Gabriele Santoro

OPEN INNOVATION

Competere in un mondo digitale

G. Giappichelli Editore

Introduzione

Viviamo in un mondo sempre più connesso, digitale e globale. Un mondo che cambia rapidamente, in cui i beni diventano obsoleti più in fretta e le tecnologie vengono adottate in modo più rapido dai consumatori. Un contesto altamente competitivo e dinamico per le imprese. Queste sono obbligate ad innovare rapidamente ed in maniera efficace per sopravvivere. Per poter innovare, le imprese sono costrette ad aprire i processi di innovazione e a sfruttare le tecnologie digitali moderne per efficientare i processi. Open innovation e digitalizzazione. Sono questi i due temi principali del presente libro.

Il concetto di open innovation fu sviluppato in primis da Chesbrough (2003), il quale pone enfasi sul passaggio dalla closed innovation, in cui i processi innovativi si realizzano attraverso le tradizionali attività di R&D rappresentate da un sistema verticalmente integrato, alla nuova frontiera dei processi innovativi, caratterizzati da relazioni tra più soggetti i quali apportano e condividono conoscenze e competenze che possano crear più valore di quanto se ne creerebbe con un modello chiuso.

L'idea di base di questo modello è che le imprese, nel migliorare la propria posizione competitiva, dovrebbero utilizzare tanto le idee/conoscenze/tecnologie nate all'esterno quanto quelle nate all'interno, affiancate da modalità di accesso al mercato interne ed esterne.

D'altra parte, la digitalizzazione rappresenta un elemento vitale nei processi di collaborazione. Gli ecosistemi digitali, ad esempio, stanno creando minacce per le imprese tradizionali e, contestualmente, dominando molti settori. Aziende come Amazon, Google, Tencent, Alibaba, Uber, Netflix, Spotify hanno rivoluzionato arene competitive, attraverso modelli aperti di innovazione, che sfruttano risorse di attori diversi, digitali e non.

Inoltre, la digitalizzazione rende necessaria l'adozione di modelli di crescita basati sui dati e sulle interazioni con i clienti (lean start-up, growth hacking,

agile). Ancora una volta, collaborare diventa fondamentale e il digitale favorisce questo processo.

Questo elaborato si inserisce proprio in questo contesto di analisi fornendo un manuale volto a comprendere le principali dinamiche di nuovi modelli dell'innovazione come strumento per la creazione di valore delle imprese operanti nell'attuale contesto di riferimento incerto, mutevole e sempre più digitale.

Il manuale, quindi, cerca di affrontare il tema dei modelli di innovazione comunemente studiati dalla letteratura internazionale, per poi porre enfasi sulle nuove tendenze in tema di open innovation.

La trattazione trae avvio (Capitolo 1) dalla descrizione dell'importanza dell'innovazione nell'attuale scenario di riferimento, delle principali teorie di riferimento del passato e del presente. Inoltre, verrà discusso il tema servitizzazione, sempre più rilevante in un contesto di digitalizzazione e apertura dei modelli di business.

Il Capitolo 2 descrive le principali teorie in tema di R&S interna e gestione della conoscenza. Usando la knowledge-based view come lente teorica, verrà spiegata l'importanza della creazione e gestione della conoscenza nei processi di innovazione.

Il lavoro prosegue con una disamina del modello closed innovation, ritenuto oggigiorno poco efficiente ed efficace (Capitolo 3).

Il capitolo quarto approfondisce il paradigma della open innovation, illustrando nel dettaglio i suoi elementi fondamentali, i suoi meccanismi, i vantaggi e le barriere. Inoltre, verranno anticipati i concetti di fonti esterne di conoscenza e tecnologia, pratiche di open innovation e fasi dell'innovation funnel aperte a forme di collaborazione.

Il lavoro prosegue (Capitolo 5) proponendo un'analisi approfondita di pratiche di open innovation sempre più sfruttate dalle corporate: corporate venturing e corporate venture capital. Il capitolo intende suggerire l'importanza della collaborazione tra corporate e start-up. Queste ultime rappresentano un ponte importante tra innovazione nelle aziende corporate e digitalizzazione.

Il capitolo 6 intende presentare alcune metodologie di innovazione aperta sfruttate dalle start-up. Si tratta di metodologie (lean start-up, agile, growth hacking e design thinking) che impiegano l'interazione con i clienti e strumenti digitali per innovare in maniera rapida ed efficace.

Infine, l'ultimo capitolo fa luce sulle piattaforme. Si tratta di ecosistemi digitali, ovvero sistemi di open innovation, che sfruttano le risorse di attori diversi per innovare ed offrire proposte di valore nuove.

In definitiva, il presente libro intende far luce sulle nuove tendenze in tema di open innovation, con particolare riferimento a quelle pratiche di open innovation che sfruttano le tecnologie digitali per innovare i modelli di business.

1 L'innovazione nei modelli di business: il nuovo imperativo

1.1. Evoluzione del concetto di innovazione. Cenni storici

Il termine "innovazione" viene spesso utilizzato come sinonimo di crescita economica e sociale. L'innovazione offre nuovi prodotti, nuovi servizi e nuove tecnologie; inoltre, risolve problemi, soddisfa bisogni, necessità e crea cambiamenti sociali. Il tema si presenta tanto ampio da rendere l'ambito di indagine decisamente vasto. Infatti, date le sue caratteristiche di rilevanza strategica per lo sviluppo d'impresa, di multidimensionalità negli aspetti progettuali e realizzativi, di trasversalità rispetto ai confini organizzativi e di complessità in termini gestionali, il tema "innovazione" costituisce un territorio di indagine ampio e articolato.

Uno dei primi studiosi dell'innovazione è, senz'altro, l'economista austriaco Joseph A. Schumpeter, il quale suggerì che lo sviluppo economico dipende in larga misura dai miglioramenti della tecnologia e dalle innovazioni sviluppate e commercializzate dall'imprenditore. Inoltre, l'autore propose la differenza tra invenzione e innovazione, sostenendo che la prima non comporta necessariamente l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto o processo.

Per definire l'innovazione, Schumpeter partì dal concetto di "*Sviluppo*", ovvero quei mutamenti della sfera economica che non sono ad essa imposti dall'esterno ma scaturiscono dall'interno, ovvero dalle iniziative degli imprenditori oppure semplicemente dall'introduzione di nuove combinazioni, le quali danno vita a cinque casi [1]:

- produzione di un nuovo bene;
- introduzione di un nuovo metodo di produzione;
- apertura di un nuovo mercato;

[1] Schumpeter J.A. (1971), *Teoria dello sviluppo economico*, Sansoni, Firenze.

- conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie;
- riorganizzazione di un qualsiasi settore.

Lo stesso autore definì l'innovazione come l'introduzione di una nuova funzione di produzione, intesa come nuova merce o nuove forme di organizzazione, affermando una visione dinamica della stessa, considerandola determinante del mutamento industriale e motore dello sviluppo economico.

In quest'ottica, l'innovazione non è altro che una risposta creativa che si verifica "*ogni qualvolta l'economia o un settore o alcune aziende di un settore fanno qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente*" [2].

Schumpeter, inoltre, definisce l'invenzione come l'acquisizione di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche potenzialmente applicabili alla produzione. L'invenzione può diventare innovazione quando un'impresa crea un business model attorno all'invenzione stessa e, quindi, sviluppa prodotti/servizi per sfruttare economicamente idee e conoscenze [3]. Questa visione moderna dell'innovazione verrà approfondita nella sezione 1.3 del presente capitolo.

In linea con quanto sopra, è possibile definire una prima distinzione tra invenzione e innovazione. Si può considerare la prima come un'idea o una realizzazione che porta a un avanzamento tecnologico. La seconda come un primo passo per la sua messa in pratica, ovviamente a livello commerciale [4]. Secondo Bozeman e Link, un'invenzione è qualcosa di nuovo e diventa innovazione quando viene resa fruibile e disponibile al mercato [5]. Scherer e Ross, invece, sottolineano che "*le innovazioni non cadono come manna dal cielo. Esse richiedono sforzi, creatività, sviluppo e fasi di prova per essere introdotte nella vita economica*" [6].

Talvolta, i concetti di invenzione e innovazione sono strettamente legati, nella misura in cui è difficile distinguere l'uno dall'altro (ad esempio, nel settore delle biotecnologie). In molti casi, tuttavia, vi è un intervallo di tempo considerevole tra i due, tale da riuscire a ben distinguere le diverse fasi [7].

Per essere in grado di trasformare un'invenzione in un'innovazione, un'impresa ha, solitamente, bisogno di combinare diversi tipi di conoscenze, capacità, competenze e risorse. Ad esempio, l'impresa ha bisogno di possedere conoscen-

---

[2] Schumpeter J.A. (1967), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Etaslibri, Milano, 68.

[3] Malerba F. (2000), *Economia dell'innovazione*, Carocci, Roma, 25.

[4] Fagerberg J. (2004), *Innovation: A guide to the literature*.

[5] Bozeman B. & Link A.N. (1983), *Investments in technology: corporate strategies & public policy alternatives*, Praeger Publishers.

[6] Scherer F.M. & Ross D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*.

[7] Rogers E. (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

za nella produzione e nella gestione delle strutture; di essere a conoscenza del mercato e di esser dotata di un sistema di distribuzione ben funzionante, risorse finanziarie sufficienti e così via. Ne consegue che il ruolo di innovatore si avvicina più alla figura dell'imprenditore che a quella dell'inventore.

Tradurre un'invenzione in un'innovazione di processo o di prodotto di successo richiede numerose e complesse azioni complementari, tra cui cambiamenti organizzativi e formazione della manodopera, attività di marketing, design e specifici servizi commerciali. Naturalmente, l'innovazione oggi non si limita solo alla R&S. È un fenomeno raramente isolato. Si tratta, piuttosto, di un processo di collaborazione tra una rete eterogenea di stakeholder, istituzioni e utenti, che possono essere sia interni che esterni all'impresa. Inoltre, alla complessità del multi-sfaccettato panorama internazionale dell'innovazione si è aggiunta la comparsa di nuovi importanti player a livello globale.

In definitiva, è possibile spiegare il concetto di innovazione attraverso la seguente equazione [8]:

Innovazione = concepimento teorico + invenzione tecnica + sfruttamento commerciale

In letteratura si possono trovare diverse teorie e filoni di studi sul tema dell'innovazione, le quali hanno sviluppato, nel corso degli anni, linee di pensiero alternative.

A tal riguardo, come si può notare dalla tabella 1.1, le prime teorie risalgono all'inizio del secolo scorso. L'innovazione veniva considerata un fattore esogeno.

Il secondo filone, detto paleo-schumpeteriano, cerca di analizzare lo sviluppo economico della società capitalistica, valorizzando il ruolo dell'imprenditore e delle sue azioni come motore dello sviluppo delle innovazioni. Tale filone fa, per lo più, riferimento all'opera di Schumpeter "Teoria dello Sviluppo Economico" [9].

Il terzo filone, neo-schumpeteriano, trova le sue origini nell'opera dello stesso Schumpeter "Capitalismo, socialismo, democrazia" [10]. La base teorica è la stessa del filone precedente, con la differenza che maggior importanza è attribuita al ruolo giocato dall'impresa, che, attraverso l'attività di R&S, riesce a produrre maggiori innovazioni e ad integrarle alle strategie d'impresa.

Il filone neo-tecnologico si è sviluppato nei primi anni '80 e riprende di-

---

[8] Trott P. (2017), *Innovation management and new product development*, Pearson education, London.

[9] Schumpeter J.A. (1977), *Il processo capitalistico: cicli economici*, Boringhieri, Torino.

[10] Schumpeter J.A. (1955), *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas, Milano.

versi elementi dell'analisi schumpeteriana. Tale filone descrive l'innovazione come un processo che si svolge in condizioni di incertezza, con soggetti economici che evolvono dinamicamente, mediante meccanismi di apprendimento, ricerca e selezione [11]. Con tale filone, vengono enfatizzati i concetti di apprendimento dall'esperienza (learning by doing), apprendimento dall'uso (learning by using) e apprendimento dall'interazione con i clienti (user engagement).

L'ultimo filone, detto organizzativo-manageriale, risale alla seconda metà degli anni '80. Questo si concentra sull'analisi del fenomeno innovativo all'interno della singola impresa piuttosto che nel complesso del sistema economico [12].

Tabella 1.1. – *Filoni teorici in materia di innovazione*

Teoria	*Autori*	*Periodo*	*Temi*
Filone Neoclassico	Walras, Pareto Marshall, Hicks	1900-1930	• Innovazione esogena • Conoscenze scientifiche-tecnologiche date • Imprese agiscono in base al postulato della max. del profitto
Filone paleo-schumpeteriano	Schumpeter	1912-1934	• Innovazione motore dello sviluppo economico • Conoscenza scientifica esogena alle imprese
Filone neo-schumpeteriano	Schumpeter	1934-1940	• Innovazione motore dello sviluppo economico • Produzione di conoscenza scientifica endogena alle imprese di grandi dimensioni
Filone neo-tecnologico	Rosenberg, Simon	1980-1985	• Cambiamento tecnologico endogeno al sistema • Carattere "localizzato" della conoscenza • Ruolo cruciale del processo di apprendimento
Filone organizzativo-manageriale	Rispoli, Volpato	1986-1990	• Fenomeno innovativo studiato all'interno della singola impresa

Fonte: Ciappei e Capacci (2004) [13].

[11] Rosenberg R.D. (1989), "Integrating Strategy, Industrial Product Innovation and Marketing Research", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 5, 199-211.

[12] Rispoli M. (1988), *Innovazione e strategia aziendale*, Il Mulino, Bologna; Volpato G. (1986), *Concorrenza, impresa, strategie: metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino, Bologna.

La tabella 1.1 rappresenta uno schema riassuntivo delle principali teorie economiche dell'innovazione, disposte su base temporale.

Sono, quindi, molteplici le definizioni di innovazione e, come constatato, ogni teoria studia il tema da angolazioni diverse; in tutti gli studi, però, sono costantemente presenti i concetti di "*cambiamento*" e "*novità*", sia che essi siano di grandi dimensioni o ridotte dimensioni [14]. Quando si studia il tema dell'innovazione, la difficoltà risiede proprio nel determinare l'entità del cambiamento; per questo, la letteratura ha cercato di classificare, attraverso forme e modelli, le medesime.

1.2. Tipologie e forme di innovazione. La visione classica

In questo paragrafo, si analizzeranno i criteri di classificazione delle innovazioni di maggior importanza secondo la letteratura.

Le innovazioni possono essere classificate in base al "tipo", alla "natura", all'"intensità" e all'"ampiezza". Da questo punto di vista, Schumpeter [15] suggerì cinque tipi diversi di innovazione: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione legata a nuovi mercati, innovazione organizzativa, innovazione nelle fonti di approvvigionamento. Tuttavia, la letteratura si è perlopiù focalizzata sulle prime due tipologie.

Anche Schmookler pose particolare enfasi sui primi due tipi di innovazione, sostenendo che la distinzione tra "tecnologia del prodotto" e "tecnologia di produzione" sia critica per la comprensione del fenomeno [16]. Definì il primo tipo come conoscenza su come creare o migliorare i prodotti; la seconda come conoscenza su come produrli. Analogamente, i termini "innovazione di pro-

---

[13] Ciappei C. & Capacci S. (2004), *Innovazione di prodotto: competere tra creatività e prestazioni*, Firenze University Press, Firenze, 12.

[14] Wilson J.Q. (1966), *Innovations in Organizations: Notes Toward A Theory. Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh; Carayannis E.G. & Campbell D.F. (2009), "'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem", *International journal of technology management*, *46*(3-4), 201-234; Carayannis E.G. & Campbell D.F. (2012), "Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems", in *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems* (pp. 1-63), Springer, New York.

[15] Schumpeter J.A. (1977), *Il processo capitalistico: cicli economici*, Boringhieri, Torino.

[16] Schmookler J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

dotto" e "innovazione di processo" sono stati utilizzati, rispettivamente, per definire la commercializzazione di beni e servizi nuovi o migliori, e il miglioramento nei metodi per produrre.

Una classificazione di innovazione accettata a livello internazionale nel filone di studio è quella fornita da Oslo Manual, che divide il concetto di innovazione tra innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione organizzativa, innovazione di marketing.

Infine, più recentemente, Trott [17] propone una classificazione ampia di innovazione, considerando: innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione organizzativa, innovazione gestionale, innovazione produttiva, innovazione nel marketing e innovazione nei servizi (tabella 1.2).

Tabella 1.2. – *Classificazione di innovazione*

Tipologia di innovazione	*Esempio*
Innovazione di prodotto	Sviluppo di nuovi prodotti o miglioramento dei prodotti esistenti
Innovazione di processo	Sviluppo di nuovi processi (ad esempio produttivi)
Innovazione organizzativa	Nuova impostazione organizzativa; nuovi sistemi di comunicazione interna
Innovazione gestionale	TQM (total quality management); BPR (business process re-engineering)
Innovazione produttiva	Quality circle; JIT (just-in-time)
Innovazione commerciale/marketing	Nuove campagne di marketing; nuovi approcci alla vendita
Innovazione nei servizi	Sviluppo di nuovi servizi

Fonte: adattata da Trott (2017).

Di seguito verranno analizzate alcune delle classificazioni di innovazione più utilizzate e studiate in letteratura.

[17] Trott P. (2008), *Innovation management and new product development*, Pearson education.

1.2.1. Innovazione di prodotto e di processo

Le innovazioni di prodotto riguardano i beni e i servizi realizzati ed offerti dall'impresa. Un chiaro esempio di innovazione di prodotto è lo sviluppo e la commercializzazione degli smartphone, dei tablet e dei PC. L'innovazione di processo, invece, concerne le modalità attraverso cui un'impresa svolge le proprie attività; esse sono spesso orientate al miglioramento dell'efficacia o dell'efficienza dei sistemi di produzione. Innovazione nei processi produttivi possono comportare la riduzione dei difetti di fabbrica o migliorare la produttività media. Questo permette di supportare strategie di business legate alla leadership di costo. Ad esempio, l'innovazione di processo potrebbe riguardare l'implementazione di un sistema di intelligenza artificiale in grado di identificare, automaticamente, pezzi difettosi tra i prodotti e scartarli. La raccolta dati permetterebbe altresì di ridurre il numero pezzi difettosi, portando a un aumento dell'efficienza.

L'impatto economico e sociale delle due tipologie di innovazione analizzate è differente; se la commercializzazione di nuovi prodotti ha, comunemente, un effetto positivo sulla crescita del fatturato e sull'occupazione, l'innovazione di processo, invece, può provocare diversi effetti ambigui a causa della sua natura focalizzata sulla riduzione dei costi [18]. Non bisogna incorrere nell'errore di considerare sempre e comunque le innovazioni di prodotto e di processo separate tra loro. Esse, infatti, spesso sono simultanee e fra loro collegate; un nuovo processo può consentire la realizzazione di nuovi prodotti, così come nuovi prodotti possono determinare, o richiedere, lo sviluppo di nuovi processi.

1.2.2. Innovazioni disruptive, radicali e incrementali

Un'altra modalità di classificazione delle innovazioni è basata sull'entità del cambiamento rispetto alla configurazione preesistente [19]. Una tecnologia può rappresentare una novità assoluta, oppure risultare nuova solo in un particolare settore o per un'impresa.

Le innovazioni radicali, quindi, sono quelle che presentano un carattere di novità assoluta rispetto a innovazioni di prodotti e processi esistenti (ad esem-

---

[18] Edquist C., Hommen L. & Mckelvey M. (2001), *Innovation and Employment, Process versus Product Innovation*, Elgar, Cheltenham.

[19] Freeman C. & Soete L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, Third Ed., Pinter, London.

pio, l'introduzione di un macchinario, per la produzione, completamente nuovo e diverso dalle macchine esistenti). Queste segnano una rottura rispetto al passato nei modi di usare il prodotto, nelle prestazioni, nelle caratteristiche, negli attributi, nei materiali e nei componenti utilizzati per metterla in pratica, dando la possibilità di accedere a nuovi paradigmi produttivi all'interno dell'impresa, comportando, quindi, metodi di produzione nuovi rispetto a quelli passati, talvolta favorendo la nascita di nuovi settori [20].

Le innovazioni incrementali, invece, rappresentano innovazioni non dotate di caratteristiche nuove o originali, ma presentano solo cambiamenti marginali o lievi adattamenti rispetto a soluzioni preesistenti [21]. Esempi di innovazioni incrementali sono le nuove versioni di sistemi operativi che vengono rilasciate dai produttori di software, le quali presentano potenziamenti e/o modifiche rispetto alle versioni precedenti.

Le innovazioni incrementali possono essere riscontrabili sia tra quelle di prodotto sia tra quelle di processo; nel primo caso le prestazioni del prodotto vengono migliorate rispetto alle qualità passate; nel secondo caso vi è l'opportunità di operare con tecniche di produzione migliori e permette di migliorare l'efficienza di utilizzo dei fattori della produzione.

Ultimamente, la letteratura propone la distinzione tra innovazione disruptive e radicale. In definitiva, è possibile riassumere quanto segue:

- L'innovazione disruptive è quella che stravolge un intero settore o industria. Si pensi, ad esempio, a Spotify per la musica, Netflix per il cinema, Airbnb per l'accommodation. In molti casi non si tratta di innovazioni di prodotto o processo, bensì di business model, in quanto può toccare diversi elementi quali value proposition, revenue model, channels. Questo verrà spiegato ed approfondito nel paragrafo e nei capitoli successivi. L'innovazione disruptive è spesso supportata da strategie di open innovation laddove un soggetto non può supportare l'intero ecosistema digitale da solo.
- L'innovazione radicale presenta un elevato grado di novità rispetto all'industria ma non stravolge il settore.
- L'innovazione incrementale rappresenta un miglioramento marginale rispetto alle soluzioni precedenti.

---

[20] Freeman C. & Perez C. (1988), "Structural crises of adjustment: business cycles", *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London.

[21] Schilling M.A. & Izzo F. (2012), *Gestione dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano.

1.3. Innovazione nei modelli di business

Oggigiorno, parlare di innovazione di prodotto e processo risulta limitante. Sempre più, infatti, si parla di modelli di business e innovazione degli stessi[22]. Il concetto di modello di business gioca un ruolo fondamentale sia nei recenti studi di innovation management che in quelli di open innovation. Nel primo caso, il modello di business rappresenta il modo attraverso il quale è possibile creare e catturare valore da un nuovo prodotto, servizio o tecnologia. Per quanto concerne il secondo caso, nei capitoli successivi verrà illustrato come e perché fare open innovation significhi, anche, gestire in maniera attiva i progetti di innovazione e i modelli di business; infatti, il modello di business spesso gioca un ruolo primario nella scelta tra commercializzazione interna ed esterna.

Il modello di business descrive il modo attraverso il quale un'impresa crea, fornisce e cattura valore[23]. Pertanto, come ampiamente suggerito dalla letteratura, non è il prodotto, il servizio o la tecnologia a creare valore, bensì il modello di business. Questo significa, ad esempio, definire quale sia la proposta di valore offerta (value proposition) e a chi venga offerta (target segment). Ad esempio, WhatsApp ha un valore di mercato elevato non tanto per l'utilità tecnologica che offre (molto simile a quella dei concorrenti), ma per la proposta di valore ai clienti. In particolare, WhatsApp mira a offrire una proposta di valore (sistema di scambio messaggi) che sia in linea con le necessità dei clienti (chattare con un numero di persone più elevato possibile). Questo viene garantito attraverso gli effetti rete ottenuti grazie all'adozione della tecnologia. Anni fa, il management di WhatsApp cambiò il modello di business, rendendo il servizio gratuito per stimolare l'adozione dell'app e per far crescere il valore della tecnologia in modo esponenziale. Il servizio gratuito contribuì a stimolare l'adozione. Una elevata adozione fece crescere il valore del modello di business in modo esponenziale perché gli utenti ebbero l'opportunità di comunicare con più utenti.

Questo esempio evidenzia come ogni impresa sia operativa per soddisfare un bisogno o per risolvere un problema. Il concetto di "modello di business" e le sue relative componenti aiuta a far chiarezza su quale sia la proposta di valore offerta a un target specifico. Phillip Kotler, padre del marketing, affermava che *"la gente non vuole un trapano, ma un modo per fare un buco nel muro"*. In tal senso, non è il prodotto che crea valore, piuttosto il modo attraverso il quale

---

[22] Chesbrough H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long range planning*, *43*(2-3), 354-363.

[23] Zott C., & Amit R. (2010), "Business model design: An activity system perspective", *Long range planning*, *43*(2-3), 216-226.

risolviamo un problema e come questa proposta di valore è articolata in termini di costi, ricavi, attività, risorse, ecc.

Il modello di business può essere descritto attraverso il framework delle tre componenti:

- *Value creation*: mira a descrivere la proposta di valore e i target interessati ad essa. In ottica ecosistemica, è necessario descrivere anche la proposta di valore offerta ad altri player (si pensi, ad esempio, alla value proposition offerta alle case discografiche nel caso di Spotify o agli esercenti nel caso di Satispay). Questo modello descrittivo risulta molto utile proprio nei modelli di business aperti e digitali, in cui diversi attori contribuiscono con risorse, competenze, asset.
- *Value configuration*: mira a descrivere le risorse e le attività chiave necessarie per offrire le proposte di valore. In questo caso, sarà necessario definire le risorse e le attività possedute e condotte sia internamente che esternamente, in ottica esosistemica e di open innovation. Ad esempio, Uber non possiede automobili, Airbnb non possiede case.
- *Value capture:* mira a descrivere la struttura di costi (fissi e variabili) e ricavi alla base del modello di business. In altri termini, questa componente descrive in che modo il modello di business è sostenibile dal punto di vista economico. Inoltre, tale componente descrive in che modo il valore viene distribuito tra i diversi attori dell'ecosistema (ad esempio, quanto guadagnano le case discografiche offrendo la musica su Spotify?).

Cosa significa, quindi, innovare il modello di business? Sebbene non ci sia una definizione comunemente accettata in letteratura, è possibile affermare che tale concetto significhi cambiare/alterare, in forma significativa (rispetto a sé stessi o rispetto al mercato), le componenti sopra menzionate. In genere, le innovazioni disruptive del modello di business sono quelle che trasformano tutte e tre le componenti (Netflix, Spotify), stravolgendo un intero settore. Pertanto, vendere parte dei prodotti attraverso canali e-commerce non può essere considerata una innovazione del modello di business; tuttavia, passare da una vendita totalmente fisica (brick and mortar) a una totalmente online, può essere considerato un cambiamento significativo, a livello di investimenti, risorse, competenze, riorganizzazione aziendale, e quindi oggetto di business model innovation.

Lo spettro delle possibilità è talmente ampio da rendere difficile una definizione perfetta di business model innovation. Il mondo dei practitioner ha provato a fornire una definizione di business model innovation. Boston Consulting Group[24] ha suggerito che *"L'innovazione del modello di business è*

[24] https://www.bcg.com/it-it/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation.