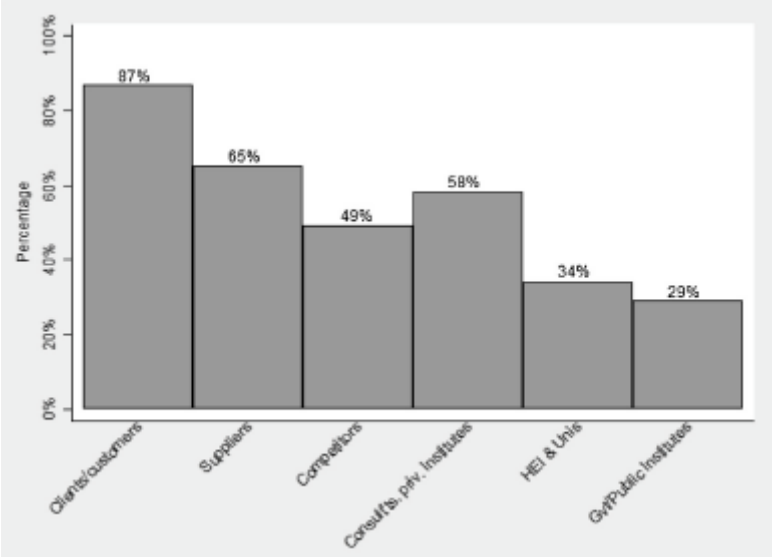
Fonte: Gallouj F. (2002), *Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation*, in Gadrey J. and Gallouj F. (eds.): Productivity, Innovation and Knowledge in Services. New Economic and Socio-Economic Approaches. Edward Elgar. Cheltenham and Northampton.

Fig 8. Il trade-off intertemporale per i brevetti



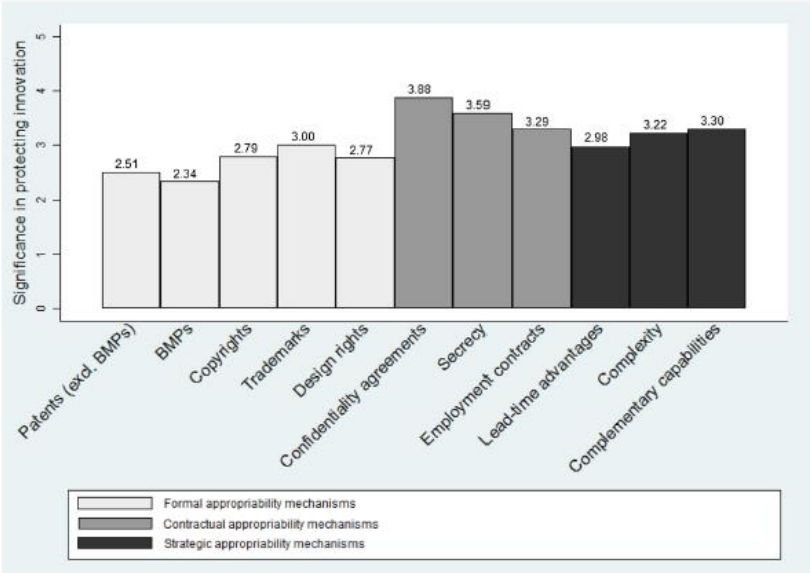
Fonte: M.Balconi, *I metodi di appropriabilità e il sistema dei brevetti*, Economia dell'innovazione, pp 17.

Fig. 9 Partners con cui i KIBS collaborano per innovare



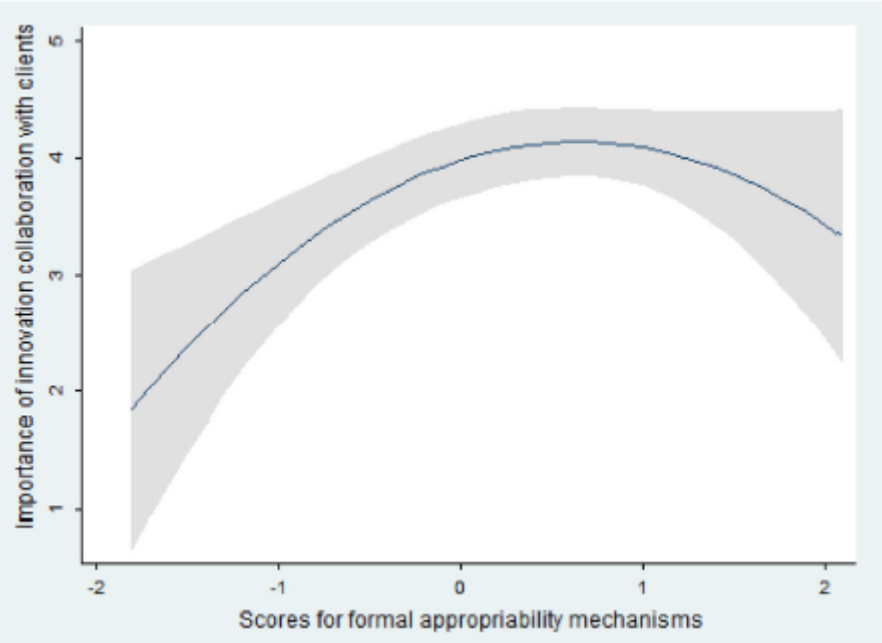
Fonte: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016), *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms*. Research Policy, Vol 45, pp 1342

Fig. 10 Meccanismi di appropriabilità nei KIBS



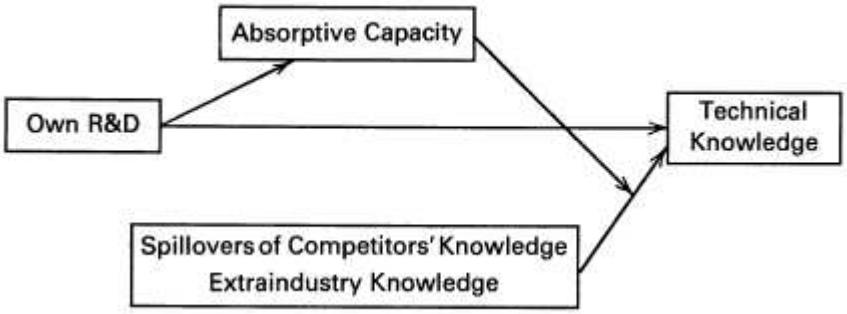
Fonte: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016), *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms*. Research Policy, Vol 45, pp 1342

Fig. 11 Andamento tra l'importanza della collaborazione per l'innovazione con i clienti e l'enfasi sui meccanismi di appropriabilità formale



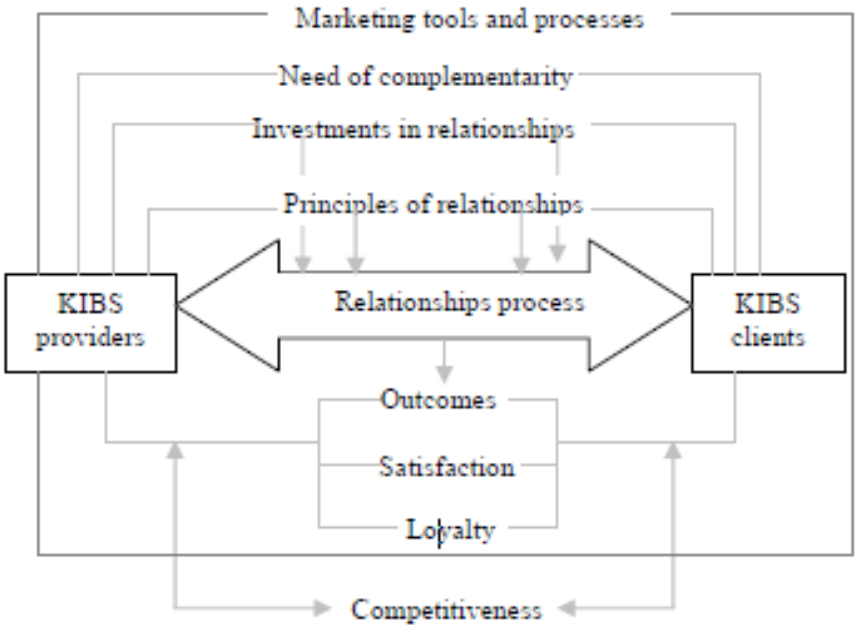
Fonte: M. Miozzo, P. Desyllas, H. Lee, I. Miles (2016), *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms*. Research Policy, Vol 45, pp 1345.

Fig.12 Modello delle fonti della conoscenza tecnica



Fonte: Cohen W., Levinthal D. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, n. 1 pp 128-152 p. 141.

Fig. 13 Processo relazionale tra KIBS e clienti.



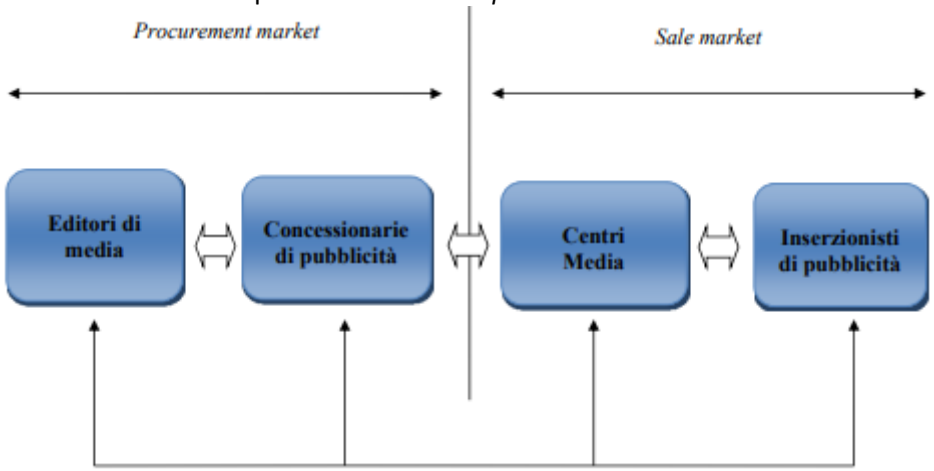
Fonte : Bagdoniene L., Zilione R. (2014), *Relationship Marketing as Factor for Competitiveness of Knowledge-Intensive Business Services' Providers*, Conference of RESER, 2007.

Fig. 14 grado di client innovation embeddedness e opportunità di imitazione.

GRADO DI CLIENT EMBEDDEDNESS	**INFORMAZIONE SCAMBIATA**	**LIVELLO DI INVESTIMENTO (TEMPO E COSTI)**	**OPPORTUNITA' D'IMITAZIONE DELLA CONCORRENZA (*existing opportunities*)**
Basso: relazione arm's lenght, KIBS dipende poco dal/dai cliente/i.	Informazioni eterogenee, facilmente accessibili sul mercato / conoscenza codificata apprendimento *exploitative*	Livello basso in termini di tempo, relazioni "one shot", e di vincoli reciproci.	In funzione del livello delle barriere all'imitazione, dal numero di fonti di conoscenza e dai meccanismi di coordinazione con le fonti.
Alto grado di *embeddedness*: KIBS è molto dipendente dal cliente.	Altamente informativa (informazioni restrittive)/ conoscenza tacita tensione ad un apprendimento esplorativo	Relazioni durature, basate su fiducia e mutui obblighi. Costi ridotti nell'adattare l'offerta della diade (cliente - KIBS), ossia di sperimentare nuova conoscenza.	Il processo di *screening e matching* porta alla combinazione ottimale di conoscenza necessaria da sferire alla diade, ma oltre il livello soglia riduce proporzionalmente l'identificazione di nuove informazioni esistenti sul mercato, e quindi le opportunità d'imitazione.
Livello medio di embeddedness: relazione è mediata.	Bilanciate L'apprendimento di sfruttamento funge da input a quello esplorativo.	massimizzato	Livello ottimale, se sussistono fonti esterne alla diade (KIBS-cliente) e meccanismi di coordinazione con il cliente

Fonte: Elaborazione propria.

Fig. 15 I mercati dell'intermediazione pubblicitaria: *sale e procurement market.*



Fonte: AGCOM (2012) ,*Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*, Allegato A alla Delibera n. 551/12/CONS

Fig. 16 Operatori attivi nel mercato Nazionale dei servizi di intermediazione classificati per gruppo societario di appartenenza, network, servizi offerti.

Holding del Gruppo	Sub-holding (in Italia)	Network di riferimento	Centri media	Servizi offerti su:
WPP plc	WPP Marketing Communication (WPPMC) S.r.l.	*Mediaedgecia*	Mediaedgecia Italy S.r.l.	tutti i mezzi
			Cia Medianetwork Milano S.r.l.	tutti i mezzi
			Cia Medianetwork Club S.r.l.	tutti i mezzi
			Cia Medianetwork Team S.r.l.(*)	tutti i mezzi
			Blumedia S.r.l. (*)	tutti i mezzi
		Maxus	Maxus S.r.l.	tutti i mezzi
		MC2	Maxus MC2 s.p.a.	tutti i mezzi
		Media Club	Media Club s.p.a.	tutti i mezzi
		Mediacom	Mediacom Italia S.r.l.	tutti i mezzi
		Quisma	Quisma S.r.l. (**)	Internet
	WPP Holding Italy (WPPHI) S.r.l.	*Mindshare*	Mindshare s.p.a.	tutti i mezzi
			Mindshare Trevenezie S.r.l.	tutti i mezzi
		Kinetic	Kinetic S.r.l.	affissione
		Media Insight	Media Insignt S.r.l.	tutti i mezzi
Aegis plc	Aegis Media Italia s.p.a.	*Aegis Media*	Aegis Media Italia s.p.a.	tutti i mezzi
			Carat Italia s.p.a.	tutti i mezzi
			Carat Luxory s.p.a.	tutti i mezzi
			Vizeum s.p.a.	tutti i mezzi
			Isobar Communication S.r.l.	mezzi digitali
			Poster Scope Italia S.r.l.	pubblicità esterna
Omnicom Media Group		*Omnicom Media Group*	Optimum Media Direction (OMD) S.r.l.	tutti i mezzi
			PHD S.r.l.	tutti i mezzi
			Tecnomedia S.r.l.	tutti i mezzi
Publicis Groupe s.a.	MMS holding Italy S.r.l.	*Starcom Media Vest*	Starcom Media Vest Group S.r.l.	tutti i mezzi
		ZenithOmptimedia	ZenithOmptimedia Group S.r.l.	tutti i mezzi
Interpublic Group s.a.r.l.	IPG Italia S.r.l.	*UM*	Universal Mccann S.r.l.	tutti i mezzi
		Initiative	Initiative Media Milano S.r.l.	tutti i mezzi
	Armando Testa s.p.a.		Media Italia s.p.a.	tutti i mezzi
			Tailor Media S.r.l.	tutti i mezzi
Havas s.a.	MPG Italia S.r.l.	*Havas Media*	MPG Italia S.r.l.	media *offline*
			Media contacts S.r.l.	media *on line*
			Altri operatori indipendenti (***)	alcuni mezzi

(*) Società fuse nel 2010 per incorporazione in Cia Medianetwork Club S.r.l.

(**) Società appartenente al Network Quisma costituita in data 11/02/2011.

(***) Piano! S.r.l., OC&M Media Communication S.r.l., Strategy & Media Group S.r.l., InMedia to S.r.l., Waycomm S.r.l., Waymedia S.r.l.

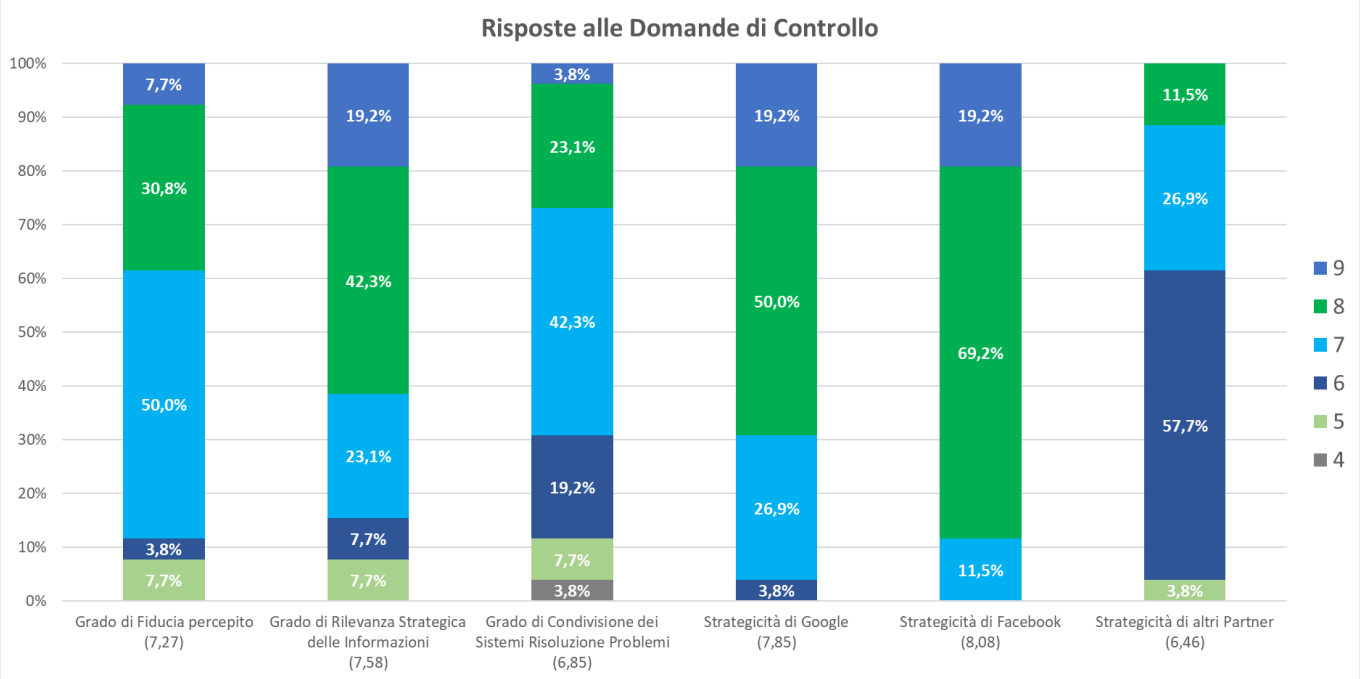
Fonte: AGCOM (2012) ,*Indagine conoscitiva sul settore della raccolta pubblicitaria*, Allegato A alla Delibera n. 551/12/CONS

Fig. 17 Quote di mercato dei gruppi media, in Italia, dato consolidato dicembre 2018.

1	38,6	GroupM
2	18,0	DAN
3	16,6	OMG
4	14,2	Publicis +Platform GSK
5	7,4	Havas
6	5,2	Mediabrands
	100%	Total Industry

Fonte: Salvadori (2019),*Wavemaker davanti a Carat e Omd nel ranking "Italy Projected Portfolio"* ,di Recma.

Fig. 18 Grafico riassuntivo delle domande chiuse di controllo



Fonte: Elaborazione propria.

Parte 2: Questionario

Il questionario che ti sta per essere sottoposto ha fini prettamente didattici, ti chiediamo quindi di rispondere in maniera trasparente e sincera perché i dati raccolti verranno inseriti in maniera anonimizzata all'interno dell'analisi.

Il questionario è diviso in 3 sezioni e vi saranno sia domande aperte che domande chiuse e a risposta multipla. Ti chiediamo in qualità di intervistato di rispondere riportando la tua esperienza professionale all'interno di Zenith facendo riferimento al periodo degli ultimi due anni.

Il questionario si concentra solo sul cliente L'Oréal, quindi ti chiediamo di tralasciare la tua esperienza eventuale su altri clienti nel periodo preso in considerazione.

INDICA IL TUO RUOLO IN AZIENDA: _____

SEZIONE 1 – GRADO DI INTEGRAZIONE CON IL CLIENTE

(Nel rispondere alle domande di questa sezione del questionario ti chiediamo apportare esempi concreti che aiutino a comprendere la ragione delle tue risposte)

PARTE I – LIVELLO DI FIDUCIA

1) Ritieni di poter parlare con il cliente in maniera aperta e trasparente di eventuali errori commessi nella tua operatività quotidiana?

_____
_____
_____

2) Ogni quanto il cliente ti richiede della reportistica aggiuntiva rispetto a quella prevista all'interno degli accordi?

_____
_____
_____

3) Percepisci di avere un sufficiente grado di autonomia nel processo decisionale con il cliente?

_____
_____
_____

4) Quantifica il grado di fiducia reciproca che percepisci nella relazione con il cliente:
(nella scala di valutazione 1=assente, 10=massimo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE II – TIPOLOGIA DI INFORMAZIONI SCAMBIATE

1) Nel tuo ruolo all'interno dell'azienda ti capita di ricevere delle informazioni che il cliente ti chiede di tenere confidenziali perché influirebbero sulla competizione nel settore di riferimento?

_____
_____
_____

2) All'interno del tuo contratto di lavoro ci sono delle clausole che ti impongono di mantenere riservatezza o di non divulgare alcune informazioni riguardo al cliente? Se sì perché?

_____
_____
_____

3) Ritieni che lo scambio di informazioni tra Zenith e il cliente avvenga in maniera efficace e costante ? Se si, può affermare che questo porta accrescimento di conoscenze specifiche?

_____
_____
_____

4) Quantifica il grado di rilevanza strategica delle informazioni scambiate con il cliente:
(nella scala di valutazione 1=assente, 10=massimo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE III – SISTEMI CONDIVISI DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

1) Quando hai un problema da risolvere che riguarda le attività delegate dal cliente ti interfacci con esso per concordare un metodo di risoluzione?

_____
_____
_____

2) Ti capita spesso di trovarti in disaccordo con il cliente su come risolvere un problema?

_____
_____
_____

3) Ritieni che ci sia un sistema di feedback reciproco con il cliente? Se si, i feedback sono chiari ed efficaci per adattare il lavoro?

_____
_____
_____

4) Quanto ritieni sia condivisa la modalità di risoluzione dei problemi tra Zenith e L'Oréal:
(nella scala di valutazione 1=assente, 10=massimo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SEZIONE 2 – GRADO DI COORDINAMENTO CON IL CLIENTE

(Nel rispondere alle domande di questa sezione del questionario ti chiediamo apportare esempi concreti che aiutino a comprendere la ragione delle tue risposte)

PARTE I – PRESENZA DI REFERENTI DEDICATI

1) Segui solo L'Oréal o gestisci altri clienti?

_____
_____
_____

2) Ritieni che i team siano organizzati in base alle esigenze del cliente? Se sì, in che modo?

_____
_____
_____

3) Ritieni che il cliente abbia chiaro a chi fare riferimento all'interno del team di Zenith per ogni specifica esigenza?

_____
_____
_____

4) Ritieni che il numero di persone che lavora sul cliente offra una gamma di competenze sufficienti per rispondere alle richieste del cliente?

_____
_____
_____

PARTE II – PRESENZA DI PROCESSI/STRUMENTI DI LAVORO DEDICATI

1) Sono presenti piattaforme aziendali per la condivisione di informazioni (es. *file, reportistica,etc.)* con il cliente?

_____
_____
_____

2) Capita di frequente di dover modificare flussi o processi aziendali per rispondere ad esigenze specifiche del cliente? Se sì in quali casi?

_____
_____
_____

3) Nel caso si verifichino nuove esigenze da parte del cliente, ritieni che Zenith sia sufficientemente flessibile nel rispondere?

_____
_____
_____

4) Ritieni che siano necessari più strumenti o processi dedicati al cliente per svolgere in maniera più efficace il tuo lavoro?

_____
_____
_____

PARTE III – MEETING DI ALLINEAMENTO E VALUTAZIONE

1) Con che frequenza vengono fissati meeting di allineamento con il cliente?

_____
_____
_____

2) Ritieni che la frequenza di tali meeting di allineamento sia sufficiente per permetterti di modificare il tuo lavoro se i risultati non sono soddisfacenti?

_____
_____
_____

3) Con che frequenza vengono fissati meeting di valutazione dei risultati del tuo lavoro con il cliente?

_____
_____
_____

4) Ritieni che la frequenza di tali meeting di valutazione sia sufficiente per comprendere gli obiettivi che il cliente si aspetta che tu possa raggiungere?

_____
_____
_____

5) Se potessi cambieresti qualcosa nella frequenza dei meeting di allineamento e valutazione dei risultati?

_____
_____
_____

SEZIONE 3 – INFLUENZA DELLE PARTNERSHIP ESTERNE

(Nel rispondere alle domande di questa sezione del questionario ti chiediamo apportare esempi concreti che aiutino a comprendere la ragione delle tue risposte)

PARTE I – GOOGLE

1) Come definiresti il ruolo di Google nel rapporto con il cliente?

_____
_____
_____

2) Quanto ritieni che il cliente assorba competenze da Google come partner? Hai degli esempi?

_____
_____
_____

3) Quanto ritieni importante Google per accrescere le tue competenze? In che termini?

_____
_____
_____

4) Quanto strategico consideri questo partner?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Se potessi cambieresti qualcosa nel ruolo che Google svolge nella relazione con il cliente?

_____
_____
_____

PARTE II – FACEBOOK

1) Come definiresti il ruolo di Facebook nel rapporto con il cliente?

_____
_____
_____

2) Quanto ritieni che il cliente assorba competenze da Facebook come partner? Hai degli esempi?

_____
_____
_____

3) Quanto ritieni importante Facebook per accrescere le tue competenze? In che termini?

_____
_____
_____

4) Quanto strategico consideri questo partner?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Se potessi cambieresti qualcosa nel ruolo che Facebook svolge nella relazione con il cliente?

_____
_____
_____

PARTE III – ALTRI PARTNER (CONCESSIONARIE)

1) Come definiresti il ruolo di altri partner (se necessario specificarne alcuni) nel rapporto con il cliente?

_____
_____
_____

2) Quanto ritieni che il cliente assorba competenze da altri partner rispetto a quelli già citati? Hai degli esempi?

_____
_____
_____

3) Quanto ritieni importante il ruolo di altri partner rispetto a quelli già citati per accrescere le tue competenze? In che termini?

_____
_____
_____

4) Quanto strategico consideri il ruolo di altri partner rispetto a quelli già citati?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5) Se potessi cambieresti qualcosa nel ruolo che altri partner rispetto a quelli già citati svolgono nella relazione con il cliente?

_____
_____
_____

BIBLIOGRAFIA

Abrahamson E. (1991), *Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations*, Academy of Management Review, vol 16: pp 586–612.

Abrahamson E. (1996), *Management fashion*, Academy of Management Review, vol. 21, pp 254–285.

Abrahamson E., Rosenkopf L. (1997), *Social Network Effects on the extent of Innovation Diffusion: A computer Simulation,* Organization Science, vol. 8, n.3 pp 289-309.

Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2001*), Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a muti-level analysis, Organizational Studies*, vol. 22 n. 6, pp 1013-1034.

Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2002*), The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation,* Strategic Management Journal, vol. 23 n. 11, pp 979-996.

Argote L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic, Boston.

Argote L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*, Organ. Behav. Human Decision Processes, vol 82 pp 150–169.

Asaba, S., (1998), *Behavioral Similarity among Japanese Firms*, Unuv. Thesis (Ph. D.), Anderson School of Management, UCLA University

Bagwell K. (2007), *The Economic Analysis of Advertising***,** Department of Economics Columbia University, New York.

Banerjee A. V. (1992), *A simple model of herd behavior*, Quarterly Journal of Economics, vol. 107 pp 797–817.

Baum J. e Haveman H., (1997), *Love Thy Neighbor? Differentiation and Agglomeration,* Administrative Science Quarterly Vol. 42, No. 2.

Bagdoniene L., Zilione R. (2014), *Relationship Marketing as Factor for Competitiveness of Knowledge-Intensive Business Services' Providers*, Conference of RESER, 2007.

Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. (1992). *A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades*, Journal of Political Economy, vol. 100 pp 992–1026.

Bikhchandani S., Sharma S. (2001), *Herd behavior in financial markets: A review*, IMF Staff Papers, vol. 47 pp 279–310.
Blau P. M., (1970), *A formal theory of differentiation in organizations*, American Sociological Review

Brondoni S. M. (2004), *Il sistema delle risorse immateriali: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, pp 3-26.

Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Cabigiosu A. (2016), *L'innovazione e la progettazione nei servizi Knowledge-intensive*. Giappichelli editore, Torino.

Cabigiosu A., Campagnolo D., Li Pira S. (2018), *Linking Customer Embeddedness and Imitation: The Mediating Role of External Knowledge Sources and Coordination Mechanisms,* presentato al DRUID18 Copenhagen Business School, Copenhagen, manoscritto non pubblicato.

Chen I. J. , Popovich K., (2003), U*nderstanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, Business Process Management Journal, vol. 9, n. 5, pp.672-688.

Chen M.-J. (1996), *Technological expansion: The interaction between diversification strategy and organizational capability*, Journal of Management Studies, vol 33, pp 649–666.

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting, from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.+

Cohen W., Levinthal D. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, n. 1 pp 128-152.

Cook K. S.,Emerson R. M. (1978), Power, *Equity and Commitment in Exchange Networks*, American Sociological Review, vol. 43, pp 721-739.

Corniani M. (2009), *Market-Driven Management gestione delle scorte e relazioni di fornitura*, Giappichelli, Torino.

Corrocher N., Cusmano L., Morrison A. (2008) ,*Modes of Innovation in Knowledge-intensive Business Services: Evidence from Lombardy*, Springer-Verlag, pp. 174-196.

Csaszar F. A., Siggelkow N. (2010). *How Much to Copy? Determinants of Effective Imitation Breadth*, Organization Science , vol. 21 n.3, pp 661–676.

David P. (1985), *Clio and the Economics of QWERTY*, American Economic Review, vol. 75 , n. 2, pp. 332–37.

Den Hertog P. (2000) *Knowledge intensive business services as co-producers of innovation*, Journal of Innovation Management, vol 4,n. 4, pp 491-528.

DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell (1983) , *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields,* American Sociological Review, vol. 48 pp 147-160.

Dore R. (1983), *Goodwill and the Spirit of Market Capitalism*, British Journal of Sociology, vol. 34 pp 459-482.

Ethiraj S. K., Daniel L., Roy, R. R. (2008), *The Dual Role of Modularity: Innovation and Imitation*, Management Science, vol. 54 n. 5 pp 939–955.

Everett M. R. (1995), *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press. 4th ed.

Fleming L., Sorenson O. (2001), *Technology as a complex adaptive system: evidence from patent data,* Research Policy vol 30, pp 1019–1039.

Galbreath J, (2002), *Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation*, The TQM Magazine, vol. 14 n. 1, pp.8-24.
Gallouj F. (2002): *Knowledge-intensive business services: processing knowledge and producing innovation*, New Economic and Socio-Economic Approaches, Edward Elgar. Cheltenham and Northampton. pp 264-265.

Gimeno J., Chen M. (1998). *The Dynamics of Competitive Repositioning: A Pair-Wise Perspective*", in Havlovic J. (Ed.) Academy of Management Best Papers Pro-ceedings 1998, pp. BPS O1-O8. San Diego, CA: Academy of Management

Grabher G., Powell W. (2004), *Exploring the webs of economic life*, Cheltenham: Edward Elgar Critical Studies Economic Institutions Series, pp 1-36.

Granovetter M. (1973), *The Strength Of Weak Ties,* American Journal of Sociology vol. 78, pp 1360-80.

Granovetter, M. (1985), *Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness*, American Journal of Sociology vol. 91, pp 481-510.
Grant R. M., (1995), *Contemporary Strategy Analysis and Cases*, Wiley and Sons, New York

Gulati R., Gargiulo M., (1999), *Where Do Interorganizational Networks Come From?,* American Journal of Sociology, vol 104, n 5, pp 1398–1438.

Gulati R.,Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic networks,* Strategic Management Journal vol. 21, n. 3.
Hagedoorn J., Zober A. K., (2015), *The role of contracts and intellectual propertyrights in open innovation,* Technol. Anal. Strateg. Manage. vol. 27 n. 9, pp 1050–1067.

Halinen et al (1998), *The role of embeddedness in the evolution of business networks.* Scandinavian, Journal of Management, vol. 14 n. 3, pp. 187-205

Haunschild P. R, Miner A. S. (1997) ,*Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, vol 42, pp 472-500.

Helfat C. E., (1997), *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D*, Strategic Management Journal, pp 339-360.

Hipp C., Grupp H. (2005) *Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement concept and typologies,* Research Policy, vol. 34 n.4, pp. 517-535.

Hirshleifer D., Teoh S.H. (2003), *Herd behavior and cascading in capital markets: A review and synthesis*, European Financial Management, vol. 9 pp 25–66.

Hofer C. W., Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul West Publishing Company.

Kitch E. W. (1977), *The Nature and Function of the Patent System*, Journal of Law and Economics, vol. 20, n. 2 , pp. 265-290.

Knight K. (1967), *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, The Journal of Business, University of Chicago Press, vol. 40.

Larson A. (1992), *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships*, Administrative Science Quarterly, vol. 37, n. 1, pp. 76-104.

Laursen K., Salter A. (2004), *Searching high and low: What types of firms use universities as a source of innovation?*, Research Policy, vol 33 n.8, pp 1201-1215.

Laursen K., Salter A. (2006), *Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms*, Strategic Management journal, vol. 23 n. 2, pp 131-150.

Leiponen A. (2001), *Knowledge Services in the Innovation System*, Etla: Working Paper B185, Helsinki.

Leiponen A. (2005), *Organization of Knowledge and Innovation: The Case of Finnish Business Services*, Industry and Innovation vol. 12, n 2, pp 85-203.

Lieberman M.B., Asaba S. (2006) ,*Why Do Firms Imitate Each Other?,* Academy of Management Review, vol. 31 pag. 366.

MacMillan I. C., (1989), *How Long can You Sustain a Competitive Advantage*, The Strategic Planning Management Reader, L. Fahey (ed.), Englewood Cliffs, NJ

March J. G (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organ. Sci. vol. 2, pp. 71–87.

Matthijs J. J., Castaldi C., Alexiev A. S. (2018), *In the vanguard of openness: which dynamic capabilities are essential for innovative KIBS firms to develop*?, Industry and Innovation,Vol 25 n 4,pp 432-457.

Mezias, Stephen J.,Theresa K. Lant (1994), *Mimetic learning and the evolution of organizational populations* in Joel Baum and Jitendra Singh (eds.), Evolutionary Dynamics of Organizations, New York, Oxford University Press, pp 179-198.

Miles I. (1999), *Services in National Innovation Systems: from Traditional Services to Knowledge Intensive Business Services*, G. Schienstock & O. Kuusi (eds.), SITRA, Helsinki.

Miles I. et al. (1995), *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carries and Sources Innovation*, Prest Manchester.

Miozzo M., Desyllas P., Lee H., Miles I. (2016), *Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms*, Research Policy, vol. 45 pp 1337–1351.

Muller E.Ze, nker A. (2001) ,*Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems*, Research policy, vol.30, n. 9, pp. 1501-1516.

Nutt P. C. (1998) ,*How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity,* Management Sci , vol. 44, n.8 pp. 1148–1166.

Ounjian M. L., Carne E. B. (1987), *A Study of the factors which affect technology transferrin a multilocational multibusiness unit corporation*, IEEE transaction of Engineering Management, pp. 104 – 201

Palley, T. I. (1995), *Safety in numbers: A model of managerial herd behavior*, Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 28 pp 443–450.

Penrose E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm,* Oxford, Basil Blackwell

Porter M. E. (1996), *What is strategy?* ,Harvard Business Review, vol. 74, n.6 pp 61–78.

Raisch, S., Birkinshaw, J., (2008), O*rganizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators*. Academy of Management Journal, vol. 47, n. 2, pp 209–226.

Reed R., De Filippi (1990), *Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage*, Academy of Management Review

Rivkin J. W. (2000), *Imitation of complex strategies*, Management Sci. vol 46 n.6 pp 824–844.

Rogers E. M., Shoemaker F. F. (1971), *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York Free Press.

Rosenkopf L., Abrahamson E. (1999), *Modeling reputation and information influences in threshold models of bandwagon innovation diffusion,* Computational and Mathematical Organizational Theory,vol 5, pp 361–384.

Scharfstein D. S., Stein J. C. (1990), *Herd behavior and investment*, American Economic Review, vol. 80 pp 465–479.

Schilling, Izzo, (2013), *Gestione dell'innovazione,* The McGraw-Hill Education s.r.l.

Schweisfurth T. G., Raasch C. (2018), *Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness*, Research Policy , vol. 47 pp 687–699.

Semadeni M., Anderson B. S. (2010), *The follower's dilemma: innovation and imitation in professional services industry*, Academy of Management Journal, vol. 53, n. 5 pp 1175–1193.

Shaver J. M., Mitchell W., Yeung B. (1997), *The effect of own-firm and other-firm experience on foreign direct investment survival in the United States 1981–1992,* Strategic Management Journal, vol. 18 pp 811–824.

Slater S. F., Narver, J. C. (1994), *Does Competitive Environment moderate the Market Orientation-Performance Relationship?* ,Journal of Marketing, *vol. 58* n.1, pp 46-55.

Slywotzky A.J., Morrison D.J. (1999), *Profit Patterns: 30 Ways to Anticipate and Profit from Strategic Forces Reshaping Your Business*, New York Times Business.

Staw B. M., Epstein L. D. (2000), *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*, Admin. Sci. Quart., vol. 45 pp 523–556.

Strambach S. (2001), *Innovation Processes and the Role of Knowledge-intensive Business services*. In: Koschatzky, K., Kulicke, M. and Zenker, A. (Eds.) Innovation Networks – Concepts and Challenges in the European Perspective. Physica, Heidelbergh, pp. 53-68.

Strang D., Macy M., (2001), *In Search of Excellence: fads, success stories, and adaptive emulation*, American Journal of Sociology

Sundbo J., Gallouj F. (2000), *Innovation as a loosely coupled system in services.* International Journal of Services Technology and Management, Inderscience, vol. 1 , n. 1.

Taleb N.N. (2007), *The black swan. The impact of the highly improbable*., New York: Random House.

Teece D.J., (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, vol. 28, pp. 1319-1350.

Teixeira A. A. C., Bezerra L. (2016), *Innovation performance in service companies and KIBS vis-à-vis manufacturing: the relevance of absorptive capacity and openness,* Review of Business Management, São Paulo, v.18, n.59.

Tolbert , Pamela S., Lynn G. Zucker (1983) ,I*nstitutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform*, Administrative Science Ouarterly, vol. 28 , pp 22-30.

Toivonen M. (2004), *Expertise as Business Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS),* Helsinki University of Technology Laboratory of Industrial Management Doctoral dissertation series 2004/2

Ulrike de Brentani (1989) *Success and Failure in New Industrial Services*, Journal of Product Innovation Management, vol. 6, n. 4, pp 239-258

Uzzi B. (1996), *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, *American Sociological Review,* vol. 61, n. 4, pp. 674-698.

Uzzi B. (1997), *Social Structure and Competition in interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*. Administrative Science Quarterly, vol 42 n.1, pp 35-67.

Uzzi B., Lancaster R. (2003), *Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients*, Management science, vol. 49, n 4, pp 383-399.

Van der Aa W., Elfring T. (2002), *Realizing innovation in services*, Scandinavian Journal of Management, vol 18, pp 155-171.

Weick K. E., Sutcliffe K.M., (2007), *Managing the unexpected: Resilient Performance*, 2nd edition, New York; Wiley and Sons

Zahra A. S., George G. (2002), *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, The Academy of Management Review, vol. 27, n.2 pp 185-203.

Zander U., Kogut B. (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test,* Organization Science, vol 6 n. 1.

SITOGRAFIA

Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM), https://www.agcom.it/documents/10179/11258925/Capitolo+III/be94f717-03cd-49af-b24d-0bad5330d7c1.

Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGICOM), https://www.agcom.it/documents/10179/1/document/bd184d98-cdcd-41e1-b141-9864dcfba8d6.

Engage, https://www.engage.it/ricerche/wavemaker-recma/179227#QF8tQ4Pv0srg96wx.97.

Facebook Business, Success story, https://www.facebook.com/business/success/2-sephora.

Ikea, https://www.ikea.com/it/it/
International Standard Industrial Classification, http://www.statistics.gov.lk/samplesurvey/ind_code.pdf.

LVMH, https://www.lvmh.it/.

Nielsen, https://www.nielsen.com/it/it/about-us.html.

Research Company Evaluating the Media Agency Industry https://www.recma.com/.

Zenith, Global Intelligence https://www.zenithmedia.com/wp-content/uploads/2018/11/Global-Intelligence-07_small.pdf.

Zenith, https://www.zenithmedia.com/.