

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

34

PIERPAOLO TESTA

INNOVAZIONE DEL MODELLO
DI *BUSINESS*

*Le dimensioni latenti
nella letteratura di management*

Prefazione
Luigi Cantone

Editoriale Scientifica
Napoli

Tutti i diritti sono riservati

© Copyright dicembre 2017 by Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 - 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 978-88-9391-253-2

Indice

13	<i>Ringraziamenti</i>
15	<i>Prefazione</i> di Luigi Cantone
19	1. LA INNOVAZIONE DEL <i>BUSINESS MODEL</i> NELLA LETTERATURA DI MANAGEMENT
19	1.1. Le definizioni di <i>business model</i> nella più accreditata letteratura di <i>management</i>
24	1.2. Limiti, <i>gap</i> e ambiguità nella ricerca esistente sulla <i>business model innovation (BMI)</i>
26	1.3. La complessità degli studi sulla <i>BMI</i>
27	1.4. La scelta della metodologia per la ricerca sulla <i>BMI</i>
27	1.4.1. Disegni della ricerca sulla <i>BMI</i> cross setto- riali e quantitativi
31	1.4.2. Disegni della ricerca sulla <i>BMI</i> esplorativi e qualitativi
33	1.5. Implicazioni per la ricerca futura sulla <i>BMI</i>
36	1.6. Il disegno della ricerca ai fini del presente studio e conseguente impianto metodologico
39	1.7. La organizzazione del lavoro
41	2. LA CLASSIFICAZIONE DEGLI ARTICOLI SCIENTIFICI CONSIDERATI AI FINI DEL PRESENTE STUDIO
41	2.1. La classificazione degli articoli scientifici
51	3 LA IDENTIFICAZIONE DEI TEMI LATENTI ESISTENTI NELLA LET- TERATURA SULLA <i>BMI</i>
51	3.1. <i>Cluster analysis</i> sui temi emergenti in letteratura

52	3.2.	Innovazione nel modello di <i>business</i> delle grandi aziende guidata dalla “R&S” (<i>R&D BMI</i>)
54	3.2.1.	L’innovazione nel modello di <i>business</i> delle grandi aziende indiane
56	3.2.2.	La <i>network orchestration</i> nel settore farmaceutico indiano
57	3.2.3.	L’innovazione nel modello di <i>business</i> delle grandi aziende del nord Europa
58	3.2.4.	Le fonti della innovazione strategica delle piccole aziende guidata dalla R&S: <i>co-opetition</i> , <i>core-capabilities</i> e competenze tecnologiche
63	3.3.	<i>Theoretical background</i> , disegno e metodologia della ricerca (<i>Theoretical Background and Research Design</i>)
64	3.4.	La <i>BMI</i> fondata sulla <i>digital e service innovation</i> (<i>Digital and Service BMI</i>)
66	3.4.1.	Tipologie di <i>digital business model innovation</i>
68	3.4.2.	<i>Service business model innovation</i> : alcune casistiche di riferimento e differenze definitive tra prodotti e servizi
72	3.4.3.	Il <i>service design</i>
74	3.4.4.	Alcuni <i>framework</i> di <i>service business model innovation</i> proposti in letteratura e loro impatto
77	3.5.	L’apprendimento organizzativo e la ricerca di creatività (<i>Organizational Learning and Creativity</i>)
79	3.5.1.	Tipologie di apprendimento in contesti di impresa
81	3.5.2.	Resistenze all’apprendimento organizzativo
82	3.5.3.	Apprendimento organizzativo, innovazione strategica e <i>business model innovation</i>
88	3.5.4.	Apprendimento strategico, fallimenti e errori
89	3.5.5.	Il <i>design thinking</i> : un approccio diffuso all’apprendimento per l’innovazione strategica dell’impresa

91	3.6.	La creazione, distribuzione e appropriazione del valore (<i>Value Creation and Capture</i>)
92	3.6.1.	Il concetto di valore nelle diverse prospettive di impresa e del consumatore
96	3.6.2.	La <i>value proposition</i> e la <i>BMI</i> : il caso CPC
99	3.6.3.	Framework di <i>business model</i> che assegnano un ruolo centrale al concetto di <i>value proposition</i>
100	3.6.4.	Appropriazione di valore, verifica del valore e estensione del concetto di valore in quanto co-creato con altri attori di <i>business</i>
103	3.7.	Limiti, <i>gap</i> conoscitivi esistenti da colmare e alcuni problemi di metodo esistenti nella letteratura scientifica sulla <i>BMI</i> (<i>Limits and Gaps in BMI Literature</i>)
104	3.8.	<i>BMI</i> , architettura organizzativa e strategia imprenditoriale (<i>Corporate Entrepreneurship Strategy</i>)
105	3.8.1.	La <i>Corporate Entrepreneurship Strategy</i> : le determinanti e gli <i>outcome</i> del modello concettuale
108	3.8.2.	La struttura organizzativa pro-imprenditoriale
109	3.8.3.	I processi e i comportamenti pro-imprenditoriali
111	3.8.4.	La <i>CE</i> : strategia organizzativa o di <i>business</i> ?
113	3.8.5.	La capacità competitiva pro-imprenditoriale
114	3.8.6.	Le relazioni interne al modello
116	3.9.	<i>Open business model innovation</i> (<i>Open Innovation</i>)
117	3.9.1.	Le principali tipologie di strategie di <i>Open Innovation</i>
118	3.9.2.	L' <i>Open Innovation</i> di IBM tramite brevetti rilasciati in licenza libera
122	3.9.3.	<i>Open source software</i> e non- <i>open source software</i>

123	3.9.4. Rischi e opportunità di ricorso ad un modello di <i>Open Innovation</i>
124	3.9.5. <i>Open business model innovation</i>
128	3.9.6. I mercati caratterizzati da diritti di proprietà intellettuale o brevetti
130	3.10. <i>Profit model</i> , organizzazione commerciale e relazione con i clienti (<i>Profit Model and System Value Chain</i>)
132	3.10.1. La <i>profit formula</i>
134	3.10.2. Un esempio di <i>business model</i> che considera esplicitamente la <i>profit formula</i>
135	3.10.3. Gli effetti della gestione delle relazioni con i clienti e della organizzazione commerciale sulla <i>profit formula</i>
140	3.11. I fattori latenti della <i>BMI</i> indagata nel periodo considerato
147	3.12. Considerazioni teoriche che discendono dalla disamina della letteratura sulla <i>BMI</i>
152	3.13. Un confronto tra le dimensioni latenti della <i>BMI</i> esistenti nella letteratura di <i>management</i> più accreditata rispetto a quelle esistenti nella letteratura minore
156	3.14. Limiti e future direzioni della ricerca
159	4. ALCUNI CASI DI IMPRESE ITALIANE CHE HANNO INNOVATO CON SUCCESSO IL LORO MODELLO DI <i>BUSINESS</i>
159	4.1. Introduzione ai casi studio analizzati
160	4.2. Caso Mosaicoon: <i>video advertising on line strategy enabler</i>
162	4.2.1. La strategia di Mosaicoon
163	4.2.2. La strategia di video comunicazione delle imprese mediata dalle agenzie creative
164	4.2.3. La <i>disruption</i> realizzata da Mosaicoon nel settore del <i>video advertising</i>
165	4.2.4. Lo <i>storytelling</i>

166	4.2.5. Il <i>revenue model</i> di Mosaicoon
167	4.2.6. La <i>value proposition</i> di Mosaicoon
167	4.2.7. Il <i>software</i> Sonar
168	4.2.8. La offerta di Mosaicoon
169	4.2.9. La piattaforma digitale proprietaria per la creazione dei contenuti multimediali
172	4.2.10. Evoluzioni attese del modello di <i>business</i> nel futuro
174	4.3. Caso Optima: un esempio di <i>service</i> e <i>digital innovation</i> nel settore delle <i>multi-utilities</i>
174	4.3.1. Introduzione
176	4.3.2. La nascita di Optima Italia
178	4.3.3. Il modello di <i>business</i> di Optima Italia
179	4.3.4. La <i>value proposition</i> di Optima Italia
183	4.3.5. L' <i>operating model</i> di Optima Italia
186	4.3.6. L'evoluzione futura del modello di <i>business</i> di Optima Italia
189	Bibliografia
223	Appendice
225	Hanno scritto nella Collana punto org

*Ai miei Genitori,
con affetto, gratitudine e stima*

Ringraziamenti

Questa ricerca non sarebbe mai giunta a compimento senza il contributo di diverse persone che, con il loro supporto, incoraggiamento, e frequente confronto, hanno consentito la necessaria rielaborazione del pensiero di fondo e dei contenuti del testo.

Tale ricerca rappresenta, inoltre, solo la prima “*delivery*” di un progetto più ampio, condiviso con il Prof. Luigi Cantone e il Dott. Giuseppe Fabio Cantone, finalizzato ad un avanzamento teorico sul tema della *BMI* e ad offrire spunti di riflessione per i *manager* che si occupano, o intendono occuparsi, del ripensamento strategico delle aziende per cui operano.

Ringrazio, innanzitutto, il Prof. Luigi Cantone, mio mentore, per i numerosi e preziosi consigli avuti durante la stesura del volume, e per la sua rilettura finale.

Inoltre, ringrazio il Dott. Giuseppe Fabio Cantone per il suo contributo alla redazione dei due casi studio contenuti nella monografia.

Un sentito ringraziamento, inoltre, al Prof. Luigi Maria Sicca, responsabile della collana della casa editrice dedicata agli studi di *management*, per il costante incoraggiamento, e la preziosa attività di relazione con l'Editore e il suo *staff*.

Inoltre, ringrazio i *manager* di Optima Italia per la disponibilità alle diverse interviste necessarie allo sviluppo del relativo caso di studio: Dott. Francesco Caliendo, Direttore Commerciale e Marketing; Dott. Antonio De Rosa, *Business Development*; Dott.ssa Laura Masiello, Ufficio *Brand* e Comunicazione. Per lo stesso motivo ringrazio i *manager* di Mosaicoon per la disponibilità alle diverse interviste necessarie allo sviluppo del relativo caso di studio: Dott. Ugo Parodi Giusino, Fondatore e Amministratore Delegato.

to; Dott. Andrea Staderini, Responsabile dell'Ufficio di Roma.

Un ringraziamento doveroso ai due *referee* anonimi che hanno consentito, con le loro revisioni, di ricevere delle indicazioni assai utili per la organizzazione del lavoro e per la migliore efficacia di esposizione dei contenuti.

Un pensiero ai miei colleghi del Laboratorio di Marketing – Dott.ri Vincenzo Basile, Paolo Calvosa, Nicola Cirillo, Dario Di Sarno, Teresa Marrone – che contribuiscono, giorno per giorno, a creare il clima ideale per l'attività di ricerca universitaria.

Ringrazio anche Angelo Cantone, autore della immagine in copertina che simboleggia, con la metafora dell'alveare, l'operosità individuale e il *caos* creativo che alimentano la ricerca della innovazione strategica da parte delle imprese.

In ultimo, un affettuoso ringraziamento ai miei genitori senza il cui esempio di vita nulla sarebbe mai potuto accadere.

Prefazione

*Luigi Cantone**

Negli ultimi anni, il tema dell'innovazione del modello di business ha assunto un ruolo sempre più importante nella letteratura di management per più di un motivo.

L'ipercompetizione, causata anche dai processi di globalizzazione, ha spinto le imprese a ricercare modalità di conseguimento del vantaggio competitivo basate su nuove concezioni e dimensione della concorrenza. Ciò richiede una visione strategica che sfrutti i vantaggi della tempestività e dell'innovazione delle regole del gioco consolidate nel business, meno ancorate ai modelli di pianificazione strategica tradizionali. Un processo di sviluppo della strategia, dunque, meno analitico e più creativo, coerentemente con un contesto ambientale, turbolento e di difficile prevedibilità.

Il tema della innovazione del modello di business ha assunto rilievo anche per l'avvento delle tecnologie digitali (*digital business transformation*). Esse hanno visto nascere, e rapidamente crescere, iniziative di impresa molto innovative che agiscono in particolare sulle interfacce tecnologiche di ingaggio del cliente, sul networking tra imprese, e su modelli innovativi di servizio. Tali imprese hanno talvolta creato settori radicalmente nuovi – come è stato il caso di Google, Amazon, Facebook - talaltra han-

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese. Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni, Università degli Studi di Napoli Federico II.

no rappresentato degli esempi per gli *incumbent* che operano in settori tradizionali per il perseguimento di modalità totalmente nuove di conseguimento del vantaggio competitivo nel business di riferimento (come è il caso di Netflix, Booking, Airbnb, Uber).

Negli ultimi decenni, le economie evolute e più dinamiche a livello internazionale, hanno compreso l'impatto della nuova imprenditorialità, delle start-up e del *technology venturing* sulla crescita della occupazione, dei servizi e della economia. Ciò ha determinato una ulteriore spinta allo studio del *business model design* come modalità attraverso la quale poter configurare modelli di business da parte di nuove imprese, molto spesso caratterizzate da alta tecnologia e alta innovazione.

Anche le economie emergenti (Cina, India, Brasile, Russia, ad esempio) si sono inserite nella competizione globale attraverso imprese adottanti modelli di business altamente innovativi che valorizzano i fattori di vantaggio *home-based* o che colgono i fattori di vantaggio dei Paesi *host-based*. Il tema della innovazione del modello di business nei Paesi emergenti ha assunto rilevanza anche in relazione ai cosiddetti *base of pyramid*, ovvero quei business relativi a bisogni già adeguatamente soddisfatti nelle economie sviluppate, ma che devono ancora essere soddisfatti in Paesi in via di sviluppo e per le classi sociali più deboli della società. In tal caso i modelli di business sono innovativi, non tanto in termini di *value proposition*, bensì di *operating model* (come nei settori dell'energia, della telefonia mobile, delle automobili, della chimica, etc.).

Il lavoro proposto dall'autore è una interessante esplorazione all'interno (*zooming in*) della letteratura sulla innovazione del modello di business, al fine di identificare le sue dimensioni latenti, procedere ad una sistematizzazione del *corpus* di letteratura, e contribuire, infine, a desumere (*zooming out*) i limiti, i gap e le sfide nell'immediato futuro per l'avanzamento della ricerca sul tema specifico.

A mio giudizio, il lavoro di ricerca è di particolare interesse, sia per la metodologia utilizzata, sia per le evidenze emerse,

che fanno chiarezza sulle dimensioni latenti della letteratura sul tema della innovazione del modello di business e sulle possibili traiettorie future della ricerca sull'argomento.

I due casi di studio di imprese italiane sviluppati nel testo – Mosaicoon e Optima Italia – vanno ad approfondire alcuni aspetti della innovazione del modello di business non sempre adeguatamente sviluppati in letteratura, ovvero le dimensioni a monte del modello di business e il modello di profittabilità. Entrambe le imprese analizzate sono nello stadio di consolidamento del loro modello di business (*video advertising on line* e *multi-utilities*) sul mercato interno. Attualmente, stanno valutando come replicarlo sui mercati internazionali con lo stesso successo che stanno ottenendo su quelli nazionali.

L'impianto metodologico, le risultanze dell'analisi di *text mining* e le evidenze empiriche che discendono dai due interessanti casi di studio analizzati sono di indubbio e rilevante interesse per gli studiosi di innovazione del modello di business. Il volume, inoltre, offre interessanti spunti di riflessione per i manager che affrontano nelle imprese i temi dell'innovazione del modello di business e delle leve attraverso cui essa può essere perseguita.