Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'Innovazione Strategica

Per la (in)coerente rappresentazione del Modello di Business

Relatore
Ch.mo Prof. Carlo Bagnoli
Ch.mo Prof. Francesco Zirpoli

Laureando
Elena Trovò
Matricola
836870

Anno Accademico
2015 / 2016

Ai miei Nonni, Mario e Giovanni.

INDICE

INDICE 3

INDICE DELLE FIGURE 5

INTRODUZIONE 7

CAPITOLO 1 L'INNOVAZIONE 9

1.1 La definizione di innovazione 9

1.2 Le forme e i modelli di innovazione 10

1.2.1 Innovazione di prodotto e di processo 10

1.2.2 Innovazione incrementale e radicale 10

1.2.3 Innovazione competence enhancing e competence destroying 11

1.2.4 Innovazione modulare e architetturale 12

1.3 L'imprenditore-innovatore (e l'organizzazione innovatrice) 13

1.3.1 La definizione di imprenditore 13

1.3.2 La definizione di imprenditorialità e orientamento imprenditoriale 17

1.3.3 La definizione di imprenditorialità strategica 20

1.3.4 Il DNA dell'imprenditore innovatore 24

1.3.5 Il DNA dell'organizzazione innovatrice 29

CAPITOLO 2 LE FONTI DELL'INNOVAZIONE STRATEGICA 32

2.1 L'innovazione di prodotto technology-push 32

2.1.1 Il contenuto dell'innovazione technology-push 32

2.1.2 Il processo di innovazione technology-push 34

2.1.3 Il contesto dell'innovazione technology-push 37

2.2 L'innovazione (di prodotto) market-pull 43

2.2.1 Il contenuto dell'innovazione market-pull 43

2.2.2 Il processo dell'innovazione market-pull 44

2.2.3 Il contesto dell'innovazione market-pull 50

2.3 L'innovazione (di prodotto) design-driven 53

2.3.1 Il contenuto dell'innovazione design-driven 53

2.3.2 Il processo dell'innovazione design-driven 55
2.3.3 Il contesto dell'innovazione design-driven 59

CAPITOLO 3 L'INNOVAZIONE DELLA STRATEGIA 61
3.1 Contenuto dell'innovazione strategica.....61
3.1.1 La Missione.....61
3.1.2 La Visione 63
3.1.3 La Strategia 64
3.1.4 Il Modello di Business 72
3.2 Processo (e contesto) dell'innovazione strategica 79
3.2.1 Mappatura Missione/Visione, Strategia e Modello di Business 79
3.2.2 Analisi dell'ambiente interno.....86
3.2.3 Analisi dei trend socio-culturali emergenti (ambiente esterno) 89
3.2.4 Redazione del piano strategico.....95
3.2.5 Misurazione/verifica dei risultati 96
3.3 Il paradosso tra innovazione e coerenza strategica.....105
3.3.1 Il concetto di fit e il cambiamento strategico 105
3.3.2 La (ri)configurazione dell'identità aziendale come coerente costruzione di significato 111
3.3.3 La (ri)configurazione del modello di business come coerente costruzione di significato 115

CONCLUSIONI..... 123

BIBLIOGRAFIA..... 125
Fonti 125

SITOGRAFIA 132

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Rappresentazione dell'SE come Taijitu.....23
Figura 2 - Il DNA dell'imprenditore innovatore 25
Figura 3 - Matrice Discovery/Delivery skills 27
Figura 4 - The Innovator's DNA -lifecycle stages 28
Figura 5 - Framework delle 3 P 29
Figura 6 - Rappresentazione del Cluster della San Francisco Bay Area (Silicon Valley) 38
Figura 7 - Value Proposition Design 48
Figura 8 - The Innovation Funnel 49
Figura 9 - Curva del Valore 51
Figura 10 - Design Thinking.....54
Figura 11 - Il processo di Innovazione Design-Driven.....56
Figura 12 - Design-Driven Innovation - gli Interpreti 57
Figura 13 - Il Design di prodotto 58
Figura 14 - Il processo, il contenuto e il contesto della strategia.....67
Figura 15 - Il focus su contesto, contenuto e processo da parte delle scuole di pensiero.....69
Figura 16 - Evoluzione della letteratura sul Business Model tra gli anni '90 e 2000 77
Figura 17 - Business Model Canvas 78
Figura 18 - Rappresentazione Modello Five Test.....88
Figura 19 - Collocazione scientifica di forecasting aziendale, foresight e trend forecasting 91
Figura 20 - Rappresentazione del Diamond-Shaped Trend Model 93
Figura 21 - La Balanced Scorecard.....98
Figura 22 - La struttura della Mappa Strategica 99

Figura 23 - La Piramide delle Performance 101
Figura 24 - Rombo del Valore - variabili chiave 103
Figura 25 - Il Rombo del Valore 104
Figura 26 - La visione sistemica dell'impresa 106
Figura 27 - Il Performance Landscape 108
Figura 28 - Il gap strategico tra il sistema aziendale e il contesto ambientale 110
Figura 29 - Meaning Strategy Approach 116
Figura 30 - il Managerial Belief System all'interno del Business Model 118
Figura 31 - Meaning Strategy process 120
Figura 32- Meaning Strategy: fasi del processo di significazione 121
Figura 33- Matrice di impatto dei significati nei Building Blocks del Modello di Business 122

INTRODUZIONE

In un contesto come quello odierno, ove le imprese si trovano a competere su scala globale e i fattori che influenzano le scelte dei consumatori sono sempre più numerosi, il livello di complessità del business aumenta esponenzialmente.

L'impresa deve dunque essere in grado di adottare la giusta strategia competitiva per far fronte alle minacce provenienti dal mercato. Il termine strategia è stato per centinaia di anni associato a un contesto bellicoso, che notoriamente prevedeva un vincente e un perdente; allo stesso modo, fare impresa significa combattere, combattere per vincere sugli altri e restare in vita in un ambiente in continua evoluzione, caratterizzato da un alto indice di rischiosità.

La strategia da sola però, non sempre è sufficiente; le scelte strategiche devono stare alla base di un concetto oggigiorno fondamentale: l'innovazione.

L'innovazione supporta la strategia nello scorgere nuove opportunità in quelle che in un primo momento appaiono minacce; l'innovazione accetta anche delle sconfitte, pur che servano a comprendere meglio quale sia la giusta direzione da prendere.

Perseguire un'innovazione strategica, non solo significa analizzare il contesto esterno, ma anche avere chiaro quale sia il proprio modello di business. Questa consapevolezza si traduce nell'obiettivo primario dell'innovazione strategica, ovvero l'instancabile ricerca del *fit* tra i segnali che arrivano dall'esterno e l'impatto che hanno sulla propria identità e sul *business model*.

Per stare al passo coi cambiamenti che avvengono nel mondo, e ancor di più se in qualche modo lo si vuole cambiare il mondo, ci dev'essere una costante sinergia tra ciò che accade dentro e fuori all'impresa. Sinergia che va ricercata in una più ampia dimensione di coerenza (*internal/esternal fit*).

La trattazione è organizzata come segue.

Il primo capitolo è dedicato all'innovazione. Una prima parte rivolta alle diverse inclinazioni che essa assume a seconda delle variabili che vengono considerate. Una seconda parte dedicata al concetto di innovazione in un'ottica imprenditoriale.

Il secondo capitolo affronta invece il tema delle fonti dell'innovazione strategica. A seconda dell'ordine che si da al *chi*, al *come* e al *che cosa*, possono essere formulati diversi tipi di innovazioni strategiche: *technology-push, market-pull, design-driven*.

Il terzo e ultimo capitolo invece, è orientato principalmente all'innovazione strategica in senso lato e ai paradossi che la caratterizzano. La prima parte è dedicata agli elementi fondamentali dell'innovazione strategica, quali missione, visione e modello di business. La seconda parte, agli *step* necessari per la sua realizzazione. La terza parte invece, vuole evidenziare i paradossi che emergono nel momento in cui l'innovazione strategica si fa cambiamento strategico, volto a raggiungere il giusto grado di coerenza interna ed esterna.

Capitolo 1
L'INNOVAZIONE

1.1 **La definizione di innovazione**

L'innovazione può essere definita come l'elaborazione e l'adozione di nuovi concetti o idee.

L'innovazione è portare qualcosa di nuovo in qualcosa di vecchio o di superato. Vuol dire trovare il giusto feedback a vecchi o nuovi bisogni.

L'innovazione è causa ed effetto di una trasformazione continua e perciò investe ogni aspetto della vita e delle abitudini delle persone.

Nella storia, l'innovazione ha rappresentato la scala che, gradino dopo gradino, permette all'essere umano di salire ai piani più alti del progresso e dell'evoluzione.

Un proficuo sfruttamento delle nuove idee può portare a qualsiasi forma di incremento di benefici organizzativi o sociali.

Il significato più profondo dell'innovazione, infatti, è e resta la creazione di valore che questa determina: per la società, per i prodotti, per le persone e per l'impresa stessa.

L'innovazione non per forza significa inventare qualcosa di inedito. Non va nemmeno confusa con l'evoluzione tecnologica che ne è una semplice e fisiologica conseguenza. Piuttosto è cultura, è atteggiamento critico e creativo al tempo stesso. La creatività è un elemento chiave nell'innovazione.

Creatività significa avere delle idee, innovare significa darne una coerente applicazione.

1.2 **Le forme e i modelli di innovazione**

Diverse sono le tipologie di innovazione che si trovano in letteratura. Ciò che si deve tener sempre presente è che i concetti debbono essere considerati in termini relativi. Il loro significato infatti, muta a seconda del contesto nel quale sono applicati, oltre che dall'intervallo temporale di riferimento. Adottare queste classificazioni aiuta comunque a comprendere le diverse tipologie di innovazione.

Di seguito, vengono rappresentati alcuni dei modelli maggiormente accolti dalla letteratura.

1.2.1 *Innovazione di prodotto e di processo*

L'innovazione di prodotto si distingue da quella di processo, in base all'*oggetto* dell'innovazione.

Con il termine innovazione di prodotto, si fa riferimento a quelle innovazioni che portano a nuovi (o migliori) beni o servizi.

L'innovazione di processo, invece, ha come obiettivo la creazione di nuovi (o migliori) modi di produrre od offrire beni o servizi. Questo tipo di innovazione può implicare un cambiamento nei metodi con cui un'impresa svolge le sue attività, e solitamente è orientata a raggiungere il miglior livello di efficacia ed efficienza dei sistemi produttivi o di altri aspetti dell'impresa non strettamente legati alla produzione (per esempio il CRM).

Spesso, le innovazioni di prodotto e processo sono collegate o addirittura avvengono simultaneamente: può accadere infatti che un nuovo processo determini la realizzazione di un nuovo prodotto (o un miglioramento di esso) o che la realizzazione di un nuovo prodotto richieda la realizzazione di nuovi processi.[1]

1.2.2 *Innovazione incrementale e radicale*

La distinzione tra l'innovazione incrementale e radicale si basa sull'*intensità* e sul *grado di ampiezza* degli effetti prodotti.

[1] Shilling, 2009

La differenza tra questi due tipi di innovazione, infatti, dipende dalla distanza dell'innovazione da un prodotto/processo preesistente (Dewar e Dutton, 1986) in termini di novità e differenziazione.

L'innovazione incrementale (o marginale), porta a un miglioramento del prodotto o servizio attraverso il perfezionamento di soluzioni già esistenti. Non presenta una particolare originalità ma, semplicemente, valorizza le caratteristiche del design esistente e rinforza la dominanza delle imprese già presenti sul mercato.

L'innovazione radicale, per contro, presenta un carattere di novità assoluto rispetto a ciò che è già esiste. La connotazione radicale di un'innovazione viene talvolta definita anche in base al rischio che l'impresa ammette di voler sopportare, in termini di nuovi investimenti o know-how necessario per realizzarla.

Bisogna inoltre sottolineare che la componente radicale è relativa a seconda della prospettiva di analisi, dal momento che può variare nel tempo. Un'innovazione considerata radicale in una determinata epoca diventa gradualmente incrementale quando le tecnologie da cui è composta diventano obsolete e le competenze che sono state necessarie per realizzarla, a seguito del processo di diffusione, vengono superate. La stessa innovazione, infine, può essere incrementale o radicale a seconda dell'azienda. Nel primo caso, l'impresa realizza un'innovazione che è affine al contesto in cui opera e non dovrà perciò estendere di molto le competenze in suo possesso. Viceversa, può accadere che un'altra impresa che voglia realizzare il medesimo prodotto innovativo - perché si sente minacciata da questo - debba acquisire competenze del tutto nuove nel caso in cui operi magari in un business estraneo ad esso.

1.2.3 *Innovazione competence enhancing e competence destroying*

La distinzione tra innovazione *competence enhancing* e *competence destroying* dipende principalmente dall'*effetto* esercitato *sulle competenze possedute dall'impresa*.

L'innovazione *competence enhancing* deriva da un'evoluzione della base di conoscenze già esistenti.

L'innovazione *competence destroying* deriva invece da conoscenze e competenze che l'impresa prima non aveva o che rendono inadeguate le competenze attualmente in suo possesso.

1.2.4 *Innovazione modulare e architetturale*

L'innovazione modulare si distingue dalla architetturale secondo l'ambito di destinazione e le modalità di sviluppo. I prodotti e i processi, di norma, sono parte di un ampio sistema costituito da diverse unità, ciascuna delle quali è formata da parti più piccole fino ad arrivare a particelle elementari.[2]

Un'innovazione, pertanto, può riguardare la modifica delle singole unità (moduli), della struttura generale (architettura) o di entrambe.

In questo senso, l'innovazione è modulare quando prevede il cambiamento di una o più componenti del prodotto o processo senza modifiche sostanziali della configurazione generale del sistema.

L'innovazione architetturale, invece, coinvolge il cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui i vari moduli interagiscono tra loro. Questo tipo di innovazione dunque potrebbe consistere nella ri-configurazione del meccanismo con il quale i moduli interagiscono, senza però comportare il cambiamento dei moduli stessi: questo, tuttavia, è molto difficile e si verifica di rado. Infatti, molte delle innovazioni architetturali richiedono il cambiamento delle singole componenti oltre che dei loro meccanismi d'interazione, in quanto le modifiche a livello di sistema si ripercuotono poi sul progetto nel suo complesso.

Ciò che è importante considerare è che queste dimensioni, seppur necessarie a comprendere la differenza tra alcune forme di innovazione, non sono indipendenti l'una dall'altra e soprattutto non offrono modelli infallibili, precisi e coerenti di classificazione[3].

---

[2] Fleming e Sorenson, 2003; Shilling, 2000
[3] Shilling M.A., Gestione dell'innovazione, McGraw-Hill, Milano, 2009

1.3 **L'imprenditore-innovatore (e l'organizzazione innovatrice)**

1.3.1 *La definizione di imprenditore*

"*L'imprenditore è contemporaneamente il più intrigante e uno dei più elusivi fra i personaggi che costituiscono il soggetto dell'analisi economica*". (Baumol, 1993)

La parola imprenditore deriva dal verbo francese "*entreprendre*" che significa "utilizzare gli strumenti necessari, tentare, contrarre e provare"[4].

Nel corso del tempo, la letteratura economica ha attribuito diversi significati al termine imprenditore. Un notevole ostacolo nel dare una definizione universale con caratteristiche proprie all'imprenditore risiede nel fatto che gli studi effettuati utilizzano citazioni di altri autori che hanno sia origine aneddotica che normativa e che talvolta le definizioni stesse sono basate principalmente su impressioni personali, tratte proprio dalle opere degli altri autori. Molti infatti sono gli studiosi che hanno dato una definizione di imprenditore.

La Tabella 1 riporta in ordine cronologico le diverse definizioni e caratteristiche di imprenditore, elaborate dai diversi autori oggetto di analisi.

[4] Girard, 1962

Tabella 1 - Le definizioni d'imprenditore

Autore	Definizione
Say (1816)	"The agent who unites all means of production and who finds the value of the products […]the reestablishment of the entire capital he employs, and the value of the wages, the interest and the rent which he pays, as well as the profits belonging to himself"
Lavington (1922)	"In modern times the entrepreneur assumes many forms. He may be a private businessman, a partnership, a joint stock company, a cooperative society, a municipality or similar body"
Schumpeter (1934)	"[…] entrepreneurship, as defined, essentially, consisting in doing things that are not generally done in the ordinary course of business routine, it is essentially a phenomena that comes under the wider aspects of leadership"
Cole (1959)	"[…] the purposeful activity (including an integrated sequence of decisions) of an individual or group of individuals, undertaken to initiate, maintain, or aggrandize a profit-oriented business unit for the production or distribution of economic goods and services"
Hartman (1959)	"A distinction between manager and entrepreneur in term of their relationship to formal authority in the industrial organization…The entrepreneur may justify his formal authority independently or he may describe his delegated form others, notably from stockholders. But within the organization he alone is the source of all the formal authority. Management is defined residually as "not being the source of all authority. The borderline between the entrepreneur and the manager is thus relatively precise"
Mc Clelland (1961)	"Someone who exercises some control over the means of production and produces more than he can consume in order to sell (or exchange) it for individual (or household) income[…] In practice such people turned out to be traders, independent artisans and firm operators"
Davids (1963)	"Founders of new business"
Litzinger (1965)	"The distinction is draw between the "entrepreneurs" who are goal and action oriented as contrasted to "managers" who carry out policies and procedures in achieving the goals"
Wainer & Rubin (1969)	"The entrepreneur in Mc Clelland's scheme is the "man who organizes the firm (the business unit) and/or increases its productive capacity"
Collins & More (1970)	"We distinguish between organization builders who create new and independent firms and those who perform entrepreneurial functions within already established organization. Perhaps we are, after all, thinking of the entrepreneur in the way Schumpeter viewed him: "everyone is an

	entrepreneur only when he actually carries out new combinations, and loses that character as soon as he has built up business””
Hornaday & Bunker (1970)	“[…]the successful entrepreneur was an individual who had started a business, building it where no previous business had been functioning, and continuing for a period at least 5 years to the present profit-making structure with 15 or more employees”
Palmer (1971)	“[…]the entrepreneurial function involves primarily risk measurement and risk taking within a business organization. Furthermore, the successful entrepreneur is that individual who can correctly interpret the risk situation and then determinate policies which will minimize the risk involved…Thus, the individual who can correctly measure the risk situation, but is unable to minimize the risk, would not be defined as an entrepreneur”
Howell (1972)	“Entrepreneurship-the act of founding a new company where none existed before. Entrepreneur is the person and entrepreneurs are the small group of person who are new company founders. The term is also used to indicate that the founders have some significant ownership stake in the business (they are not only employees) and that their intention is for the business to grow and prosper beyond the self-employment stage”
Ely & Hess (1973)	“The person or the group of person who assume the task and responsibility of combining the factors of production into a business organization and keeping this organization in operation…he commands the industrial forces, and upon him rests the responsibility for their success or failure”
Liles (1974)	“We have examined the entrepreneur who is involved in substantial ventures and have considered what we found in light of traditional thinking that he is a special type of individual-somehow an unusual and uncommon man-a man apart. It probably is true that very successful entrepreneurs become men apart. But, at the beginning, when they make the decision to start an entrepreneurial career, they are in most respects very much like other ambitious, striving individuals”
Brockhaus (1980)	“[…] an entrepreneur is defined as a major owner and manager of a business venture not employed elsewhere”
Hull, Bosley & Udell (1980)	“A person who organizes and manages a business undertaking assuming the risk for the sake profit. For the present purpose, this standard definition will be extended to include those individuals who purchase or intention of (and effort toward) expanding it”
Mescon & Montanari (1981)	“Entrepreneurs are by definition founders of new business”

Kirzner (1986)	"Notice profits opportunities that exists because the initial ignorance of the original markets participants and that have persisted because of their inability to learn from experience"

Fonte: Rielaborazione propria, tratta da Gartner William B, *Who is an entrepreneur? Is the wrong question* , Carland James W., Hoy Frank, Boulton William R., Carland Jo Ann C., *Differentiating entrepreneurs from small-business owners: a conceptualization* e, Gennady Stolyarov, *Austrian economics and Kirznerian entrepreneurship.*

Il ruolo dell'imprenditore è quello di generare una rottura dell'equilibrio statico, introducendo una nuova combinazione produttiva che consenta al sistema di raggiungere un nuovo equilibrio economico, inteso come uno "sviluppo economico".[5]

All'imprenditore fa capo il rischio generale d'impresa, dovuto all'incertezza del contesto in cui opera. Il rischio legato alle perdite di capitale interessa invece gli *shareholders* (capitalisti), coloro che apportano il capitale nell'impresa, figura diversa dall'imprenditore. Smith (1776) non distingueva l'imprenditore dal capitalista, ma riteneva già che il generico *enterpreneur* dovesse possedere capacità uniche ed innovative.

L'imprenditore, quindi, non è associato alla vita d'impresa quanto invece alla genesi innovativa, intesa come la capacità di rompere la staticità che si è sedimentata in un sistema economico dove i diversi operatori in concorrenza tra loro non sono più in grado di creare combinazioni produttive innovative.

Tra tutti gli studiosi, Schumpeter (1932) descrisse in modo preciso i caratteri tipici dell'imprenditore, identificandolo da un punto di vista comportamentale. Secondo l'economista austriaco, l'*innovazione* è l'unico elemento che contraddistingue l'imprenditore, ed egli è l'unico soggetto che riesce ad unire una serie di elementi distinti, creando qualcosa di nuovo grazie alle sue capacità visionarie.

L'imprenditore è infatti l'*Übermensch* (Superuomo) in grado di intravedere delle nuove opportunità che non sono visibili alla massa, creando così qualcosa di unico, che prima non esisteva e che gli consenta di ottenere maggiori profitti sapendo cogliere gli stimoli dal mercato e, soprattutto, sapendo imporsi sul mercato.

[5] Barbieri, 1983

Un'evoluzione del pensiero di Shumpeter arriva da Kirzner (1986).

Egli, considerando la collettività in generale, sostiene che, alcuni uomini che la popolano non sono in grado di vedere le *opportunità* offerte dal mercato; altri, invece, riescono a riconoscere dove si nascondono i futuri profitti: questi individui diversi, fuori dal comune, sono gli imprenditori.

Kirzner afferma che solo l'imprenditore possa portare agli *equilibrating changes*: tali cambiamenti portano a continui nuovi equilibri che sono la risposta alla discordanza tra decisioni errate e la situazione esistente. L'imprenditore non è colui che dal nulla crea qualcosa di innovativo, ma colui che prestando particolare attenzione è capace di scorgere le opportunità già presenti, occasioni che aspettano solo di essere colte.

Alla luce dell'ampio dibattito avvenuto nella letteratura e coerentemente col pensiero di Schumpeter e Kirzner, si è arrivati ad utilizzare come discriminante per individuare la figura dell'imprenditore il fatto che egli persegua congiuntamente:

1. Innovazione,
2. Opportunità.

L'imprenditore è perciò colui che riesce a intravedere delle opportunità anche in circostanze che i più considererebbero minacce. Essendo propenso al rischio, si fa pioniere dell'innovazione; riesce in questo modo a cambiare il contesto in cui compete o talvolta, addirittura, a dar vita a nuovi mercati e pertanto, indirettamente, cambia l'economia in generale.

Se il soggetto non s'impegna nel perseguimento di questi due obiettivi, non svolge di fatto una attività imprenditoriale ma una mera attività manageriale.

1.3.2 *La definizione di imprenditorialità e orientamento imprenditoriale*

La nozione di imprenditorialità è stata introdotta proprio da Schumpeter (1932), il quale, grazie ai suoi studi sul tema, ha dato fondamento a tale espressione che veniva al tempo trascurata.

Molti autori hanno successivamente descritto l'imprenditorialità aziendale come un processo organizzativo che contribuisce alla sopravvivenza e al miglioramento

delle prestazioni dell'impresa stessa (Covin e Slevin, 1989; Drucker, 1985; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Zahra, 1993). Nonostante Schumpeter abbia concentrato maggiormente la sua attenzione sulle attività del singolo imprenditore, egli sostiene che l'imprenditorialità sia un fenomeno a livello societario. Atteggiamenti imprenditoriali sono necessari per tutte quelle imprese - di qualsiasi dimensione esse siano - che vogliano misurarsi e riuscire a prosperare in ambienti altamente competitivi e dinamici. Il presupposto è che alla base di un'impresa imprenditoriale vi sia un fenomeno comportamentale che può variare di intensità in base al carattere assunto dall'impresa stessa. Lumpking e Dess (1996) ritengono che i principali fattori che influenzano l'orientamento imprenditoriale siano in particolare il ciclo di vita del settore di riferimento e l'ambiente esterno.

L'imprenditorialità come fenomeno societario si manifesta in una realtà che tende a sperimentare, ricercare nuovi processi ed è incline al rischio. Deve inoltre essere proattiva, ovvero anticipare e agire cercando di modificare il futuro a proprio vantaggio, diventando una *first mover* che gareggia faccia a faccia con la concorrenza.[6]

Solo in presenza di *Enterpreneurial Orientation* (orientamento imprenditoriale), tuttavia, le imprese possono prendere delle decisioni ed effettuare delle scelte che siano imprenditoriali. L'EO è l'insieme dei processi che determinano come vengono intraprese nuove iniziative ed è riferito ai risultati delle imprese e alle preferenze relative la direzione aziendale, mentre con il termine imprenditorialità ci si riferisce al contenuto delle decisioni.

L'orientamento imprenditoriale si sviluppa su 5 diverse dimensioni:

- *Autonomy* (autonomia);
- *Innovativeness* (innovatività);
- *Risk taking* (assunzione del rischio);
- *Proactiveness* (proattività);
- *Competitive aggressiveness* (aggressività competitiva).

[6] Lumpking e Dess, 1996

L'autonomia è una componente importante dell'EO che esprime lo spirito di indipendenza di libertà di azione, fattori trainanti nella creazione di valore. L'indipendenza si manifesta principalmente nella flessibilità necessaria per ricercare i vantaggi competitivi dalle opportunità e nei comportamenti attuati dagli attori che partecipano nell'impresa stessa.

Il design organizzativo diventa perciò fondamentale. L'autonomia strutturale si ha quando un gruppo può prendere delle decisioni su fattori interni al proprio ambiente lavorativo e si traduce nel coinvolgimento diretto delle risorse al *problem solving* e, quindi, al decentramento decisionale. Questa prima dimensione assume ancor più rilevanza nelle circostanze in cui il cambiamento e il rinnovamento strategico avvengono solo grazie a pochi individui in grado di trasformare la struttura organizzativa.

L'innovatività, che, come sappiamo, ha assunto una concezione importante grazie a Schumpeter, è intesa come elemento fondamentale del processo di "distruzione creativa". Con questo termine si indica l'impegno di un'impresa nel sostenere nuove idee e nell'attuare processi sempre unici per giungere a nuovi prodotti, servizi e processi tecnologici.

L'assunzione del rischio è l'elemento che contraddistingue l'imprenditore dal dipendente. Le realtà imprenditoriali sono propense a ricorrere ad alte leve finanziarie o a impiegare ingenti risorse per cogliere e perseguire opportunità nascoste.

Molti studiosi sostengono che l'iniziativa imprenditoriale collegata ad una visione d'insieme (quindi l'EO) sia fondamentale per la crescita aziendale e per riuscire ad anticipare le esigenze del mercato. Il termine proattività si riferisce al:

"*acting in anticipation of future problems, needs, or changes*" (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1991)

Un'azienda proattiva mira ad essere una leader e non una semplice follower: cerca così di plasmare e riconfigurare l'ambiente in modo da trarre un vantaggio dalla nuova configurazione che si viene a creare.

L'aggressività competitiva è un fattore che misura la capacità di sopravvivenza delle nuove imprese indicando la propensione di un'impresa di migliorare la propria

posizione o a entrare in un altro mercato, tentando di battere gli altri competitor. Anche attuando metodi ritenuti anticonvenzionali.

Coerentemente con questi approcci, Porter (1985) raccomandava alle imprese esistenti tre "regole" da seguire per essere aggressive: operare in modo diverso rispetto ai competitors; cambiare il contesto ridefinendo il prodotto, servizio o canale attuali; cercare di essere migliori del leader di mercato esistente. Dopo aver creato un vantaggio competitivo, ogni realtà aziendale deve ricercare il tradeoff tra *exploitation* ed *exploration*. L'*exploitation* è riferita a miglioramenti incrementali anche minimi di risorse e processi esistenti, mentre per *exploration* s'intende la creazione e l'utilizzo di nuove risorse. Logicamente, quest'ultima è molto più rischiosa, ma offre *payout* di gran lunga maggiori.

L'adozione di una struttura organica consente una rapida risposta organizzativa all'interno di ambienti ostili, caratterizzati da settori instabili, da una forte concorrenza e dalla mancanza di opportunità sfruttabili. Questa struttura consente maggior flessibilità e capacità di adattamento quando avvengono cambiamenti repentini all'interno del settore.

Diversi autori condividono l'idea che l'orientamento imprenditoriale sia un fenomeno pervasivo dell'organizzazione aziendale tale da influenzare l'impresa stessa al punto da diventare mezzo fondamentale nel raggiungimento delle performance.

1.3.3 *La definizione di imprenditorialità strategica*

A partire dagli anni '80, mentre gli studi dedicano sempre maggiore attenzione all'imprenditorialità, si sviluppa lo *strategic management*. Sia l'imprenditorialità sia la gestione strategica hanno come obiettivo l'incremento della crescita aziendale. L'impresa raggiunge i migliori risultati quando vengono intraprese azioni imprenditoriali attraverso un'ottica strategica. Questo proposito è sicuramente sfidante: alcune aziende sono infatti in grado di identificare le opportunità ma non di realizzare la potenziale creazione di valore, generando così insoddisfazione nei portatori d'interesse.

L'imprenditorialità richiede l'identificazione e lo sfruttamento delle opportunità imprenditoriali ma, al contempo, l'impresa deve agire in modo strategico se vuole generare valore. Questa necessità porta all'interazione tra *entrepreneurship* e lo *strategic management*, con la conseguente creazione dello *Strategic Entrepreneurship*. Un problema dato dall'SE sta nel fatto che i confini del suo dominio non sono determinati in modo chiaro. Questa accezione non deve diventare un termine generico per far ricadere al suo interno tutti gli studi fatti nel campo dell'imprenditorialità. L'imprenditorialità strategica si realizza nella ricerca di un vantaggio competitivo, sviluppando un'azione imprenditoriale per generare ricchezza ed è definibile come l'integrazione di due prospettive: comportamenti imprenditoriali e ricerca di nuove opportunità strategiche.

Da un lato l'*entrepreneurship* si basa sulla combinazione in modo nuovo di risorse esistenti per sviluppare e commercializzare nuovi prodotti, creare nuovi mercati e catturare nuovi clienti.

Dall'altro, anche lo *strategic management* riguarda l'azienda, i cambiamenti ambientali, lo sfruttamento delle opportunità, la creazione di ricchezza (Hitt e Ireland, 2000) e quindi decisioni e azioni volte ad ottenere un vantaggio competitivo, ma con una forte enfasi sulle strategie competitive, sul posizionamento, sul benchmark e sull'apprendimento dai concorrenti che hanno le migliori performance di settore. Studiare la giusta strategia significa formulare piani a lungo termine necessari per una gestione efficace, e tale concetto comprende la definizione della *mission*, della *vision*, la determinazione del pensiero strategico corporate e della politica aziendale da seguire. La pianificazione si articola in 5 fasi:

1- Analisi interna ed esterna;
2- Formulazione di strategie di breve e lungo termine;
3- Implementazione della strategia;
4- Valutazione della performance;
5- Feedback ed eventuali azioni correttive.

Sia l'imprenditorialità che la gestione strategica sono processi dinamici, collegati tra loro dalla performance aziendale. Mc Grath e Mac Millan (2000) sostengono che i manager debbano utilizzare la mentalità imprenditoriale sfruttando contemporaneamente le opportunità in contesti di elevata incertezza. Per combinare

con successo questi due approcci, infatti, si deve partire dall'individuazione della "logica dominante" aziendale.

Le 4 dimensioni dell'imprenditorialità strategica secondo Ireland, Hitt e Sirmon (2003) sono:

1- Mentalità imprenditoriale, cultura e leadership;
2- Gestione strategica dei processi organizzativi;
3- Applicazione della creatività;
4- Sviluppo dell'innovazione.

La logica dominante aziendale deve far leva su queste diverse dimensioni.

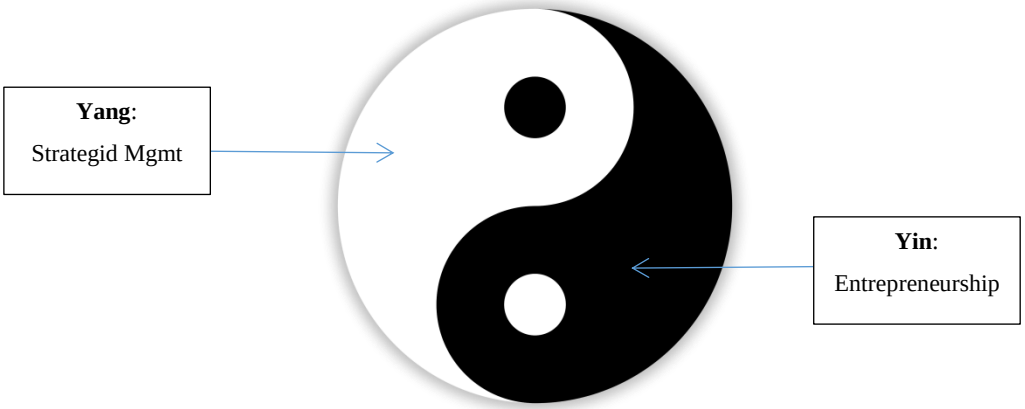
L'imprenditorialità strategica pone il suo focus sul concetto di novità inteso come innovazione sia incrementale che discontinua. Le imprese che perseguono la discontinuità tendono a creare nuovi spazi competitivi e cercano di proporre nuovi valori per il cliente rimodellando o distruggendo i settori esistenti. Spesso ogni tipo di cambiamento, anche quello che genera una minore discontinuità, sviluppa dei conflitti e delle tensioni all'interno dell'organizzazione: per ovviare a questo problema si creano delle strutture alternative e dei network per scoprire ed esplorare le discontinuità.

L'SE può essere inteso come due facce della stessa medaglia, ma questo "bipolarismo" che lo caratterizza non deve essere considerato negativamente o in altro mondo "livellato": va piuttosto incoraggiata l'esistenza di queste due anime. Le tensioni che caratterizzano l'imprenditorialità strategica, infatti, pur interagendo tra loro in modo dialettico e generando divergenze e differenze, si completano vicendevolmente. Così, all'interno dello *strategic entrepreneurship* esistono due anime, come nella filosofia orientale: uno "*yin*" che dà forma all'instabile e a tutto ciò che è dinamico, e uno "*yang*", ovvero l'attività che si manifesta come forma. Lo *yin* e lo *yang*[7], infatti, simboleggiano il paradosso che deriva dal mutamento e dalla

[7] Lo yin e lo yang sono rappresentati solitamente mediante il Taijitu che letteralmente significa "diagramma del potere assoluto". Questo un simbolo è formato da uno schema simmetrico all'interno di un cerchio che è diviso in due parti uguali da una "S". Ogni area contiene un puntino di colore diverso per indicare che ogni parte si trasformerà nell'altra in un eterno divenire. Questo

stabilità, dall'ordine e dall'armonia, dalla cooperazione e dalla competizione e dall'opposizione di emergente e deliberato.

Figura 1 - Rappresentazione dell'SE come Taijitu



Allo stesso modo, nello strategic enterpreneurship esistono delle tensioni "paradossali" a livello sia spaziale che temporale che sviluppano un effetto generativo di moltiplicazione e amplificazione (De Landa, 2000). Il perseguimento a livello qualitativo dell'SE non è detto che comporti, da subito, a livello quantitativo un aumento di ricavi.

Realtà come Cirque du Solair, Amazon e IKEA hanno sviluppato strutture organizzative, processi decisionali e strategie che sono completamente opposte a quelle che l'analisi accademica avrebbe proposto. Le aziende devono sforzarsi di non competere in un "*business as usual*" cercando di non dare solo delle semplici risposte al mercato, bensì devono individuare il problema reale cui è necessario dare risposta.

simbolo rappresenta le due forze che compongono il Tao (che tradotto letteralmente significa "via, cammino") che è il flusso vitale e continuo che da forma alla realtà.

1.3.4 *Il DNA dell'imprenditore innovatore*

La figura dell'imprenditore è stata oggetto di molti studi nella letteratura economica; i vari autori, come già visto nel precedente paragrafo, hanno dato molteplici e differenti interpretazioni di questa figura chiave.

Un contributo completamente diverso da quelli visti finora è stato dato da Clayton M. Christensen, docente della Harvard Business School di Boston, il quale ha stravolto il concetto di innovazione, di innovatore e di azienda innovativa grazie al modello che egli chiama "il DNA dell'innovatore; linfa vitale per il DNA delle aziende innovative"[8]. L'approccio proposto da Christensen ha dato spazio ad un sistema che distingue gli innovatori dai non innovatori attraverso l'esplicitazione di cinque abilità chiave che ciascuno dei primi deve possedere. Queste abilità costituiscono il cosiddetto "*Innovator's DNA*", un *framework* – delle 3P - che porta alla definizione delle aziende innovative.

Egli propone poi un metodo alternativo di valutazione delle aziende maggiormente innovative attraverso un indicatore che egli stesso ha chiamato *Innovation Premium*, che consiste nel valore di mercato dell'azienda (che non può essere spiegato con il VAN), e che Christensen afferma essere formato dalle aspettative future degli imprenditori relative ad un'azienda, guidate dal fatto che le *revenue* aumenteranno grazie alle prossime attività innovative che porteranno alla crescita del valore di mercato dell'impresa.

La forte inclinazione al cambiamento, quale tratto distintivo che caratterizza gli innovatori, non dev'essere un desiderio impetuoso, ma dev'essere invece soddisfatto procedendo per gradi. Tali soggetti normalmente assumono dei piccoli rischi, che includono una consapevole probabilità di fallire. Il fallimento è da loro concepito come un "costo atteso" dal momento in cui si opera nel mercato. *Atteso* e quindi previsto, affinché il cambiamento sia tangibile.

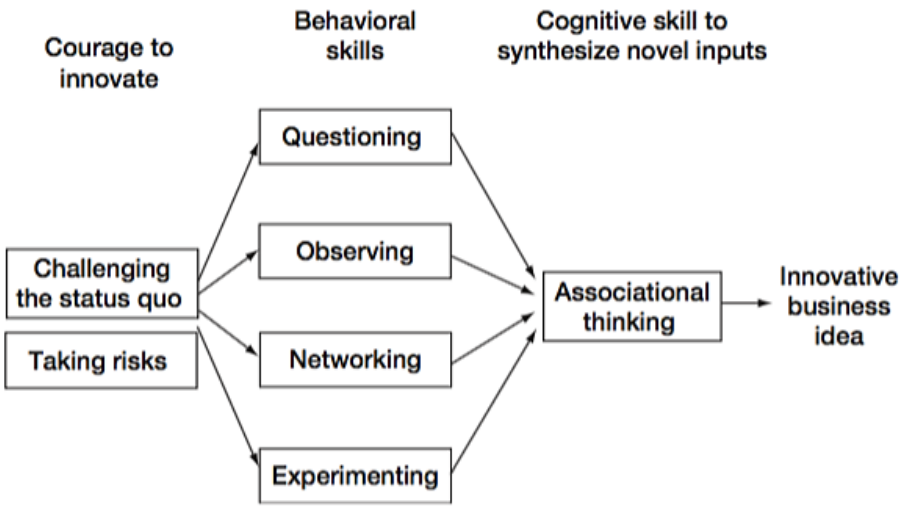
Come detto sopra, cinque sono le abilità chiave dei leader innovatori che gli autori definiscono come *primary skills* o *discovery skills*, e che compongono il DNA dell'imprenditore innovatore. Esse sono:

---

[8] Christensen Clayton A., Dyer Jeffrey H., Gregersen Hal, *Innovator's DNA: mastering the 5 skills of distruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2011

1- *Associating*: ovvero l'abilità di collegare con successo problemi, situazioni o idee apparentemente non connesse tra loro. I cambiamenti radicali avvengono spesso nelle intersezioni di diverse discipline e campi;
2- *Questioning*: è l'abilità di saper fare le giuste domande per giungere ad avere l'ispirazone per una nuova idea;
3- *Observing*: è la capacità di esaminare minuziosamente i fenomeni e, in particolar modo, i comportamenti dei potenziali clienti, operando come degli antropologi o degli scienziati sociali;
4- *Experimenting*: come fossero degli scienziati, gli imprenditori innovatori provano le nuove idee attraverso la creazione di prototipi e i cosiddetti "lanci pilota": spezzo utilizzano il mercato come un laboratorio;
5- *Networking*: si avvalgono inoltre di reti collaborative formate da individui diversi coi quali spendono tempo ed energie dedicate a trovare ed esaminare le nuove idee, favorendo prospettive radicalmente differenti (Dyer, Gregersen e Christensen, 2009).

Figura 2 - Il DNA dell'imprenditore innovatore



Fonte: "The Innovator's DNA: Mastering the five skills of disrupting innovation", Clayton M. Christensen, 2011

Questo non è altro che il codice che sta alla base della generazione di *business ideas* innovative.

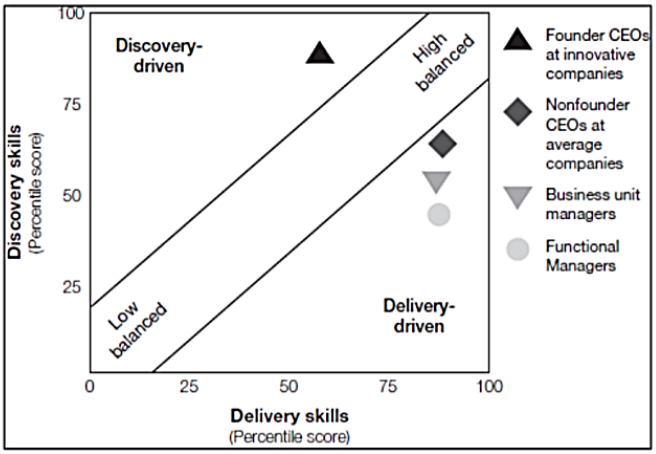
Nell'opinione comune esiste il pensiero per cui "l'abilità di pensare creativamente è un qualcosa di genetico" (Christensen, 2011): si pensa che il "gene della creatività" appartenga solo a poche persone. In realtà, la creatività che sta alla base delle idee cognitive non è né una dote naturale né tanto meno solo un'abilità cognitiva. Secondo Christensen le idee creative emergono dalle abilità sopra elencate e chiunque le può acquisire e sviluppare nel tempo. Basti pensare che la cosiddetta "fase 0" è contraddistinta principalmente dal coraggio dato dalla volontà di innovare. Dal momento che gli innovatori usano costantemente questo processo per elaborare e sviluppare nuove idee, finiscono per acquisire una forte confidenza con tali strumenti, il che si traduce in un aumento della loro capacità di scoprire, prevedere e anticipare cosa ci sarà dopo. Questa abilità di visione/previsione innovativa, si radica talmente nel loro lavoro che le idee creative riusciranno a prendere vita spontaneamente.

Un ulteriore aspetto che gli autori portano alla luce, è che esiste una figura che, in contrasto con gli innovatori che fondamentalmente cercano di apportare modifiche a processi, prodotti o servizi, lavora duramente al fine di rendere efficiente la nuova idea trasmessa ai business model esistenti: questi *senior executives* organizzano il proprio lavoro attraverso quattro *delivery* (o *execution*) *skills*:

1. *Analyzing*: la capacità di analisi;
2. *Planning*: la capacità di saper pianificare piani, budget, obiettivi, etc.;
3. *Detail-oriented implementing*: implementazione orientata ai dettagli;
4. *Disciplined executing*: esecuzione che segue uno schema prestabilito.

Unendo le due differenti tipologie di skill appena descritte, è possibile ottenere una matrice che identifichi al meglio quali specifiche abilità utilizza ciascun tipo di figura imprenditoriale.

Figura 3 - Matrice Discovery/Delivery skills



Fonte: Clayton M. Christensen, 2011

Il quadrante in alto a sinistra della Figura 3 rappresenta quella figura professionale che fa uso quasi esclusivo delle risorse discovery-driven (percentuale massima di discovery skills e minima di delivery), mentre all'opposto troviamo coloro maggiormente delivery-driven; la fascia trasversale centrale è occupata invece da figure "intermedie", che fanno contemporaneo uso, bilanciato, delle due differenti tipologie di abilità esistenti. Secondo Christensen, solo i fondatori di aziende innovative sono discovery-driven, mentre gli altri tipi di dirigenti, i manager di unità business e divisionali fanno un uso più frequente di delivery skills.

Questa matrice è dunque molto utile per identificare al meglio i vari strumenti usati dalle diverse figure imprenditoriali, ma non solo. Infatti, l'uso sistematico di queste due tipologie di *skills* varia anche a seconda del *ciclo di vita* in cui si trova una data azienda, e il cui utilizzo al momento corretto determina il successo o l'insuccesso della stessa.

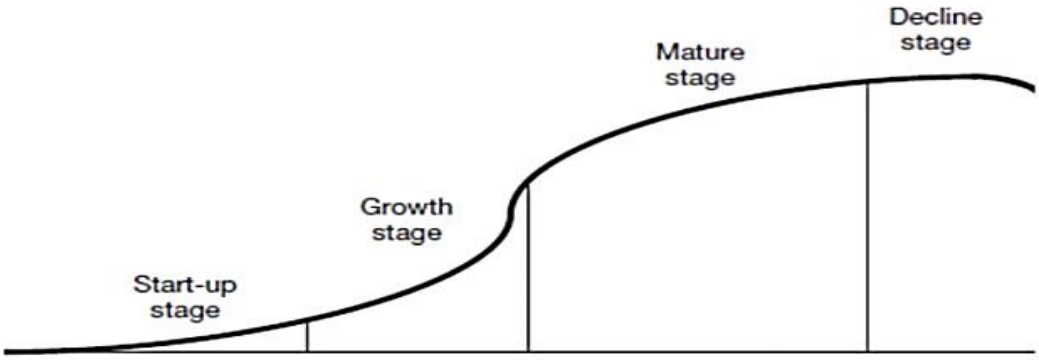
Nella fase di *start-up* di un'iniziativa imprenditoriale, i fondatori sono per definizione maggiormente *discovery-oriented*: queste *skill* sono cruciali nel primo step del ciclo di un'impresa, dal momento che il compito chiave dell'azienda in questa fase è generare nuove *business ideas* perseguendo valore.

Durante la fase di *crescita,* invece, l'imprenditore innovatore può essere intenzionato a lasciare l'azienda una volta che gli affari sono avviati in quanto può non essere interessato a sviluppare ulteriormente l'idea attraverso l'implementazione di processi efficaci (in quanto ciò lo porterebbe a svolgere

mansioni più routinarie) o perché non in possesso delle capacità necessarie a gestire aziende di più grandi dimensioni. Anche per queste ragioni, le *delivery skills* sostituiscono le *driven* nelle fasi di crescita e maturazione dal momento che entrano in gioco dei manager maggiormente propensi ad accrescere i risultati di un'idea già lanciata.

Solo nella fase di *declino*, quando l'iniziale innovazione ha completato il suo *life cycle*, è visibile un ritorno delle *discovery driven* (anche se le *delivery* continuano a dominare la scena all'interno dello scenario aziendale) al fine di trovare o sviluppare ulteriori nuove idee di business che permettano alla stessa impresa di rilanciarsi. Infatti, con l'esclusivo utilizzo delle *delivery skills*, le aziende sono solitamente destinate a fallire di fronte a un'innovazione radicale, dal momento che nell'ultima fase di vita il top management è prettamente dominato da persone con spiccate abilità esecutive, a scapito di quelle *discovery*.

Figura 4 - The Innovator's DNA -lifecycle stages



Stadio ciclo di vita	Start-up stage	Growth stage	Mature stage	Decline Stage
Imperativo organizzativo nella specifica fase	Sviluppo e lancio nuova idea di business	Aumento progressivo della business idea sviluppando processi da eseguire con sistematicità	Sfruttare le risorse e capacità generate nello stadio di crescita	Trovare o sviluppare altre nuove idee di business
Abilità primarie in azienda	Discovery Skills	Delivery Skills	Delivery Skills	Delivery Skills
Abilità secondarie in azienda	Delivery Skills	Discovery Skills	Discovery Skills	Discovery skills (aumentano progressivamente d'importanza)

Fonte: elaborazione propria da Christensen, Op. Cit., 2011

1.3.5 *Il DNA dell'organizzazione innovatrice*

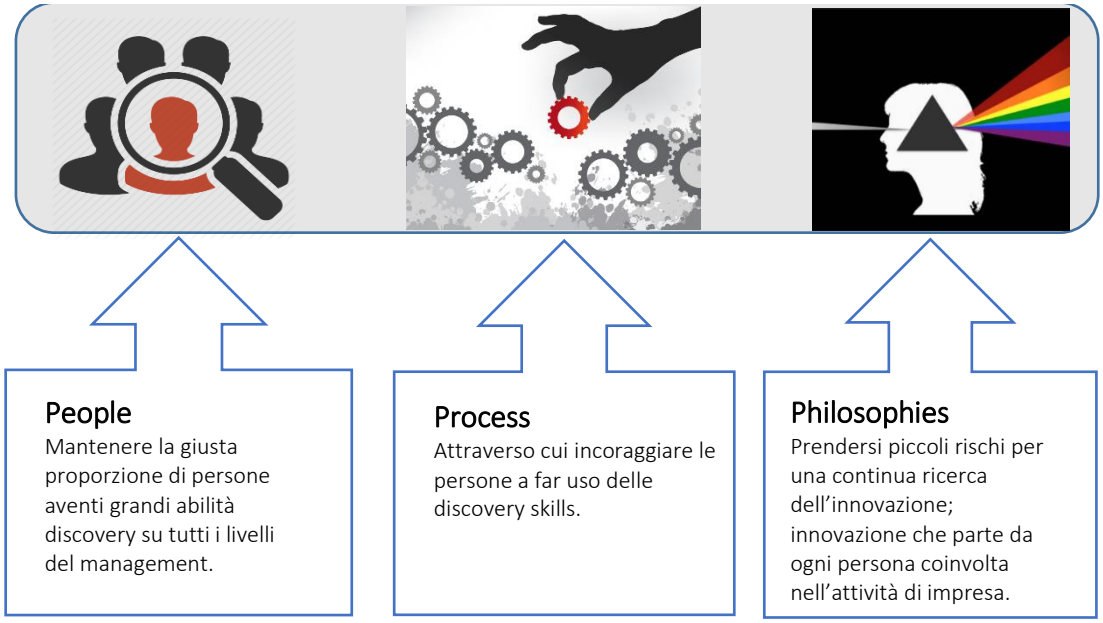
Il Framework delle 3 P

Con il loro DNA, gli innovatori riescono a dare la propria impronta anche alle stesse organizzazioni di cui fanno parte, andando in un certo qual modo a modificare l'intera cultura di quella specifica azienda in cui sono immersi.

Schein (2006) afferma che i manager in ogni circostanza sono portati a dover risolvere dei problemi. In particolare nelle prime sfide che una azienda neonata si trova ad affrontare, la scelta del metodo migliore per agire come *problem solver* è fortemente influenzata dal fondatore della stessa: si tratta dunque dello *start-up entrepreneur*, figura imprenditoriale che, come ribadito anche da Christensen (2011), è fortemente innovatrice dal momento che lancia nel mercato un nuovo business partendo da una sua idea. Analizzando congiuntamente quanto sostenuto da Schein e Christensen, si può affermare che i connotati basilari delle organizzazioni innovative –il loro DNA - riflettano quelli del suo fondatore: infatti, esso di norma trova fondamentale popolare la sua organizzazione con persone a lui simili, con processi che incoraggiano l'utilizzo delle abilità innovative (le 5 *discovery skills*) possedute da queste persone attraverso una specifica filosofia.

Queste tre leve – persone, processi e filosofie (*philosophies*) - vanno a costituire il Framework delle 3 P, che caratterizza tutte quelle aziende che si distinguono per elevati gradi di innovazione.

Figura 5 - Framework delle 3 P



P come People

Il primo fattore riguarda le risorse umane che compongono l'organizzazione. Secondo questo *framework*, le aziende altamente innovative sono caratterizzate dal fatto che possiedono una percentuale molto elevata di *discovery skills* su tutti i livelli del management e in ciascuna area funzionale dell'organizzazione aziendale. Le aziende meno innovative, invece, posseggono una percentuale maggiore di persone delivery-driven.

P come Process

Come le persone con forte indole innovativa usano sistematicamente le loro abilità di porsi domande, osservare, fare collegamenti e sperimentare per sviluppare nuove idee, allo stesso modo anche le aziende, composte da queste figure, sviluppano regolarmente dei processi che incoraggiano l'aumento, e quindi l'utilizzo, delle medesime abilità possedute dagli innovatori: così facendo si viene a creare una cultura d'impresa che si riflette in tutto e per tutto nella personalità e nei comportamenti dei suoi leader i quali, con la creazione di processi organizzativi adeguati, trasferiscono il loro DNA all'intera organizzazione.

P come Philosophies

Secondo Christensen, tutti i processi sono supportati da quattro differenti filosofie-guida:

1- "*Innovation is everyone's job*": i manager danno libero spazio ai dipendenti di esprimere le proprie idee per prendere parte al motore dell'innovazione. Se si interrompesse questa attività, le persone compirebbero solo mansioni prettamente delivery.

2- "*Disruption is part of innovation portfolio*": le aziende maggiormente innovative non legano le attività di ricerca e sviluppo ad una singola unità, ma la estendono a tutta l'azienda. Spesso, vengono investite molte risorse (umane

e finanziarie) per sviluppare progetti che portino a vere e proprie innovazioni radicali.

3- "*Deploy lots of small, properly organized innovation project teams*": dal momento che, come affermato dalle due precedenti filosofie, a ciascuno che lavora in un'azienda innovativa è chiesto di essere creativo, ciò accresce in essi la sensazione di essere maggiormente responsabilizzati verso l'innovazione. Ma, specie parlando d'innovazione, la produttività è inversamente proporzionale alla grandezza numerica di ciascun team: per tale motivo è opportuno prediligere gruppi di lavoro di piccole dimensioni, maggiormente flessibili e più responsabilizzati così da permettere all'organizzazione nel suo complesso di essere più agile e snella.

4- "*Take smart risks in the pursuit of innovation*": per potersi affermare nel lungo termine, le aziende sono disposte - entro certi limiti - a vedere fallire alcuni progetti. Il fallimento è considerato parte del naturale processo di innovazione e, per tale motivo, impossibile da evitare. Tom Brown, CEO di IDEO, disse "*fail often to succeed sooner*". Non tutte le realtà sono aperte a questo scenario in quanto maggiormente avverse al rischio, e quindi prediligono soluzioni che prevedono miglioramenti lenti ed incrementali, anche se questo atteggiamento rallenta l'intero processo d'innovazione.

Capitolo 2
LE FONTI DELL'INNOVAZIONE STRATEGICA

La capacità di generare nuove idee, che sta alla base dell'innovazione, è detta creatività. Creatività come attitudine al dare origine a qualcosa di nuovo, che ancora non esiste nel mercato. Deve presentare un livello di innovatività non trascurabile, ossia non deve configurarsi solamente come un piccolo passo avanti nell'evoluzione tecnologica di quel prodotto. La creatività è dunque una fonte dell'innovazione, ma non l'innovazione stessa. Innovare significa dare vita alle idee ovvero realizzare concretamente il pensiero creativo che si manifesterà in un nuovo prodotto/processo. L'idea necessita quindi di essere combinata con delle competenze e risorse che ne garantiranno la realizzazione pratica e che le potranno attribuire un certo profilo di utilità. È dunque rilevante che l'innovazione presenti una componente di utilità nel risolvere un problema e quindi soddisfare un'esigenza o un bisogno dei potenziali *end-users*, ciò è importante anche ai fini della commercializzazione della stessa.

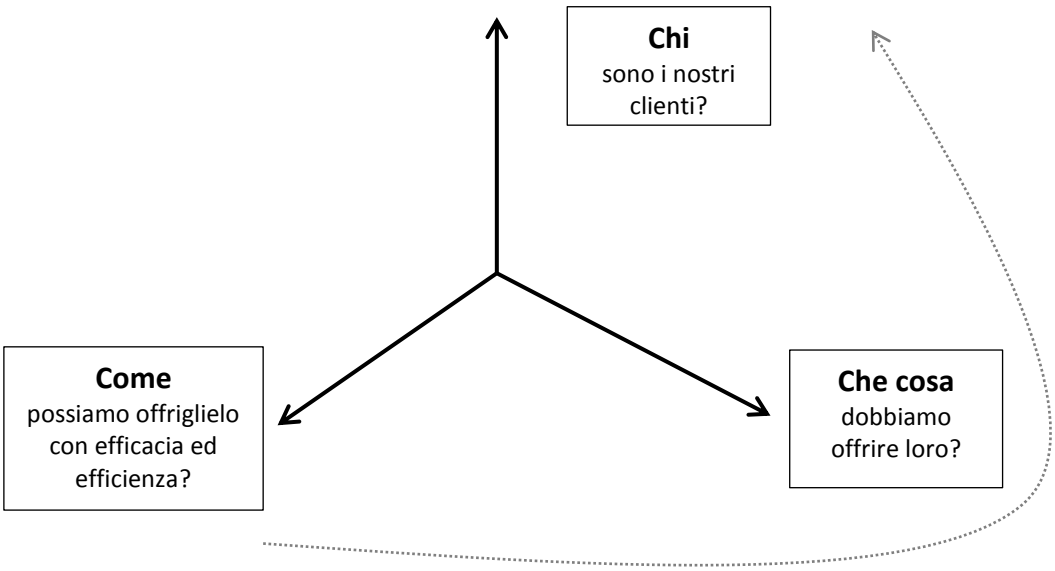
Nella formulazione di una strategia innovativa è necessario riflettere su tre punti: chi, come e che cosa. A seconda della sequenza con cui si risponde a queste domande, otterremo le diverse fonti dell'innovazione strategica che vengono descritte in questo capitolo.

2.1 **L'innovazione di prodotto technology-push**

2.1.1 *Il contenuto dell'innovazione technology-push*

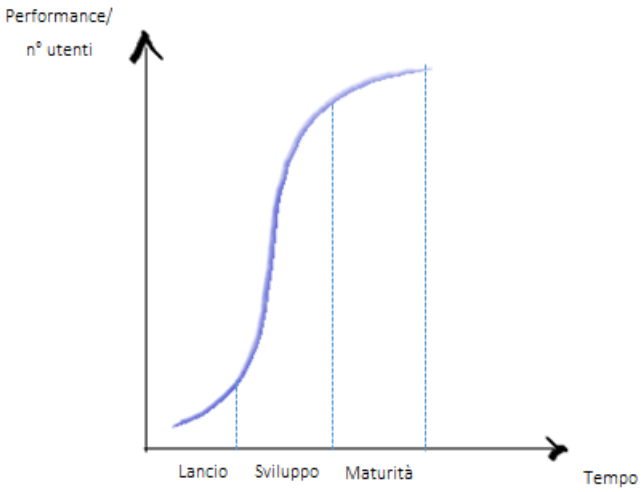
L'innovazione *technology-push* implica che R&D, produzione e marketing spingano nel mercato il nuovo prodotto senza aver considerato a priori se andrà a soddisfare o meno un bisogno particolare. Questa strategia parte quindi dal *come* per poi definire il che cosa ed infine il chi. Di primaria importanza in questo tipo innovazione è il progresso tecnologico: si parte da degli studi scientifico-

ingegneristici che danno alla luce una nuova tecnologia, e solo più tardi si pensa a come collocarla nel mercato, se esiste un mercato.



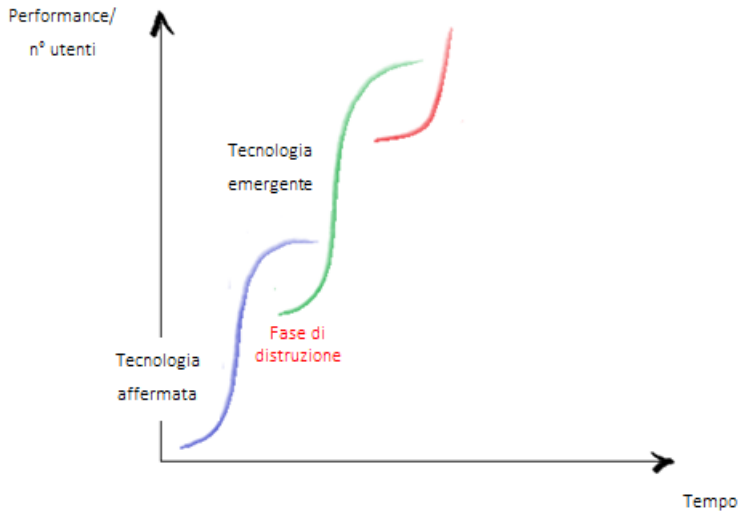
Adottando questo tipo di strategia, è rilevante che co-esistano due diversi tipi di innovazioni: continua e discontinua. La prima consiste nell'apportare miglioramenti incrementali ad un prodotto/processo già esistente. La seconda, invece, è un'innovazione radicale che dà origine a nuovi paradigmi tecnologici in quanto consiste nella creazione di un nuovo prodotto o, addirittura, di nuovi mercati.

A tal proposito, risulta utile analizzare il ciclo di vita della performance del prodotto, che si può rappresentare con delle curve a S.



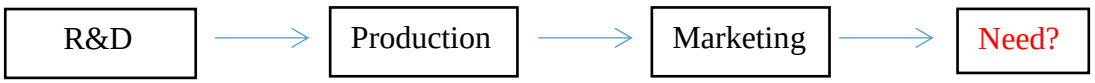
Tanto più "verticale" è la curva a S quanto maggiore è l'innovazione continua su quel prodotto (fase di sviluppo), che essa si manifesti in azioni correttive o miglioramenti dati dai feedback del mercato.

Ma come entrano in gioco le innovazioni discontinue?



Come mostra il grafico, l'innovazione discontinua è rappresentata da un susseguirsi di curve a S. Ogni curva rappresenta un'innovazione potenzialmente disruptive. Come si può notare, risulta utile che questo tipo di innovazioni vengano lanciate subito prima della fase di maturità dell'innovazione precedente, così da non incorrere mai nella naturale diminuzione del bacino di utenti che si ha nella successiva fase di declino; al contrario, un'impresa che ha sempre qualcosa di nuovo da proporre al mercato, oltre a fidelizzare i *first adopters*, risulta attraente anche per i cosiddetti *"laggards"*, ovvero quella fetta di potenziali clienti più scettici.

2.1.2 *Il processo di innovazione technology-push*



Quando una tecnologia innovativa è appena stata introdotta nel mercato, l'evoluzione tecnologica della stessa potrebbe non essere ancora stata completata del tutto e il livello di soddisfazione delle esigenze e delle preferenze dei consumatori potrebbe non essere molto elevato. Al contrario, quando è trascorso più tempo dal

lancio del nuovo prodotto nel mercato, l'azienda ha già ricevuto diversi feedback, però i concorrenti potrebbero essere già entrati nel settore emergente e avere ottenuto una quota rilevante o addirittura dominante all'interno di esso.

Si pone dunque il problema di comprendere quale sia il corretto *timing* di entrata nel mercato, capire quali siano le motivazioni che spingono un'impresa ad addentrarvisi per prima in assoluto assumendosene così tutti i rischi, piuttosto che aspettare che si facciano avanti altre aziende concorrenti ed accodarsi a esse. Esistono diversi fattori che influenzano la scelta del tempo d'ingresso ottimale in un mercato che un'azienda considera.

In generale il successo di un ingresso per primi è condizionato anche dai miglioramenti che una tecnologia realmente innovativa presenta per gli utilizzatori rispetto alle precedenti. Se una nuova tecnologia comporta un miglioramento radicale rispetto a quelle che avevano le stesse funzioni prima di essa, sarà accolta dai consumatori più velocemente poiché c'è poca ambiguità rispetto alla sua utilità. Saranno quindi più numerosi i *first adopters*. La presenza di barriere all'ingresso in un settore e il livello di imitabilità di un prodotto innovativo sono dei fattori i quali, operando congiuntamente e con diversi livelli di intensità, comportano differenti gradi di stimolo per le imprese a entrare rapidamente e per prime nel mercato. Spesso, infatti, il pioniere del mercato deve affrontare gran parte dei costi e dei rischi relativi allo sviluppo e alla commercializzazione di una nuova tecnologia. Deve quindi possedere sufficienti risorse finanziarie tali da consentirgli gli investimenti iniziali necessari per l'introduzione della nuova tecnologia nel mercato.

La diffusione di essa avviene inizialmente in modo molto lento. In una prima fase gli innovatori e i primi adottanti provano l'uso della tecnologia innovativa ed iniziano a farsi un'opinione, esprimendo le proprie impressioni attraverso il meccanismo del passaparola o dei *social media* fino ad arrivare alla collettività. Questo processo a volte richiede molto tempo e, di conseguenza, la fase di decollo (*take-off*) del mercato può avvenire lentamente, spesso comportando ingenti perdite o addirittura il fallimento di numerose imprese appena nate (*start-up*), cosa che più difficilmente accade alle imprese di grandi dimensioni poiché presenti da più tempo nel mercato e aventi ingenti risorse finanziarie e magari un business diversificato.

Tutte queste numerose variabili ingenerano dunque una complessità nel scegliere il momento più opportuno per entrare in un mercato emergente di una nuova tecnologia. Ogni impresa deve cercare di adottare la strategia di *timing* che meglio si addice alla sua configurazione interna (analizzando *asset* e *capabilities*) riflettendo e cercando di prevedere poi le conseguenze che avverranno nel mondo esterno.

Un'innovazione tecnologica offre un valore ai propri utilizzatori, che è dovuto solo parzialmente alle prestazioni tecnologiche dei prodotti innovativi che la incorporano o a cui ha dato origine[9].

Il vero valore, invece, dipende in larga misura dalla facilità di comprensione delle sue funzioni e dall'utilità che essa presenta per i consumatori, dalla semplicità d'utilizzo e da come si integra nella loro quotidianità e nei loro stili di vita. Le strategie di marketing non sono solo uno strumento attraverso il quale l'impresa cerca di ottenere la massima redditività dalla propria offerta, costituendo bensì parte fondamentale del processo di innovazione tecnologica.

Formulare e adottare una strategia efficace, può diminuire il livello di incertezza che solitamente il cliente presenta nei confronti di un prodotto ancora poco conosciuto e velocizzare invece il processo di adozione indebolendo la concorrenza. Una strategia errata, invece, può determinare l'insuccesso anche di prodotti innovativi altamente promettenti.

Nell'innovazione *technology push* invece le nuove tecnologie vengono inventate e poi realizzate solamente nell'intento di generare un determinato progresso tecnologico, piuttosto che per soddisfare delle reali esigenze della domanda di mercato. Solo in seguito, quando la tecnologia verrà sviluppata e perfezionata, gli ideatori cercheranno di individuare le ancora inesplorate esigenze che essa stessa potrà soddisfare per i consumatori nel mercato e le sue possibili applicazioni commerciali. Anzi, questa tipologia di innovazione spesso si manifesta e viene realizzata ancor prima che sia stata individuata e riconosciuta un'esigenza nel mercato che essa possa soddisfare.

[9] Schilling M.A., 2009, Gestione dell'innovazione, MI; Ed. McGraw Hill, Seconda Edizione, cap.13

L'innovazione *technology push* è spinta e stimolata nella sua nascita e ideazione dalla ricerca nel campo tecnologico-scientifico. In questo caso, le esigenze del mercato non rientreranno nelle prime fasi di ideazione di un nuovo prodotto, poiché quando l'innovazione viene sviluppata e realizzata spesso non esiste ancora un mercato in cui possa essere commercializzata. Tutte le risorse vengono impiegate nel progresso tecnologico e, solo una volta che esso sarà realizzato, allora l'innovatore si preoccuperà o di individuare un mercato in cui possa essere lanciata la nuova tecnologia, o di creare un nuovo mercato cercando di capire quale valore aggiunto può dare al consumatore e a quali bisogni inespressi può far fronte.

2.1.3 *Il contesto dell'innovazione technology-push*

È assai rilevante ai giorni nostri, al fine di produrre un'innovazione di successo, la funzione che assumono le reti collaborative di ricerca e sviluppo.

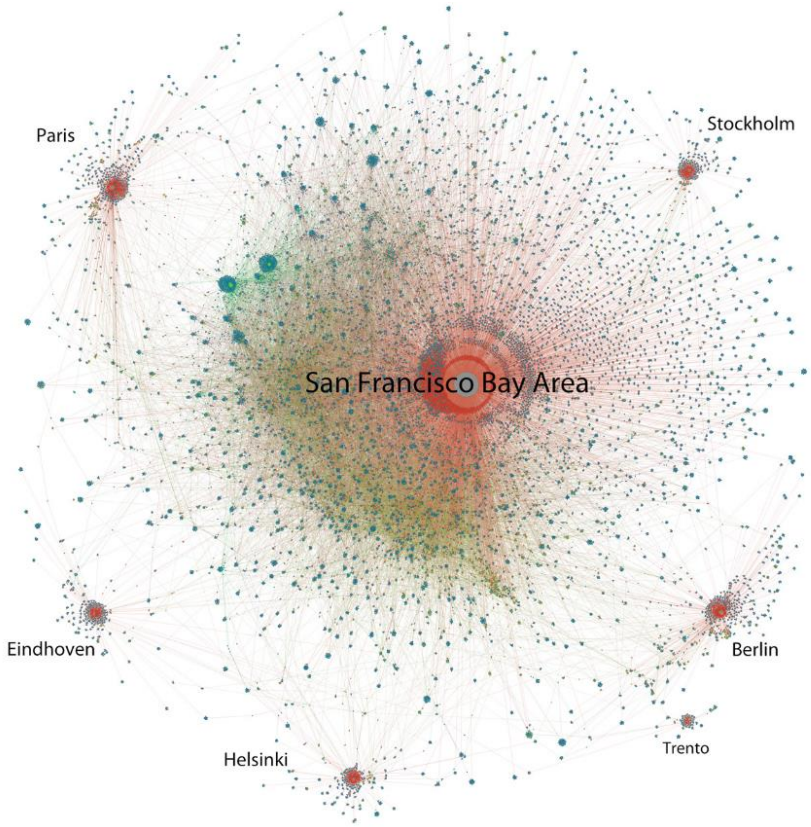
In particolare, questi network hanno una forte rilevanza in settori ad alta intensità tecnologica, nei quali risulterebbe piuttosto difficile che il singolo sia in possesso delle capacità e risorse necessarie per ideare e produrre un prodotto innovativo di rilevante importanza e discontinuità tecnologica. Talvolta addirittura la vicinanza in termini geografici pare essere fondamentale per favorire la nascita e la formazione di network innovativi. Alcuni cluster tecnologici sono conosciuti in tutto il mondo, come quello dei semiconduttori e delle tecnologie dell'informazione della Silicon Valley, quello multimediale di Manhattan, quello delle scarpe di lusso in Riviera del Brenta (Ve) o ancora quello dell'occhialeria nella zona di Belluno, i quali costituiscono casi celebri ed emblematici.

Il termine *industry cluster* o cluster tecnologici venne introdotto e diffuso da Michael Porter, che affermò:

"i clusters hanno il potenziale di influenzare la competizione in 3 modi: incrementando la produttività delle imprese che ne fanno parte, guidando l'innovazione del settore e stimolando nuovi business all'interno di esso"[10]

[10] The Competitive Advantage of Nations (1990)

Figura 6 - Rappresentazione del Cluster della San Francisco Bay Area (Silicon Valley)



Fonte: Silicon Valley Tech Talk

Uno dei motivi fondamentali della creazione di *cluster* sta nella vicinanza geografica dei soggetti che ne fanno parte, fattore che agevola la condivisione e lo scambio di *knowledge* ed informazioni. Nonostante l'evoluzione dei sistemi di comunicazione abbia consentito lo scambio di informazioni tra grandi distanze geografiche in modo più facile, veloce ed economico, alcune ricerche evidenziano che spesso tali mezzi non siano proficui nella condivisione della conoscenza. Al contrario, la vicinanza fisica e i rapporti frequenti possono condizionare notevolmente l'intenzione e la capacità delle imprese di scambiarsi informazioni. Lo stretto contatto può incidere infatti sulla disponibilità e la propensione di un'impresa a condividere le proprie conoscenze poiché, col passare del tempo e coi rapporti continui, sarà possibile comprendere le probabilità che l'azienda collaboratrice possa assumere o meno condotte opportunistiche.

I vantaggi di cui le aziende possono avvalersi scegliendo di operare in *cluster*, vengono denominati come economie di agglomerazione. La concentrazione nella

medesima area territoriale di numerose imprese, però, può comportare anche delle conseguenze negative. Innanzitutto la presenza di diverse aziende concorrenti nello stesso mercato locale in genere riduce il potere contrattuale delle imprese sia nei confronti dei fornitori che dei clienti. Inoltre, accresce anche il rischio che un'impresa abbia accesso alle conoscenze proprietarie di un'altra concorrente: quest'ultima è una delle dinamiche classiche di *spill-over* tecnologico.

Uno *spill-over* tecnologico si verifica nei casi in cui i vantaggi e i benefici dei processi di ricerca di un'impresa vengono fruiti da altre imprese: sono dunque delle esternalità positive prodotte dallo svolgimento di attività di ricerca e sviluppo. Queste sono però influenzate anche dalla forza dei metodi nazionali della protezione della proprietà intellettuale come i brevetti, il copyright e il segreto industriale. Questa probabilità dipende anche dalla tipologia del complesso di conoscenze necessarie a svolgere determinate attività (infatti la conoscenza tacita non si trasferisce agevolmente al di fuori dei confini di un'impresa) e dal livello di turnover del personale.

Ciò significa che il destino di molte organizzazioni è legato assieme e l'interazione tra le imprese è diventato un fenomeno di elevata criticità. È importante far notare come queste interazioni non avvengano più entro i classici confini di "settore", ma colleghino i destini e le strategie di clienti e fornitori, partner e concorrenti, rimodellando le dinamiche competitive in profondità. Infatti Moore afferma: "*per estendere un approccio sistematico nell'ambito della strategia, suggerisco che un'impresa dev'essere considerata non come un membro di un singolo settore, ma come parte di un ecosistema di business che attraversa una varietà di industrie*"[11].

L'impatto di questa tendenza è importante, in quanto comporta una gran differenza in termini di strategie e azioni adottate.

I modelli tradizionali di strategia sottolineano il valore delle competenze interne e non riescono a tenere conto di queste dinamiche perché mettono a fuoco l'evoluzione delle capacità aziendali e dei modelli di business anziché porre il focus sul rapporto

[11] Moore J.F., Predators and Prey: a new Ecology of Competition, Harvard Business review MAY-JUNE 1993, pag.4

tra l'impresa e il suo ecosistema esterno. Così facendo, però, gli studiosi hanno tralasciato il fatto che le stesse competenze interne possono essere rese obsolete dalla successiva generazione tecnologica o di business model.

Esiste una figura chiave identificata dai due ricercatori Andrew Hargadon e Robert Sutton che consiste in singoli individui o aziende che diffondono e trasferiscono conoscenze e informazioni da un settore di mercato a un altro, in ogni contesto in cui possano essere utilizzate con successo ideando delle nuove applicazioni commerciali. Hargadon e Sutton prendono da esempio celebre di *knowledge broker* quello di Robert Fulton il quale, dopo aver appreso come veniva impiegato il vapore nelle miniere di carbone, comprese che la medesima tecnologia poteva essere utilizzata in modo efficace per generare il movimento delle imbarcazioni d'acqua, dando vita così alla prima versione di successo del battello a vapore. Fulton non riteneva di aver inventato le imbarcazioni a vapore, poiché era già da molto tempo che si provavano tecnologie e strumentazioni per cercare di muovere imbarcazioni nell'acqua impiegando il vapore. Nonostante ciò, egli fu il primo, col suo progetto innovativo, ad avvalersi delle tecnologie esistenti e assemblandole per a trasformarle in un prodotto di successo.

All'interno di un network d'imprese, un *knowledge broker* è il collegamento tra diverse reti di imprese, e possiede la posizione ideale al fine di combinare in modi nuovi e originali le conoscenze apprese da più cluster. Talvolta però questa figura potrebbe non possedere le *capabilities* e le risorse per realizzare innovazioni di grande rilevanza e discontinuità tecnologica. Essa però, può essere promotrice dei processi di innovazione che più probabilmente riescono ad avvalersi delle possibili sinergie che possono essere individuate da combinazioni di tecnologie già esistenti. Questo però, non dev'essere visto come un limite: diversi studi evidenziano che la gran parte dei prodotti innovativi non comporta un'invenzione o una scoperta sensazionale di un prodotto, tecnologia o processo completamente nuovi, al contrario spesso consiste in combinazioni di idee, prodotti e tecnologie già note ed esistenti. La competenza fondamentale sta nel vedere e nel leggere in chiave diversa, ciò che fino a quel momento è stato utilizzato per risolvere problemi di altra natura. Ciò si traduce nel riuscire a stravolgere il significato di qualcosa che si è abituati ad utilizzare per una determinata necessità, combinando anche tra loro ed in modo originale prodotti e

processi creati per fini completamente diversi per far fronte invece un bisogno comune.

Adottare una visione basata sul concetto di *business ecosystem* di Moore significa considerare che *"la battaglia decisiva non è tra singole imprese, ma tra le reti di imprese […] e le imprese si distingueranno per il modo in cui sapranno gestire la gigantesca rete di relazioni che hanno creato tra loro e il mondo"* [12].

Solo attraverso una lunga attività di ricerca si scoprì che, più di ogni altro tipo di rete, un *ecosistema biologico* offre un'analogia efficace per comprendere appieno i rapporti inter-aziendali ed enfatizzarne i benefici oltre che essere fonte d'ispirazione per la comprensione del comportamento dei vari attori.

Come la rete aziendale, l'ecosistema biologico è caratterizzato da un elevato numero di partecipanti debolmente interconnessi che dipendono l'uno dall'altro in termini di sopravvivenza. Infatti se l'ecosistema è sano, le singole imprese prospereranno; in caso contrario, verranno danneggiate. Questa interdipendenza è il fondamento della stabilità, della produttività e della creatività dei sistemi biologici. Esempi di tale fenomeno si possono riscontrare nel fatto che alcune specie in un ecosistema possano sfruttare gli output di altri organismi facenti parte del sistema, come base per le loro attività. È necessario quindi porre maggiore attenzione all'ambiente economico esterno e su quelle variabili che influenzano l'evoluzione di quest'ultimo per fare in modo che l'impresa prosperi nella "New Economy". In un tale contesto, le strategie di successo devono aiutare l'impresa a co-evolvere con gli altri per creare assieme un futuro più "attraente". Il nuovo paradigma implica quindi la necessità di pensare in termini di un unico sistema, che consiste nel vedere la propria impresa parte di un vasto ecosistema economico. Il "*System Thinking*" è la capacità mentale che bisogna rafforzare e sviluppare.

Moore stabilisce che la questione importante diventa quella di saper elaborare una nuova strategia per il nuovo mondo. Quello di cui si necessita è un linguaggio, una logica strategica e un nuovo metodo di implementazione, dal momento che il vecchio non funziona.

[12] Iansiti M. Op. cit, pag. 11

Si può dire quindi che l'approccio al Business Ecosystem prende forza da quattro premesse:

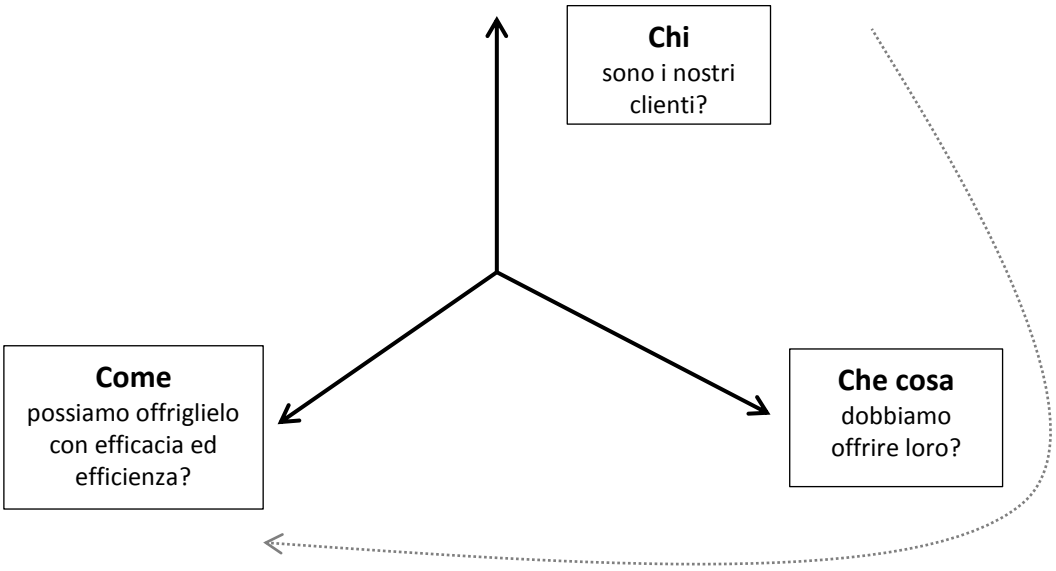
1. Con il collasso dell'industria tradizionale (dell'approccio tradizionale), l'unica via per competere è quella di far meglio dei propri rivali nella fase di costruzione dell'ecosistema e quindi non solo migliorando i prodotti. Infatti, quando si ha la guida della creazione dell'ecosistema (fase 1 del processo evolutivo), non si può più rischiare di essere relegato al precedente modello ristretto dell'industria. Lo scopo quindi non sarà quello di diventare leader dell'industria già esistente (del settore, seguendo un approccio tradizionale), ma si dovrà andare a ricoprire il ruolo di distruttore della precedente industria e successivamente quello di creatore del nuovo ecosistema;
2. La ragione per cui queste nuove comunità (ovvero il *Business Ecosystem*) dovrebbero esistere consiste nel fatto che quest'ultime dovrebbero portare in rilievo le innovazioni (da loro create) agli occhi dei consumatori. Con il termine innovazione non si intende solamente innovazione di prodotto o di processo. Si sta parlando più in generale di una serie di benefici che devono essere forniti ai clienti. Per abbattere i costi sarà necessario sviluppare queste competenze assieme all'interno della struttura eco sistemica;
3. All'interno dell'ecosistema devono essere assunte le decisioni strategiche e forniti servizi quali, ad esempio, il servizio di risoluzione di importanti problemi che affliggono le imprese;
4. Il vantaggio competitivo nel nuovo mondo risiede anche nella capacità di riconoscere il momento giusto per costruire un *Business Ecosystem*, e nella capacità di guidarlo nella successiva crescita.

Risulta evidente, quindi, che avere un business model per la propria singola impresa non basta, bisogna invece elaborare dei modelli di business per l'intera comunità. Il vantaggio competitivo, nel nuovo mondo, si ottiene detenendo la leadership all'interno di un ecosistema di successo.

2.2 **L'innovazione (di prodotto) market-pull**

2.2.1 *Il contenuto dell'innovazione market-pull*

Il termine "*market-pull*", si riferisce alla capacità di un nuovo prodotto, di rispondere a delle esigenze/bisogni dettati dal mercato. Il bisogno è identificato da potenziali consumatori o da ricerche di mercato. Il prodotto, pertanto, viene ideato e sviluppato con lo scopo di trovare una soluzione per il bisogno originale. Nella formulazione della strategia market-pull, si procede partendo dall'analisi del *chi*, per definire il che cosa al fine di riflettere sul come. Questo comporta solitamente un tipo di innovazione incrementale, volto appunto a incontrare le esigenze dei clienti.



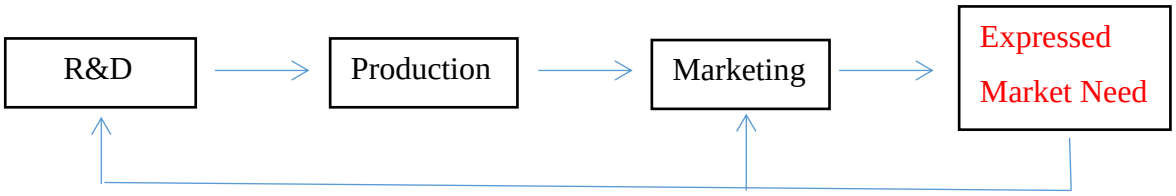
L'innovazione market pull può iniziare proprio con le richieste da parte dei potenziali consumatori, di migliorare o aggiungere determinate caratteristiche a un prodotto già esistente. Il mercato, perciò, funge da propulsore che stimola il progresso tecnologico. Per questo – perlomeno nella teoria - una volta che il prodotto è stato sviluppato, il riscontro da parte del mercato è certo, in quanto il punto di partenza del processo d'innovazione è proprio la società.

Altre volte invece, per capire quali sono i bisogni ancora insoddisfatti, si elaborano delle ricerche di mercato, sulle quali poi si baseranno i progetti di ricerca e sviluppo del nuovo prodotto.

In ogni caso, è di fondamentale importanza avere ben chiari quali siano i reali bisogni dei consumatori; ciò, tuttavia, non è sempre facile, in quanto imprese e clienti utilizzano linguaggi differenti: le prime parlano in termini di prodotti redditizi, la clientela in termini di bisogni insoddisfatti. La difficoltà per le imprese, quindi, sta nel non fossilizzarsi sul bene di cui ha bisogno il consumatore, ma capire quale sia il suo *job to be done* (bisogno da soddisfare) perché "le persone non vogliono il trapano, vogliono il buco sul muro"[13].

2.2.2 *Il processo dell'innovazione market-pull*

Contrariamente all'innovazione *technology-push* che prende in considerazione il mercato solo alla fine del processo di formulazione della strategia, l'innovazione *market-pull* parte proprio dalle richieste da esso espresse.



Una corretta analisi ed interpretazione del *job to be done* è infatti un'ottima base di partenza per un'innovazione di successo, poiché il riscontro del mercato è garantito; motivo per cui è un tipo di innovazione molto comune nelle imprese.

Guardare attraverso la lente del *job to be done* piuttosto che utilizzare il focus sul prodotto apre nuove porte per l'analisi di mercato. I mercati sono solitamente definiti attorno ai prodotti (i.e.: mercato dell'LP, mercato del CD, mercato dell'MP3), ma le persone comprano i prodotti per soddisfare i propri bisogni (i.e.: ascoltare la musica).

[13] Theodore Levitt, nato in Germania nel 1925 fu professore ed economista ad Harvard, 4 volte vincitore del McKinsey Award per i suoi articoli sull'innovazione nel marketing. Fu il 1960 quando sull'Harvard Business Review pubblicò per la prima volta un suo celebre documento "titolo" usando il termine Marketing Myopia. Secondo molti questa pubblicazione segnò l'inizio del marketing moderno. Marketing Myopia suggeriva che le aziende avrebbero fatto meglio a concentrarsi sulle aspettative e sui bisogni dei clienti piuttosto che sulla vendita dei prodotti. La vista corta le avrebbe portate al fallimento certo.

Questo tipo di innovazione, conosciuto come *Outcome-Driven Innovation* (ODI), venne sviluppato grazie ad uno studio ventennale di Anthony W. Ulwick[14] e pubblicato per la prima volta nel 2005.

Le regole generali per l'adozione dell'ODI sono:

1- Vedere i clienti come dei "*job executor*"

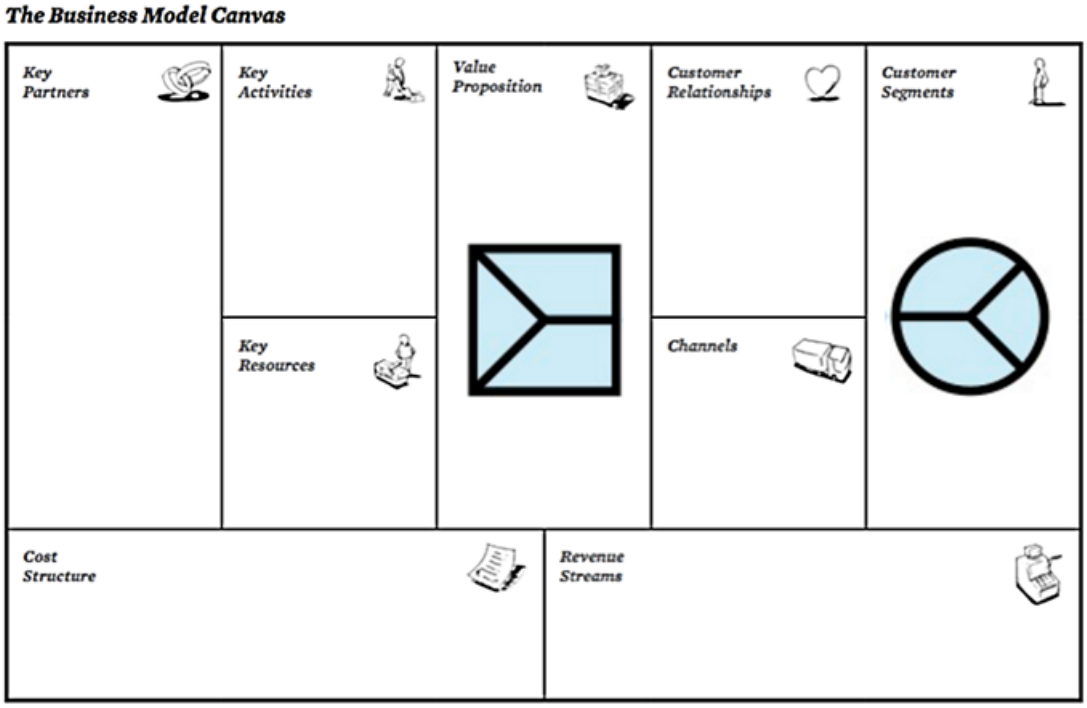
2- Definire il mercato come un "*job to be done*"

3- Analizzare/mappare il bisogno da soddisfare

4- Definire i bisogni dei consumatori come risultati da raggiungere

5- Vedere i risultati non ancora raggiunti come nuovi target che guidano le strategie di mercato.

Una volta raccolte le informazioni necessarie per capire quali siano i bisogni insoddisfatti, risulta utile andare a vedere come impattano sul proprio *business model*.



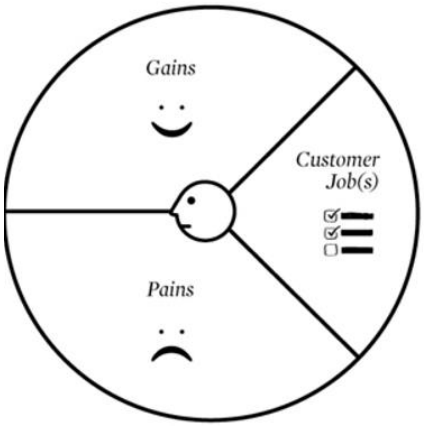
[14] Anthony W. Ulwick ha fondato nel 1991 Strategyn, LLC, una società di consulenza sull'innovazione basata a San Francisco. È il creatore della Outcome-Driven Innovation (ODI). Ha lavorato con imprese quali: Colgate-Palmolive, Bosch, Motorola, Microsoft per l'implementazione dell'ODI. Nel 2010, uno studio ha evidenziato che l'86% delle società con cui ha collaborato Strategyn, hanno ottenuto progetti di successo.

Grazie allo studio di Osterwalder, Pigneur (2014), è facile comprendere quali siano i legami e gli impatti sul proprio *business model*.

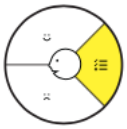
Per prima cosa è necessario mappare il profilo dei clienti.

Il profilo dei clienti descrive uno specifico segmento del proprio business model in un'ottica più strutturata scendendo maggiormente nel dettaglio; il segmento viene quindi suddiviso in:

1- *Customer Jobs*: descrive ciò che i clienti cercano di ottenere dal loro lavoro e le proprie vite spiegato con parole loro;
2- *Pains*: descrive i cattivi risultati, i rischi e gli ostacoli collegati al customer job;
3- *Gains*: descrive i risultati che i consumatori vogliono raggiungere o i benefici concreti che vorrebbero ottenere.



Anche se i bisogni dei consumatori variano, per l'impresa è necessario dare un senso alle loro priorità: ricercare quale *job* sia maggiormente considerato importante o secondario; indagare quale *pain* è considerato critico rispetto ad altri più moderati; imparare quali *gain* siano ritenuti essenziali e quali sarebbe semplicemente bello avere.



Job importance
Rank jobs according to their importance to customers.

Pain severity
Rank pains according to how extreme they are in the customers' eyes.

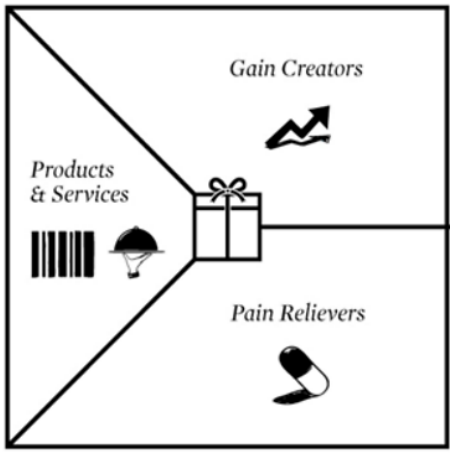
Gain relevance
Rank gains according to how essential they are in the customers' eyes.

Dare un ranking a queste tre variabili può non essere facile, ma aiuta molto l'impresa nella creazione di linee guida.

Dopo aver mappato il segmento di riferimento, è necessario capire concretamente come creare valore per il quella fetta di mercato.

Ciò si può fare attraverso un'analisi della propria *value proposition*, suddividendola in:

1- *Prodotto/Servizio*: che corrisponde all'offerta dell'impresa;
2- *Pain Relievers*: descrive come quel prodotto o servizio riduca o eviti al cliente determinati sforzi;
3- *Gain Creators*: descrive come quel prodotto o servizio crei vantaggi per il consumatore.



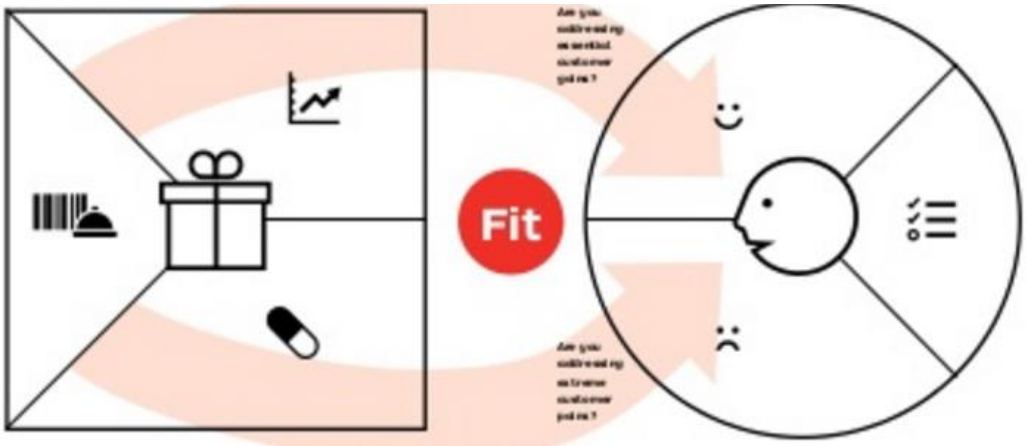
Anche su questi parametri è giusto dare un ranking, utilizzando i medesimi parametri descritti per i consumatori: rilevanza del prodotto/servizio e importanza data ai *pain relievers/gain creators*.

L'ultimo step è quello del Fitting.

Si raggiunge il *fitting* quando i consumatori sono entusiasmati dalla proposta di valore, il che succede quando l'impresa ha mirato a *job* importanti, alleviando *pain* critici e creando *gain* essenziali di cui il cliente ha bisogno e al quale importa. Il *fit* è difficile da creare tanto quanto da mantenere. Battersi e spendere risorse per ottenerlo è l'essenza della creazione di valore[15].

[15] Osterwalder, Value Proposition Design, 2014

Figura 7 - Value Proposition Design



Fonte: A. Osterwalder, *Op. Cit*, 2014

In questa fase, può sicuramente rivelarsi di grande aiuto testare la propria proposta di valore sul segmento di riferimento. Decidere efficacemente cosa testare, riduce il rischio e l'incertezza della propria idea.

Lo strumento maggiormente utilizzato a tal proposito è sempre stato il *business plan*, documento estremamente utile quando si va a operare in ambienti sufficientemente conosciuti. Sfortunatamente, però, le innovazioni hanno normalmente luogo in ambienti con un certo grado di incertezza, e di conseguenza, testare sistematicamente le idee per capire cosa funziona e cosa no è uno strumento molto più efficace di un *business plan*. Così facendo, si possono integrare alla strategia i principi della Lean Start-Up[16]. Prototopizzare le proprie idee per poi testarle aiuta a capire quali consumatori ne siano realmente interessati (cerchio/*customers*) prima di focalizzarsi su come aiutarli (quadrato/*value proposition*). Questo consente all'impresa di raccogliere una buona fetta di informazioni dal mercato, in tempi ridotti. Procedendo per piccoli tentativi, si può via via raffinare quello che sarà l'output finale dell'innovazione. Questo percorso si può rappresentare con l'*Innovation Funnel*.

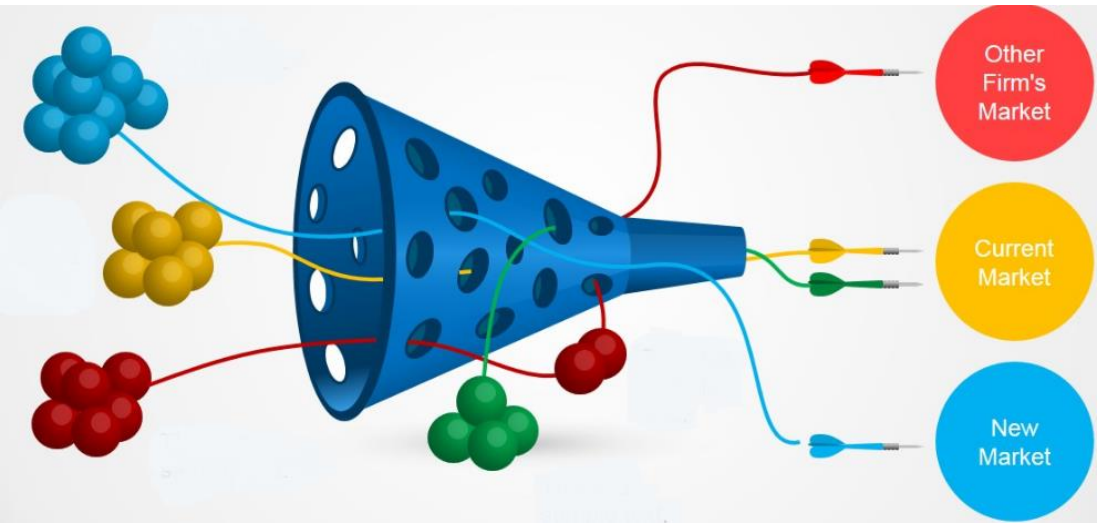
[16] L'imprenditore Eric Ries lanciò il movimento della Lean Startup nel 2008. La Lean Startup fu un approccio del tutto nuovo nel lancio di idee ed attività innovative, volto innanzitutto a ridurre la possibilità di fallire. Essa propone un processo di ideazione-verifica-modifica continuo, con un forte uso del web, volto ad adattare step by step il prodotto alle necessità dei clienti.

L'*Innovation Funnel* è usato per descrivere gli step che si svolgono nello sviluppo di un processo o di un prodotto. Lo scopo di ogni innovazione è quello di creare processi o prodotti che soddisfino le esigenze del mercato.

Nelle fasi iniziali dello sviluppo vengono raccolte alcune idee che passano attraverso un sistema di raffineria.

Dopo la raffinazione, alcune idee vengono abbandonate. A quelle che rimangono dopo la raffinazione, si possono invece apportare delle modifiche volte a migliorarne le performance sulla base dei risultati dei test svolti durante il percorso, o le stesse possono addirittura venire combinate per dar luogo a un concetto nuovo. Può succedere inoltre che le idee che si sono scartate durante questo percorso di test a imbuto, siano invece utili e di successo in altri mercati (nel caso in cui si operi in un contesto di *Open Innovation*[17], questo può rappresentare un vero e proprio vantaggio per chi sfrutta le economie esterne) oppure possano dar vita a nuovi mercati.

Figura 8 - The Innovation Funnel



Un'innovazione *market-pull* di successo crea valore in modo bidirezionale, sia per i consumatori che per l'impresa. Se il primo dev'essere l'obiettivo che smuove la

[17] Il termine è stato coniato dall'economista statunitense Henry Chesbrough, che nel saggio *The era of open innovation* (2003) rifletteva sul fatto che la globalizzazione avesse reso sempre più costosi e rischiosi i processi di ricerca & sviluppo. Secondo Chesbrough il paradigma della "closed innovation", ovvero la ricerca fatta all'interno dei confini dell'impresa, non poteva più bastare nonostante i timori delle aziende di non essere più gli unici "proprietari" delle invenzioni e i legittimi tentativi di tutelare le proprie proprietà intellettuale con brevetti e altri strumenti.

missione dell'impresa, anche il secondo non dev'essere da meno. Deve anzi essere lo scopo principale durante tutto il processo di innovazione, in termini di ottimizzazione dei tempi e riduzione dei costi per arrivare all'obiettivo di creazione di valore per il consumatore. Se quest'ultimo si verifica, vi sarà *gain* per entrambi: per uno in termini di bisogni soddisfatti, per l'altra in termini di fatturato.

2.2.3 *Il contesto dell'innovazione market-pull*

L'innovazione *market-pull* è tipica delle imprese *market-oriented*.

Si dice che abbia come output miglioramenti incrementali e non cambiamenti radicali proprio perché si affida al mercato. Ciò si può spiegare con un semplice esempio: i clienti di solito richiedono lo stesso prodotto, con performance migliori (si veda l'evoluzione della velocità nella digitazione dei messaggi: passaggio da pressione manuale sul tastierino 3x4, al T9, alla tastiera qwerty) e a prezzi più bassi (innovazione incrementale); ma nessuno anni fa avrebbe mai pensato che un giorno avremmo avuto un telefono che fa anche le foto (innovazione radicale).

Questo spiega quanto sia cruciale il processo delineato nel precedente paragrafo, in particolare iniziando con una corretta contestualizzazione del mercato di riferimento, focalizzandosi così su quei segmenti di clientela maggiormente strategici per l'impresa.

Questo perché non tutti i "*job executor*" sono uguali, e cercare di dar vita a una generica innovazione con lo scopo di soddisfarli tutti (o buona parte) è una strategia che difficilmente funziona.

Allo stesso tempo, i metodi tradizionali di segmentazione non sono efficaci per le innovazioni di successo. L'obiettivo della segmentazione del mercato per innovare è quello di creare prodotti e servizi che mirano a far ottenere i risultati attesi e, al contempo, unici nell'utilizzo di quel bene. Spesso, le imprese segmentano il mercato classificando i clienti per geografia, abitudini dei consumatori, sesso, età, e ciò non rivela particolari differenze negli *unmet needs*. Usare questi metodi tradizionali può comportare l'individuazione di segmenti fantasma.

L'*outcome-based segmentation* è invece uno strumento straordinariamente forte per quanto riguarda l'innovazione. Esso fornisce una nuova dimensione di comprensione e intuizione, che rivela opportunità altrimenti nascoste. Questo tipo di

segmentazione fa luce sulle percentuali di mercato sovra e sotto servito. Rivela anche con un certo grado di precisione quali risultati restano insoddisfatti in ogni segmento e in che misura. Questo tipo di intuizioni sono l'ingrediente chiave per formulare una strategia di prodotto/mercato legata alla creazione di valore, e per ottenere quindi un'innovazione *market-pull* di successo.

I passaggi per una segmentazione basata sull'ODI sono:

1- Acquisire le esigenze dei clienti relative al job to be done
2- Quantificare l'*opportunity score* di ogni esito
3- Analizzare per *cluster* in modo da identificare segmenti con opportunità rilevanti
4- Creare un profilo del segmento per capire le sue unicità.

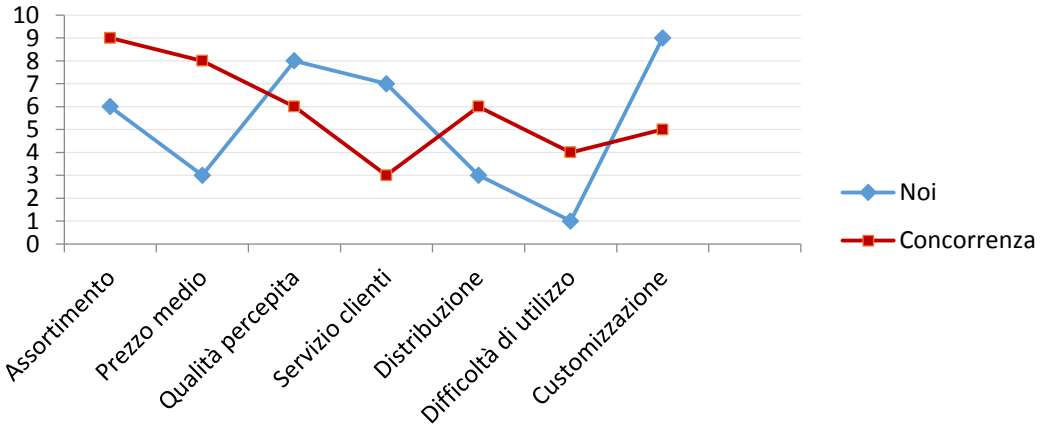
"*The market is naturally segmented. The goal is to discover how*"[18]

Potenzialmente, si può costruire un'unica strategia e ottenere un'innovazione di successo attorno ad ogni segmento.

Infatti, è il tipo di segmento a dettare e guidare la strategia. Una volta raccolti i job-to-be done del segmento target, come spiegato nel paragrafo precedente, bisogna raccogliere tutti *jobs/pains/gains* dei clienti che ne fanno parte.

Per misurare la performance dell'output considerando le variabili analizzate, è utile avere come riferimento la curva del valore.

Figura 9 - Curva del Valore



[18] ODI Methodology Overview, file pdf, p. 45

La curva del valore mette in relazione i risultati ottenuti dalla propria innovazione con l'offerta della concorrenza.

Le variabili lungo l'asse delle ascisse sono i *pain/gain* relativi al medesimo segmento di riferimento.

L'unità di misura sull'asse delle ordinate invece, per semplicità, varia da 0 a 10.

La curva del valore è una spezzata che collega i diversi *outcome* dell'innovazione. Per avere un'innovazione di successo, bisogna trovare la giusta combinazione tra i risultati che si ottengono dall'analisi. Infatti, si ha soddisfazione del cliente quando i risultati dei *gain* tendono a 10 mentre quelli dei *pain* tendono allo zero.

Lo scarto tra i risultati della propria innovazione rispetto a quelli della concorrenza deve quindi essere positivo per i *gain*, e negativo per i *pain*.

Questo grafico è molto utile quindi per capire su quali punti far leva per migliorare la propria offerta, sia in termini assoluti:

$$\text{Performance Innovazione} = \max[\text{gain} \rightarrow 10] \wedge \min[\text{pain} \rightarrow 0]$$

che nei confronti dei *competitors*:

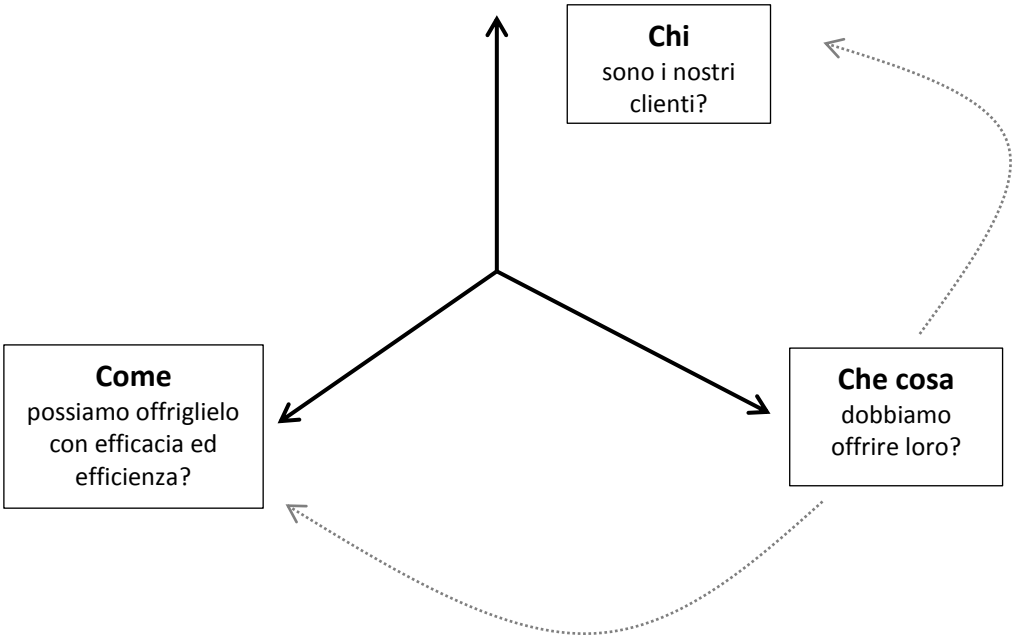
$$P_A < P_B \wedge G_A > G_B$$

dove: A=propria Impresa
B=Impresa concorrente
G=Gain
P=Pain

2.3 **L'innovazione (di prodotto) design-driven**

2.3.1 *Il contenuto dell'innovazione design-driven*

L'ultima fonte dell'innovazione è quella *design-driven*, che cerca di dare significati diversi ai prodotti offerti da un'impresa. Nella formulazione della sua strategia, l'innovazione *design-driven* parte dal *che cosa* per definire il chi e il come.



Per poter spiegare quest'innovazione, occorre partire dall'etimologia del termine "Design".

"The etymology of design goes back to the Latin de-signare and means making something, distinguishing it by a sign, giving it significance, designating its relation to other things, owners, users, or gods. Based on this original meaning, one could say: design is making sense (of things)."[19]

La frase, letta così, può apparire ambigua.

Il design, infatti, può essere visto come un'attività che crea dei significati, che può vantare caratteristiche come la percezione, l'esperienza e l'estetica come le oro preoccupazioni fondamentali.

[19] Klaus Krippendorff, *On the essential context of artifacts, or on the proposition that "Design is making sense (of things)"*, The MIT Press, 1989

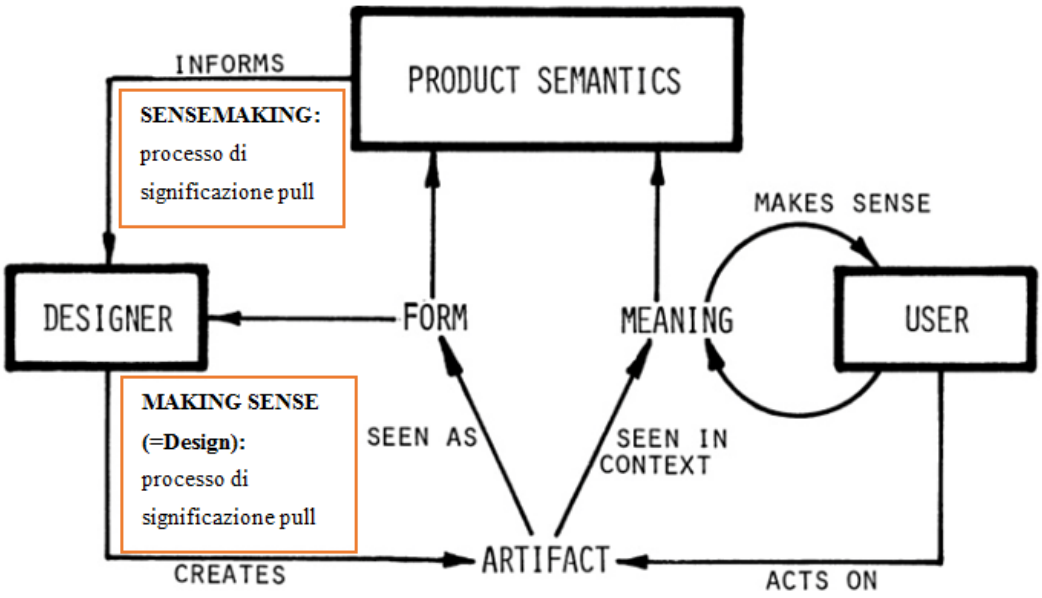
O, al contrario, può essere considerato nel senso che i prodotti progettati devono essere comprensibili o significativi per chi li desidera.

La locuzione "*of things*" è posta tra parentesi perché può mettere in luce una terza interpretazione di design, poiché si occupa di significati soggettivi di oggetti oggettivamente esistenti. Il riconoscere una cosa come tale, quindi, è già una distinzione derivata dai sensi. Tuttavia, dare un senso ingenera sempre un paradosso tra l'obiettivo di fare qualcosa di nuovo e diverso da ciò che c'era prima, e il dargli un significato in modo che sia esattamente riconoscibile e comprensibile dalla collettività. Il primo richiede innovazione, il secondo chiede la riproduzione di una continuità storica.

Ai nostri giorni, però, la parola design non è rimasta in questo stato creativo di paradosso, ma si è spostata verso un altro significato, il quale amplifica l'aspetto dell'applicazione di una razionalità tecnologico-funzionale al mondo materiale, a scapito del senso che doveva essere raggiunto in origine.

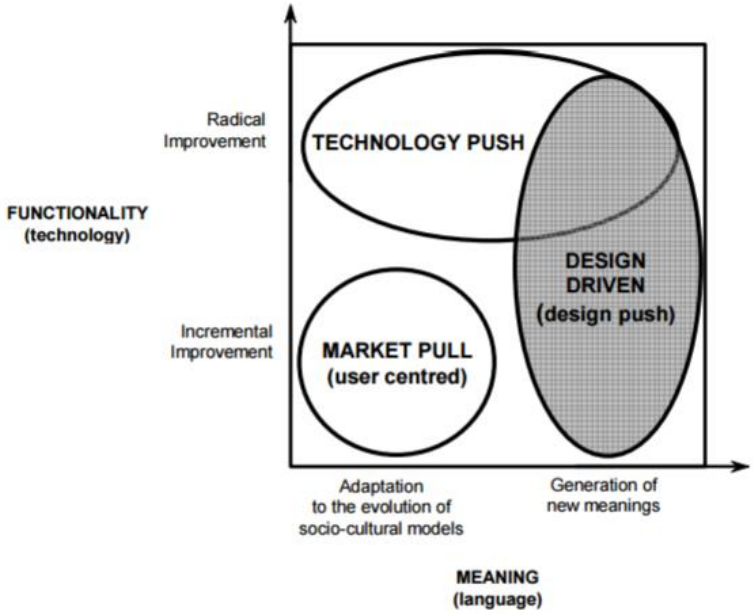
La funzionalità come illustrato nel precedente paragrafo deve risolvere il *job to be done*. In questo caso l'innovazione sta nell'alimentare il motore che smuove i clienti verso quel prodotto, attraverso l'acquisto non del che cosa, ma del *perché*.

Figura 10 - Design Thinking



2.3.2 *Il processo dell'innovazione design-driven*

Diversamente da quanto accade nell'innovazione *market-pull*, in cui l'impresa è di risposta (ai bisogni insoddisfatti dei consumatori), nell'innovazione *design-driven* l'impresa è di proposta. Cercare nuovi paradigmi, nuovi significati da proporre al mercato, è un modo diverso di competere.



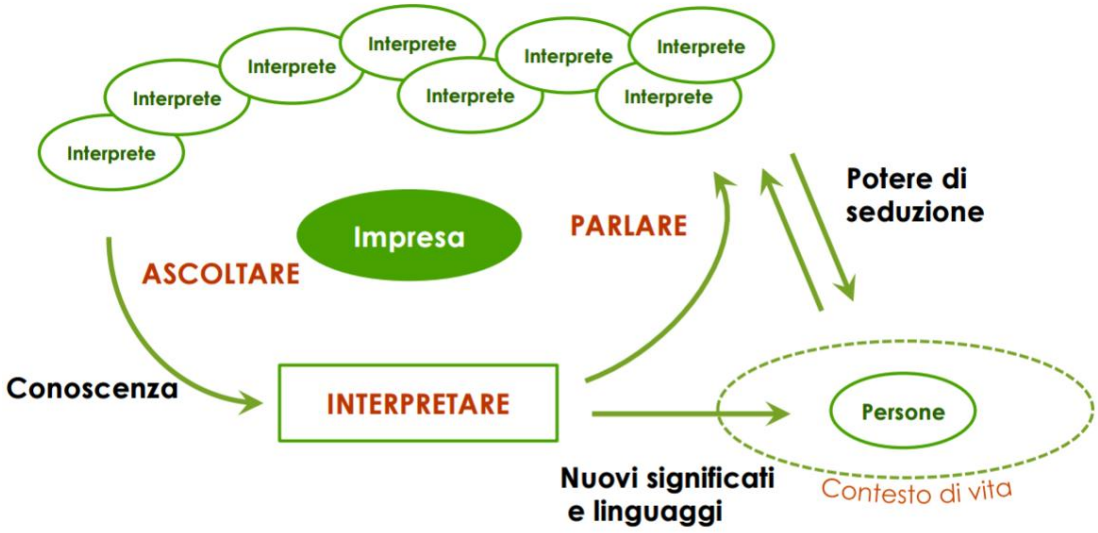
Fonte: Verganti R, Design, Meanings and Radical Innovation 2002

Nell'innovazione *market-pull*, caratterizzata principalmente da miglioramenti incrementali, di fatto si compete sul prezzo. I Paesi emergenti sono quelli maggiormente difficili da battere su questo fronte.

Nell'innovazione *technology-push*, in cui si hanno principalmente innovazioni radicali e la discriminante è il progresso tecnologico, non tutte le imprese possono permettersi ingenti investimenti in R&D per essere competitive da questo punto di vista.

L'innovazione *design-driven* può essere sia incrementale che radicale, ma, di fatto, è un'innovazione di tipo culturale diversamente dalle precedenti. Il significato che viene dato dal designer deve essere comunque condiviso da chi lo utilizza, e conseguentemente il ruolo dell'utilizzatore non è certamente passivo, acquisendo invece un ruolo sempre più attivo all'interno del processo di innovazione.

Figura 11 - Il processo di Innovazione Design-Driven



Fonte: Verganti R., Design-Driven Innovation, 2009

Il processo di innovazione *design-driven* implica il prestare attenzione e l'ascolto degli interpreti.

Si tratta di uno degli elementi più rilevanti di questa fonte dell'innovazione. Porsi in ascolto degli interpreti è l'attività che permette di acquisire conoscenza su diversi aspetti del proprio business. Gli interpreti sono sia di natura tecnologica (ricercatori, fornitori di tecnologie, imprese di altri settori che insistono sulle medesime aree di bisogno, università, progetti pionieristici che danno occasione di sperimentare più liberamente, rivenditori e distributori che hanno viste su più mercati) sia, e soprattutto, di natura culturale (organizzazioni, artisti, sociologi, antropologi, filosofi, sociologi, media, ma anche persone comuni). Le imprese che vogliono innovare a livello di significati devono selezionare molto attentamente gli interpreti, cercando di attirare i talenti migliori e avviare con loro una collaborazione che le porti a un'approfondita conoscenza del contesto, delle direzioni di sviluppo e delle novità, tanto in campo tecnologico quanto in quello sociologico. Gli interpreti sono quindi sempre più spesso designer e progettisti esterni che portano il loro patrimonio di esperienze e, valorizzando il lavoro di ascolto e ricerca, elaborano i nuovi concept.

Prestare attenzione agli interpreti che osservano, ascoltano l'ambiente esterno e danno letture nuove di comportamenti che caratterizzano la collettività è quindi fondamentale per il processo di innovazione di significato.

L'impresa deve però riuscire, oltre ad ascoltare gli interpreti, a rielaborare le informazioni e dare a sua volta una propria interpretazione.

L'ascolto degli interpreti porta le basi delle innovazioni *design-driven* ma, quanto più queste sono radicali, tanto più è necessario un lavoro di preparazione affinché queste novità vengano favorevolmente accolte dai clienti potenziali.

Questo si traduce nel parlare non tanto ai clienti quanto agli stessi interpreti affinché svolgano il ruolo di mediazione, di "engagement", di creazione del substrato culturale adeguato alla piena comprensione e accettazione dei nuovi significati.

A tal fine, si ricorre ai cosiddetti *prototipi culturali* (mostre, fiere, testi, conferenze, ecc.), che presentano i risultati di ricerca e l'elaborazione di nuove visioni, badando, comunque, a difendere il valore dell'innovazione dalle potenziali minacce e dai possibili concorrenti.

Figura 12 - Design-Driven Innovation - gli Interpreti

Fonte: Verganti R., Design-Driven Innovation, 2009

L'innovazione dei significati è perciò il frutto di un'attenta osservazione dei cambiamenti culturali legati ad accelerazioni nelle transizioni socio-economiche, demografiche e degli stili di vita.

Creare un'innovazione culturale però, non significa abbandonare la tecnologia.

Lavorare sul lato tecnologico permette di dare funzioni e prestazioni, lavorare sul tema culturale significa rivolgere nuovi messaggi attraverso l'attribuzione di nuovi significati.

L'ottimo si raggiunge quindi facendo sia innovazione di significato che tecnologica: quando l'innovazione tecnologica radicale si coniuga con un'innovazione radicale di significato, si creano nuovi mercati di cui si diventa leader incontrastati per un lungo tempo.

Il risultato di una innovazione *design-driven* è un sistema-prodotto.

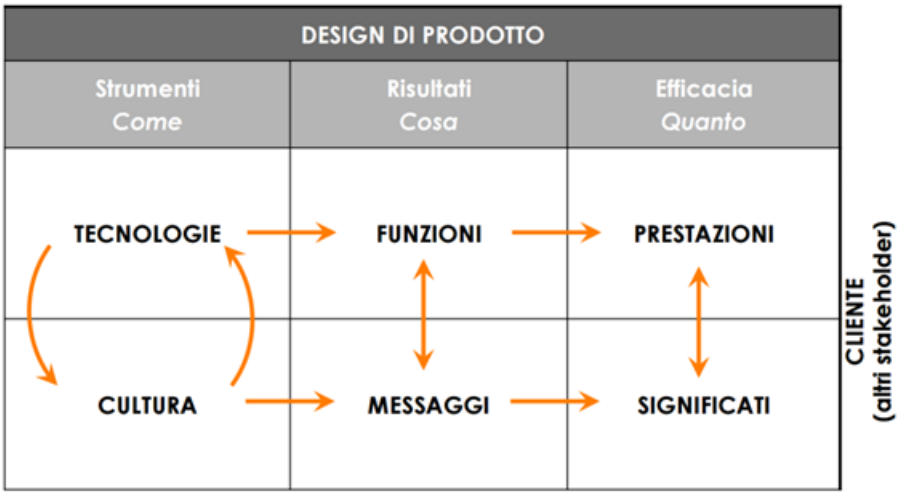
Il professor Roberto Verganti (2002) interpreta il sistema-prodotto secondo tre strati sovrapposti:

1- Gli strumenti, cioè gli elementi costitutivi del prodotto;
2- I risultati, cioè le modalità di interazione del prodotto col cliente;
3- L'efficacia di tale interazione.

e individua le seguenti dimensioni del sistema-prodotto:

a- Dimensione tecnologico-funzionale;
b- Dimensione simbolico-linguistica.

Figura 13 - Il Design di prodotto



Fonte: rielaborazione propria da Verganti R, Design, Meanings and Radical Innovation 2002

Lo stesso sottolinea inoltre come il declinare la dimensione tecnologico-funzionale secondo i tre strati individuati significhi servirsi di tecnologie, quali

strumenti, implementare funzioni, quali risultati, e misurare l'efficacia di questa innovazione a base prevalentemente tecnologica in base alle prestazioni offerte. L'autore sostiene che l'ampiamente affrontata letteratura sulla gestione dell'innovazione sia spesso limitata a tecnologia-funzione-prestazione.

Declinare la dimensione semantico-linguistica nei tre strati sopradescritti, significa servirsi di linguaggi, quali strumenti, per comunicare messaggi, quali risultati, e misurare l'efficacia di questa innovazione sulla base dei significati prodotti. Pertanto un prodotto non si limita a svolgere delle funzioni, ma trasferisce anche dei messaggi al cliente.

2.3.3 *Il contesto dell'innovazione design-driven*

L'ambiente in cui si opera, come visto in precedenza, può favorire contaminazioni a beneficio dell'innovazione. Diversamente da ciò che avviene nei cluster tecnologici di Porter, per questo tipo di innovazione risulta necessario lo *spill-over* tra realtà eterogenee presenti in uno stesso contesto.

Questo tipo di contaminazioni sono un forte stimolo per la creatività e fungono da valore aggiunto nella reinterpretazione della realtà attuale: in questo modo si riesce a elaborare/definire nuovi significati.

Un particolare tipo di inclinazione del *design-driven* è l'innovazione *design-thinking*. Il *design-thinking* è un modello creato dall'impresa IDEO, situata nella Silicon Valley e fondata nel 1991 da David Kelley.

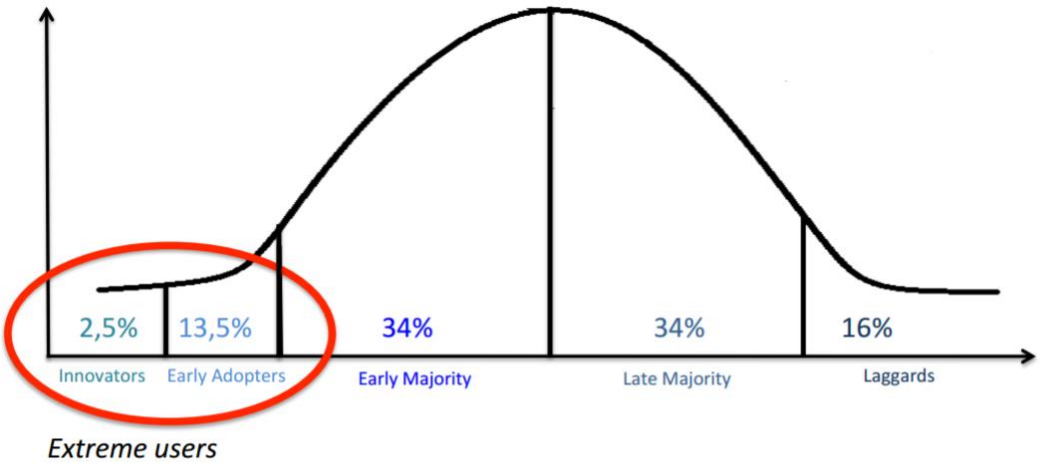
Studiando i possibili legami tra il design italiano e il patrimonio tecnologico della Silicon Valley, David Kelley si accorse che:

- A differenza degli statunitensi, il resto del mondo è istruito sul disegno come disciplina artistica;
- La differenza degli statunitensi sta principalmente in una caratteristica: la diversità, una popolazione poliglotta che da l'opportunità di generare delle idee innovative.

Kelley trova quindi nello studio del suo contesto geografico le basi per l'elaborazione del suo pensiero creativo.

Una caratteristica distintiva del *design-thinking*, è la costante riprototipizzazione del proprio modello di business: mettere continuamente in discussione la struttura dell'impresa, ripensando e ridisegnando i processi e agli elementi che la compongono, significa innovare partendo dall'interno.

L'analisi del contesto e dei trend socio-culturali nel *design-thinking* passa dalla comune ricerca di mercato a uno studio più focalizzato degli *extreme users*. Gli *extreme users* sono quei soggetti che hanno una maggiore sensibilità verso i progressi futuri rispetto alla media e presentano perciò bisogni che gli individui normalmente non hanno ancora.



"Se avessi chiesto ai miei clienti cosa volessero, mi avrebbero risposto un cavallo più veloce." (Henry Ford)

Nell'innovazione *design-thinking* è importante avere un team interdisciplinare per poter avere una visione più ampia dei trend socio-culturali.

Capitolo 3
L'INNOVAZIONE DELLA STRATEGIA

3.1 **Contenuto dell'innovazione strategica**

3.1.1 *La Missione*

Mission, (letteralmente, "missione"), esprime lo scopo ultimo dell'impresa: perché essa esiste, il senso della sua presenza nel mercato e in cosa si differenzia dalle altre aziende concorrenti.

La *mission* serve a stabilire quale sia il fine di un'organizzazione, la ragione stessa della sua esistenza e permette di fissare la strada da seguire partendo da quella che è la sua situazione nel contesto attuale e disegnando il futuro che si intende realizzare.

Stabilire una *mission* chiara e precisa è il punto di partenza per la creazione di tutta la strategia dell'impresa. Ma per definire una mission ben comprensibile ed efficace, è necessario saper rispondere ad alcune domande fondamentali:

- Chi siamo?
- Cosa facciamo, cosa possiamo fare, cosa potremmo fare?
- Perché lo facciamo?
- Cosa ci rende diversi dagli altri?

In termini più semplici e concreti si tratta di capire e avere chiara quale sia l'identità dell'azienda, e, successivamente, esprimerla a parole in modo da poterla comunicare efficacemente anche agli altri.

Spesso, viene comunicata all'esterno attraverso uno slogan che, attraverso semplici termini, disegni una sorta di immagine dell'impresa, una sua fotografia capace di comunicare agli altri la sua personalità, ciò che l'azienda vuole essere.

A volte si tratta di pochissime parole (ad esempio la mission della Apple è "*think different*");

a volte una semplice frase (come la mission di Nike "*To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you're an athlete*."); altre volte ancora, qualcosa di più (Illy caffè, ad esempio, formula così la sua mission: "*Grazie al nostro entusiasmo, al nostro lavoro in team e ai nostri valori, vogliamo deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il miglior caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie nonché dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo*").

Se l'intento primario dell'imprenditore è quello di ottenere delle grandi performance dalla propria realtà commerciale, la *mission* deve necessariamente spiccare per chiarezza e sinteticità. Al suo interno possono quindi essere inseriti elementi come:

- la storia dell'impresa;
- il motivo della sua esistenza;
- il target di utenti;
- i valori che guidano l'azione;
- gli strumenti da utilizzare;
- i bisogni a cui rispondere;
- le preferenze della proprietà;
- le risorse disponibili;
- le differenze con la concorrenza.

Mentre la *vision* rappresenta una specie di sogno volto a definire lo scopo per cui un'attività commerciale esiste, la *mission* aziendale detiene l'onere di trasformare i concetti astratti proposti dalla stessa *vision* in qualcosa di concreto e capace di dare un ruolo effettivo all'impresa.

In altri termini, è come se la *mission* (che quindi rappresenta il sentiero da seguire per realizzare la *vision*), servisse a stabilire le risorse da adoperare al fine di raggiungere determinati obiettivi fissati all'inizio. Chiaramente, affinché questi due elementi (*vision* e *mission*) possano dare degli effettivi riscontri, devono sempre procedere di pari passo.

Oltre a ciò va poi aggiunto che la *mission* (rispetto alla *vision*) ha una forte valenza interna all'azienda, in quanto ha la facoltà di mostrare con maggiore

evidenza le modalità per arrivare ai risultati stabiliti, focalizzandosi in modo più accentuato sul presente e fornendo un buon piano operativo contenente le azioni da svolgere giorno per giorno.

3.1.2 *La Visione*

"*La visione nasce da un viaggio mentale che aiuta a passare dal noto all'ignoto. Aiuta a inventarsi il futuro partendo da una ricomposizione creativa di fatti, speranze, sogni, rischi e opportunità*" (Hickman & Silva, 1984)

Mentre la *mission* focalizza l'attenzione su ciò che l'azienda è attualmente, la *vision* si concentra sul futuro, su ciò che l'azienda intende diventare.

La visione non va interpretata come un'utopia irrealizzabile. Implica invece qualcosa di altamente suggestivo e ricco di valori, suggerisce un orientamento, una direzione che aiuta il suo avverarsi. È pertanto talmente legata a un significato profondo e a un totale convincimento che può essere trasformata in realtà.

Non solo il leader ma ogni funzione aziendale, ogni aspetto dell'organizzazione deve essere fiero della *vision*, e questo contribuisce di fatto alla sua prosperità.

Occorre avere una visione profondamente sensibile, che guidi le emozioni nella costante ricerca del bello e del ben fatto. Bisogna imparare l'arte del possibile.

Le imprese gestite da manager miopi si preoccupano solo del raggiungimento di obiettivi di breve periodo. Si focalizzano, pertanto, solo su ciò che realisticamente e verosimilmente può accadere anziché pensare a qualcosa di più profondo, sfidante, lungimirante e, quasi sicuramente, rischioso.

La visione è sostanzialmente, un viaggio dal noto all'ignoto (guidato dall'intuito).

L'etimologia della parola intuito, deriva dal latino *intuitus* e sta a indicare la capacità di vedere dentro. Riuscire a trasmettere queste intuizioni è tanto fondamentale quanto complesso.

Bisogna riuscire a propagare una visione che sia condivisibile, tenendo conto dei bisogni, dei valori e della sensibilità altrui. L'architettura della visione, quindi, nonostante sia complessa nel suo sviluppo creativo, deve apparire semplice e chiara a

tutti i livelli aziendali in modo che ognuno abbia una visione d'insieme, un grande disegno su cui basare i propri sforzi e indirizzare i propri obiettivi.

3.1.3 *La Strategia*

"*La strategia è il compito principale delle organizzazioni. In situazioni di vita o di morte è il tao della sopravvivenza o dell'estinzione. Non si può trascurare di studiarla. […] Non illuderti che il nemico possa non venire, ma tieniti sempre pronto ad affrontarlo. Non illuderti che il nemico non ti attacchi, ma fai piuttosto in modo di renderti inattaccabile*" (Sun Tsu, L'arte della guerra)

Anche in merito alla definizione di strategia aziendale vi è un ampio dibattito nella letteratura (vedi excursus storico Tabella 2), ma è possibile riconoscere un riferimento comune, come la "scelta della direzione verso cui si muove l'azienda", da cui la certezza che la strategia si riferisca a qualcosa di rilevante per l'esistenza e il carattere dell'organizzazione[20].

È possibile identificare due diversi approcci utilizzati per lo studio e la definizione della strategia aziendale.

In un approccio *problem-oriented* ci si focalizza dapprima sulla comprensione dei problemi, e la ricerca degli strumenti adeguati per risolverli dipende dallo specifico problema affrontato. Nel loro libro *Strategy Synthesis* De Wit & Meyer (2004) all'inizio identificano e approfondiscono le differenti questioni di natura strategica e in seguito propongono, per ciascuno, le diverse teorie sviluppate dalla letteratura in grado di fare luce sul singolo problema in oggetto.

In un approccio di tipo *tools-oriented,* invece, sono descritte separatamente le diverse parti (o strumenti), perché in seguito possano essere tra loro combinate per comprenderne l'interezza. Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) nel loro libro intitolato *Strategy Safari* descrivono dapprima le caratteristiche di ciascuna diversa prospettiva sviluppata nel tempo sull'argomento, fornendo così una chiara e coesa panoramica di ogni teoria riscontrabile nella letteratura e, solo al termine della trattazione, giungono al dunque fornendo una delineazione integrale della strategia.

[20] De Wit & Meyer (2004)

Tabella 2 - Lo sviluppo storico del management strategico (Grant, 2006)

	Anni '50	**Anni '60 - Primi anni '70**	**Fine anni '70 – Metà anni '80**	**Fine anni '80 – anni '90**	**Anni 2000**
Tema dominante	Pianificazione e controllo di budget	Pianificazione Aziendale	Posizionamento sul mercato	Vantaggio competitivo	Innovazione strategica e organizzativa
Argomenti principali	Controllo Finanziario	Pianificazione della crescita, in particolare pianificazione della diversificazione e del portafoglio prodotti	Selezione dei settori e dei mercati Posizionamento per la leadership di mercato	Focalizzazione della strategia sulle fonti di vantaggio competitivo Sviluppo di nuovi *business*	Equilibrio tra la dimensione, la flessibilità e la rapidità di reazione
Concetti e tecniche principali	*Budgeting* Finanziario Pianificazione degli Investimenti Valutazione dei progetti	Previsioni a medio e lungo termine Tecniche di pianificazione aziendale Sinergie	Analisi dei settori Segmentazione Curve di esperienza Aree Strategiche d'affari (Asa) Pianificazione di portafoglio	Risorse e competenze Valore per l'azionista Gestione della conoscenza Tecnologia dell'informazione	Strategie di cooperazione Competizione sugli standard Complessità e auto-organizzazione Responsabilità sociale d'impresa
Implicazioni Organizzative	I sistemi di *budgeting* operativi e degli investimenti divengono meccanismi essenziali di coordinamento e controllo	Creazione di dipartimenti di pianificazione aziendale e di processi di pianificazione a lungo termine Fusioni e acquisizioni	Strutture multidivisionali e multinazionali Maggiore selettività dei settori e dei mercati	Ristrutturazione e reingegnerizzazione Rifocalizzazione Esternalizzazione E-business	Alleanze e reti Nuovi modelli di leadership Strutture informali Minore assegnamento sulle linee direttrici, maggiore assegnamento sui processi strutturati

Secondo l'approccio *problem-oriented*, ciascuno degli strumenti (cioè delle più importanti teorie interpretative sviluppate in merito alla strategia) viene esaminato singolarmente e nel dettaglio, di modo che possa essere poi confrontato e combinato con gli altri coerentemente, al fine di essere sfruttato una volta che si affronta l'applicazione pratica al problema.

Il punto di partenza della strategia, secondo De Wit & Meyer (2004), è il fine organizzativo, la *mission* aziendale, la ragione della nascita e dell'esistenza dell'azienda. Questo obiettivo generale è espressione della volontà che anima i membri dell'organizzazione e tutta l'attività aziendale. Lo scopo e il desiderio comune dei soggetti coinvolti nutrono la motivazione e ispirano la condotta organizzativa.

Oltre al perseguimento di un profitto, che solitamente costituisce comunque l'obiettivo primario, l'esistenza di un'impresa trova fondamento in un sistema di valori condiviso tra i suoi membri che è parte integrante del modo in cui l'azienda vede e riconosce se stessa e che, a volte, può persino rendere marginale il requisito di redditività. Per Grant (2006) i valori e lo scopo aziendale formano l'ideologia centrale, che definisce il carattere immutabile di un'organizzazione.

Il significato dell'essenza dell'impresa è da individuarsi nella visione strategica, cioè nell'immagine dell'organizzazione proiettata in un futuro (solo vagamente precisato) verso il quale essa tende ricavandone continua ispirazione[21]. La *vision* – esplicitata nei propositi per l'avvenire – rappresenta dunque la meta ultima, il *dove* verso cui l'azienda sta avanzando.

La *mission* fornisce pertanto lo stimolo e lo spunto per la strategia. Processo, contenuto e contesto ne costituiscono le tre dimensioni:

- il *processo* è la modalità in cui le strategie hanno luogo;
- il *contenuto* è il risultato prodotto dal processo strategico;
- il *contesto* è l'insieme delle circostanze in cui il processo e il contenuto strategico vengono a determinarsi.

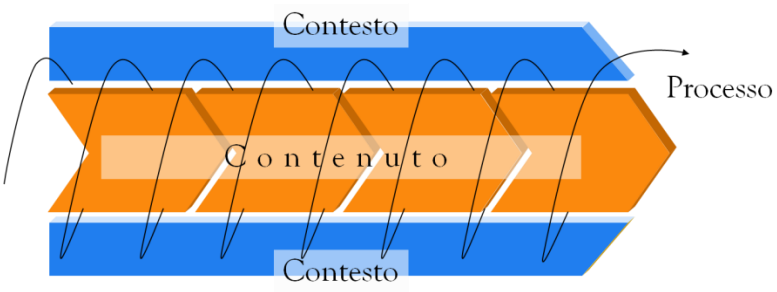
[21] Ai fini della presente trattazione è importante considerare la differenza esistente fra i concetti di *visione strategica*, cioè l'immagine delle *condizioni future desiderabili* dell'organizzazione, e di *visione aziendale* intesa come la *rappresentazione mentale* che gli stakeholder detengono riguardo alle dimensioni interna ed esterna del proprio sistema-azienda.

Queste tre dimensioni della strategia interagiscono costantemente influenzandosi in maniera reciproca.

Il modo in cui il processo è organizzato, ad esempio, ha un impatto significativo sul contenuto che ne risulta, mentre il contenuto a sua volta può influenzare fortemente il modo in cui il processo sarà condotto in futuro. Il contesto è naturalmente influente nella definizione del processo, nonché determinante del contenuto strategico; il contenuto, infine, produce inevitabilmente degli effetti – pur di diversa entità – sul contesto strategico[22].

La Figura 13 rappresenta la forte continua interazione delle tre dimensioni appena analizzate.

Figura 14 - Il processo, il contenuto e il contesto della strategia



Fonte: De Wit & Meyer, 2004

Nell'adottare un approccio *tools-oriented*, invece, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) sviluppano e approfondiscono le diverse "scuole di pensiero" sulle modalità di formazione della strategia, sviluppatesi nel corso della metà del secolo scorso. In particolare, essi distinguono:

- tre scuole *prescrittive*, riguardo alla modalità con cui le strategie dovrebbero essere formulate:
    - *Progettuale* (Design school)
    - della *Pianificazione* (Planning school)
    - del *Posizionamento* (Positioning school)

[22] De Wit & Meyer, 2004

- sei scuole *descrittive*, riguardo al modo attraverso il quale le strategie *effettivamente* si formano:
    - Ambientale (*Environmental school*)
    - Imprenditoriale (*Entrepreneurial school*)
    - Cognitivista (*Cognitive school*)
    - dell'Apprendimento (*Learning school*)
    - Culturale (*Cultural school*)
    - Politica (*Power school*)
- una scuola Configurativa (*Configurational school*).

È importante tener presente che le scuole summenzionate non rappresentano differenti strategie isolate, bensì costituiscono parti dello stesso oggetto che è lo *strategic management.*

I due approcci possono essere integrati in maniera tale da poter ricondurre ciascuna questione strategica affrontata dal *problem-oriented* (il processo, il contenuto, il contesto) alle spiegazioni fornite da alcuni degli strumenti del *tools-oriented* e viceversa, per evidenziare il tema o i temi strategici trattati da ciascuna scuola.

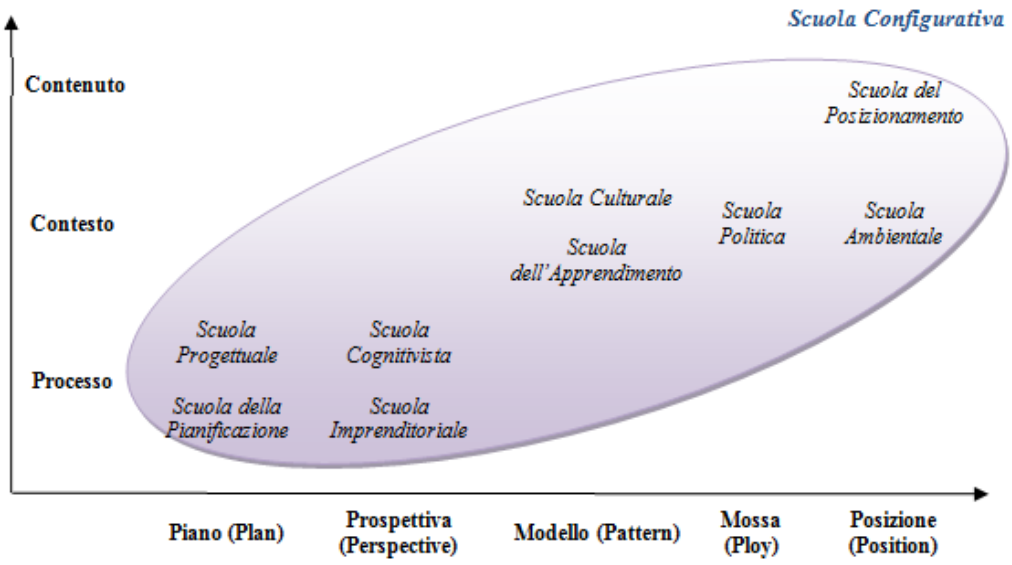
La figura 14 fornisce un'evidenza grafica dell'integrazione dei due criteri oggetto di analisi della strategia aziendale, offrendo inoltre l'indicazione dell'interpretazione sostenuta da ciascuna scuola di pensiero. In particolare:

- la scuola *progettuale* e della *pianificazione* interpretano la strategia come un *piano*;
- le scuole del *posizionamento* e *ambientale* la interpretano come una *posizione*;
- le scuole *imprenditoriale* e *cognitivista* la intendono come una *prospettiva*;
- le scuole dell'*apprendimento* e *culturale* la interpretano come un modello di comportamento coerente (un *pattern*);
- la scuola *politica* vede la strategia come uno stratagemma (una mossa, un *ploy*);
- la scuola c*onfigurativa*, infine, assume che la strategia sia un processo di configurazione che si evolve nel tempo e, dunque, di trasformazione, che assume tutte le diverse sfaccettature descritte dalle precedenti interpretazioni.

Per quanto riguarda il focus sulle tre dimensioni della strategia, le diverse scuole di pensiero possono essere così distinte:

- la scuola progettuale, la scuola della pianificazione, la scuola imprenditoriale e la scuola cognitivista si concentrano sul *processo*;
- la scuola del posizionamento sul *contenuto*;
- la scuola dell'apprendimento e quella culturale sul *contesto interno* all'organizzazione, la scuola ambientale sul *contesto esterno* e la scuola politica su *entrambi*;
- la scuola configurativa, infine, è trasversale e rientra in tutte e tre le dimensioni.

Figura 15 - Il focus su contesto, contenuto e processo da parte delle scuole di pensiero



Fonte: Bagnoli, 2015

La strategia ha origine nel pensiero strategico. Qualsiasi atto, sia esso nuovo o consuetudinario, deriva da un momento cognitivo, sia nel caso in cui l'individuo coscientemente si presti all'elaborazione di un'idea da realizzare sia quando l'azione provenga da una dimensione profonda, inconscia e dunque non intenzionale[23].

[23] Il comportamento strategico deve nel complesso combinare il controllo deliberato con l'apprendimento emergente. Poiché la *strategia emergente* sottende un ordine non intenzionale, i pattern di azioni coerenti si formano guidati da forze esterne piuttosto che dalle necessità interne. Il reale apprendimento ha luogo nella connessione di pensiero e azione. La *strategia realizzata*

Per De Wit & Meyer, in merito al pensiero strategico, esiste un *paradosso* tra logica e creatività con cui il manager è chiamato a confrontarsi. È infatti evidente a gran parte della letteratura esistente, che la mente umana necessiti sia di una componente analitica, sia - e soprattutto - di una componente intuitiva, sebbene le due appaiano diametralmente opposte.

Il ricorso all'intuito risulta necessario quanto vantaggioso: l'intuito consente di superare le regole formali del ragionamento analitico, aprendo alla possibilità di sviluppare dei giudizi in maniera rapida e comprensiva. Esso è basato sull'esperienza accumulata dall'individuo nel tempo e sulla conoscenza, soprattutto tacita, che dall'esperienza è tratta. Mediante lo sfruttamento del proprio intuito, supportato dai meccanismi mentali di semplificazione del ragionamento (le euristiche cognitive[24]), il manager può infatti sviluppare delle considerazioni riguardo le informazioni provenienti dalla realtà, alleggerendo così lo sforzo cognitivo di comprensione, di costruzione di senso e di scelta. Il ricorso alle regole della razionalità pura per l'elaborazione di una scelta meramente logica, al contrario, potrebbe condurre il decisore a una cosiddetta paralisi da analisi[25].

Allo stesso tempo, affidarsi completamente al proprio intuito senza compiere alcuna analisi comporta un elevato rischio di errore.

Chi elabora la strategia deve quindi avere una visione calibrata sotto due diversi punti di vista:

- la prospettiva del ragionamento razionale, dove occorre analizzare in maniera lucida e approfondita la situazione problematica;

---

combina dunque i risultati con una riflessione dei membri dell'organizzazione, permettendo così un miglioramento della *strategia deliberata*. Le iniziative di successo, infatti, creano flussi di esperienze che possono convergere in pattern che diventano strategie emergenti, che una volta riconosciute e apprese possono essere formalmente deliberate. L'organizzazione può dunque trovare la propria direzione intenzionale e deliberata a partire dai pattern emergenti dal comportamento organizzativo (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

[24] L'adozione da parte degli individui di strategie volte all'individuazione e alla scelta di opzioni soddisfacenti, risponde all'esigenza di far fronte a compiti complessi. Tali strategie, conosciute come *euristiche*, sono state analizzate soprattutto nelle situazioni di problem solving.
Le euristiche, per definizione sono condotte che non garantiscono la soluzione al problema, ma consentono al solutore di avvicinarsi alla meta. Più specificamente, un'euristica è uno stratagemma mentale, una regola semplice e approssimativa, che utilizziamo quando ci troviamo di fronte ad una situazione.

[25] Langley, 1995

- la prospettiva del ragionamento generativo, che si focalizza sul ruolo della creatività nel superamento degli ostacoli causati dal ragionamento logico e dal modello cognitivo, ponendo dunque l'enfasi sull'obiettivo più profondo del ragionamento strategico, sulla generazione di nuovi punti di vista definendo così il problema attraverso la realizzazione di soluzioni innovative.

Il pensiero logico e il pensiero creativo, dunque, si basano su modi di procedere a volte contrastanti ed esclusivi, che richiedono differenti mentalità e abilità psico-cognitive. Entrambe le prospettive mettono però in luce aspetti fondamentali del pensiero strategico, senza tuttavia fornirne una base completa. Nella pratica è molto difficile perciò poterle sfruttare simultaneamente, sicché il superamento del paradosso diviene uno dei compiti più delicati e rilevanti per la gestione strategica.

Dal momento che non esiste una soluzione unica e definitiva al paradosso, le due opposte modalità di ragionamento - razionale e generativo - debbono per forza essere combinate a seconda delle circostanze specifiche di ciascuna organizzazione. Diverse condizioni organizzative e di mercato richiedono infatti una diversa combinazione delle due prospettive. Quando le circostanze ed il contesto cambiano, il manager necessita dunque di apportare modifiche mantenendo l'equilibrio tra queste esigenze contrastanti. Anche laddove le circostanze non siano in trasformazione, i manager possono ricorrere all'esperienza per trovare dei modi nuovi e migliori di ottenere il meglio dalle due prospettive sperimentando nuove combinazioni. Il bilanciamento del paradosso tra la logica e la creatività, dunque, diviene un compito su cui bisogna riporre attenzione in maniera costante.[26]

[26] De Wit & Meyer, Op. cit., 2004

Tabella 3 - Il paradosso tra pensiero logico e pensiero creativo

	Prospettiva del pensiero razionale	Prospettiva del pensiero generativo
Enfasi su	Logica rispetto alla creatività	Creatività rispetto alla logica
Stile Cognitivo	Analitico	Intuitivo
Il ragionamento segue	Regole fissate e formali	Regole informali e variabili
Natura del ragionamento	Computazionale	Immaginativo
Direzione del pensiero	Verticale	Laterale
Definizione del problema	Riconoscimento e analisi	Riflessione e costruzione di senso
Risoluzione del problema	Formulazione e implementazione	Immaginazione e realizzazione
Valore attribuito	Coerenza e rigore	Eterodossia e visione
Pensiero ostacolato da	Informazioni incomplete	Aderenza alle idee correnti
Ipotesi sulla realtà	Oggettiva, (parzialmente) conoscibile	Soggettiva, (parzialmente) creabile
Decisioni basate su	Calcolo	Giudizio

Fonte: classificazione sintetica da De Wit & Meyer, 2004

3.1.4 *Il Modello di Business*

"*Un business model è una rappresentazione concisa di come un interrelato insieme di variabili decisionali nelle aree della strategia aziendale, dell'architettura, e delle economie, è indirizzato per creare un vantaggio competitivo sostenibile in determinati mercati.*" (Morris, Shindehutte e Allen, 2005)

Nella Tabella 4, vi sono alcune definizioni date al modello di business, identificate sotto tre principali categorie: economica, operativa, strategica.

Tabella 4: Principali definizioni di Business Model

AUTORI	DEFINIZIONI	CATEGORIE
Slywotsky (1996)	"The totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers and captures profits."	*operational*
Tapscott (1998)	"Thanks to network technologies, organizations are encouraged to move from a "M-Form" to the "E-Form" that is based on the forming of business ecosystems. The major dimensions of strategic actions that an E-form organization must integrate are: customers, markets, products, processes, shareolders and financing, social values and government policy"	*strategic*
Timmers (1998)	"An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles. A description of the potential benefits for the various business actors. A description of the sources of revenues"	*Operational and economic*
Venkatraman e Henderson (1998)	"Strategy that reflects the architecture of a virtual organization along three main vectors: customer interaction, asset configuration and knowledge leverage"	*Strategic*
Mayo e Brown (1999)	"The design of key interdependent systems that create and sustain competitive business"	*Strategic*
Stewart e Zhao (2000)	"A statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time"	*Economic*
Linder e Cantrell (2000)	"The organization's core logic for creating value"	*Operational*
Rappa (2000)	"Is the method of doing business by which a company can sustain itself, that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes monew by specifying where it is positioned in the value chain"	*Economic*
Tapscott et al.(2000)	"Si riferiscono al concetto di business innovation model nella forma di business network (business webs, b-webs), le quali stanno "inventing new value propositions, transforming the rules of competition, and mobilizing people and resources to unprecedented levels of performance. A b-web is a distinct system of suppliers, distributors, commerce service providers, and customers that use the Internet for their primary	*Operational*

	business communications and transactions””	
Weill e Vitale (2001)	“A description of the roles and relationships among a firm’s consumers, customers, allies and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants”	*Operational*
Linder e Cantrell (2001)	“The organization’s core logic for creating value. The business model for a profit-oriented enterprise explains how it makes money”	*Operational and economic*
Petrovic et al. (2001)	“A business model describes the logic of a “business system” for creating value that lies beneath the actual processes”	*Operational*
Amit e Zott (2001)	“A business model depicts the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of new business opportunities”	*Operational*
Torbay et al. (2001)	“The organization’s architecture and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams. Are like stories that explain how enterprises work”	*Operational and economic*
Magretta (2002)	“Are like stories that explain how enterprises work”	*Operational*
Osterwalder e Pigneur (2002)	“A description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams”	*Operational and economic*
Stalher (2002)	“A model of an existing business or a planned future business. A model is always a simplification of the complexreality. It helps to understand the fundamentals of a business or to plan how a future business should look like”	*Operational*
Bowman (2002)	“A description of roles and relationships of a company, its customers, partners and suppliers, as well as the flows of goods, information and money between these parties and the main benefits for those involved, in particular, but not exclusively the customer”	*Operational and economic*
Camponovo e Pigneur (2003)	“A detailed conceptualization of an enterprise‟s strategy at an abstract level, which serves as a base for the implementation of business processes”	*Strategic*
Michael Morris et al. (2003)	“A business model is a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of	*Strategic*

	venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets”	
Donald Mitchell e Carol Coles (2003)	“They don't give and specific definition and they concentrate on strategic competitive advantages and business model innovations”	*Strategic*
Haaker et al. (2004)	“A blueprint collaborative effort of multiple companies to offer a joint proposition to their consumers”	*Operational*
Leem et al. (2004)	“A set of strategies for corporate establishment and management including a revenue model, high-level business process, and alliances”	*Strategic*
Scott M. Shafer (2004)	“They define a business model as a representation of a firm’s underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network”	*Operational and strategic*
Rajala and Westerlund	“The ways of creating value for customers and the way business turns market opportunities into profit through sets of actors, activities and collaborations”	*Operational and strategic*
Osterwalder et al. (2005)	“The business model of a company is a simplified representation of its business logic. It is a conceptual toolthat contains a set of elements and their relationships and allows expressing the business logic of a specific firm. It describes what a company offers its customers, how it reaches them and relates to them, through which resources, activities and partners it achieves this and finally, how it earns money”	*Operational and economic*
Andersson et al. (2006)	“Business models are created in order to make clear who the business actors are in a business case and how to make their relations explicit. Relations in a business model are formulated in terms of values exchanged between the actors”	*Operational*
Kallio et al. (2006)	“The means by which a firm is able to create value by coordinating the flow of information, goods and services among the various industry participants it comes in contact with including customers, partners within the value chain, competitors and the government”	*Operational*

Fonte: integrazione da Morris, Shindehutte e Allen, 2005

Come si è visto, molteplici sono le definizioni date al *business model*; ciò ne attesta il grande interesse e la grande diffusione presso gli studiosi di varie discipline. Un buon modello di business deve infatti rimanere essenziale per ogni organizzazione di successo, sia essa una nuova impresa che un player consolidato.[27]

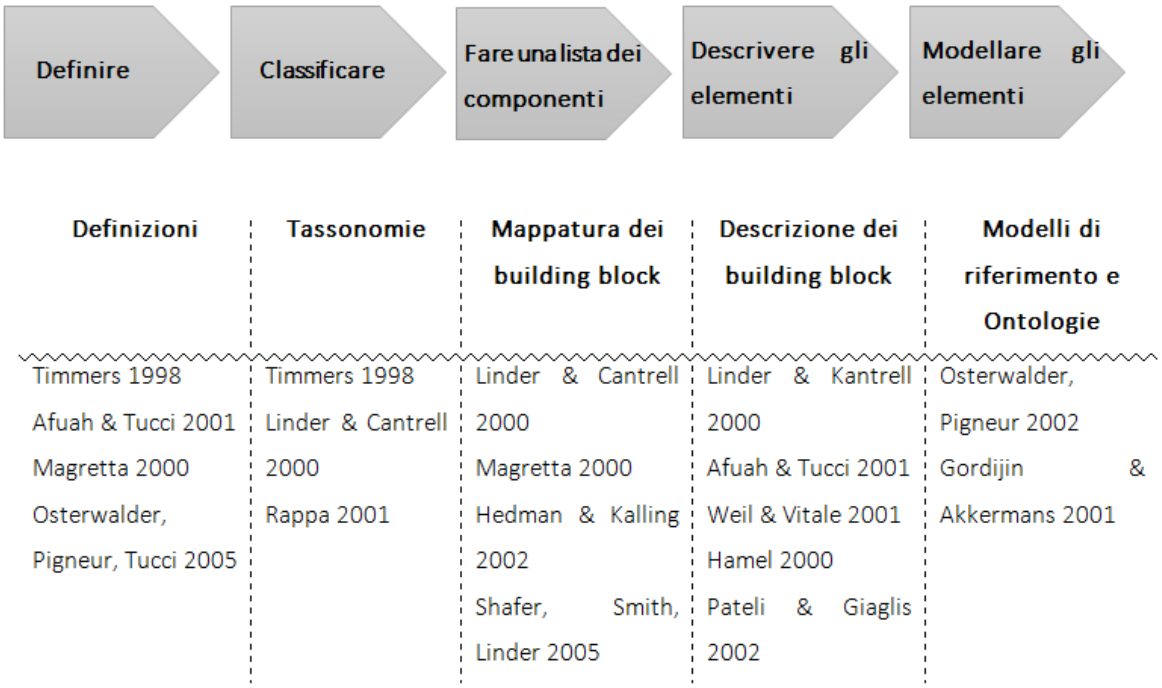
La parola "modello" rimanda ad una descrizione e rappresentazione semplificata di un'entità o un processo più complessi.

La parola "business", invece, all'attività di fornire beni o servizi che coinvolge aspetti finanziari, commerciali e industriali.

A seconda di dove si pone l'accento nell'espressione "business model", gli autori si suddividono in due principali correnti di studio: una, in cui si pone maggiore enfasi sulle modalità con cui l'azienda fa business, individuandone la logica predominante e le caratteristiche distintive (Afuah e Tucci 2001, Linder e Cantrell 2000, Hamel 2000, ecc.); la seconda, invece, che si sofferma maggiormente sull'aspetto di modellazione, concettualizzando soggetti, relazioni, entità fino a proporre vere e proprie ontologie del business model (Gordijin e Akkermans 2004, Osterwalder e Pigneur 2004).

[27] Magretta, 2000

Figura 16 - Evoluzione della letteratura sul Business Model tra gli anni '90 e 2000



Fonte: elaborazione propria da Osterwalder Pigneur e Tucci, 2005

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) hanno individuato, con la loro analisi, cinque fasi nell'evoluzione della letteratura sul concetto di business model.

Afuah e Tucci (2001) furono tra i primi a descrivere il *business model* come un sistema costituito da componenti, relazioni tra i componenti ed una propria dinamica. Tale approccio è indicato come "approccio per building block".

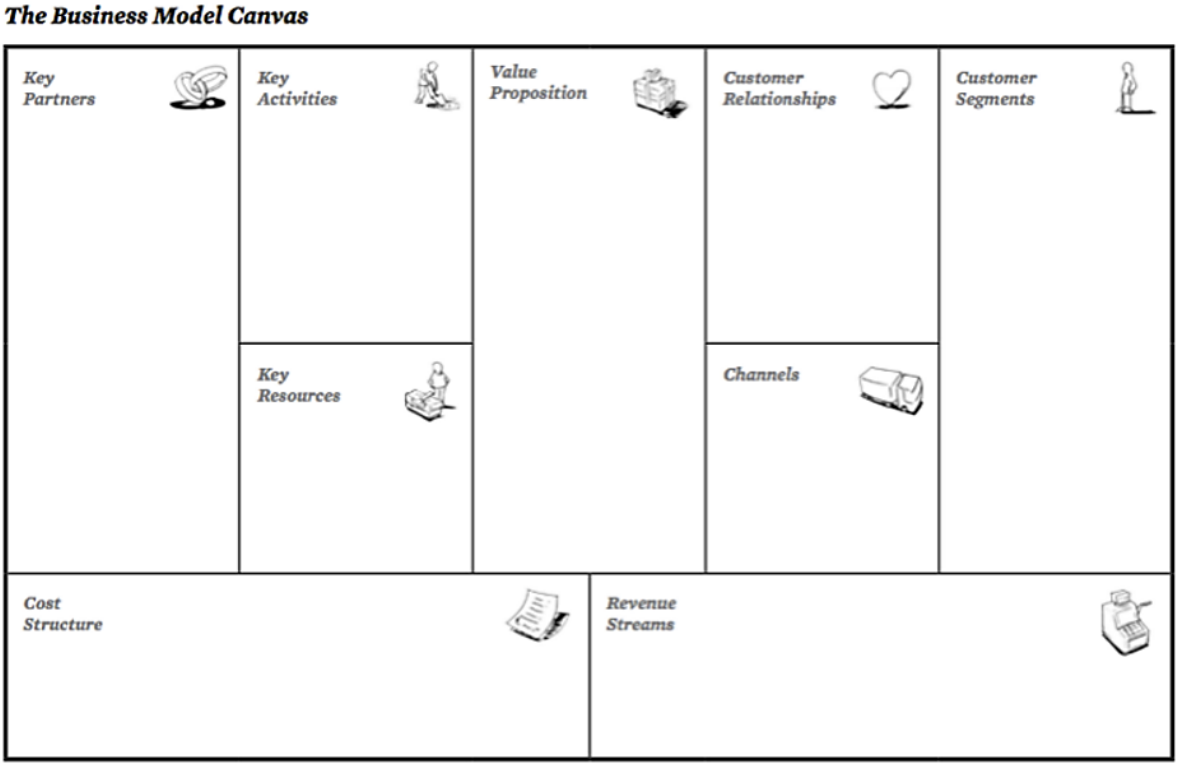
I *building block* (BB) sono le componenti o aree fondamentali sulle quali fa leva un'azienda con l'obiettivo di creare valore e sono gli elementi che la caratterizzano e che la distinguono dalle altre. Questi singoli elementi devono necessariamente comunicare tra loro e non solo: il modello di business deve diventare il linguaggio condiviso che consente di creare alternative strategiche, senza il quale risulterebbe difficile mettere in discussione i propri presupposti e innovare con successo.

Il modello di business è un progetto a supporto di una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Il *business model canvas* più conosciuto ed utilizzato, è quello realizzato da Osterwalder e Pigneur, che identifica nove elementi di base (building block):

- Segmenti di clientela
- Valore offerto
- Canali
- Relazioni con i clienti
- Flussi di ricavi
- Risorse chiave
- Attività chiave
- Partnership chiave
- Struttura dei costi

Figura 17 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2009

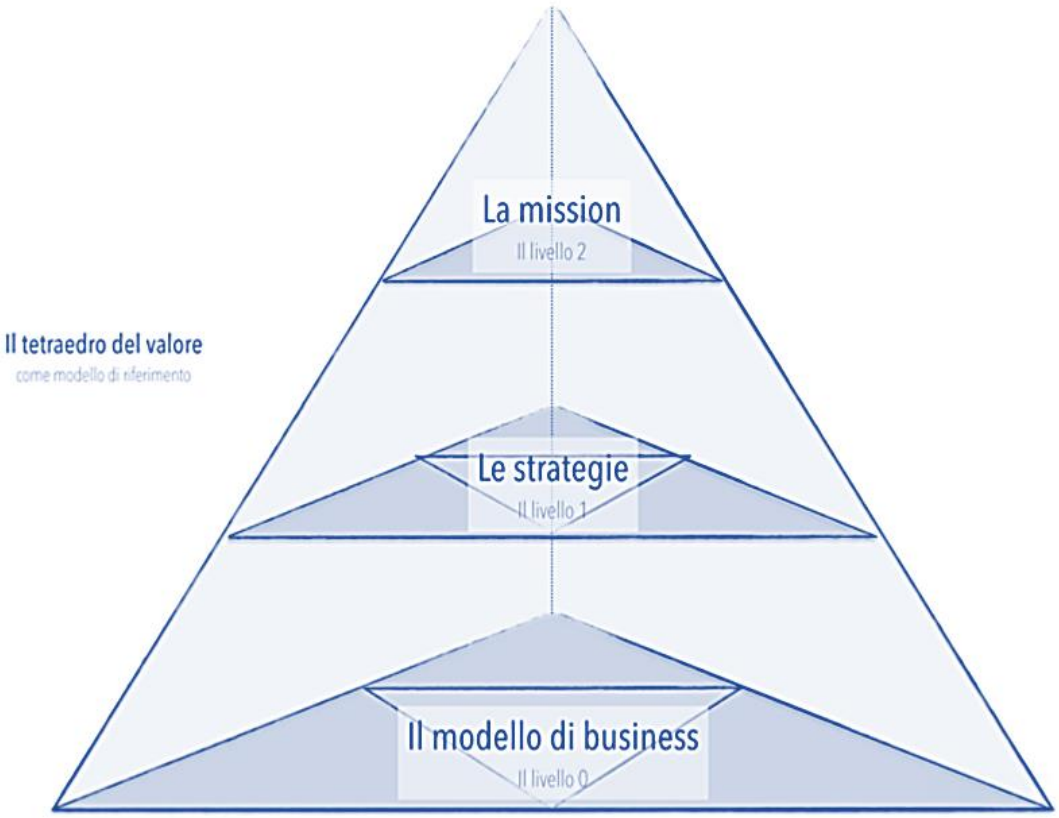
Grazie a questo modello, un'azienda riesce in modo chiaro a definire qual è la situazione attuale (*as-is*) e capire quali di questi elementi modificare per raggiungere la situazione desiderata (*to-be*).

3.2 **Processo (e contesto) dell'innovazione strategica**

3.2.1 *Mappatura Missione/Visione, Strategia e Modello di Business*

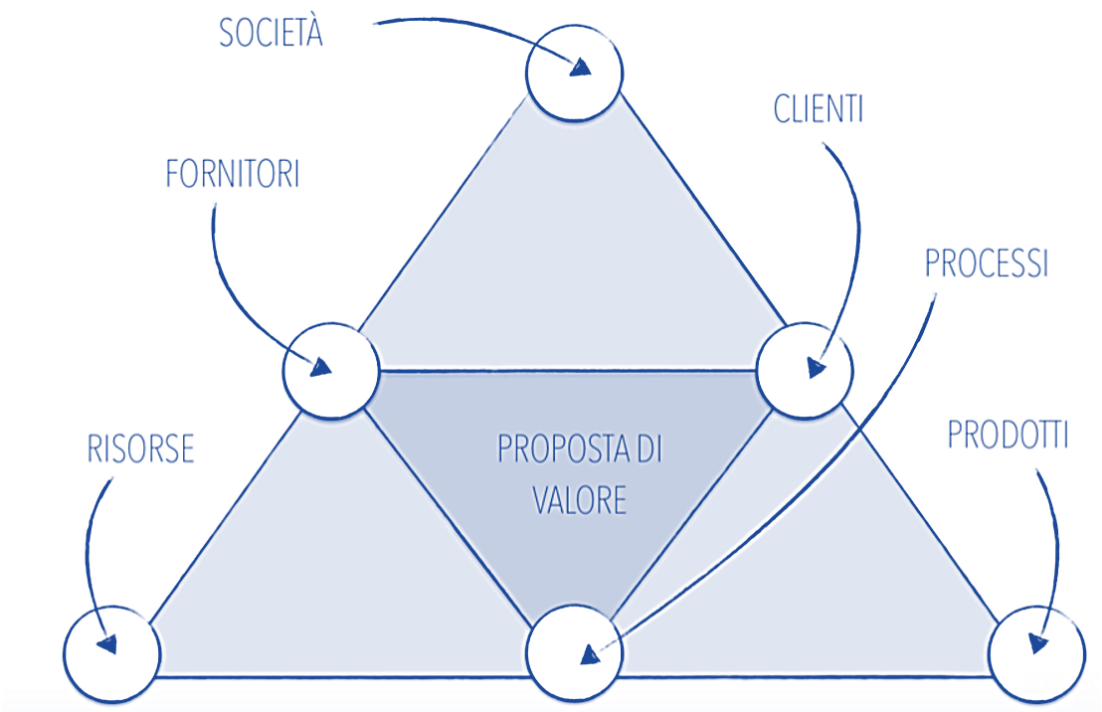
Lo strumento più completo proposto per la mappatura di missione, visione, strategia e modello di business è il *tetraedro del valore*.

Elementi come il modello di business, le strategie perseguite e i significati che l'impresa incorpora, costituiscono infatti i "piani concettuali" del tetraedro, caratterizzanti la cultura e la natura funzionale dell'impresa.



Alla base del tetraedro, vi è un particolare *business model canvas* che utilizza un linguaggio visuale in grado di creare uno strumento altamente innovativo.

Al centro del modello, trova rappresentazione la proposta di valore quale punto focale e di intersezione tra le diverse dimensioni caratterizzanti l'impresa.

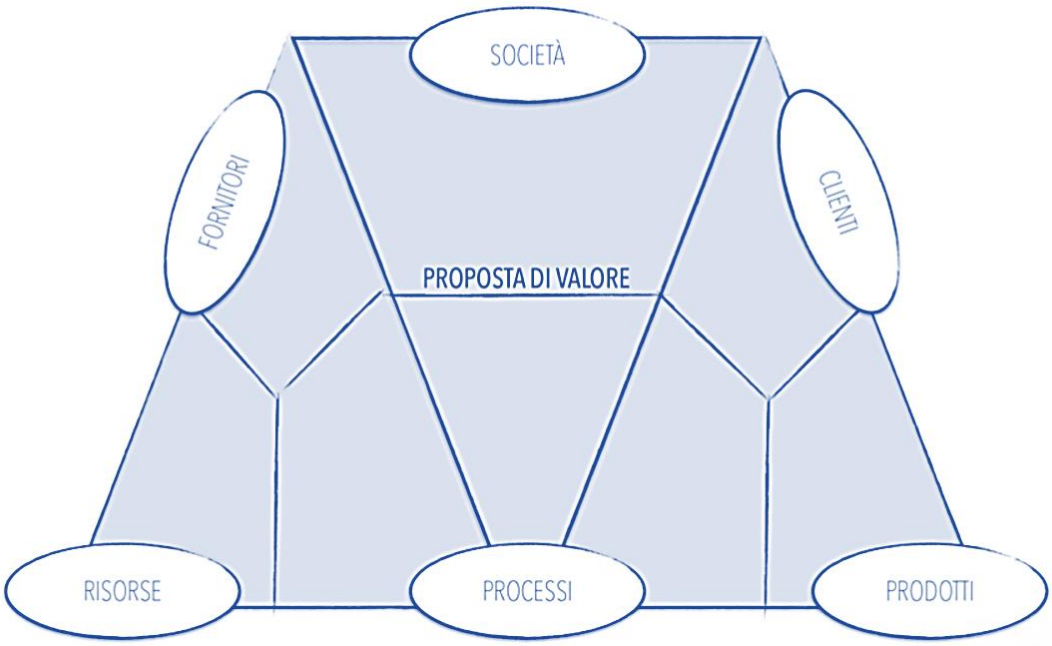


La proposta di valore non rappresenta di fatto l'offerta tangibile dell'impresa al mercato, quanto quell'insieme di elementi ideali e maggiormente *intangibles*, profondamente radicati nella cultura aziendale e necessariamente ancorati all'orientamento strategico di fondo, nonché alla *mission/vision* quali fonti di creazione del valore che donano senso esistenziale ed economicità all'intera organizzazione aziendale. Più che di un'offerta, si tratta quindi, di una sinergia tra esperienza e sentimento, passione ed utilità. Rappresenta essenzialmente il driver che guida l'impulso all'acquisto del consumatore (nel caso B2C) ed il cliente nella scelta del fornitore (nel caso B2B). Esplica il *What* dell'impresa.

La proposta di valore è contornata da diversi *Building Block* che ne concretizzano l'entità, attraverso le relazioni tra gli elementi grazie ai quali la stessa si rapporta sia a livello di profitto che percettivo con l'ambiente esterno.

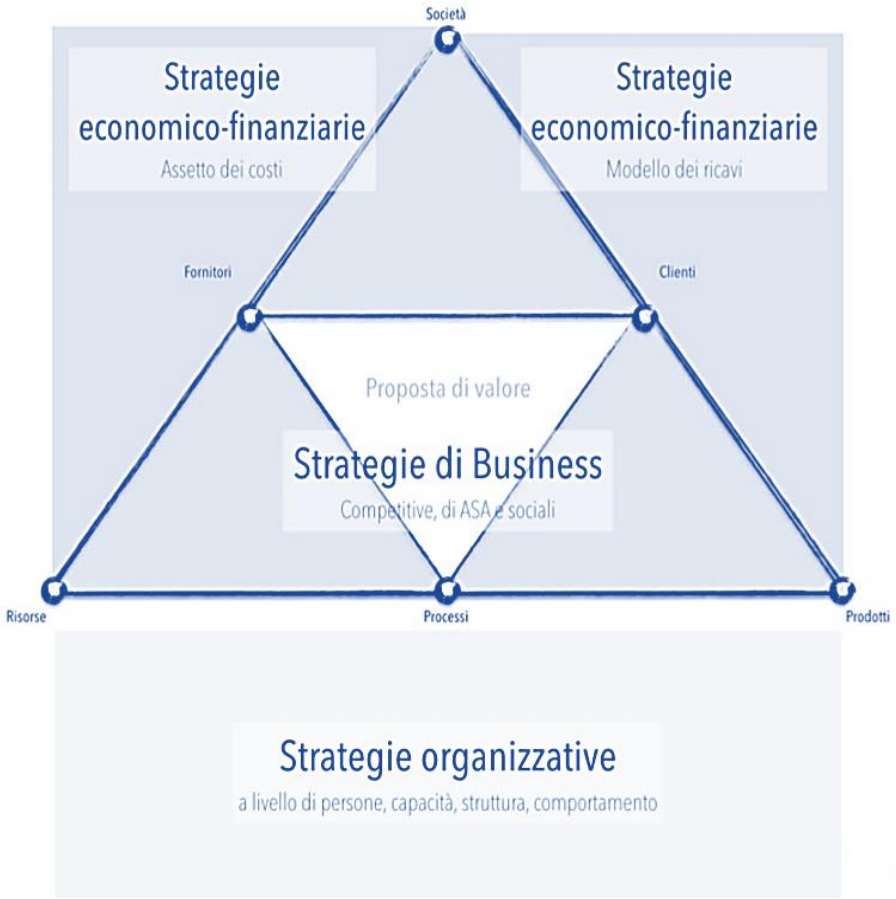
La base del tetraedro può quindi essere "aperta", configurandosi così in uno schema visivo di riferimento semplice e intuitivo, atto ad avere una rappresentazione tanto snella quanto completa di tutti gli elementi chiave del modello di business:

- Società e stakeholders
- Fornitori
- Clienti
- Risorse (e knowhow)
- Processi
- Prodotti.



La mappatura delle strategie è sicuramente la più complessa da delineare a livello teorico, perché assumono sempre più un connotato strettamente personale e, per quanto la letteratura abbia cercato di trovare delle conformazioni e dei quadri di riferimento a cui ricondurle[28], di fatto non esistono delle conformazioni standard. Il presupposto in base al quale, come già espresso, esiste una combinazione tra un connotato deliberato ed elementi emergenti all'interno della strategia stessa, conferma l'impossibilità di offrire uno spettro sul quale basare le proprie scelte strategiche a livello teorico.

[28] Si veda paragrafo 3.1.3



L'orientamento strategico di fondo può definirsi, in via di prima approssimazione, come le fondamenta dell'identità aziendale, poiché è ciò che regge tutta la sua struttura, ovvero la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico che sta quindi alla base delle scelte concrete ed esplicitanti di quella che è l'evidenza strategica (parte visibile). L'orientamento strategico di fondo sottende prima di tutto le strategie economico-finanziarie che derivano direttamente dal *profit-model* e dalla struttura dei costi. Le strategie competitive stanno invece in un piano superiore nel modello di business, in quanto sostanzialmente danno un riflesso operativo a quelle economico-finanziarie. Queste enucleano a loro volta le strategie sociali e le aree d'affari, alle quali sottostanno le strategie organizzative (a livello di risorse umane, capacità, struttura e comportamento). Ogni area d'affari declinerà in seguito le proprie strategie competitive formate dalle singole strategie impresentabili.

Rifacendosi dunque alle strategie così mappate, si considerano:

- Strategia economico-finanziaria: è la strategia di mantenimento della solvibilità aziendale, entro i binari tracciati da certi obiettivi e parametri di liquidità, solidità, sviluppo, che essa stessa concorre a determinare.[29] L'oggetto tipico di questa strategia sono le decisioni di investimento, di finanziamento, o, più generalmente, tutte quelle scelte che comportano modifiche agli assetti reddituali dell'impresa e ai suoi congeniti equilibri finanziari. Le logiche secondo le quali vengono prese queste decisioni sono diverse a seconda che si realizzi o meno un'integrazione tra ottica e preoccupazioni attinenti la salvaguardia dei suddetti equilibri. Qualora l'ottica dominante sia quella finanziaria, si affermano logiche decisionali che bloccano l'innovazione, con pregiudizio per la redditività e la competitività nel lungo termine; qualora invece prevalga l'ottica competitiva, si affermano logiche più temerarie, destinate a sfociare in una situazione di insolvenza. Solo il compenetrarsi delle due ottiche può portare a decisioni di successo;
- Strategia organizzativa: definisce l'ambiente organizzativo in senso stretto (struttura organizzativa, meccanismi operativi, stile di direzione) e in senso lato (comprensivo anche delle variabili individuali, sociali, tecniche e istituzionali), in cui tutte le decisioni strategiche maturano e vengono attuate. Le logiche di progettazione sono diverse a seconda che ci si muova esclusivamente all'interno del paradigma chandleriano strategia-struttura[30] oppure che la struttura venga pensata anche in funzione di favorire l'esplicarsi delle potenzialità imprenditoriali incoraggiando così l'emergere di sviluppi nuovi ed innovativi;
- Strategia sociale: è preposta all'ottenimento di un consenso duraturo da parte delle diverse categorie di interlocutori che mettono a disposizione

[29] Il più significativo contributo a riguardo, è quello contenuto in Competitive Advantage di Porter, dove il tema della *corporate strategy* è trattato in funzione esclusiva della ricerca di un vantaggio concorrenziale, e alla tradizionale strategia di portafoglio è contrapposta la strategia orizzontale, basata sull'analisi e sfruttamento delle relazioni incrociate tra aree strategiche d'affari.

[30] Paradigma secondo cui l'attività di progettazione e costruzione della struttura consegue logicamente alle scelte strategiche di gestione operativa.

dell'impresa i mezzi di cui ha bisogno. In primo luogo, essa è una strategia di selezione degli interlocutori sociali con cui creare delle sinergie; in seconda battuta, una strategia di comunicazione e interrelazione con gli stessi in vista di ottenere l'adesione convinta alle proposte contenenti precise richieste contributive. L'ottica di soddisfacimento delle attese dei vari interlocutori deve integrarsi con la strategia competitiva ed economico-finanziaria, pena il venir meno di risorse necessarie alla natura dell'impresa;

- Strategia competitiva: è preposta all'ottenimento e alla difesa di un consistente vantaggio concorrenziale[31], ridefinisce continuamente i territori da dominare, determina il vantaggio concorrenziale su cui puntare e le coordinate di fondo da seguire per entrare e sviluppare il mercato, consolidando le posizioni in vista di determinati obiettivi che essa concorre a definire;
- Strategia funzionale e gestione tipica (strategia operativa implementabile): sono il fisiologico sviluppo della strategia adottata per competere nel settore di cui l'impresa fa parte, in quella determinata area strategica di affari. In particolare, la strategia di produzione deriva dalla strategia competitiva. Fissa gli obiettivi e i parametri di qualità, produttività e flessibilità in funzione dei quali si progettano gli assetti produttivi per perseguire il continuo miglioramento incrementale degli stessi e la corretta allocazione delle risorse.[32] La strategia di ricerca e sviluppo definisce coerentemente con la prescelta strategia competitiva, gli indirizzi e gli obiettivi verso cui indirizzare lo sforzo dello sviluppo di nuove tecnologie di prodotto e di processo, predisponendo e allocando le risorse all'uopo necessarie[33]. La strategia di marketing, invece, è sempre uno sviluppo

[31] Secondo il pensiero di Porter, il concetto di strategia competitiva viene collegato a quello di "azione offensiva o difensiva volta a creare una posizione difendibile contro le forze competitive", evocativo delle logiche strategiche di tipo militare e delle logiche intese a impostare "giochi a somma maggiore di zero.

[32] Brandolese A. e Giacomazzi F., 1979

[33] Brugnoli C. e Testa S., 1984

della strategia competitiva sulla base delle assunzioni necessarie a supporto delle decisioni in materia di *marketing mix* e di spese di marketing, in relazione agli obiettivi di mercato perseguiti e alla prevista configurazione della situazione concorrenziale[34].

Il livello della mission, declinata nei significati, è quello che all'interno del tetraedro del valore presenta il maggior grado di astrazione. Riguarda i significati profondi, le *milestones* dell'impresa. Per questo motivo risulta complesso ricavarne una descrizione puntuale e scientifica.

La mission aziendale ha la funzione fondamentale di indirizzare, legittimare e motivare (De Wit & Meyer). È l'esplicazione efficace del *why* aziendale, e deve essere mappata secondo i seguenti elementi:

- A livello di *credenze*: riguardanti la scommessa che l'imprenditore vuole fare;
- A livello di *scopo*: riguardante il fine ultimo ed esistenziale dell'impresa;

[34] Kotler P., 1984

- A livello di *focus*: riguardante il contesto e i tratti distintivi delle risorse che debbono fare da corollario agli obiettivi di lungo periodo;
- A livello di *valori*: riguardante i valori etici o morali propri della comunità che popola l'impresa, pilastri sui quali poggeranno gli obiettivi strategici.

3.2.2 *Analisi dell'ambiente interno*

Quando un'impresa si trova a competere in un ambiente particolarmente turbolento, in cui il contesto cambia con estrema rapidità e il rischio è soggetto a un'elevata volatilità, risulta difficile fondare le proprie strategie sul mercato. Al contrario, basare la propria strategia sull'ambiente interno può apparire, in questa situazione, la scelta più corretta ed efficace, nonché più duratura.[35]

L'ambiente interno, le competenze e le risorse esistenti nell'impresa, possono pertanto essere analizzate adottando l'approccio *resource-based view*.

Accade spesso che consolidare la propria posizione nel mercato affermando il proprio vantaggio competitivo, sia largamente influenzato dal possesso di determinate risorse, capacità, know-how e infrastrutture specifiche, che rappresentano vere e proprie barriere all'entrata per i potenziali concorrenti. Occorre quindi enfatizzare ciò che sono le capacità uniche e non imitabili dell'azienda, creando piani strategici partendo proprio dallo sviluppo di attività singolari e differenti da quelle dei competitor, poiché basate sui tratti tipici e caratteristici dell'impresa. Così facendo, ci si tutela anche dal rischio di emulazione da parte dei competitor, in quanto risulterà loro difficile imitare un business model così esclusivo.

Le risorse interne giocano quindi un ruolo chiave in questo contesto: esse dovranno essere tali da non essere facilmente reperibili.

Per risorse interne s'intendono quindi:

- Risorse tangibili:
    - Economico-finanziarie: determinano la capacità dell'impresa di ottenere prestiti e di generare fondi finanziari per poter investire in modo continuativo;

[35] Porter, 1996

    - Materiali: determinano la capacità di produzione e l'efficienza dei costi;
- Risorse intangibili:
    - Tecnologiche: come la proprietà intellettuale (brevetti, *industial secret*, ecc.) e le fonti per l'innovazione (strutture per l'R&D, ricercatori, ecc.);
    - Reputazionali: relazione con i clienti effettivi e potenziali, percezione della qualità dei servizi e dei prodotti offerti, rapporto coi fornitori e le istituzioni pubbliche;
- Risorse umane:
    - HR: che considera la formazione, l'educazione e l'esperienza dei dipendenti. L'adattabilità dei lavoratori determina la flessibilità dell'intera organizzazione. L'impegno, la passione e la dedizione dei dipendenti determinano la capacità dell'impresa a mantenere il proprio vantaggio competitivo.

Lo scopo della *resource-based view* è quello di identificare e valorizzare i punti di forza e migliorare o cercare di non far emergere i punti di debolezza.

Risulta strategico anche, capire come e se sia possibile sviluppare abilità diverse, nuove *skills* all'interno dell'organizzazione aziendale da poter sfruttare in un secondo momento come strumenti volti allo sviluppo di nuovi business.

Questo approccio, consente non solo la comprensione di caratteristiche tecniche e professionali, ma anche delle caratteristiche psico-sociali. Su questo punto, Goleman (1995) evidenziò l'importanza dell'*emotional intelligence*, ovvero della rilevanza dei valori sociali e del talento umano che risiede all'interno dell'organizzazione.

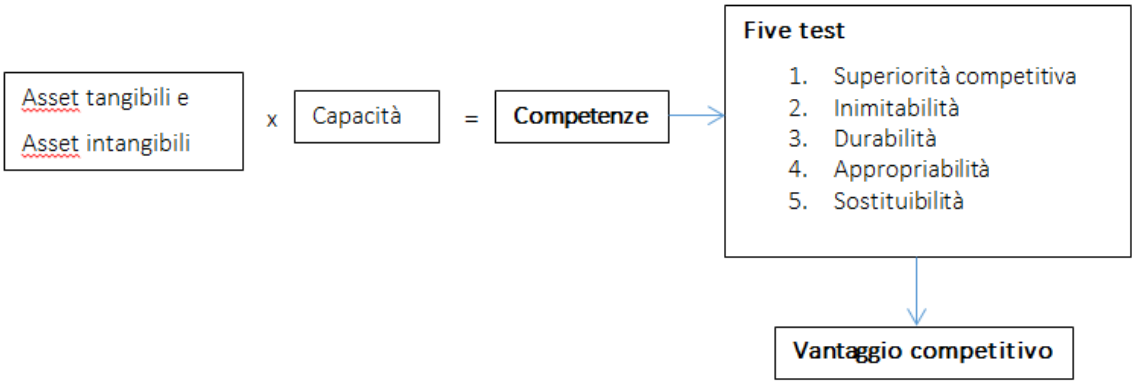
Una delle possibili procedure per l'analisi dell'ambiente interno, si sviluppa secondo le seguenti fasi (Grant, 2002; Fleisher & Bensoussan, 2003):

1. Individuazione delle competenze critiche di successo dell'azienda;
2. Identificazione e valutazione delle risorse e delle competenze interne;
3. Identificazione del gap fra le risorse dell'impresa e i fattori critici di successo;
4. Analisi dell'attuale strategia;

5. Sviluppo delle implicazioni strategiche.

Un altro modello, prevede che le risorse passino attraverso una serie di test di mercato per definire se sono in grado di raggiungere un certo vantaggio competitivo.[36]

Figura 18 - Rappresentazione Modello Five Test



Fonte: Elaborazione da Fleisher & Bensoussan, 2003

Esiste anche un *framework*, conosciuto come Modello VRIO, messo a punto da Barney (1991) tramite il quale è possibile analizzare le proprie capacità e risorse dal punto di vista strategico, rispondendo a quattro semplici domande.

Secondo l'autore, se un'impresa possiede una risorsa o un know-how particolarmente critici a livello strategico, deve rispondere in maniera affermativa a tutte e quattro le domande che seguono:

1- L'azienda è capace di sfruttare le opportunità e/o neutralizzare una minaccia esterna tramite l'uso di una specifica risorsa? E questa capacità/risorsa contribuisce a creare valore per l'azienda?
2- La capacità/risorsa è controllata solamente da poche aziende concorrenti?
3- Le aziende che ne sono sprovviste devono sostenere costi ingenti per ottenerla?

[36] Collis & Montgomery, 1995

4- Le altre politiche e procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?

Partendo da queste quattro domande, si definisce il valore e il grado di rilevanza di una determinata risorsa/capacità in capo a un'impresa.

Questo modello prende il nome di VRIO in quanto è l'acronimo delle quattro domande per la verifica del contributo competitivo della risorsa/capacità in esame:

V = Valore, R = Rarità, I = Inimitabilità, O = Organizzazione.

Tabella 4 - Rappresentazione del processo di applicazione del Modello VRIO

Valore?	Raro?	Inimitabile?	Supportata dall'organizzazione?	Implicazioni competitive	Performance
NO	-	-	-	Svantaggio competitivo	Inferiore alla media
SI	**NO**	-	-	Parità competitiva	Normale
SI	**SI**	**NO**	-	Vantaggio temporaneo	Superiore al normale
SI	**SI**	**SI**	**SI**	Vantaggio sostenuto	Superiore al normale

Il totale affidamento alle risorse interne all'azienda però, come vedremo, può risultare necessario ma non sufficiente per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

3.2.3 *Analisi dei trend socio-culturali emergenti (ambiente esterno)*

"*A trend is not something that has happened, but rather a prediction of something that is going to happen in a certain way – specifically, something that will be accepted by the average person*" H. Vejlgaard (2008)

Il trend, è un cambiamento direzionale, una deviazione dalla norma di una certa entità rilevabile, nel corso di un determinato periodo di tempo. Queste deviazioni, tendono per loro natura a coinvolgere la collettività, influenzare le idee delle persone e i loro comportamenti, sviluppandosi diversamente a seconda del contesto in cui si

verificano. Esistono cambiamenti di portata e orizzonte temporale limitati, e altri di portata più ampia, orientati in un periodo di tempo più lungo. Questi ultimi sono detti "*megatrend*". Il *megatrend* è un fenomeno caratterizzato da un'incidenza a livello socio-culturale particolarmente rilevante, tanto da generare delle sotto-tendenze derivate.

L'osservazione e l'analisi dell'ambiente esterno, devono essere messe in atto con perseveranza e pazienza, attraverso un insieme di metodologie frutto del connubio tra discipline differenti quali le scienze sociali, la psicologia, l'etnografia, la pianificazione di scenario, ecc.

Fare previsioni non significa fare supposizioni o abbozzare teorie basate su semplici intuizioni. Significa piuttosto utilizzare capacità e soprattutto applicare tecniche quali-quantitative, in modo da poter evincere a priori i cambiamenti e le evoluzioni della realtà attuale. Un bravo analista dei trend, deve saper mappare tali mutamenti, contestualizzarli e renderli comprensibili anche a coloro che non hanno un elevato grado di sensibilità in questo senso.

A tal proposito, va introdotto il concetto di *trend forecasting*.

Il verbo "*to forecast*", in italiano "prevedere", deriva dal latino "praevidere", ossia "vedere avanti", riuscire ad ipotizzare in anticipo ciò che avverrà in futuro, conoscere in precedenza. Questo termine, concerne perciò l'analisi di fenomeni od evoluzioni che hanno implicazioni nel futuro. In ambito aziendale, il termine *forecast* sottende un insieme di tecniche quali-quantitative di previsione e programmazione, a supporto della pianificazione strategica.

Come si può intuire, l'incertezza è l'elemento costitutivo di qualsiasi analisi di *forecasting*: è infatti la natura intrinseca di questi studi a predisporre degli *index* che misurino il rischio, per poi orientare in modo efficace il processo di pianificazione strategica.

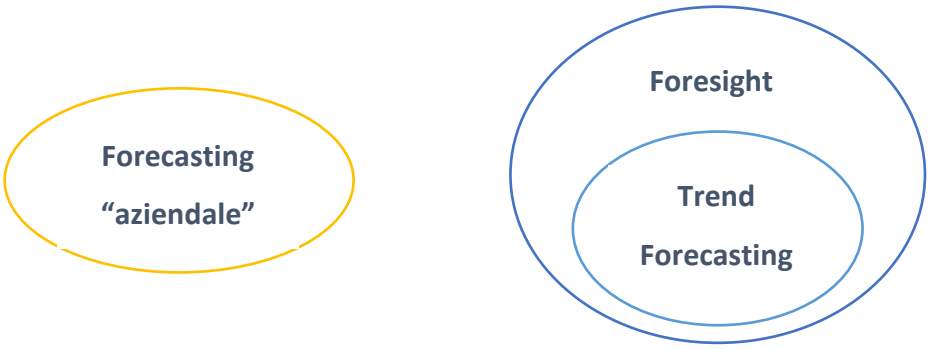
Il *forecasting* aziendale, non va però confuso col trend *forecasting*, il quale si meglio identifica tra le diverse fattispecie di *foresight*.

Secondo alcuni autori, il *foresight* avrebbe una natura tecnico-processurale (Martin e Horton), secondo altri invece, sarebbe descrivibile alla stregua di un attributo o competenza cognitiva propria dell'essere umano (Slaughter).

Infine, un significato ancor differente è quello assunto dal trend *forecasting*.

Per trend *forecasting* s'intende quell'attività cognitiva e processuale di osservazione, con oggetto le evoluzioni e i mutamenti del tessuto sociale, economico e tecnologico. Per le sue peculiarità, è classificabile come una particolare applicazione del concetto di *foresight*; i due studi sono in effetti molto assimilabili poiché presentano diverse analogie. Tuttavia, ciò che li diversifica è l'oggetto della loro analisi: il *foresight* indaga su un futuro non meglio definito; il trend *forecasting* invece, delimita il suo ambito di studio attraverso la definizione stessa di trend, ossia gli andamenti, le mutazioni del contesto esterno che hanno influenze e impatti a livello sociale, economico e tecnologico.

Figura 19 - Collocazione scientifica di forecasting aziendale, foresight e trend forecasting



Pur essendo il *trend forecasting* una disciplina emergente, negli ultimi anni ha scaturito un interesse notevole sia da parte dei sociologi che (soprattutto) da parte degli aziendalisti, per i numerosi risvolti impattanti l'impresa.

Questo in particolare, perché le imprese si trovano a operare in contesti competitivi in costante evoluzione, e ciò avviene a una velocità di gran lunga superiore rispetto al passato, per tale motivo gli imprenditori si trovano a nutrire un interesse crescente verso quelli che sono i *trend* emergenti.

Da sottolineare come la ricerca e l'identificazione dei *trend* non significhi prevedere il futuro. L'obiettivo, è piuttosto quello di tracciare gli sviluppi e le trasformazioni che avvengono nella realtà con lo scopo di pianificare delle ipotesi di evoluzione di scenario. Questo processo ha un'importanza cruciale in ottica aziendalistica, poiché si fa strumento e motore che incentiva l'innovazione e lo studio costante, la ricerca di nuovi prodotti/servizi, processi e modelli di business.

Permette inoltre di avere le capacità per dare una risposta strategica maggiormente reattiva e proattiva in situazioni di cambiamento repentino.

Secondo logica, il trend deve avere una certa diffusione per potersi definire tale e, consciamente o meno, venire accettato da una determinata popolazione statistica. Se ciò non accadesse, il fenomeno si ridurrebbe ad una mera idea o comportamento innovativo che non trova però applicazione e riscontro nel mercato.

Secondo Rogers (1962) la propensione di un individuo ad abbracciare o rifiutare un'innovazione, è fortemente influenzata anche da fattori esogeni, riassumibili in cinque caratteristiche fondamentali della stessa innovazione:

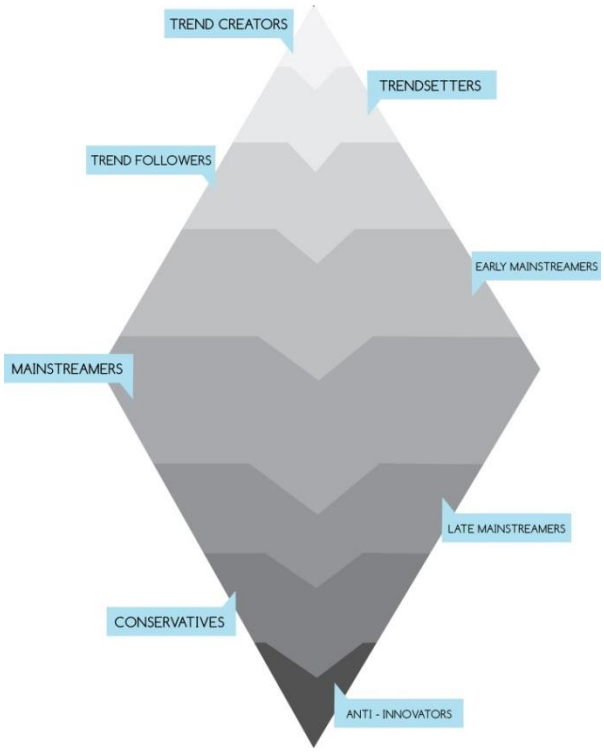
1- La compatibilità
2- La complessità
3- L'osservabilità
4- La testabilità
5- Il vantaggio relativo

Sulla stessa impronta di quanto contenuto in "*Diffusion of Innovations*" di Rogers, sono le tecniche sviluppate da Vejlgaard e descritte nel "*Diamond-Shaped Trend Model*" (2008). L'opera pone il focus della sua analisi principalmente sulle tempistiche e il contesto nei quali il recepimento di un *trend* avviene.

In generale dall'opera si evince che la velocità con la quale un fenomeno si estende (passando da singola idea fino ad arrivare a diventare *mainstream*), dipenda dalla tipologia del fenomeno stesso, dal gruppo sociale che coinvolge e dal luogo in cui si manifesta.

Il *Diamond Shaped Model*, secondo Vejlgaard consente di analizzare un trend in un qualsiasi stadio del suo sviluppo se si è a conoscenza della sua velocità di diffusione. Come si può vedere dalla Figura 19, il diamante è orientato in senso verticale dalla dimensione del tempo, e in senso orizzontale dal tasso di accettazione.

Figura 20 - Rappresentazione del Diamond-Shaped Trend Model



In generale, il processo di diffusione sembrerebbe più veloce nella metà superiore della raffigurazione, cioè in quella sezione che va da *trend creators* a *mainstreamers*; questo perché la metà inferiore tende invece ad essere maggiormente riluttante e difficilmente incline al cambiamento.

Un'altra ipotesi piuttosto accreditata sulla modalità con cui avviene la diffusione del *trend*, è quella enunciata in "*The Selfish Gene*" dall'etnologo Dawkins (1976). Si tratta di una teoria di matrice evoluzionista che si struttura sulla definizione di "*meme*" (termine da egli coniato). Questi *meme* sarebbero di diversi tipi, come idee, concetti, stili, modi di parlare e comportarsi, e si diffonderebbero da persona a persona attraverso l'imitazione.

Tra le principali tecniche previsionali c'è la *cross-cultural analysis* o *cultural brailing* (Faith Plotkin). È un processo di ispezione analitica di diverse culture, settori industriali o gruppi sociali finalizzato a trovare la convergenza tra un trend appena manifestatosi in un particolare gruppo, e la possibilità che inizi ad emergere

anche in altri. Nel momento in cui un trend si manifesta in più cluster, è probabile che stia per diventare molto importante e di portata popolare.

Una volta raccolte tutte le informazioni necessarie tramite social media, riviste, tv, trasmissioni radiofoniche, libri, ecc., per gli analisti è importante trovare un metodo efficiente per organizzarle, che possano essere recepite in modo immediato, visuale.

L'area dove le informazioni vengono raccolte è solitamente adibita ad hoc per questa funzione, e viene chiamata *immersion room*.

Questa, dev'essere progettata per consentire ai *trend forecaster* di considerare simultaneamente il materiale raccolto, e calarlo in un determinato contesto socio-culturale o tecnologico facendo l'analisi *cross-cultural*.

Ciò avviene attraverso il "cartogamma dei trend", ovvero un diagramma semplice e intuitivo che consente di raccogliere numerose informazioni attraverso un'interfaccia visiva ordinata e comprensibile. Lo scopo è riuscire a dare una coerenza logica al modo con cui vengono ordinati i dati raccolti.

Raymond (2010) struttura il suo cartogramma descrivendo un trend attraverso cinque declinazioni fondamentali:

1- The Who (*Trend Innovators*)
2- The What (*Trend Drivers*)
3- The Where (*Trend Impact*)
4- The Why (*Trend Consequences*)
5- The When (*Trend Futures*)

Un altro importante metodo previsionale, è il *forecasting intuitivo*.

Questo rientra maggiormente tra le doti e il talento innato del *forecaster* più che a vere e proprie tecniche che egli adotta. I tre principali tipi di *forecasting* intuitivo sono: l'istinto, l'intuito esperenziale e l'intuito strategico.

L'istinto è la capacità innata che permette all'analista di arrivare a determinate conclusioni grazie all'elaborazione tramite il suo subconscio, di ricordi e memorie.

L'intuito esperenziale si sviluppa come conseguenza dell'aver lavorato o studiato nello stesso ambito per lungo tempo. Rispetto all'istinto, non attinge dal subconscio ma si basa anche su conoscenze ed esperienze ottenute dopo lunghi periodi di studio e di lavoro su quel tema.

L'intuito strategico, appartiene a personalità particolarmente atipiche e brillanti, ed è composto da tre pilastri fondamentali:

a- La *consapevolezza del passato*: ovvero l'attitudine alla lettura e interpretazione dei fatti attraverso una prospettiva storica.
b- La *solidità della mente*: cioè la capacità di accantonare le proprie conoscenze e le proprie esperienze per concentrarsi senza preconcetti sugli avvenimenti in corso. Si tratta quindi di saper imparare dal passato riuscendo comunque a reinterpretarlo e contestualizzarlo con flessibilità ed intelligenza.
c- La *sospensione della logica*: si tratta della facoltà di mettere da parte un istante ciò che dapprima appare ovvio, per riuscire a fare un ragionamento coerente e orientato senza pregiudizi.

3.2.4 *Redazione del piano strategico*

La redazione del piano strategico rappresenta un momento caratterizzante all'interno del processo di innovazione strategica, proprio perché si materializza in un documento, o meglio, in uno strumento, che assume evidenza e forma, e che viene a costituire la base di riferimento per la comprensione, la validazione e l'esecuzione delle scelte strategiche.

Delineare la strategia consente di sottoporla a verifiche preventive come l'analisi di sensitività (*sensitivity analysis*). Si tratta di un'analisi oramai largamente sperimentale nella prassi e raccomandata dalla dottrina, motivata dalla condizione di rischio e di incertezza in cui le decisioni strategiche vengono necessariamente sviluppate.

La chiara esplicitazione del costrutto e delle ipotesi alla base delle decisioni strategiche, con l'individuazione dei principali fattori (*drivers* strategici), permette di simulare situazioni diverse al verificarsi o meno di eventi (tipicamente sfavorevoli) che potenzialmente potrebbero impattare sulla strategia.

Lo scopo è quello di vedere anticipatamente se l'impresa è proattiva e quindi la sua capacità di superare imprevisti ed eventuali criticità, elaborando dei piani alternativi tipicamente più pessimistici (*downside case, worst analysis, second best*

analysis). Si può pertanto sottoporre la strategia iniziale a revisioni straordinarie o periodiche, al verificarsi di particolari imprevisti.

È necessario quindi valutare il grado di cambiamenti incrementali che si sono sedimentati in un certo periodo.

Ciò è possibile grazie alla redazione di un piano strategico flessibile, in grado di rispondere ai cambiamenti durante tutta la sua vita di utilizzazione (tipicamente pluriennale). A tal proposito, occorre analizzare le evoluzioni di scenario.

Lo *scenario planning* è l'attività attraverso cui si cerca di valutare l'entità e le manifestazioni future dei cambiamenti in un determinato contesto.

3.2.5 *Misurazione/verifica dei risultati*

"*La misurazione è uno speciale linguaggio che rappresenta i fenomeni del mondo reale attraverso i numeri e le relazioni tra i numeri che si sono predeterminate all'interno del sistema numerico*" (Ijiri, 1978)

Un sistema di misurazione adatto ed efficiente, consente di avere una chiara visione della direzione verso cui si sta muovendo l'impresa per il raggiungimento dei suoi fini.

Rappresenta dunque un supporto fondamentale per l'osservazione e il monitoraggio della strategia.

Affinché il sistema adempia alle funzioni auspicate, devono essere rispettati alcuni importanti requisiti nel momento della sua progettazione e successiva gestione. Queste prerogative sono:

- Bilanciamento
- Flessibilità
- Solidità
- Comprensibilità
- Coerenza
- Allineamento

La misurazione delle performance non è più unicamente basata sull'utilizzo di indicatori di natura economico-finanziaria, ma è sempre più orientata all'utilizzo di modelli multidimensionali di misurazione che tendono a spostare il *focus* verso una diversa dimensione di analisi.

La semplice lettura di analisi di bilancio si è dimostrata perciò insufficiente a causa della non idoneità degli indicatori nel catturare tutti gli elementi determinanti la *performance* aziendale.

Qui l'attenzione nei confronti della fase di formulazione e redazione/attuazione della strategia, si sposta verso un più ampio concetto di gestione strategica che ha l'obiettivo di far convergere l'intera multidimensionalità della realtà aziendale. I modelli multidimensionali, non solo si propongono di supportare la progettazione/implementazione di sistemi di misurazione della performance, ma supportano altresì la gestione dell'intera organizzazione verso il raggiungimento del successo strategico auspicato.

L'enfasi si sposta quindi dall'analisi degli effetti, all'analisi delle cause che hanno determinato i risultati conseguiti.

L'idea dunque non è più unicamente quella di formulare una strategia di successo, quanto quella di essere in grado di realizzarla e implementarla nel modo più efficace ed efficiente, partendo da una chiara comprensione dei legami causa-effetto tra la strategia delineata e le variabili di gestione operativa coinvolte[37].

Il cambiamento e i risultati scaturiti dall'innovazione sviluppata vanno dunque supportati dalla comprensione del legame di causalità tra la *performance* e le sue stesse determinanti, basata da una corretta gestione del processo strategico di base.

Il contesto fortemente dinamico nel quale le imprese competono, richiede pertanto che la formulazione del piano strategico sia fortemente legato all'azione (più che alla reazione). Non di rado accade che la mancanza di attenzione nel riuscire a connettere la strategia con l'azione, e la conseguente mancanza di cura della fase d'implementazione, determinino l'insuccesso dell'innovazione seppur sostenuta da piani strategici apparentemente coerenti.

[37] Kaplan R. S., Norton D. P. (2005), Op. Cit.

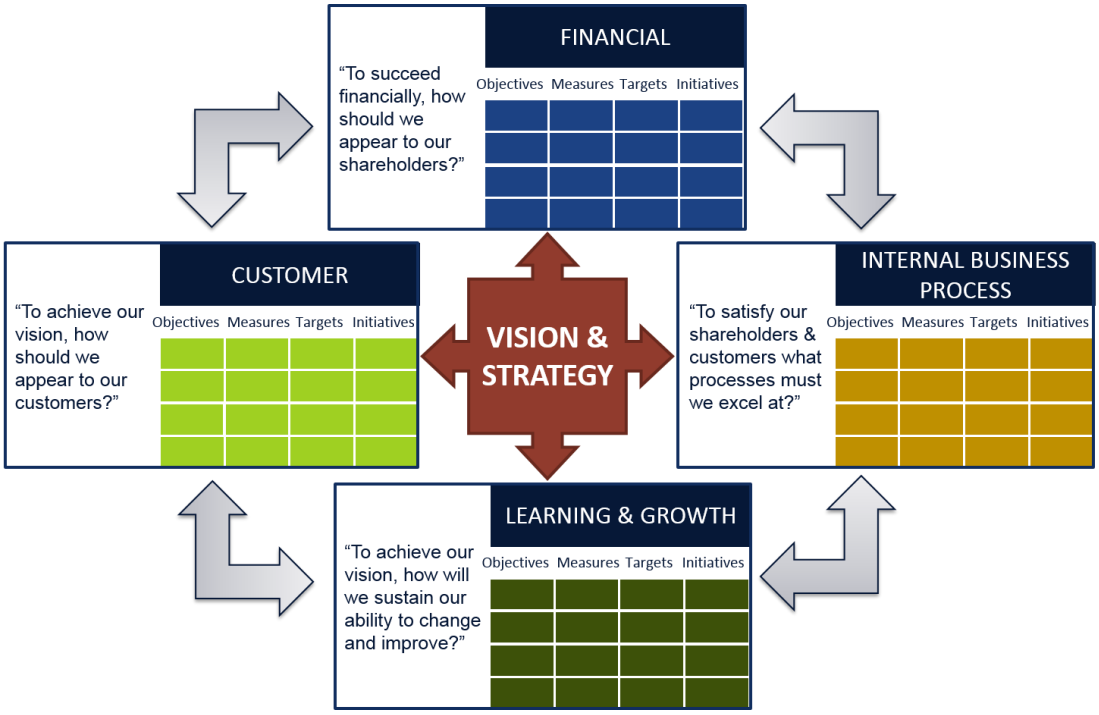
Uno dei modelli multidimensionali maggiormente utilizzati, è la *Balanced Scorecard*.

L'utilizzo della *Balanced Scorecard* permette di avere una visione chiara della strategia attraverso la traduzione della stessa in obiettivi e misure all'interno delle seguenti prospettive di analisi:

1- Prospettiva dell'apprendimento e crescita
2- Prospettiva dei processi aziendali interni
3- Prospettiva del cliente
4- Prospettiva economico-finanziaria

All'interno di ogni prospettiva, l'impresa dovrà selezionare un certo numero di processi che impatteranno in modo cruciale sugli obiettivi strategici. Si dovranno dunque individuare i temi strategici che avranno la funzione di delineare le priorità orientando le attività declinate in ciascuna delle quattro prospettive.

Figura 21 - La Balanced Scorecard

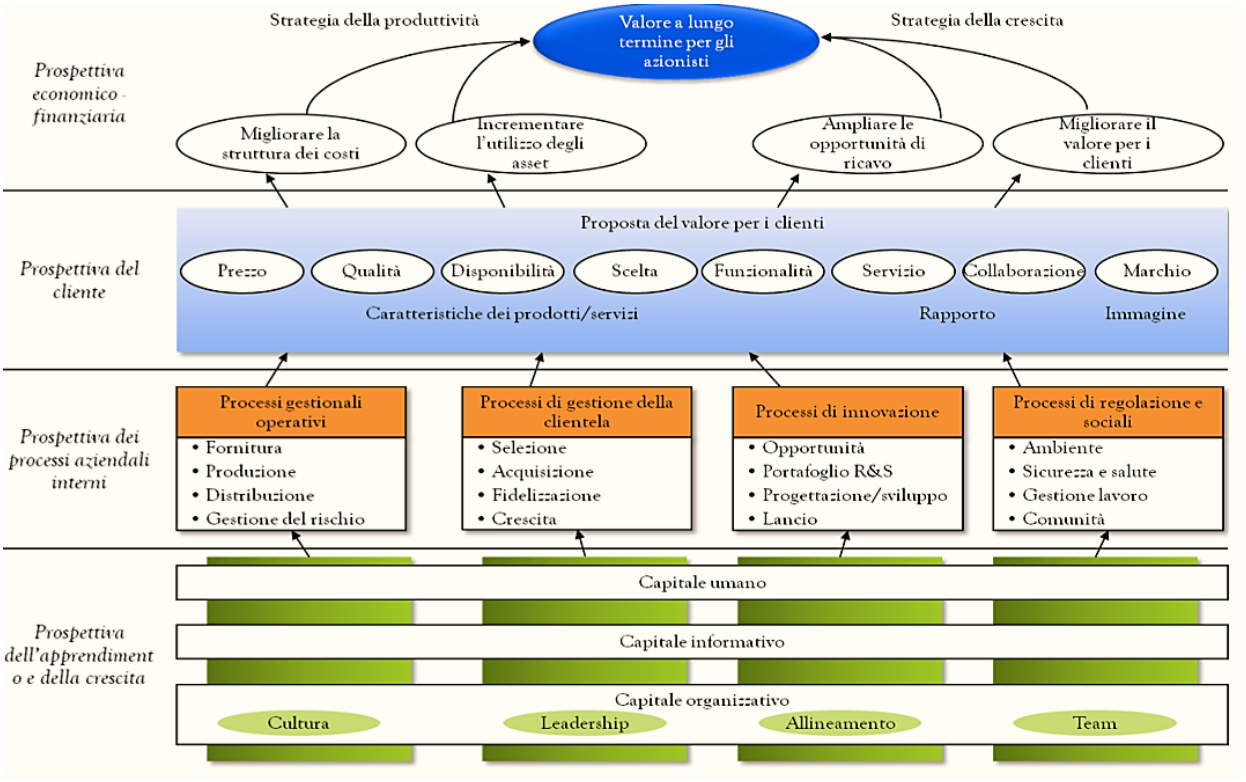


La proposta sviluppata dagli autori parte dal presupposto che non sia possibile perseguire una strategia senza conoscerla fino infondo, perciò per consentire questo occorre uno schema che sia in grado di descriverla.

L'elemento fortemente innovativo di questa metodologia, è rappresentato dall'utilizzo delle mappe strategiche, che rappresentano una sorta di collegamento tra la formulazione e l'esecuzione della strategia, rendono visibili i legami tra le diverse variabili coinvolte, e supportano la comunicazione, la condivisione e il dialogo verso l'esterno. Questo è fondamentale per il conseguimento del successo aziendale, affinché ciascun membro dell'organizzazione ne comprenda l'importanza e si impegni a migliorare le proprie performance.

Le mappe strategiche integrano la Balanced Scorecard definendo una specie di classificazione tra gli obiettivi ed esplicitano le relazioni causali tra le diverse dimensioni, supportando la realizzazione della strategia.

Figura 22 - La struttura della Mappa Strategica



Fonte: Kaplan R. S., Norton D. P. (2005)

Un altro dei modelli più diffusi è la *Piramide delle Performance*.

La piramide delle performance è uno strumento al supporto delle aziende nel conseguimento del successo in un contesto fortemente dinamico e competitivo, caratterizzato dalla proliferazione di nuovi prodotti, dall'accorciamento del loro ciclo di vita e da un susseguirsi di continue innovazioni tecnologiche dirompenti.

Gli autori partono dal presupposto che le aziende (di beni e servizi) di maggior successo competono in primis partendo dalla soddisfazione del cliente, raggiunta anche grazie a una certa flessibilità presente su tutti i livelli dell'organizzazione.

Secondo questo modello, bisogna impostare il sistema di misurazione delle performance partendo da tre presupposti fondamentali:

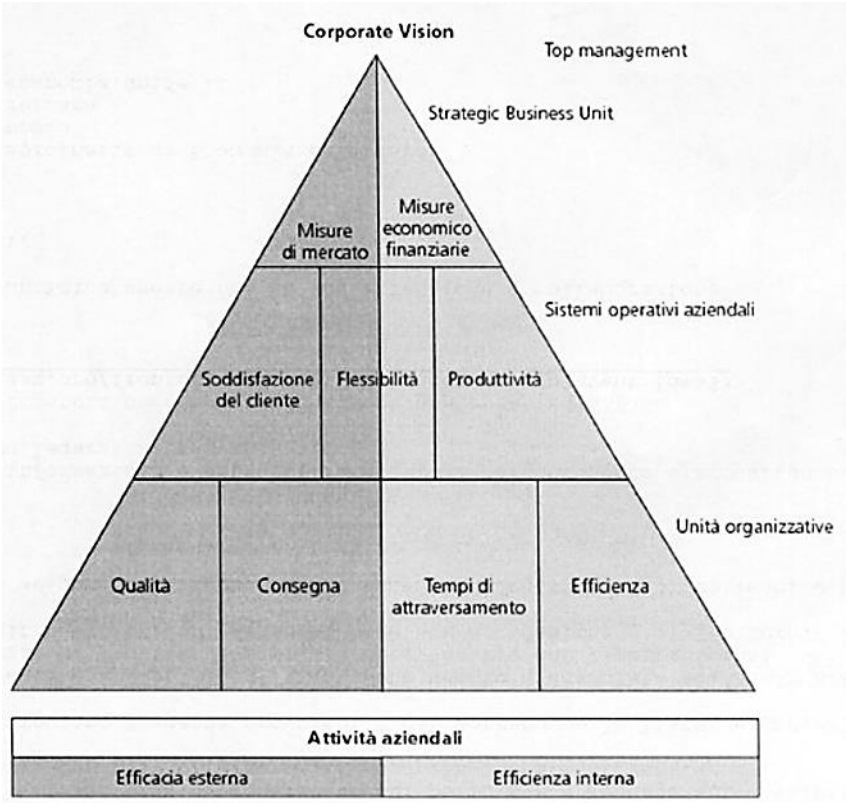
- Le attività devono essere collegate agli obiettivi strategici;
- Le misure devono essere definite affinché consentano il miglioramento dei processi aziendali e il conseguente raggiungimento degli obiettivi;
- Le attività aziendali devono essere orientate al soddisfacimento dei clienti potenziali, attraverso una comunicazione che si estende su tutta l'organizzazione.

Come suggerisce il nome stesso, questo modello ha una struttura piramidale che si delinea su quattro livelli (di obiettivi e misure). Il *framework* consente di individuare gli obiettivi utilizzando una logica top-down, e di definire le misure che valutano il raggiungimento degli stessi adottando invece una logica bottom-up.

I quattro livelli di articolazione degli obiettivi e delle rispettive misure sono (dall'alto verso il basso) rispettivamente:

- I livello: *Azienda*. La vision si traduce nel modo con cui l'impresa intende definire la propria strategia, e quali siano le misure e i fattori chiave per il conseguimento del successo;
- II livello: *Business Unit*. Per far sì che la strategia aziendale abbia successo, occorre che ogni *business unit* cerchi di adempiere in modo efficacie ed efficiente alle proprie mansioni. L'unità di business si può definire strategica (*Strategic Business Unit*) quando ha concetti e missione personali, ha concorrenti propri (esterni), e raggiunge performance migliori quando gestisce in autonomia le proprie strategie;

Figura 23 - La Piramide delle Performance



Fonte: R. Lynch & K. Cross, *Measure up. Yardisticks for Continuous Improvement*, 1991

- III livello: *Processi operativi*. All'interno di questo livello vengono raggruppate tutte le attività e le procedure dei sistemi di supporto che traducono operativamente una strategia coinvolgendo la produzione e la fornitura del prodotto/servizio al cliente target;
- IV livello: *Reparti e centri di lavorazione*. I fattori chiave da tener monitorati sono connessi al tempo, alla qualità e ai dispendi.

Mentre nei livelli più bassi della piramide, la misura delle performance avviene con una certa frequenza, man mano che si sale l'attenzione si sposta verso indicatori di tipo economico-finanziario.

Dopo aver tradotto gli obiettivi strategici in misure operative chiare e comprensibili, sarà perciò possibile avviare le opportune azioni correttive ogniqualvolta le performance dovessero discostarsi dagli standard individuati.

Un altro modello multidimensionale introdotto da Olivotto (1995) è il *Rombo del Valore*. L'autore afferma che lo scopo del suo utilizzo sia l'integrazione dell'uso del capitale economico con un orientamento al valore, ponendo l'attenzione nei confronti delle metodologie che vanno a supporto del miglioramento dei processi decisionali. Egli sostiene infatti, che siano proprio le conseguenze legate alle decisioni prese dal management ad avere un forte riflesso sulla creazione del valore economico dell'impresa.[38]

Il rombo del valore ha quindi l'obiettivo di affiancare ai tradizionali approcci finanziari, altre tipologie di misurazione orientate alla creazione di valore.

Da un lato, gli approcci finanziari permettono di quantificare il valore economico dell'impresa, dall'altro i modelli di analisi strategica forniscono una rappresentazione in grado di spiegare il successo e l'insuccesso del business, individuando le determinanti del valore economico e congiungerle associandovi un metodo.

Bisogna quindi partire identificando quali siano le variabili chiave.

Il valore aziendale (obiettivo fondamentale) è il risultato aggregato del complesso delle attività svolte dai singoli, la cui chiara comprensione richiede lo studio delle relazioni che lo collegano alle sue determinanti (obiettivi strumentali). L'orientamento al valore necessita di una maggiore attenzione nella comprensione di ciò che effettivamente sta alla base del valore aziendale, e dunque delle azioni intraprese dai suoi membri. Seguendo questo modello, si giunge quindi alla conclusione che il valore economico dell'impresa esprime il risultato diretto dei comportamenti assunti dagli individui e la rappresentazione dello stesso permetterà di identificare gli elementi che lo determinano.

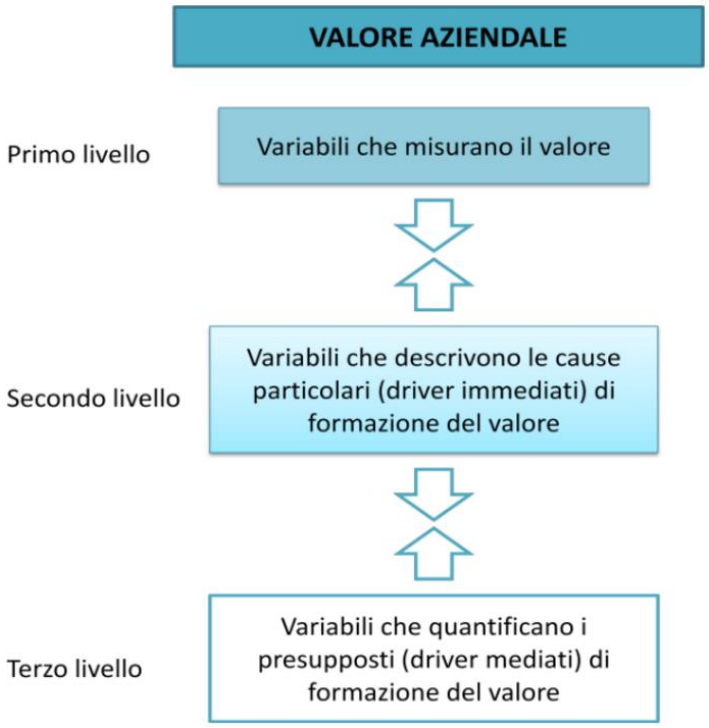
Riuscire a comprendere quali siano le suddette variabili è quindi fondamentale per questo approccio; l'autore propone uno schema di analisi che illustra il rapporto

[38] L'impostazione accolta dal professor Luciano Olivotto, vede "il capitale economico fondato sull'attualizzazione dei flussi dividendo resi disponibili per gli azionisti. Non volendo ricorrere direttamente a questa grandezza, ve ne sono altre che tendono ad approssimarla in modo soddisfacente, almeno nel medio-lungo periodo. La prima è senz'altro il reddito che mostra una correlazione positiva, seppur imperfetta, con la variazione della liquidità e assimilati nel periodo amministrativo […] la seconda è l'autofinanziamento lordo che evidenzia la capacità dell'impresa di produrre risorse finanziarie attraverso la gestione caratteristica […] infine, il cash flow in senso proprio, ovvero il flusso di cassa disponibile dopo aver soddisfatto le esigenze delle varie aree aziendali" Olivotto L., Op.Cit. (1995)

causale del valore dell'impresa e le sue determinanti sulla base di tre livelli, in relazione alla loro natura:

- Variabili che misurano il valore dell'impresa;
- Variabili che descrivono le cause particolari (driver immediati) di formazione del valore;
- Variabili che qualificano i presupposti (driver mediati) per la formazione di valore.

Figura 24 - Rombo del Valore - variabili chiave



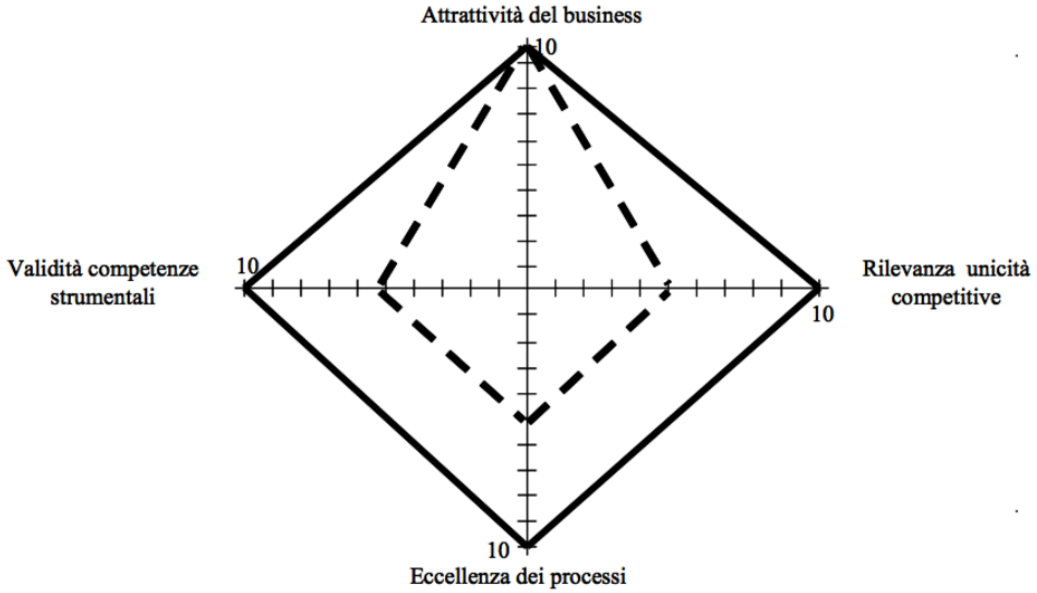
L'autore propone una valutazione multiattributo, associando dal punto di vista pratico ad ogni variabile un punteggio da 1 a 10 in base al valore che assume, e un peso da 0 a 1 in base all'importanza relativa che assume rispetto alle altre variabili comprese nella prospettiva considerata. Il punteggio medio pesato ricavato, viene poi riportato su degli assi cartesiani collegati attraverso delle linee rette.

La figura geometrica ottenuta rappresenta appunto il Rombo del Valore, la cui area esprime la potenzialità dell'impresa di creare valore[39].

Risulta necessario quindi, che il management abbia ben chiari quali siano i concetti fondamentali e come la loro corretta applicazione permetta di raggiungere l'eccellenza.

La corretto utilizzo di questo modello non richiede una mera valutazione in termini quantitativi, ma dev'essere fondata anche su indicatori di natura qualitativa, come la gestione dei processi, il coinvolgimento e sviluppo delle persone, l'apprendimento e l'innovazione, le partnership, la responsabilità sociale.

Figura 25 - Il Rombo del Valore



Fonte: Bagnoli C., Op. Cit (2007)

In conclusione, risulta chiaro che la misurazione dei risultati non possa essere associata unicamente ad un processo autonomo e indipendente, ma come debba avvenire tenendo continuamente conto della multidimensionalità caratterizzante l'impresa, dei forti legami tra i diversi driver che stanno alla base della sua *value proposition* e del suo successo strategico.

[39] Bagnoli C. (2007) Op.Cit.

3.3 **Il paradosso tra innovazione e coerenza strategica**

3.3.1 *Il concetto di fit e il cambiamento strategico*

"[…] *l'allineamento è valido se il mondo non cambia, ma un allineamento perfetto distrugge ogni possibilità di innovazione, perché non tollera alcun dissenso e non ammette alcuna alternativa*" (Hamel, 2001)

Esiste perciò un *trade-off* tra il raggiungimento di una piena coerenza interna ed esterna all'impresa e la dimensione del cambiamento strategico che interagisce in entrambi i contesti.

Per molto tempo si è creduto che l'allineamento tra le attività dell'organizzazione fosse cruciale per il mantenimento del vantaggio competitivo.[40]

Tuttavia, si è avvalorato che ciò comporti anche degli svantaggi nel caso in cui il contesto esterno sia soggetto a frequenti mutazioni.

Il cambiamento strategico è supportato principalmente da due tipi di innovazione: continua e discontinua[41].

[40] Si veda il paragrafo 3.2.2

[41] Si veda definizione di innovazione incrementale e radicale paragrafo 1.1.2 p. 8 e l'innovazione continua e discontinua all'interno del paragrafo 2.1.1 p. 31 (il contenuto dell'innovazione technology-push)

Tabella 5 - Cambiamento strategico: due prospettive a confronto

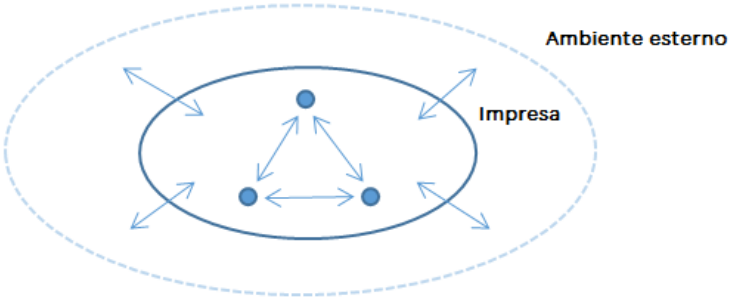
	Prospettiva del cambiamento discontinuo	**Prospettiva del cambiamento continuo**
Enfasi su	Rivoluzione rispetto a evoluzione	Evoluzione rispetto a rivoluzione
Cambiamento Strategico come	Innovazione distruttiva	Miglioramento ininterrotto
Processo di cambiamento strategico	Distruzione creativa	Adattamento organico
Forza del cambiamento	Radicale, completo e drammatico	Moderato, frammentario e non drammatico
Ritmo del cambiamento	Improvviso, instabile e intermittente	Graduale, stabile e costante
Il cambiamento richiede	Improvvisa rottura dello *status quo*	Apprendimento continuo e flessibilità
Reazione a sbalzi ambientali	Terapia d'urto	Aggiustamenti continui
Visione della crisi organizzativa	Le cose diventano fluide sotto pressione	Nel freddo tutto gela
Dinamiche del cambiamento di lungo termine	Lo stato stabile e instabile si alterna	Stato transitorio persistente
Modello di cambiamento a lungo termine	Equilibrio puntuale	Sviluppo progressivo

Fonte: De Wit e Meyer, 2010

Per individuare il senso più appropriato che un'impresa deve dare al cambiamento, bisogna tener presente due fattori: l'impresa è un sistema complesso al suo interno in quanto composto da molteplici elementi diversi ed interconnessi; contemporaneamente però, è aperto verso l'ambiente esterno, con cui interagisce e comunica, influenzandolo e venendo a sua volta influenzata.

L'idea di base è che l'impresa deve cercare di essere coerente internamente, ma anche verso l'esterno nei confronti del contesto di riferimento.

Figura 26 - La visione sistemica dell'impresa



Fonte: rielaborazione propria da Bagnoli (2011)

Il problema principale sta nella difficoltà del tenere il passo col ritmo di evoluzione dell'ambiente esterno. La contemporanea combinazione di innovazione continua e incrementale permettono all'impresa un certo grado di cambiamento strategico che però difficilmente risulta essere coerente con i cambiamenti che si verificano all'esterno: l'impresa infatti, nonostante sia attenta e propensa al ripensarsi, ha per sua natura, una dinamica di cambiamento più lenta rispetto a quella dell'*external environment*.

Miller (1992) definisce *tunnel vision* il pericolo a cui intercorre l'impresa quando si focalizza nel creare relazioni/configurazioni dinamiche e consistenti internamente, tralasciando ciò che accade esternamente (o viceversa). Un eccessivo livello di configurazione può verificarsi nel caso in cui vi sia una preponderanza di risorse concentrate in una particolare attività, che comporta l'ignorare o l'espellere coloro che propongono idee alternative sviluppando così una visione chiusa e limitante. Diventa quindi fondamentale riuscire a calibrare il livello di configurazione affinchè vi sia ciò che viene definito *fit*, ossia il contemporaneo raggiungimento di consistenza degli elementi interni e coerenza verso l'ambiente esterno, in modo che l'impresa riesca ad essere pro-attiva riuscendo a riconoscere e rispondere in modo adeguato ad eventuali necessità di cambiamento.

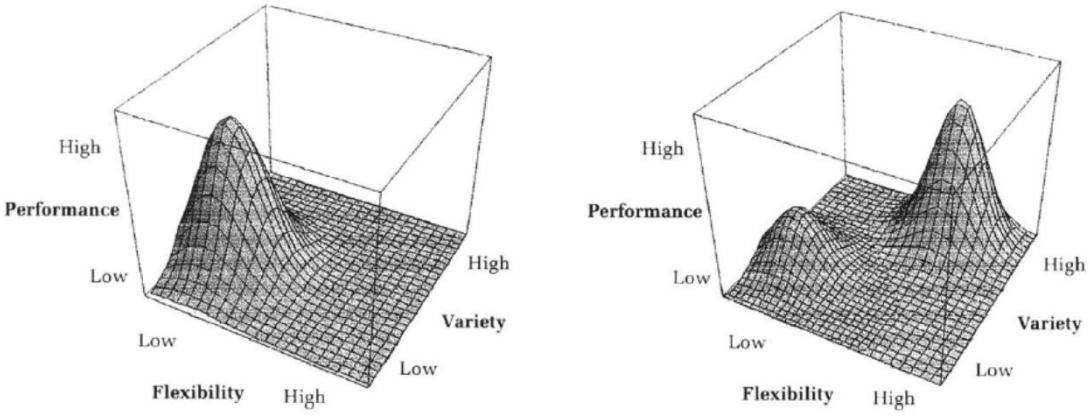
Siggelkow (2001) elabora a sua volta un modello partendo dal presupposto che realtà coerenti con se stesse - le cui attività sono fortemente integrate - abbiano una maggiore difficoltà di reazione ai cambiamenti del contesto. Questo perché il legame tra un'attività e l'altra è talmente forte che per far fronte ai cambiamenti esterni si dovrebbero modificare la maggior parte delle scelte compiute in precedenza.

A tal proposito, l'autore introduce lo schema del *Performance Landscape* come rappresentazione visiva del problema del cambiamento organizzativo in relazione al *fit* strategico e all'evoluzione ambientale.

Questo schema è rappresentato in uno spazio multidimensionale in cui ciascun asse rappresenta il valore di una determinata scelta su un elemento interno all'impresa, mentre un'ultima dimensione rappresenta invece l'entità delle performance aziendali.

Per semplicità, si può rappresentare il *Performance Landscape* in tre dimensioni come nella Figura 26. In questa rappresentazione, l'impresa può compiere decisioni in merito a due variabili: *varietà* della gamma di prodotto (asse delle ascisse), *flessibilità* del sistema di produzione (asse delle ordinate), mentre il valore della *performance* risultante si estende lungo la dimensione verticale.

Figura 27 - Il Performance Landscape



L'altezza della figura, determina quindi il grado di performance raggiungibile in corrispondenza di diverse combinazioni degli elementi aziendali, dato un preciso contesto ambientale.

Il picco più alto del *Performance Landscape*, rappresenta quindi la combinazione ottima tra la consistenza degli elementi organizzativi interni (e delle scelte aziendali) e le condizioni attuali dell'ambiente esterno.

Nell'esempio della Figura 26, si vogliono rappresentare gli effetti che la variazione ambientale ha avuto sul performance landscape tra i primi del Novecento e gli anni Ottanta. Nella situazione 1, l'unico picco rappresenta le elevate performance del sistema Fordista (bassa flessibilità e bassa varietà). Nella situazione 2, l'avvento di nuovi sistemi di produzione rende possibile il simultanteo raggiungimento di grande varietà ed elevata flessibilità; di conseguenza il contesto ambientale cambia radicalmente invertendo le condizioni del *fit* con l'ambiente esterno: il nuovo sistema raggiunge migliori performance (picco più alto verso destra), provocando la conseguente riduzione di valore delle performance del vecchio sistema fordista (picco più basso verso *sinistra*).

Questo *framework*, permette quindi di capire che con l'avvenire di un cambiamento del contesto ambientale, per evitare disastrose cadute di *performance* (nel caso in cui nella situazione 2 l'azienda avesse continuato a operare secondo il modello fordista) è necessario attivare un cambiamento quantico, radicale e universale su tutti gli elementi organizzativi, in modo da consentire il raggiungimento del picco più elevato, acquisendo in questo modo rinnovate caratteristiche di consistenza (interna) e congruenza (esterna) strategica.

Anche Romanelli & Tushman (1994) dimostrarono la loro teoria a favore del cambiamento radicale sviluppando il *Punctuated Equilibrium Model*.

Secondo gli autori, il cambiamento strategico interviene diversamente a seconda delle fasi del ciclo di vita di un'impresa, il quale è caratterizzato dall'alternarsi di lunghi cambiamenti incrementali (innovazione continua) e di brevi e intensi cambiamenti radicali e rivoluzionari (innovazione discontinua). Alla base del *Punctuated Equilibrium Model* si trova ciò che viene definita *deep structure*, ossia le attività fondamentali che stanno alla base dell'organizzazione[42]. Gli altri due elementi del modello sono:

- L'*evolutionary period*, durante il quale la *deep structure* è soggetta a piccoli cambiamenti;
- Il *revolutionary period*, durante il quale la *deep structure* viene completamente ripensata e sconvolta.

Nell'*evolutionary period* le aziende cercano di mantenere l'allineamento col contesto ambientale, ma tali operazioni di "messa a punto" producono risultati parziali che non danno nessuna nuova spinta all'organizzazione. La coerenza resta uno dei fattori discriminanti: "*alignment facilitates short-term success which leads into inertia, and the intertia in turn leads to failure when the market condition shift suddenly*" (Tushman & O'Reilly, 1996).

Il fatto che l'azienda sia in ritardo, non riuscendo a stare al passo con l'evoluzione del mercato in cui opera, può dare origine ad un gap strategico.

[42] Gersick (1992) definisce la *deep structure* come "the set of fundamental choices a system has made of the basic parts into which the units will be organized and the basic activity patterns that will maintain its exsistence"

Figura 28 - Il gap strategico tra il sistema aziendale e il contesto ambientale

.

Fonte: Bagnoli, 2011

L'aumentare di questo gap può essere dunque ammortizzato e annullato da periodi di cambiamento radicale. Spesso la prima barriera al supporto dei cambiamenti rivoluzionari, sono gli schemi mentali dei manager che non lasciano penetrare tutte le informazioni complesse e talvolta ambigue provenienti dal mercato. La sfida più importante riguarda la messa in discussione dei modelli mentali di chi è incaricato alla formulazione della strategia aziendale, facendogli notare l'evidenza dell'incoerenza delle proprie convinzioni rispetto alle esigenze e alle opportunità affioranti dal mutato contesto ambientale.

In conclusione, si può affermare che non esiste una soluzione netta a quello che è un reale *trade-off* tra il bilanciamento di coerenza e necessità di cambiamento strategico. Una giusta ispirazione si può trovare nelle parole di Miller (1999) il quale afferma che gli svariati elementi che compongono l'organizzazione, devono essere tenuti assieme in modo da assicurare "*both harmony and creative dissonance: harmony for mantaining the system, creative dissonance for moving it forward. The need for continuity must be traded off against the need of change, requiring managers to embrace the future while respecting the past*".

3.3.2 *La (ri)configurazione dell'identità aziendale come coerente costruzione di significato*

L'identità, è un concetto studiato principalmente nelle scienze etnoantropologiche, nella sociologia, nella filosofia ma anche in letteratura.

Luigi Pirandello ad esempio, nel XX secolo problematizzò il tema dell'identità nel suo celebre romanzo *Uno, nessuno e centomila.*

Alla base del pensiero pirandelliano, c'è una concezione primordiale della realtà: tutta la realtà è un perpetuo movimento vitale, inteso come eterno divenire, incessante trasformazione da uno stato all'altro.

Tutto ciò che si discosta da questo flusso, e assume forma distinta e individuale, si rapprende, si irrigidisce, e secondo l'autore, comincia a morire. [43]

Pensando all'identità aziendale, si può trovare una stretta correlazione con la teoria di Pirandello (1925). Quello che lui chiama realtà, il mondo, l'ambiente esterno è in continuo movimento ed evoluzione. Se la singola entità (impresa) non si abbandona a questo flusso, rinunciando perciò al cambiamento, al ripensarsi continuamente, rischia di sclerotizzare la propria identità e quindi di vedere la propria *mission* fallire.

Occorre tener presente però, che se si pensa di guardare all'impresa attraverso una lente filosofico-umanistica per risolvere un problema o per avere delle risposte chiare e dirette, non si sta adottando il giusto approccio. La filosofia, per definizione, ha la tendenza non a risolvere ma a problematizzare, non a rispondere a delle domande ma ad aggiungerne altre. Tuttavia, queste sono le basi necessarie per trovare le idee, gli stimoli, e le ispirazioni, utili a innovare.

Cercare di comprendere il mercato e stare al passo col flusso in cui si muove, come già detto, non è certo impresa da poco. Questo per via dei ritmi diversi con cui le due entità si muovono; una delle ragioni per cui il mercato cambia più velocemente è legata alla continua trasformazione del *customer behaviour* (data tanto da fattori soggettivi quanto oggettivi).

[43] Così, secondo Pirandello, avviene per l'uomo: si distacca dall'universo e assume una forma individuale entro cui si costringe, con la quale si presenta a se stesso e al mondo

Il professor Anton Dreesmann paragonava il comportamento del consumatore al volo degli uccelli: "*uno non può mai sapere quando e in che direzione voleranno, ma una cosa è certa: voleranno sempre in stormo*".

A tal proposito, Pat Matson Knapp ha identificato quattro diverse ragioni per imbarcarsi nella ricerca di nuove identità:

1- *Identity for renewal* (riguardante l'immagine): per diverse aziende, l'avere un'immagine sempre fresca e nuova sta alla base della propria strategia competitiva. Per loro, la ricerca di nuove identità è più un processo evoluzionario che rivoluzionario. Vogliono che i consumatori riconoscano un "vecchio amico" ma allo stesso tempo che restino piacevolmente stupiti da una nuova espressione visiva dello stesso;

2- *Identity for repositioning* (riguardante i nuovi orizzonti): quando un'impresa decide di cambiare rotta, o di ampliare il proprio *business* cambiando o inserendo nuove offerte, segnalando così un riposizionamento nel mercato. Questo cambio d'identità dev'essere supportata dalla solidità e dalla credibilità della precedente, apparendo una scelta coraggiosa che porterà l'impresa ad essere ancor più inarrestabile;

3- *Identity to signal change* (riguardante la percezione): alcune imprese perdono il controllo della propria mission finendo per dare un'immagine di sé confusa o sbagliata al mercato. Alcune hanno addirittura bisogno di cambiare il proprio nome per segnalare un cambiamento e ripresentarsi al mercato in modo più efficace;

4- *Identity for growth* (riguardante la crescita dimensionale): fusioni, acquisizioni, IPOs. Dopo queste operazioni straordinarie, la nuova impresa allargata acquisisce una nuova identità grazie alla quale dovrà mantenere i contatti sia con la local che con la global audience.

Ma com'è possibile arrivare a creare una propria identità, rimettersi continuamente in discussione, far fronte al cambiamento, e mantenere contemporaneamente un certo livello di coerenza?

Prima di tutto è necessario avere chiara quale sia la propria *identità interna*, intesa come l'insieme di *core values* e delle *key activities* che caratterizzano l'impresa, che determinano il suo modo di agire, la struttura organizzativa, il welfare.

Dopodiché è necessario prendere atto di quale sia l'*identità esterna*, ovvero l'immagine e il valore percepiti dai consumatori.

Riprendendo il pensiero di Pirandello, non esiste secondo l'autore una sola forma che l'io dà a se stesso; nella società esistono anche le forme che ognuno dà a tutti gli altri. E in questa moltiplicazione l'io perde la sua individualità, da «uno» diviene «centomila», quindi «nessuno».

L'impresa deve dunque trovare il proprio io anche negli altri, e soprattutto, saper contemporaneamente mantenere la sua unicità, rendendosi distinguibile affinché non diventi né centomila, né nessuno. Per non scomparire quindi, deve essere in grado di ridisegnare la propria identità sulla base della dinamicità di trasformazione dell'ambiente in cui opera.

George Herbert Mead (1934), considerato uno tra i padri fondatori della psicologia sociale, affermò che: "*People learn to understand who they are by looking at themselves through the eyes of the others […] The self that is created in the process influences how people make sense of the world and choose to act.*"[44]

La dimensione del significato è quindi radicata anche nell'identità propria dell'impresa. Come l'uomo, anche per le imprese è segno di maturità porsi delle domande su chi sono e dove vogliono andare. Accettare il fatto di rimettersi continuamente in discussione, attivando un continuo processo di *sensemaking* e *sensegiving* che influenza il mercato e che allo stesso tempo è influenzato da esso, è anche un modo stimolante per poter cogliere nuove opportunità e apprendere quali saranno i nuovi trend attraverso la disposizione di nuovi obiettivi. Ciò è possibile principalmente grazie ad una spiccata sensibilità di chi è coinvolto in questo processo; è fondamentale infatti saper comunicare a livello emozionale la propria identità affinché si attivino importanti ricettori che coinvolgono il mercato (*customer engagement*).

[44] G. H. Mead, *Mind self and society*, Chicago, 1934

Il tema fondamentale sta nel raggiungimento del *fit*, consistente in questo caso nel preservare contemporaneamente l'equilibrio tra la percezione interna ed esterna dell'identità aziendale. Si tratta quindi di allineare i valori con cui l'impresa si propone verso l'esterno, con quelli che sono davvero sentiti e portati avanti dai membri dell'organizzazione. Se viene a crearsi un gap, si rischia sia una cattiva reputazione verso l'esterno, che dei problemi interni. Ciò incorre in una mancanza di motivazione dell'intera struttura organizzativa, mentre un'attenta gestione di questo allineamento comporta un guadagno sia in termini di coerenza, sia in termini ti competitività.

Sviluppare una *mission* coerente con l'identità, e condivisa da tutta la struttura organizzativa, può quindi diventare la chiave di volta per preservare la coerenza dei valori e dei significati.

Una *mission* attinente alla realtà e continuamente aggiornata in base ai nuovi significati che emergono sia internamente che esternamente all'impresa, è quindi fondamentale in quanto va a influenzare, oltre all'identità profonda dell'impresa, l'immagine percepita dall'esterno e la cultura aziendale stessa. Tuttavia, non è sufficiente che tutti i membri dell'organizzazione interiorizzino i significati insiti nella *mission* e li facciano propri, ma serve un intervento più concreto se si vuole raggiungere e mantenere nel tempo un livello di coerenza che sia stabile.

Ciò significa recuperare gli stessi significati e integrarli nelle attività e nei processi principali fino ad arrivare a costruire l'intero modello di business sulla base di questi. Questo è il tema centrale dell'innovazione strategica.

Si può infine affermare che l'identità aziendale, certamente costituisce una guida e un riferimento per il raggiungimento di un superiore livello di coerenza, ma per concretizzarlo, i significati e i valori devono essere assorbiti da ogni *building block* del proprio business model.

3.3.3 *La (ri)configurazione del modello di business come coerente costruzione di significato*

Riprendendo quanto appena detto, è importante ribadire in riferimento al raggiungimento della coerenza strategica, quanto sia essenziale la dimensione semantica racchiusa nei prodotti e nelle imprese in generale, quale uno dei principali *driver* di creazione di valore.[45]

Come si è visto nel precedente capitolo, Verganti ha fondato le basi della sua teoria su questi studi, sviluppando il modello di innovazione *design-driven*. Questo tipo di innovazione, è stato il punto di partenza per un'altra teoria che afferma essenzialmente che un'impresa può implementare un'innovazione *design-driven* non solo attribuendo nuovi significati ai prodotti, quanto invece può renderli parte integrante dei diversi *building block* che formano il modello di business.

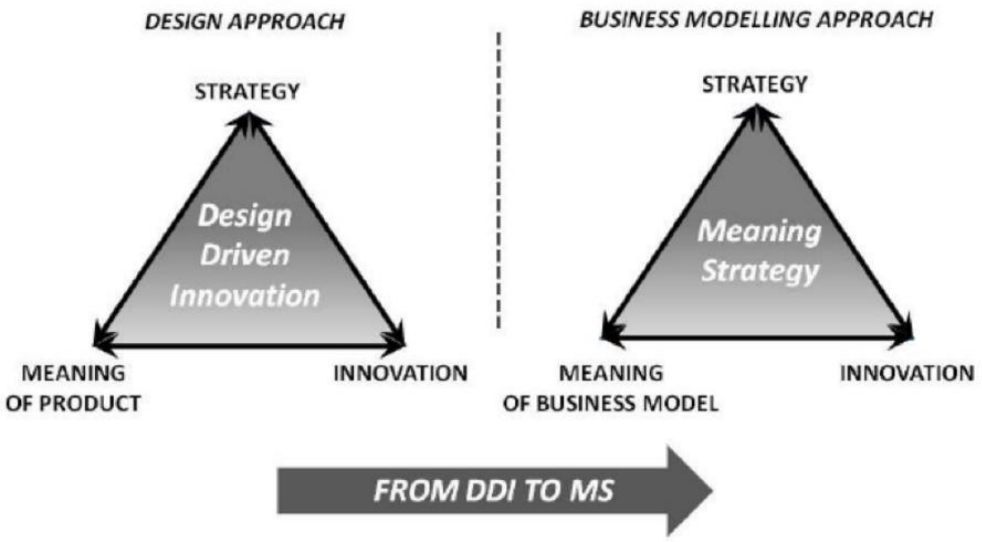
Questa teoria prende il nome di *Meaning Strategy Innovation*[46] e ha come scopo principale la riconfigurazione del modello di business attorno a significati che possono essere veicolati dagli *stakeholder*.

Uno dei passaggi fondamentali è l'intercettazione dei *trend* socio-culturali che aiutano a rendere esplicita l'implementazione di strategie spesso tacite e inconsapevoli.

Ri-concettualizzare tutto il *business model* attraverso la dimensione del significato, rappresenta il modo più efficacie per raggiungere la coerenza su tutti i livelli. La Meaning Strategy Innovation si propone quindi di far convergere due orientamenti distinti: il *design approach* e il *business model approach*.

[45] Borja de Mozota, 2003; Holloway, 2009
[46] Battistella & De Ton, 2012

Figura 29 - Meaning Strategy Approach



Fonte: Biotto, Battistella e De Ton (2012)

Nel *design approach*, l'impresa dev'essere quanto più:

- Efficiente
- Flessibile
- Creativa

Secondo Rullani (2004) infatti, l'impresa deve riuscire ad evolvere da azienda efficiente ad azienda creativa abbracciando un certo grado di flessibilità.

L'impresa *efficiente* si basa essenzialmente sul know-how riproducibile attraverso soluzioni replicabili, sul raggiungimento di economie di scala attraverso la ripartizione dei costi fissi in alti volumi produttivi, e richiede una forma di intelligenza cosiddetta tecnica, in quanto appartenente alla scienza, al calcolo, alle macchine e alle procedure. Il suo punto di forza sta proprio nella standardizzazione di alcuni processi ripetitivi che riproducono la conoscenza iniziale a costo zero.

L'impresa *flessibile* è invece basata sulla velocità di reazione e risposta ai cambiamenti del mercato. Richiede perciò un'intelligenza fluida, che sfrutta l'adattabilità delle risorse umane e dell'organizzazione nell'affrontare situazioni via via sempre più complesse. A differenza dell'intelligenza tecnica che sta essenzialmente negli algoritmi e nella macchina, l'intelligenza fluida risiede nella

testa dell'uomo. La flessibilità sta quindi in un sistema basato anziché sulle macchine, su concetti come l'imprenditorialità.[47]

L'impresa *creativa* è essenzialmente la capacità dell'impresa di creare significati, esperienze, identità grazie all'intelligenza fluida appartenente a coloro che la popolano, che immagina e distingue nuovi possibili linguaggi da condividere col mercato.[48]

Diversi studiosi sostengono a tal proposito, la crucialità per l'impresa di operare in un contesto aperto, favorendo scambi e networking. Le relazioni con altri attori che siano a stretto contatto col business dell'impresa, piuttosto che la partecipazione ad eventi che favoriscono la connessione con altre imprese (showroom, meeting, fiere, ecc.) sono importanti per comprendere gli attuali modelli socio-culturali e prevedere i trend futuri.

Assume pertanto una notevole importanza la capacità di costruire e mantenere nel tempo, un network di interpreti che siano capaci di apportare nuove idee, talento e nuovi linguaggi. Questa rete caratterizzata da una forte dinamicità e componente creativa, dev'essere ampiamente interconnessa, ma soprattutto attenta a cogliere i segnali deboli; Verganti (2009) la definisce *design discourse*.

Il *Business Model approach* si rifà all'approccio per *building blocks*[49] analizzato da Osterwalder e Pigneur (2005) i quali definiscono una *business model ontology* che descrive in modo particolare gli elementi e le sub-componenti del modello di business. Con il termine "ontologia" (da ὄντος [òntos]: "ciò che è" e λόγος [lògos]: "discorso"; "discorso sull'essere"), genericamente, ci si riferisce ad una disciplina o ramo (molto vicino al piano concettuale della metafisica) dell'indagine filosofica, rivolto alla chiarificazione dell'essere in generale ("essere in quanto essere", come scrisse Aristotele), ossia diretto a capire cosa significhi la parola "essere" e quale sia dunque il suo universo semantico. Sebbene l'impiego di ontologie sia ordinariamente applicato solo a campi di ricerca attinenti alla filosofia, in realtà possono essere

[47] Si veda paragrafo 1.3.2
[48] Rullani, 2004
[49] Si veda paragrafo 3.2.4 pag. 75

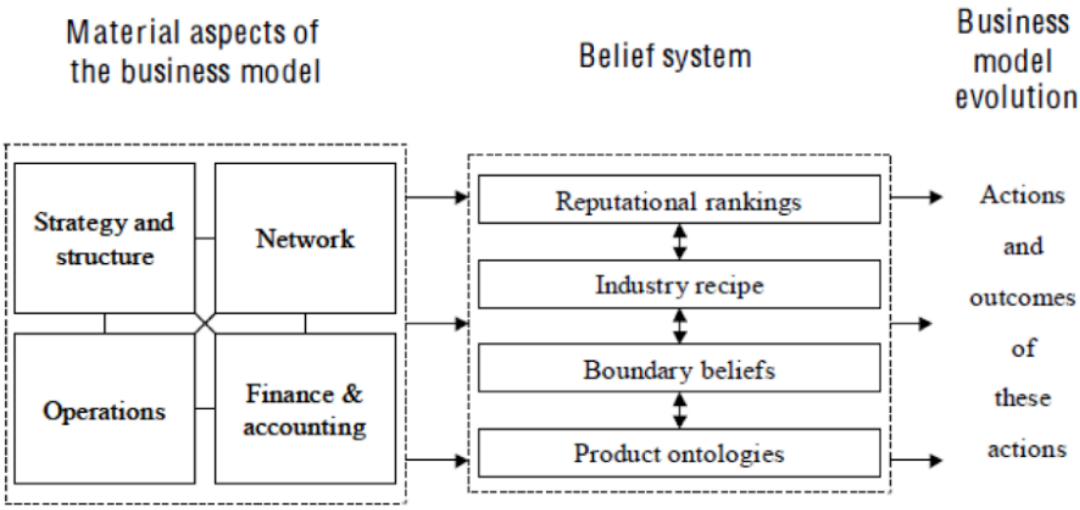
utilizzate come strumento di rappresentazione della conoscenza anche all'interno delle imprese.

I nove elementi di base[50] (*building blocks*) identificati da Osterwalder et al., concorrono alla definizione della *business model ontology*, poiché evidenziano la sussistenza delle strette relazioni di interdipendenza che intercorrono tra loro.

Tikkanen et al. (2005), sono i primi a proporre una prospettiva cognitiva per il *business model* includendo *on-top* ai *building block* tradizionali, elementi immateriali ricollegabili a un aspetto più semantico. Per elementi immateriali s'intendono le strutture dei significati e delle conoscenze, ossia il sistema delle credenze (*belief system*) dell'organizzazione.

Gli elementi materiali quindi, convivono e coesistono nello stesso modello di business con gli elementi cognitivi.

Figura 30 - il Managerial Belief System all'interno del Business Model



Fonte: Tikkanen et al., 2005

Quello che gli autori definiscono *belief system*, è composto da quattro credenze:

1- *Reputational rankings*: le performance che l'impresa ha rispetto a quelli che sono socialmente definiti i suoi *competitors*;
2- *Industry recipe*: la percezione delle logiche economiche, istituzionali e competitive dell'impresa ed i loro effetti sul sistema economico in generale;

[50] P. 75

3- *Boundary beliefs*: definiscono l'impresa all'interno di un determinato *cluster* inter-organizzativo;
4- *Product ontologies*: la rappresentazione cognitiva che meglio definisce gli attributi dell'offerta dell'impresa.

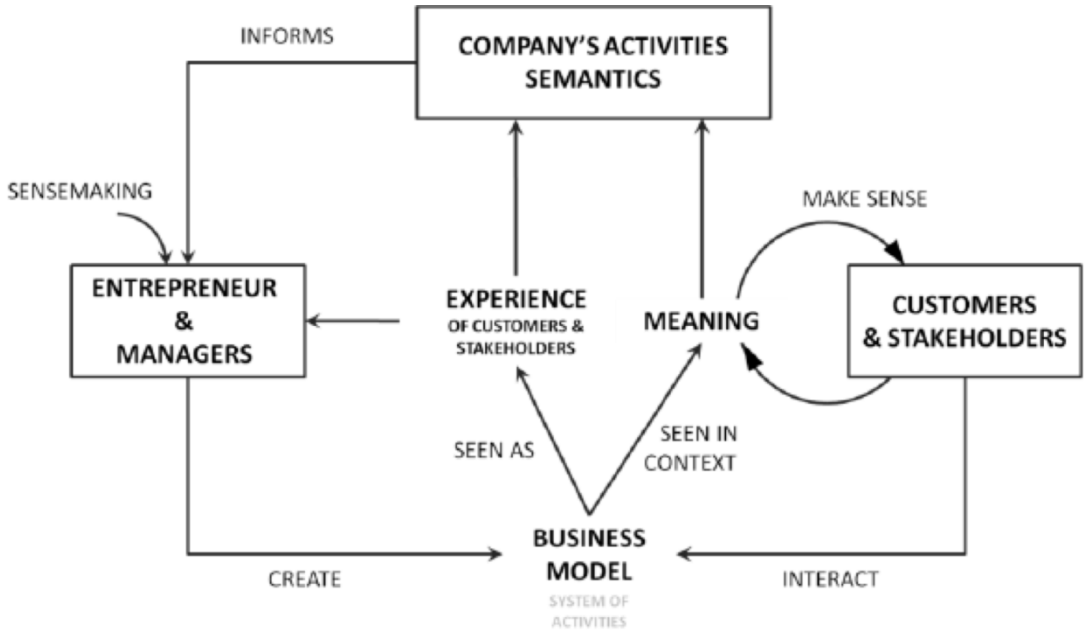
Grazie all'interpretazione di Tikkanen, si può quindi affermare che il *managerial belief system* possa essere considerato il *driver* che alimenta il *business model*, in quanto da significato ai diversi elementi che lo compongono, oltre a definire l'ambiente in cui opera. Dev'essere pertanto utilizzato come base decisionale per le azioni da intraprendere rispetto agli elementi materiali – *strategy and structure, network, operations, finance and accounting* - . L'aspetto concettuale, grazie alla sua posizione di confine tra l'impresa e l'ambiente esterno, riesce inoltre a veicolare i messaggi provenienti da questo.

Il processo di *sensemaking* costituisce il punto d'incontro tra questi due approcci.

Come già spiegato nel paragrafo 2.3, col termine *sensemaking* s'intende il processo scaturito dalla mente umana nell'assegnazione di un significato ad un determinato oggetto o evento. La determinante, è la diffusione dei significati all'interno della piramide organizzativa dell'impresa e non solo: questi possono essere interpretati come sfumature di un modello strategico che vede le organizzazioni e il loro ambiente come un sistema aperto, costruito sulla base dei significati socialmente condivisi tra i manager, gli *stakeholders* e la collettività.

A tal proposito, la Figura 30 rappresenta un processo circolare di relazioni di significato che lega l'impresa, al proprio *business model*, e ai clienti/*stakeholders*.

Figura 31 - Meaning Strategy process



Fonte: Biotto, Battistella, De Ton (2012)

Tale processo inizia dai clienti/*stakeholders* i quali "vivono" il *business model* attraverso un'esperienza alla quale assegnano un significato in base al contesto in cui avviene l'attivazione (*enactment*) del loro personale processo di *sensemaking* (di tipo pull)[51]. Di conseguenza, il cliente/*stakeholder* invece di essere un mero cliente/fornitore, diventa anche un co-produttore e un co-creatore di esperienza integrato nel *business model* dell'azienda. Il modo in cui un'impresa crea e dirige la sua semantica delle attività (*activities semantics*) diventa un mezzo per creare un'identità sociale stratificata che alimenta nuovi processi di *sensemaking* per i vertici dell'impresa.

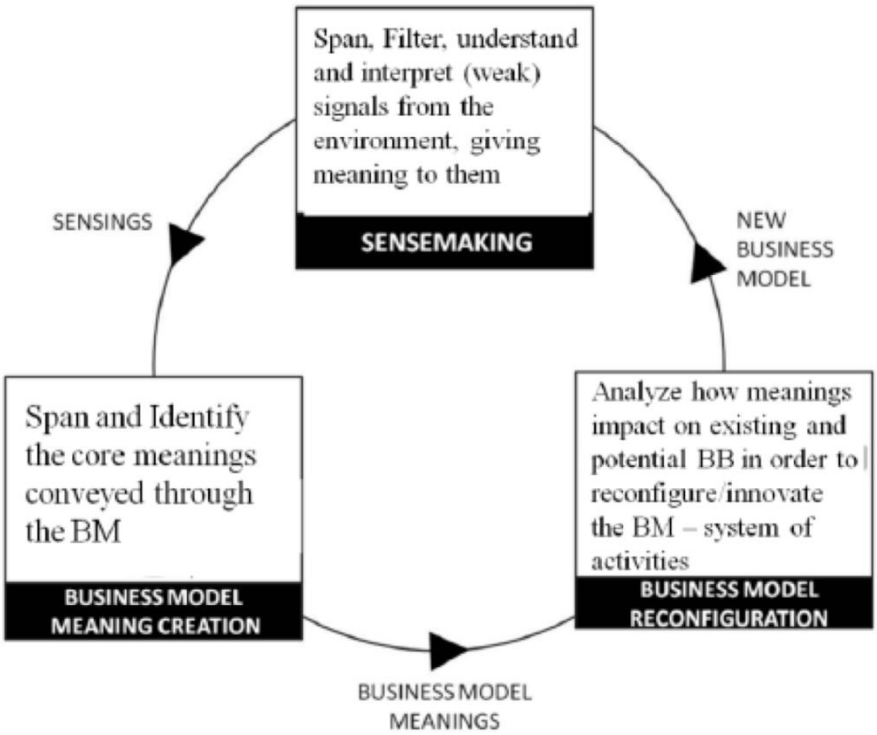
Il processo attraverso cui perseguire una *Meaning Strategy Innovation*, considerando il ruolo centrale del *sensemaking*, è strutturato su tre fasi principali:

[51] Per processo di *sensemaking* di tipo *pull*, s'intende l'attribuzione soggettiva e personale di significato da parte dell'individuo.

- *Sensemaking phase*; in cui si verifica il processo di *sensemaking* di tipo *pull* che porta alla creazione di significati come conseguenza delle esperienze provenienti dall'ambiente esterno;
- *Business model meaning creation phase*: consistente in un set di significati da processare assieme a quelli che sono già parte integrante dell'impresa. Questa attività viene denominata *sensemaking* di tipo *push*[52];
- *Business model riconfiguration phase*: in quest'ultima fase, vengono utilizzati e rimodellati i significati precedentemente accolti per plasmare e (ri)configurare il modello di business, analizzando l'impatto sui diversi *business block* esistenti e su quelli che verranno appositamente progettati.

Questo processo continuo e circolare, in cui il business model così riconfigurato, determina e influenza il processo di *sensemaking* attraverso il quale l'organizzazione da significato alla realtà che li circonda.

Figura 32- Meaning Strategy: fasi del processo di significazione

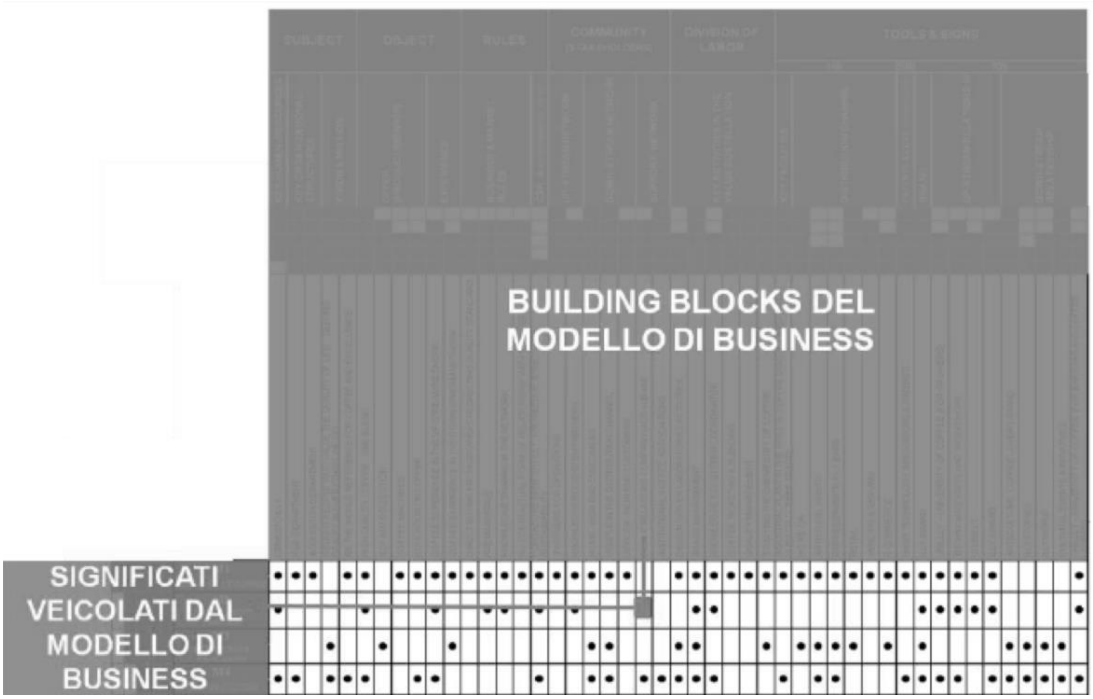


Fonte: Biotto, Battistella e De Ton, Op. Cit., 2012

[52] Per sensemaking di tipo push, s'intende l'attribuzione oggettiva di significato.

Per quanto concerne l'ultima fase, ovvero la riconfigurazione del modello di business, l'approccio per *Building Block* è ritenuto il più adatto per esprimere la connessione coi significati. Dopo aver strutturato il modello di business avendo raccolto tutte le informazioni necessarie, lo *step* successivo è quello di costruire una matrice in cui si incrociano le attività riconosciute nei vari *building blocks* e i vari significati attribuiti al modello di business, apponendo un simbolo qualora l'impatto dell'uno nei confronti dell'altro sia significativo.

Figura 33- Matrice di impatto dei significati nei Building Blocks del Modello di Business



Fonte: Biotto, Op. Cit., 2011

In questo modo apparirà chiaro se vi è coerenza tra i significati veicolati dall'impresa verso l'esterno, e l'effettivo riscontro di questi nei vari *building blocks* che compongono il modello di business.

Tutte quelle aree ove le variabili non s'incrociano, costituiscono il punto di partenza per la riconfigurazione del modello di business per una coerente costruzione di significato.

CONCLUSIONI

Quanto affrontato finora, porta differenti formalizzazioni di modelli – con tutti i loro pregi e i loro limiti – che però conducono il lettore all'individuazione di un ingrediente segreto. L'ultima parte di questo elaborato, tratta proprio di questo ingrediente, ossia la dimensione semantica. Elaborare la propria strategia, considerando l'impatto che questa può avere a livello di significati, può essere determinante per il successo strategico di imprese innovative.

Alla base di questo, soggiace una ricerca di *fit* che si realizza grazie al coinvolgimento del cambiamento strategico. Cambiamento che ha come obiettivo primario il *fit* tra coerenza interna ed esterna.

Se si pensa alla strategia come a un "sistema di attività", è possibile comprendere perché la struttura organizzativa, i sistemi e i processi aziendali devono essere specifici in una data strategia. Se si adatta l'intera organizzazione alla strategia che s'intende perseguire, diventa a sua volta più semplice raggiungere la coerenza strategica e migliorare la sostenibilità del vantaggio competitivo.

È necessario, dunque, favorire e sviluppare le interconnessioni interne al proprio sistema di risorse, creando combinazioni uniche e difficilmente imitabili così da rappresentare una vera e propria barriera all'entrata per i potenziali competitors; allo stesso tempo però, occorre rendere questo sistema flessibile, in grado di far fronte al forte dinamismo che caratterizza i cambiamenti del contesto esterno.

La coerenza strategica – quale combinazione di coerenza interna ed esterna - è tuttavia difficile da perseguire e mantenere a causa delle diverse lunghezze temporali su cui viaggiano i fenomeni di cambiamento ambientale (esterno) e il cambiamento strategico (interno), motivo per cui occorre porre l'enfasi sulla coerenza di significato, quale driver dell'innovazione strategica.

La coerenza di significato è tanto propulsiva, da riuscire ad annientare quelle che sono le incoerenze strategiche naturalmente presenti nella realtà aziendale.

Questo perché, ottenere coerenza su più prospettive possibili, – a livello di significati - fa si che i vantaggi competitivi si sommino, anziché erodersi o eliminarsi. Riuscire a costruire un'identità, e quindi una *vision* e una *mission* condivisa su tutte le aree aziendali e contemporaneamente comunicarla e trasmetterla efficacemente anche all'esterno, è senza dubbio un gran punto di forza.

Ma la vera sfida è riuscire a ridimensionare il proprio modello di business tenendo conto dei significati che impattano su ogni elemento di base (*building block*).

Ri-concettualizzare tutto il *business model* attraverso la dimensione del *sensemaking*, rappresenta il modo più efficacie per raggiungere la coerenza su tutti i livelli, sebbene questo possa portare a dei punti di rottura.

Esiste infatti la possibilità che per perseguire una coerenza di significato, l'impresa necessiti di discostarsi dai canoni tradizionali di coerenza strategica, ma questa rottura – e quindi apparente incoerenza – potrebbe non solo risultare necessaria per il mantenimento di un buon livello di coerenza di significato, ma potrebbe invero rappresentarne il maggior punto di forza.

BIBLIOGRAFIA

Fonti

AMATORI FRANCO, *L'imprenditorialità*, pdf file, in venus.unive.it, 2006

AMATORI FRANCO, COLLI ANDREA, *Storia d'impresa: complessità e comparazioni*, Bruno Mondadori, Milano, 2011

ANDTRIUSCENKA JONAS, *Strategic entrepreneurship: conceptual attitude in management paradigm*, Management of Organizations; Systematic Research, 2003, vol. 26

ANSOFF I., *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, NY, 1965

BAGNOLI CARLO, *Appunti del corso Strategia Aziendale e Sistemi di Programmazione e Controllo*, aa 2015/2016

BAGNOLI C, BIOTTO G., *Innovarea - Il Manifesto*, Innovarea – L'impresa Significante, Venezia, 2014

BARBIERI LEONE, *La funzione dell'imprenditorialità. Dall'impostazione Schumpeteriana alla grande impresa*, Cacucci Editore, Bari,1983

BARNEY J., *Excess capacity is a Barrier to Entry*, Journal of Industrial Economics, 1987

BARNEY J., *Barriers to new competition*, 1956

BERTA GIUSEPPE, *L'imprenditore: un enigma tra economia e storia*, Marsilio, Venezia, 2004

BEDESCHI Giuseppe, *Il rivoluzionario più audace è l'imprenditore*, Il Corriere della Sera, 7 marzo 2011

BIOTTO G. & BATTISTELLA C. & DE TON A., *From design driven innovation to meaning strategy*, Management Decisions, 2012

BORJA DE MOZOTA B., *Design Management: Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York, 1982

BOYATZIS RICHARD E., GOLEMAN DANIEL, RHEE KENNETH S., *Clustering competence in emotional intelligence: insight from the Emotional Competence Inventory (ECI)*, Weatherhead School of Management Case Western Reserve University, Ohio, 1999

BRANDOLESE A. E GIACOMAZZI F., *Come analizzare il ruolo strategico della produzione*, L'impresa, Milano, 1979

BRESLIN DERMONT, *A review of the evolutionary approach to the study of entrepreneurship*, International Journal of Management Reviews, 2008

BRUGNOLI C. e TESTA S., *Technological Innovation and competitive strategy*, Economia Aziendale, Unicopoli, Milano, 1984

BURGELMAN ROBERT A., *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*, Management Science, December 1983

CARLAND JAMES W., HOY FRANK, BOULTON WILLIAM R., CARLAND JO ANN C., *Differentiating entrepreneurs from small-business owners: a conceptualization*, The Academy of Management Review, 1984

CARLAND JAMES W., HOY FRANK, CARLAND JO ANN C., *Who is an entrepreneur? A question worth asking*, American Journal of Small Business, spring 1988

CEDRIC T., *La catena del valore e gli ecosistemi di business. Riflessioni sulla strategia ad ecosistema di business del Consorzio OW2*, Quaderni di Management, E.G.V. Edizioni, 2008

CHRISTENSEN CLAYTON A., DYER JEFFREY H., GREGERSEN HAL, *Innovator's DNA: mastering the 5 skills of distruptive innovators*, Harvard Business Review Press, 2011

CHRISTENSEN CLAYTON A., *Innovator's Dilemma*, Harvard Business Review Press, 1997

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Milano, 1988

COLLIS D., MONTGOMERY C., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, Harward Business Review, 1995

D'EGIDIO FRANCO, MOLLER CLAUS, *Vision & Leadership: per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, FrancoAngeli, Milano, 2000

DE MAIO C., MAGGIORE E., *Organizzare per innovare*, Etas, Milano, 1996

DE WIT e MEYER, *Strategy*, Cengage Learning EMEA, Stanford, 2010

DRUCKER PETER, *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper&Row, 1985

DRUCKER P., *The practice of management*, Harvard Business School, Boston, 1954

FILIPPINI C., PORTA P., *L'eredità schumpeteriana in tema di innovazione*, IPSOA, Milano, 1985

FLEISHER C. S., BENSOUSSAN B. E., *Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods*, 2007

FREDERICK HOWARD H., KURATKO DONALD F., *Entrepreneurship: theory, process, practice*, Asia-Pacific Edition, 2010

GALEOTTI MICHELE, GARZELLA STEFANO, *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli Editore, Torino, 2013

GARCÌA J. L. RUIZ, TONINELLI PIER ANGELO, *The Determinants of Entrepreneurship: leadership, culture, institution*, Pickering and Chatto, Londra, 2010

GARTNER WILLIAM B., *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, American Journal of Small Business, Spring 1988

GENNADY STOLYAROV, *Austrian economics and Kirznerian entrepreneurship*, Montreal, 2005

GOLEMAN D., *Emotional Intelligence*, 1995

GRANT R., *Contemporary Strategy Analysis: concept, techniques, applications*, 2002

GRANT R., *Analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Washington, 2006

HAGEN A., TOOTOONCHI A., HASSAN M., *Integrating entrepreneurship and strategic management activities to gain welth: CEOs' perspectives*", Advantages in Competitive Research, 2005

HARWOOD EDWIN, *The sociology of entrepreneurship*, in C.A. Kent, Encyclopedia of entrepreneurship, Lexington Books, 1984

HILL C. & JONES G., *Theory of Strategic management*, South-Western Cengage Learning, 2008

HITT M., IRELAND D., HOSKISSON R., PISANO V., *Strategic Management – competitività e globalizzazione*, Giapichelli Editore, Torino, 2005

HITT MICHAEL A., IRELAND R. DUANE, CAMP S. MICHAEL, SEXTON DONALD L., *Strategic Entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic management Journal, 2011

HITT MICHAEL A., IRELAND R. DUANE, SIRMON DAVID G., TRAHMS CHERYL A., *Strategic Entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society*, Strategic management Journal, 2001

HITT MICHAEL A., IRELAND R. DUANE, CAMP S. MICHAEL, SEXTON DONALD L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, Academy of Management Executive, vol. 15, no. 1, 2001

HOLLOWAY M., *How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*, Journal of Business Strategy, 2009

HORTON A., *A simply guide to successful foresight*, 1999

IJIRI Y., *The foundations of accounting measurement*, Scholars Book Co., 1978

INVERNIZZI E., *Competitività d'impresa e persone per competere*, Francoangeli, Milano, 2007

KENT C. A., *The environment for entrepreneurship*, Lexington Books, 1984

KIRZNER ISRAEL M., *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago, 1986

KLEIN PETER G., *Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization*, Strategic Entrepreneurial Journal, vol. 2, 2008

KNAPP P. M., *Designing Corporate Identity: Graphic Design as a Business Strategy*, Massachussetts, 2001

KOTLER P., *Marketing management*, Prentice-Hall, 1984

KRIPPENDORFF KLAUS, *On the essential context of artifacts, or on the proposition that "Design is making sense (of things)"*, The MIT Press, 1989

LUMPKING G.T., DESS GREGORY G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance*, The Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, 1996

LUMPKING G.T., DESS GREGORY G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*, Journal of Business Venturing, vol. 16, 2001

MARTIN B. R., Irvine J., *Research foresight: Priority setting in science*, London, 1989

MINZTBERG H., *Patterns in strategy formation*, Management Science, 1978

NAISBITT J., *Megatrend*, Warner, NY, 1982

OSTERWALDER ALEXANDER, PAPADAKOS TRISH, YVES PIGNEUR, GREG BERNARDA, ALAN SMITH, *Value Proposition Design*, Wiley, 2014

OSTERWALDER ALEXANDER, YVES PIGNEUR, *Business Model Generation*, Wiley, 2009

ODI Methodology Overview, Strategyn, pdf file, 2015

PORTER M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, NY, 1985

RAYMOND M., *The trend forecaster's handbook*, Laurence King, 2010

ROGERS E. M., *Diffusion of innovations*, Simon and Schuster, 2010

RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Roma, 2004

SHILLING MELISSA A., *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, 2009

SLAUGHTER R., *The foresight principle*, Adamantine, London, 1995

VEJLGAARD H., *Anatomy of a Trend, McGraw-Hill*, 2008

VERGANTI R., *Design driven innovation*, Rizzoli Editore, 2009

TIKKANEN H., LAMBERG J. A., PARVINEN P., KALLUNKI J. P., *Managerial cognition, action and the business model of the firm*, Management Decision, 2005

SITOGRAFIA

http://www.arsetinventio.com/news/2016/01/design-driven-innovation-innovazione-di-significato

http://www.designdriveninnovation.com/

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/it/what-is-innovation_it.html

http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/business-model-canvas.html

http://www.innovarea.eu