

Cattedra

---

RELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO I</b> .....	5
<b>STRATEGIE DI CRESCITA AZIENDALE</b> .....	5
<b>1.1 Strategie di Crescita Aziendale</b> .....	5
<b>1.2 La Teoria della <i>Disruptive Innovation</i></b> .....	11
<b>1.3 Adattamento alle Tendenze Digitali</b> .....	15
<b>CAPITOLO II</b> .....	18
<b>L'INNOVAZIONE A SUPPORTO DELLA CRESCITA AZIENDALE</b> .....	18
<b>2.1 Il concetto di innovazione</b> .....	18
<b>2.2 Disruptive Innovation e Big Bang Disruption: Teoria ed Effetti</b> .....	22
<b>2.3 La sfida delle grandi aziende</b> .....	28
<b>CAPITOLO III</b> .....	32
<b>IL CASO AMAZON PRIME VIDEO</b> .....	32
<b>3.1 Origini e Sviluppo del Mercato dello Streaming</b> .....	32
<b>3.2 Il Caso Amazon Prime Video: Trasformazione dal DVD allo Streaming Online</b> .....	33
<b>3.3 Innovazione e Tecnologie Esponenziali</b> .....	34
<b>CONCLUSIONI</b> .....	38
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	40

## INTRODUZIONE

Nell'attuale panorama economico e tecnologico, l'innovazione riveste un ruolo sempre più centrale nel determinare il successo e la sopravvivenza delle imprese. È innegabile che, in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti e crescente competizione, le aziende debbano adottare strategie di crescita e adattamento alle nuove sfide imposte dal mercato. In questo contesto, l'adozione di pratiche innovative diventa essenziale per mantenere un vantaggio competitivo e per rispondere efficacemente alle mutevoli esigenze dei consumatori.

L'obiettivo di questo lavoro è esplorare il ruolo fondamentale che l'innovazione strategica gioca nel contesto attuale, focalizzandosi su tre principali aspetti: le strategie di crescita aziendale, l'adattamento alle tendenze digitali e l'impatto delle disruptive innovation e delle Big Bang Disruption.

Nel primo capitolo, verranno analizzate le diverse strategie di crescita adottate dalle aziende per perseguire il loro sviluppo e la loro espansione. Si esploreranno le teorie della disruptive innovation, sviluppate da studiosi come Clayton Christensen, e le implicazioni che queste hanno per le imprese nel contesto dell'attuale mercato globalizzato.

Il secondo capitolo approfondirà il concetto di innovazione come catalizzatore di successo, esaminando le diverse forme di innovazione e il loro impatto sulle imprese e sull'economia in generale. Si analizzeranno in particolare le sfide che le grandi aziende affrontano nel contesto dell'innovazione e le strategie necessarie per rimanere competitive in un ambiente in continua evoluzione.

L'analisi del ruolo di Amazon Prime Video, infine, come piattaforma multiservizi, sebbene non rappresenti il leader indiscusso del settore dello streaming, emerge come un valido concorrente in un mercato dominato da piattaforme consolidate come Netflix.

Attraverso la trasformazione da distributore di DVD a una piattaforma di streaming online di successo, Amazon Prime Video ha dimostrato una notevole capacità di adattamento e innovazione. La strategia adottata da Amazon mette in luce la sua flessibilità nel cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie emergenti e nel creare un ecosistema digitale in grado di offrire una vasta gamma di servizi ai propri utenti. Inoltre, questo studio sottolinea l'importanza dell'innovazione strategica nel mantenimento della competitività delle aziende in un ambiente in continua evoluzione. La capacità di Amazon di trasformare la sua attività principale di e-commerce in una piattaforma multiservizi rappresenta un esempio tangibile di come le imprese possano sfruttare l'innovazione per diversificare le proprie attività e rimanere rilevanti nel mercato.

# CAPITOLO I

## STRATEGIE DI CRESCITA AZIENDALE

### 1.1 Strategie di Crescita Aziendale

Nel panorama aziendale, sia le grandi che le piccole imprese adottano strategie per guidare le proprie attività, indipendentemente dal livello di consapevolezza o formalizzazione (Marini, 2005). Queste strategie possono essere più o meno articolate, delineando linee guida e direzioni di sviluppo (Visconti, 2006).

Nel contesto delle PMI, emergono peculiarità nel modello strategico adottato:

1. **Strategie di Nicchia (Strategie Competitive):** Le PMI si distinguono per il loro posizionamento in segmenti di mercato ristretti, come specifiche categorie di clienti o prodotti. Questo approccio consente loro di iniziare con un gruppo limitato di clienti e di espandersi gradualmente (Marini, 2005).
2. **Formazione della Strategia (Strategie Corporate):** Nelle PMI, l'analisi e la formulazione della strategia spesso avvengono in modo non consapevole, con imprenditori che si affidano principalmente alle loro intuizioni (Colombo & Depperu, 2006). Questo può portare a decisioni strategiche orientate al mantenimento delle posizioni esistenti o all'adattamento alle mutevoli condizioni di mercato (Marini, 2005).

Nel panorama delle strategie aziendali, è fondamentale comprendere la distinzione tra due concetti chiave: le strategie corporate e le strategie competitive. Le strategie corporate si riferiscono alle decisioni di alto livello prese a livello aziendale, che guidano l'intera organizzazione e definiscono il percorso complessivo dell'azienda nel lungo periodo. Queste strategie sono orientate alla struttura e alla direzione generale dell'azienda, includendo decisioni riguardanti l'allocation delle risorse,

l'espansione del portafoglio di prodotti o servizi, l'entrata in nuovi mercati o settori, e l'organizzazione interna dell'impresa.

D'altra parte, le strategie competitive, o strategie di business, sono più focalizzate sull'ottenimento di un vantaggio competitivo all'interno di specifici mercati o segmenti di mercato. Queste strategie si concentrano su come l'azienda può distinguersi dai concorrenti e raggiungere una posizione di leadership nel mercato di riferimento. Le strategie competitive coinvolgono decisioni specifiche riguardanti la differenziazione del prodotto o servizio, la segmentazione del mercato, la definizione dei prezzi, e le iniziative di marketing e vendita.

Nel contesto delle PMI, emergono peculiarità nel modo in cui queste strategie vengono adottate e implementate. Le strategie di nicchia rappresentano un esempio di strategie competitive, in quanto le PMI si distinguono per il loro posizionamento in segmenti di mercato ristretti. Questo approccio consente loro di concentrarsi su specifiche categorie di clienti o prodotti, permettendo loro di competere in modo più efficace in mercati più piccoli e specializzati. Le strategie di nicchia sono mirate a soddisfare le esigenze di un segmento di mercato particolare, offrendo prodotti o servizi unici e differenziati che possono creare un vantaggio competitivo sostenibile.

D'altra parte, la formazione della strategia, che può avvenire in modo non consapevole nelle PMI, rappresenta un esempio di strategia corporate. In questo caso, le decisioni strategiche sono prese a livello aziendale senza una struttura o un processo formale. Gli imprenditori si affidano principalmente alle proprie intuizioni e esperienze per guidare l'azienda. Questo può portare a decisioni strategiche orientate al mantenimento delle posizioni esistenti nel mercato o all'adattamento alle mutevoli condizioni di mercato, senza una chiara strategia di differenziazione o posizionamento competitivo.

Sebbene il processo decisionale nelle PMI possa apparire poco strutturato, queste imprese dimostrano una notevole capacità di adattamento e risposta ai cambiamenti del mercato. Restano flessibili nel

difendere le loro posizioni, cercare nuove opportunità e modificare il loro modello di business quando necessario. Questa capacità di adattamento è essenziale sia per implementare strategie competitive efficaci che per sviluppare strategie corporate che guidino l'azienda nel lungo periodo.

Le PMI sono note per il loro impegno nel potenziare il proprio bagaglio di competenze, spesso concentrato in settori specifici come quello tecnico-produttivo. Tuttavia, mostrano una tendenza a investire meno in aree cruciali come il marketing, l'organizzazione interna e la pianificazione (Visconti, 2006). Inoltre, lo sviluppo delle risorse e delle competenze avviene spesso in modo discontinuo, legato a eventi come l'installazione di nuove attrezzature, la gestione di crisi o la sostituzione di risorse umane (Visconti, 2006).

Nonostante ciò, i dipendenti dell'impresa e la struttura nel suo complesso dimostrano una notevole capacità di mobilitazione verso obiettivi ambiziosi, mostrando flessibilità e trasmettendo energia e fiducia, identificandosi con la visione imprenditoriale e lavorando efficacemente in team.

Tuttavia, le PMI tendono spesso a essere "miopi" nell'interpretare l'ambiente competitivo, concentrando le proprie attività su mercati geografici limitati, tipologie specifiche di prodotto o un numero ristretto di clienti. Questo può portare a tre situazioni di crisi:

1. **Assenza di processi strategici:** Se l'azienda manca di una strategia chiara nel tempo, potrebbe assistere a un declino graduale della sua competitività, legato alla dipendenza da condizioni esterne. Questo può derivare da una mancanza di adattamento ai cambiamenti del mercato.
2. **Sbilanciamento verso l'interno:** Se l'azienda si concentra solo su alcuni aspetti chiave del successo, trascurandone altri, potrebbe stagnare. Questo accade quando l'impresa non riesce a cogliere appieno le esigenze strategiche complessive.
3. **Sbilanciamento verso l'esterno:** Se l'azienda si focalizza esclusivamente sulle opportunità di mercato emergenti, rischiando di sovrastimare le proprie capacità interne e diventando vulnerabile alle dinamiche competitive.

Non esiste una singola via per il successo delle PMI, poiché possono intraprendere molteplici percorsi strategici per creare valore economico nel lungo periodo. Questi possono includere il presidio della nicchia, la crescita per sinergie o la crescita graduale (Visconti, 2008).

Ogni settore industriale presenta una sua struttura e può essere più favorevole alle grandi imprese, capaci di investire ingenti risorse in immobilizzazioni, o alle piccole imprese, in grado di offrire una proposta personalizzata e di adattarsi alle esigenze del cliente (Montecamozzo, 2009). Alcuni settori, però, presentano barriere all'ingresso troppo elevate o difficoltà nell'acquisire clientela, mentre altri offrono opportunità più accessibili e segmenti specializzati adatti alle PMI (Montecamozzo, 2009).

Non sorprende, dunque, che molte PMI di successo si trovino a dominare nicchie di mercato, anche molto piccole, in cui spesso sono leader (Montecamozzo, 2009). La comprensione approfondita del settore e del segmento di mercato in cui si opera consente alle PMI di valutare il proprio vantaggio competitivo e di valutare se e quanto investire per espandersi in settori promettenti.

Nella definizione di una strategia competitiva, è cruciale comprendere che il vantaggio competitivo di un'impresa nasce dalla combinazione di vari elementi che le consentono di offrire un valore superiore ai clienti del proprio segmento di mercato (Montecamozzo, 2009). Le PMI di successo spesso mirano a dominare una nicchia di mercato, lavorando per consolidare la propria posizione attraverso un'attenta gestione strategica.

Una strategia comune per le PMI è il "presidio della nicchia", che implica il governo strategico per difendere la posizione acquisita e sviluppare le risorse e le competenze necessarie. Questo può includere la costruzione di barriere protettive e investimenti tecnologici e produttivi continuativi (Montecamozzo, 2009).

Un'altra strategia possibile è la "crescita per sinergie", che mira a rafforzare e sviluppare l'ambito competitivo esistente attraverso l'identificazione di combinazioni prodotto-mercato che aggiungono

valore alla strategia in corso. Questo processo implica la selezione delle interrelazioni attivabili e dei costi d'ingresso (Montecamozzo, 2009).

Infine, le PMI possono optare per una "crescita per gradi" all'interno di settori maturi, attaccando i concorrenti più deboli e incrementando gradualmente le loro dimensioni per renderne economicamente vantaggiosi alcuni processi (Montecamozzo, 2009). In ogni caso, il legame con la clientela rimane fondamentale e deve essere costantemente rafforzato nel tempo.

Per avere successo a lungo termine, le imprese, anche quelle di dimensioni ridotte, devono concentrarsi sul rafforzamento del processo di formulazione delle strategie. Questo implica definire un posizionamento valido all'interno del settore di competenza e individuare i percorsi di crescita più adatti. Per valutare il proprio posizionamento rispetto ai concorrenti, le PMI devono utilizzare strumenti mirati a valutare la qualità della strategia e del vantaggio competitivo ottenuto (analisi interna), nonché le caratteristiche strutturali del settore e le sue dinamiche evolutive (analisi esterna).

È fondamentale comprendere il target di clienti che si intende raggiungere per individuarne i fattori critici di successo e verificare di possedere le risorse e le competenze necessarie per soddisfare le esigenze del segmento di clientela selezionato.

Le strategie di successo devono tradursi nella realizzazione di un vantaggio competitivo, che rappresenta il differenziale di performance rispetto alla media del settore. Tale vantaggio può manifestarsi in due forme principali:

- **Vantaggio competitivo di costo:** per ottenere questo tipo di vantaggio, la PMI deve ridurre i costi di produzione al di sotto di quelli dei concorrenti. Tuttavia, ridurre i costi non garantisce necessariamente una performance superiore se il prodotto o servizio offerto non mantiene livelli di qualità accettabili per i clienti.

- **Vantaggio competitivo di differenziazione:** per ottenere questo tipo di vantaggio, l'impresa deve offrire un prodotto o servizio unico rispetto ai concorrenti, giustificando così un prezzo più alto e applicando una politica di premium price.

Per realizzare un vantaggio competitivo, l'impresa può concentrarsi su quattro elementi generici: efficienza, qualità, innovazione e capacità di risposta al cliente. Questi elementi sono interconnessi e influenzano reciprocamente la capacità dell'azienda di creare valore per i clienti.

L'efficienza si traduce nella capacità di ridurre i costi di produzione attraverso economie di scala, riduzione dei prodotti difettosi e utilizzo di tecnologie flessibili. La qualità si riferisce alla capacità di soddisfare le attese dei clienti e può essere misurata tramite metodi appositi. L'innovazione riguarda sia i prodotti che i processi e può consentire all'impresa di differenziarsi rispetto ai concorrenti. La capacità di risposta al cliente si manifesta nell'adattamento alla domanda e nei tempi di risposta.

La gestione strategica delle imprese, specialmente delle PMI, richiede un costante adattamento alle dinamiche competitive e ai cambiamenti del contesto esterno. Innovazioni tecnologiche, mutamenti nei gusti dei consumatori e azioni dei concorrenti possono influenzare significativamente il posizionamento competitivo di un'impresa all'interno del suo settore. Pertanto, è cruciale che le imprese adottino un processo di gestione strategica orientato a cogliere e adattarsi a tali cambiamenti per assicurare la continuità del successo aziendale.

Per le PMI, dotarsi di strumenti manageriali efficaci per analizzare il contesto attuale e stimolare l'innovazione è sempre più importante. Questo processo non dovrebbe essere occasionale ma continuo, in modo da generare costantemente nuove idee e domande di innovazione che possano differenziare l'impresa dai concorrenti e individuare nuovi segmenti di clienti o bisogni da soddisfare.

La strategia di crescita delle PMI può assumere diverse forme, tra cui crescita strutturale, operativa, economica e competitiva. Tuttavia, è importante distinguere tra crescita quantitativa e qualitativa, dove quest'ultima riguarda l'incremento della qualità della struttura e dei processi aziendali.

I percorsi di crescita possono essere classificati in crescita profittevole, decrescita profittevole, crescita pericolosa e ridimensionamento. È fondamentale per le PMI identificare il percorso di crescita più adatto alle proprie esigenze e capacità, sia esso l'espansione della capacità produttiva esistente, l'integrazione verticale o la diversificazione.

L'internazionalizzazione può essere una modalità di realizzazione di diverse strategie di crescita e può essere motivata da stimoli esterni come la crescita del settore, dei clienti di riferimento o l'introduzione di innovazioni tecnologiche.

Gestire la crescita dimensionale implica sfide uniche, richiedendo un'analisi approfondita, una valutazione continua e una capacità di adattamento rapido alle mutevoli condizioni del mercato. Questo approccio dinamico è fondamentale per mantenere un posizionamento competitivo nel lungo termine e capitalizzare sulle opportunità emergenti, inclusi i fenomeni di disruptive innovation, che saranno affrontati successivamente, che possono ridefinire radicalmente il panorama aziendale.

## **1.2 La Teoria della *Disruptive Innovation***

Le strategie di crescita aziendale sono profondamente influenzate dall'innovazione tecnologica, che costituisce il cuore pulsante di ogni processo di sviluppo e progresso nell'ambiente aziendale. Come affermato da Freeman (1994), l'innovazione tecnologica è l'introduzione deliberata di nuovi prodotti, servizi e metodi di produzione, distribuzione e utilizzo, la cui accettazione da parte degli utenti è fondamentale per il suo successo sul mercato.

Questo tipo di innovazione può essere suddiviso in due categorie principali: l'innovazione incrementale e l'innovazione radicale (Fontana & Caroli, 2017). L'innovazione incrementale riguarda modifiche graduali a tecnologie esistenti, riflettendo i cambiamenti nella base tecnologica di un settore o di un'economia. Al contrario, l'innovazione radicale porta a discontinuità tecnologiche che possono rivoluzionare interi settori e mercati.

Le discontinuità tecnologiche, spesso originate da nuove imprese, possono minare la posizione dominante delle aziende esistenti, creando nuovi mercati e cambiando radicalmente la struttura del settore (Tushman & Anderson, 1986). Queste discontinuità possono essere classificate come *competence enhancing*, quando favoriscono l'evoluzione delle tecnologie preesistenti, o *competence destroying*, quando rendono obsolete le conoscenze precedenti e creano nuove categorie di prodotti o processi.

Un concetto chiave che emerge da queste dinamiche è l'innovazione dirompente, un concetto introdotto da Christensen (1997) e ulteriormente sviluppato da Downes e Nunes (2014). Questo tipo di innovazione ribalta le tradizionali teorie *top-down* di creazione di mercato, poiché i *disruptor* seguono un approccio bottom-up, catturando inizialmente i clienti meno redditizi prima di competere con i grandi leader del settore.

L'era attuale è caratterizzata dalla "*Big Bang Disruption*" (Downes & Nunes, 2014), dove i nuovi *disruptor* attaccano i mercati esistenti simultaneamente dall'alto, dal basso e dai fianchi. Grazie alla digitalizzazione e alla rapida diffusione delle nuove tecnologie, questi disruptor possono offrire prodotti di alta qualità, economici e personalizzati, mettendo in crisi le tradizionali strategie di vantaggio competitivo. Questo concetto verrà affrontato in maniera più approfondita nel secondo capitolo.

In questo contesto, la digitalizzazione sta creando un terreno fertile per l'emergere di queste *Big Bang Disruptions*, che possono neutralizzare rapidamente i piani strategici delle imprese esistenti. Queste innovazioni non sono solo dirompenti, ma possono essere considerate devastanti per le aziende che non sono pronte ad affrontare la sfida della trasformazione digitale.

Una volta chiarito il concetto di innovazione *competence enhancing* e *competence destroying*, è cruciale introdurre il concetto di innovazione di sostegno, o *sustaining innovation*, e innovazione dirompente, o *disruptive innovation*.

Clayton Christensen, nel suo libro *The Innovator's Dilemma* (1997), è stato il primo a distinguere queste due tipologie di innovazione. La *sustaining innovation* si riferisce al miglioramento graduale o radicale di un prodotto, mirato a soddisfare le esigenze del mercato principale e a mantenere la posizione dell'impresa *incumbent*. Questo tipo di innovazione, essendo finalizzata a rafforzare le competenze aziendali, è classificata come innovazione *competence enhancing*.

D'altro canto, l'innovazione dirompente, coniata per la prima volta da Christensen e Bower nel 1995, è un tipo di innovazione che semplifica e rende meno costosa l'offerta presente sul mercato, rendendola accessibile a una gamma più ampia di consumatori. Queste innovazioni, al contrario, sono considerate *competence destroying*.

Il modello teorico della *disruptive innovation* evidenzia come l'ingresso di un nuovo attore, il "*disrupter*", spesso una *start-up* con risorse limitate, possa mettere in crisi l'impresa dominante, determinando un cambiamento significativo nel panorama competitivo del settore.

Christensen, nel suo lavoro, ha identificato tre risultati chiave che caratterizzano questo fenomeno. Innanzitutto, la distinzione tra tecnologia di sostegno e tecnologia dirompente. In secondo luogo, il fatto che le tecnologie crescano più rapidamente della domanda di mercato, portando le imprese a sovrastimare il valore dei loro prodotti. Infine, le aziende consolidate spesso non trovano razionale investire in tecnologie dirompenti, poiché queste generano margini di profitto inferiori e non rispondono alle esigenze dei loro clienti principali.

Questi risultati evidenziano la complessità e le sfide che le grandi imprese devono affrontare nell'adottare strategie di gestione dell'innovazione, soprattutto di fronte alle minacce rappresentate dalle innovazioni dirompenti.

Il processo di declino delle imprese *incumbents* e l'affermazione delle imprese *disrupters* derivano principalmente dall'eccessiva focalizzazione delle prime sui segmenti di consumatori più esigenti e redditizi. Questo comporta un investimento predominante in innovazioni di sostegno, volte a

migliorare costantemente l'offerta, ma spesso eccedendo rispetto ai bisogni del proprio segmento di mercato e ignorando altri segmenti potenzialmente lucrativi (Christensen, 1997).

Le grandi aziende consolidate preferiscono solitamente investire in prodotti già affermati anziché rischiare con innovazioni potenzialmente fallimentari. Questa tendenza è motivata dalla loro inerzia derivante dai successi passati, dalla scarsa dinamicità e dalla bassa propensione al rischio. Al contrario, le *start-up*, caratterizzate da una maggiore flessibilità aziendale e costi ridotti per la sperimentazione, vedono nell'innovazione dirompente un'opportunità di mercato.

Queste *start-up*, attraverso prodotti semplici e poco costosi, iniziano a soddisfare i bisogni dei segmenti di consumatori trascurati dalle grandi imprese. Sfruttando la loro flessibilità, possono adattarsi rapidamente alla domanda del mercato, conquistando in breve tempo una posizione di *leadership*. Tuttavia, per mantenere questa posizione, devono evolversi e soddisfare anche i bisogni dei clienti più esigenti.

Inizialmente, le *disruptive innovations* potrebbero essere considerate inferiori dai clienti principali dell'*incumbent*. Tuttavia, quando la qualità di queste innovazioni supera gli standard richiesti, i clienti si orientano verso la nuova offerta, sostituendo gradualmente quella dell'impresa *leader*. Questo processo, noto come "*disruption*", può richiedere tempo, dando all'*incumbent* la possibilità di difendere la propria posizione.

Tuttavia, data la lunghezza del processo e la tendenza dell'*incumbent* a sottovalutare la minaccia, si verifica inevitabilmente un'erosione della quota di mercato e della redditività dell'azienda consolidata. Non si tratta necessariamente della distruzione completa dell'offerta esistente, ma piuttosto di una sua trasformazione e diffusione più ampia, rendendola accessibile a una maggioranza di consumatori.

Il successo della *disruptive innovation* è principalmente dovuto al suo sviluppo nei segmenti di mercato meno profittevoli, come i "*low-end footholds*" e i "*new market footholds*", i cui bisogni erano ignorati dagli *incumbents*. Tuttavia, questi segmenti rappresentano solo il punto di partenza per il

disrupter, che attraverso innovazioni di sostegno, crescerà fino a conquistare il mercato *mainstream* dell'*incumbent* (Christensen, 1997).

In conclusione, la *disruptive innovation* rappresenta sia una minaccia che un'opportunità per le imprese, portando significativi cambiamenti nello scenario competitivo. Da un lato, può determinare la completa distruzione di una *leadership* consolidata, mentre dall'altro favorisce l'emergere di nuove realtà (Christensen, 1997).

La digitalizzazione, o *digital transformation*, ha giocato un ruolo fondamentale nell'accelerare questo processo di cambiamento. Questo fenomeno, emerso negli ultimi dieci anni, ha rivoluzionato i modelli di business delle imprese, semplificando processi, riducendo i costi e aumentando la velocità delle operazioni (Bertelè, 2014).

La digitalizzazione ha permesso l'integrazione della tecnologia digitale in ogni fase della catena del valore, migliorando la progettazione dei prodotti, aumentando la trasparenza nei prezzi e consentendo un feedback più rapido (Bertelè, 2014).

### **1.3 Adattamento alle Tendenze Digitali**

Le aziende di oggi si trovano di fronte alla necessità di adattarsi alle tendenze digitali in continua evoluzione, trasformando radicalmente i processi tradizionali per rimanere competitive in un ambiente sempre più digitalizzato. La digitalizzazione rappresenta il processo attraverso il quale i dati vengono trasformati in segnali comprensibili dai computer, rivoluzionando così la gestione e la conservazione delle informazioni attraverso strumenti ICT avanzati (Martinez, 2018).

In questo contesto, la trasformazione digitale parte dalla valorizzazione dei dati aziendali e dalla loro integrazione con le conoscenze esterne, consentendo la creazione di nuovi modelli di business e strategie aziendali mirate (Venier, 2017). Le organizzazioni devono essere reattive ai segnali

provenienti dall'ambiente esterno, incorporando il digitale nel loro DNA per rimanere competitive (Chalons & Dufft, 2017).

La digitalizzazione offre alle aziende un potente strumento di adattamento, consentendo loro di plasmare e adattare le tecnologie digitali ai loro specifici contesti e obiettivi. Tuttavia, non esiste una formula standard per la trasformazione digitale poiché ogni organizzazione ha esigenze e risorse diverse (Venier, 2017).

È fondamentale che le aziende affrontino la trasformazione digitale mantenendo un'attenta consapevolezza delle proprie capacità e obiettivi aziendali. L'obiettivo non è sostituire il core business, ma arricchirlo integrando nuove tecnologie per aumentare l'efficienza e la sicurezza operativa (Chalons & Dufft, 2017).

Le aziende devono essere in grado di identificare e rispondere rapidamente alle nuove opportunità di mercato, implementando, testando e perfezionando con agilità le nuove soluzioni digitali (Venier, 2017). Questa agilità è essenziale per adattarsi ai cambiamenti del mercato e dei competitor, mantenendo un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Bharadwaj et al., 2013).

Inoltre, le aziende devono integrare la trasformazione digitale in tutta l'organizzazione, anziché perseguire iniziative isolate. La *digital business strategy*, formulata attraverso una stretta interconnessione dei processi aziendali, diventa cruciale per ottenere un maggiore valore aggiunto e rimanere competitive sul mercato (McDonald & Rowsell-Jones, 2012).

Infine, la digitalizzazione non è solo una fonte di valore aggiunto, ma anche una fonte di nuove sfide per il management aziendale. La creazione di nuove organizzazioni e modelli di business richiede un'attenzione costante e una capacità di adattamento continua alle nuove tendenze digitali (Bharadwaj et al., 2013).

Le aziende, come sottolineato, devono adattarsi alle sfide poste dalla digitalizzazione, integrando sempre più il mondo fisico con quello digitale e sfruttando le tecnologie emergenti per rinnovare i

loro modelli di business. Tra queste tecnologie emergenti, la Realtà Aumentata (AR) e la Realtà Virtuale (VR) stanno emergendo come protagonisti principali nella guida dei progetti di trasformazione digitale.

Secondo il Rapporto Assintel 2020, le imprese italiane stanno investendo sempre di più in tecnologie emergenti come l'Internet delle Cose (+24%), l'Intelligenza Artificiale (+39,1%), le soluzioni di Realtà Aumentata e Realtà Virtuale (+160,5%) e i dispositivi indossabili (+116,2%). Anche le tecnologie della Terza Piattaforma continuano a crescere, con la spesa aziendale italiana per i servizi Cloud pubblici che aumenta del +26,1% e le soluzioni Big Data & Analytics del +7,6%.

Secondo IDC, il mercato europeo della Realtà Aumentata e Virtuale vedrà un tasso di crescita medio annuo del 74% tra il 2017 e il 2022, con la spesa totale che passerà da 1,06 miliardi di dollari nel 2017 a 16,84 miliardi di dollari nel 2022. Settori come la logistica, la diagnostica medica e l'istruzione vedranno un aumento significativo della spesa per la Realtà Aumentata.

## CAPITOLO II

### L'INNOVAZIONE A SUPPORTO DELLA CRESCITA AZIENDALE

#### 2.1 Il concetto di innovazione

L'analisi economica di Joseph Schumpeter (1950) ha posto al centro dell'attenzione il concetto di innovazione, definita come un processo di distruzione creatrice. Questa visione radicale ha implicato una trasformazione profonda della struttura economica, con l'innovazione che diventa l'elemento chiave della civiltà capitalista, guidandone il destino. Schumpeter è stato pioniere nel trattare questa tematica in maniera esaustiva, contribuendo in modo significativo alla letteratura economica e dando vita a successive teorie.

Nella prospettiva di Schumpeter, le imprese introducono gradualmente nuove tecnologie, modelli organizzativi e prodotti, portando a un costante cambiamento del panorama economico. Solo quando questo processo innovativo ha successo si assiste a un mutamento dello scenario competitivo, con alcune imprese che traggono profitto dall'innovazione mentre altre declinano, superate dai nuovi metodi o processi produttivi e distributivi. Distruzione e creazione vengono così viste come due facce della stessa medaglia, dando vita al concetto di "distruzione creatrice".

Schumpeter ha inoltre distinto chiaramente tra innovazione e invenzione, due concetti spesso confusi. L'invenzione è considerata una novità che non è ancora stata implementata sul mercato, a differenza delle innovazioni. Molte invenzioni possono infatti rimanere inutilizzate fino a quando non vengono integrate nel sistema economico e sociale e applicate con successo. Schumpeter sottolinea che dietro questo passaggio c'è l'azione imprenditoriale; gli imprenditori devono essere disposti a sopportare i rischi associati alle difficoltà incontrate dall'innovazione nel mercato o al pericolo di essere superati da innovazioni concorrenti.

Secondo l'OCSE e la Commissione Europea nel Manuale di Oslo (2005), l'innovazione è definita come "l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o significativamente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne". Da questa definizione emergono due requisiti fondamentali dell'innovazione: la novità (il prodotto, il processo o il servizio devono essere nuovi o significativamente migliorati) e l'implementazione (il prodotto innovativo deve essere introdotto sul mercato e il processo deve essere utilizzato). Non tutto ciò che è nuovo può quindi essere considerato un'innovazione; è necessario che la novità comporti un notevole miglioramento rispetto alla situazione precedente e che sia oggetto di transazione sul mercato.

Dopo aver chiarito il concetto di innovazione, è essenziale distinguere le diverse forme in cui si manifesta. Joseph Schumpeter nel 1934, nella sua Teoria dello Sviluppo Economico, classificò le innovazioni in quattro categorie in base all'oggetto:

1. Innovazione di prodotto: introdurre un nuovo bene o servizio o migliorarlo significativamente in termini di performance, tecnologia, materiali o altre caratteristiche legate al suo funzionamento. Queste innovazioni possono essere per il mercato (introdotte per la prima volta), per il mercato servito (presenti in mercati contigui ma non in quello servito dall'azienda), o per l'azienda (già presenti nel mercato servito ma mai adottate dall'azienda in precedenza).
2. Innovazione di processo: implementare nuovi metodi o migliorare significativamente quelli esistenti. Queste innovazioni possono riguardare processi tecnologici che coinvolgono il capitale o processi organizzativi che riguardano il lavoro.

3. Innovazione di marketing: introdurre un nuovo metodo di marketing per apportare cambiamenti significativi nel packaging, nel design, nel posizionamento, nelle promozioni o nella strategia di prezzo del prodotto.
4. Innovazione organizzativa: implementare un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali di un'azienda, nell'organizzazione o nella gestione delle relazioni esterne.

È inoltre possibile classificare l'innovazione in base all'intensità del cambiamento rispetto alle innovazioni precedenti (Fariselli P., 2014). Questa classificazione comprende:

- Innovazioni radicali: introducono nuovi paradigmi tecnologici, caratterizzate dalla discontinuità nei settori e nel tempo in cui si verificano. Sono il risultato di attività di ricerca e sviluppo e comportano un cambiamento strutturale.
- Innovazione incrementale: migliorano prodotti o processi sviluppando paradigmi esistenti. Si verificano continuamente nel tempo e favoriscono l'incremento di produttività ed efficienza.
- Mutamenti di sistema tecnologico: risultano dalla combinazione di innovazioni radicali e incrementali, con aggiunte di innovazioni organizzative che comportano cambiamenti tecnologici significativi.
- Mutamenti di paradigma tecnico-economico: introdotti da C. Freeman e C. Perez (1988), portano a profonde trasformazioni nell'economia.

È importante anche distinguere l'innovazione in base alla sua origine:

- Innovazione Market Pull: guidata dalla domanda e dal mercato, con imprese capaci di anticipare e soddisfare le tendenze.
- Innovazione Technology Push: derivata dalla disponibilità di nuove tecnologie, spesso innovazioni di rottura che anticipano la domanda di mercato.

L'innovazione tecnologica, in gran parte derivante da processi di ricerca e sviluppo, è definita come l'attività intenzionale delle imprese e delle istituzioni mirata a introdurre nuovi prodotti, servizi e metodi di produzione, distribuzione e utilizzo. È essenziale che queste innovazioni siano accettate dagli utenti, che siano essi acquirenti sul mercato o utilizzatori di servizi pubblici (C. Freeman, 1994).

Questo tipo di innovazione comporta modifiche alle tecnologie di processo o di prodotto e riflette i cambiamenti nella base tecnologica di un settore o dell'economia, che derivano dall'adozione di nuove e migliori alternative e dall'evoluzione della base tecnologica attraverso progressi scientifici, organizzazione della ricerca o apprendimento dall'esperienza (Fontana F., Caroli M., 2017, p. 477).

Le discontinuità tecnologiche hanno origine dalle innovazioni tecnologiche e sono spesso generate da nuove imprese che sfruttano queste nuove tecnologie e il valore da esse creato, minando la posizione dominante delle imprese esistenti.

Esistono due tipi di discontinuità tecnologica: radicale e incrementale. Secondo M. L. Tushman e P. Anderson (1986), a seguito dell'introduzione di un'innovazione, l'impatto sulla conoscenza e sulle competenze di un'impresa può essere classificato in due modi: *enhancing* e *destroying*. Nel primo caso, l'innovazione favorisce l'evoluzione delle tecnologie e delle conoscenze esistenti, mentre nel secondo caso rende obsolete le conoscenze pregresse, sostituendole con nuove categorie di prodotti o processi.

Un'innovazione può essere sia *enhancing* che *destroying*, a seconda della posizione e della base di conoscenza dell'impresa. Le innovazioni *destroying* sono spesso introdotte da nuove imprese, provocando importanti cambiamenti nella struttura di potere a livello di impresa e di settore, e possono portare alla creazione di nuovi mercati. Le innovazioni *enhancing*, invece, sono spesso introdotte da imprese già affermate nel settore e possono fungere da barriera all'entrata per nuove imprese, garantendo una maggiore stabilità dei profitti.

## 2.2 Disruptive Innovation e Big Bang Disruption: Teoria ed Effetti

La digitalizzazione, tuttavia, ha anche dato vita a una nuova era chiamata "*l'era delle Big Bang Disruption*", caratterizzata dall'emergere di innovazioni capaci di destabilizzare settori maturi in breve tempo, lasciando le aziende consolidate completamente distrutte (Downes & Nunes, 2014).

Questi "*Big Bang Disruptors*" si distinguono per una strategia indisciplinata, che non segue le tradizionali discipline del valore di Porter, e per una crescita illimitata, che attrae rapidamente i consumatori mainstream (Downes & Nunes, 2014).

Inoltre, lo sviluppo dei Big Bang Disruptors avviene su piattaforme esistenti, con costi ridotti e un basso rischio di fallimento, grazie all'utilizzo di componenti e software già disponibili sul mercato (Downes & Nunes, 2014).

Gli autori Downes e Nunes (2014) definiscono l'ecosistema della Big Bang Disruption come un sistema interconnesso che ha sostituito la tradizionale *supply chain* unidirezionale. Questo fenomeno rappresenta un segnale importante di un cambiamento trasformativo nelle economie di mercato, principalmente dovuto all'introduzione e all'applicazione di nuove e potenti tecnologie esponenziali.

In questo contesto, i costi di creazione, informazione e sperimentazione sono in grado di modificare la natura stessa dell'organizzazione industriale, della strategia e della concorrenza. I costi di creazione sono influenzati dal calo dei costi dell'informatica e di altri componenti digitali, che rendono più accessibile l'integrazione di queste tecnologie per la creazione di nuove innovazioni. Ciò comporta una riduzione dei costi associati al ciclo di produzione e distribuzione, al lavoro, alle materie prime e al marketing, alla vendita e all'assistenza. Inoltre, il finanziamento dell'innovazione è diventato più accessibile anche per piccole imprese e individui grazie a nuove forme di finanziamento online. I costi di informazione, invece, sono influenzati positivamente dallo sviluppo dei big data e dall'accesso a informazioni di mercato quasi perfette. Questo favorisce una maggiore consapevolezza dei consumatori riguardo all'offerta disponibile, ai prezzi e alla qualità dei prodotti e servizi. Inoltre,

contribuisce a ridurre i costi di transazione delle aziende e dei consumatori, favorendo la nascita di Big Bang Disruptions in tutti i settori.

La maggiore disponibilità di informazioni di mercato quasi perfette sta ridefinendo il processo di adozione delle tecnologie, eliminando la necessità di focalizzarsi sugli *early adopters* e accelerando il ciclo di vita dei prodotti e servizi. Questo porta i consumatori a essere più prudenti nell'acquisto di prodotti costosi e incompleti, aspettando il momento in cui una combinazione vincente di prodotto e modello di business si presenterà sul mercato.

Nell'attuale contesto economico caratterizzato da rapida evoluzione tecnologica e cambiamento costante, le imprese si trovano di fronte a sfide senza precedenti. Con l'avvento delle Big Bang Disruptions, un fenomeno definito dagli autori Downes e Nunes (2014) come una trasformazione economica radicale causata dalla continua introduzione di tecnologie esponenziali, le dinamiche competitive tradizionali sono state rivoluzionate. In questo scenario, è fondamentale comprendere gli aspetti economici che guidano questa trasformazione e adottare strategie innovative per sopravvivere e prosperare. Uno degli aspetti economici fondamentali delle Big Bang Disruptions è il calo dei *costi* di creazione, informazione e sperimentazione. (Downes & Nunes, 2014). Le tecnologie esponenziali hanno favorito l'emergere di un fenomeno noto come "innovazione combinatoria". In svariati settori, gli sviluppatori di prodotti hanno riconosciuto che questo tipo di innovazione è più veloce e conveniente rispetto a quella che impiega componenti progettate su misura. Tale innovazione combinatoria deriva dalla combinazione di componenti già disponibili sul mercato, il cui costo diminuisce grazie alle economie di scala, rendendo il processo più accessibile a un numero crescente di innovatori. Questa modalità innovativa rappresenta per i nuovi entranti e gli inventori singoli un percorso meno costoso e rischioso, poiché non richiede lo sviluppo di nuove componenti, il cui processo è rallentato da lunghe fasi di progettazione, fabbricazione e collaudo interno. Al contrario, è il mercato stesso che testa tali componenti. Ciò consente agli innovatori di sperimentare senza subire perdite eccessive in caso di fallimento. Quando l'*innovazione combinatoria* si combina con il giusto

modello di business e la giusta tecnologia, scaturisce la Big Bang Disruption, caratterizzata da uno sviluppo inevitabilmente inarrestabile.

Questo progresso non ostacolato è alimentato dalla globalizzazione, dai progressi tecnologici e dalle economie di scala che abbassano i prezzi degli elementi già disponibili sul mercato, oltre allo sviluppo di interconnessioni standardizzate e all'efficienza delle reti globali di distribuzione. Le *esternalità di rete*, dove il valore dei beni di rete aumenta con il loro utilizzo (Downes & Nunes, 2014), costituiscono un altro driver economico delle Big Bang Disruptions.

Tuttavia, va notato che le innovazioni combinatorie non coinvolgono tutti i settori, poiché alcuni *incumbents* sono ancora legati a un modello di innovazione basato sulla progettazione, principalmente a causa di vincoli normativi anziché tecnologici. Questi vincoli riguardano la progettazione, il collaudo e l'implementazione delle innovazioni, richiedendo spesso l'autorizzazione da parte delle autorità governative. Ciò può limitare lo sviluppo delle Big Bang Disruptions e creare barriere all'ingresso per i nuovi concorrenti.

In questo contesto, i consumatori esercitano una forte pressione a favore delle Big Bang Disruptions, spinti dalla convinzione che la tecnologia possa migliorare determinate attività, indipendentemente dalle implicazioni economiche dell'*innovazione combinatoria*. Questa pressione ha stimolato molti imprenditori a condurre esperimenti ai margini dei settori regolamentati, generando, nei casi migliori, vere e proprie Big Bang Disruptions.

I modelli tradizionali di adozione delle innovazioni, proposti da Rogers (1983) e Moore (1991) e rappresentati dalla curva a campana, sono stati superati dal fenomeno delle Big Bang Disruptions a causa delle informazioni di mercato sempre più precise. Oggi i consumatori non possono più essere suddivisi in diversi gruppi di adottatori precoci e tardivi, ma possono essere categorizzati in due soli gruppi: coloro che provano il prodotto e tutti gli altri.

Il ciclo di vita delle Big Bang Disruptions non segue più la tradizionale curva a campana, ma presenta un profilo irregolare che ricorda la forma di una "pinna a squalo". Questo nuovo modello è caratterizzato da quattro stadi ispirati alla teoria astronomica del Big Bang (Downes & Nunes, 2014).

Il primo stadio è la Singolarità, in cui un settore maturo è minacciato dai continui esperimenti dei nuovi entranti, potenziali *disruptors*. Sebbene molti di questi esperimenti siano fallimentari, gli *incumbents* non devono abbassare la guardia, poiché uno di essi potrebbe generare una Big Bang Disruption.

Il secondo stadio è il Big Bang, che inizia quando si raggiunge la giusta combinazione di tecnologia e modello di business. Si crea così un nuovo mercato con una rapida adozione del prodotto da parte di vari segmenti di clientela, che contemporaneamente abbandonano i prodotti e servizi offerti dalle imprese incumbents.

Il terzo stadio è la grande implosione, caratterizzata da una rapida saturazione del mercato a causa della repentina adozione del prodotto da parte dei potenziali acquirenti. In questa fase, il settore raggiunge la maturità con un conseguente rallentamento dell'*innovazione* e della crescita.

Il quarto stadio è l'Entropia, in cui le imprese devono strategicamente utilizzare gli *asset residuali*, principalmente intangibili, per avviare un nuovo ciclo di Singolarità. In questa fase, i mercati maturi e saturi riducono le loro dimensioni, continuando ad esistere grazie ai "legacy client", mentre gli ex *disruptors* realizzano minimi profitti.

Questo modello, se confrontato con quello tradizionale di Rogers, mostra una notevole accelerazione e riduzione del ciclo di vita dei settori industriali, poiché la curva di adozione diventa più lineare anziché seguire la tipica forma a campana. (Downes & Nunes, 2014).

L'*evoluzione* delle tecnologie digitali ha drasticamente ridotto il ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, caratterizzati da un rapido successo seguito da altrettanto rapido declino. In questo contesto, per

rimanere competitive, le aziende devono innovare il proprio modello di business, adottando alcune condizioni fondamentali.

Innanzitutto, è necessaria agilità e flessibilità, con modelli organizzativi ed operativi in grado di fornire prodotti e servizi in tempi ridotti, supportati da un forte orientamento all'innovazione. Inoltre, le aziende devono dimostrare adattabilità, stringendo collaborazioni con altre aziende per adeguarsi ai cambiamenti di mercato. Infine, è cruciale un allineamento strategico interno ed esterno, con una cultura aziendale orientata al cambiamento (Bertelè, 2016).

Per conseguire tali obiettivi e garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, le aziende devono ridurre strategicamente i *costi* e investire i risparmi ottenuti in nuovi progetti di crescita e sviluppo, considerando fusioni, acquisizioni e Joint Ventures. Inoltre, l'innovazione deve essere al centro del modello di business aziendale.

Tuttavia, la flessibilità non esclude la necessità di una strategia chiara. Come evidenziato da Umberto Bertelè (2016), in un'epoca caotica come quella attuale, una strategia risulta fondamentale, fungendo da filo rosso che guida le decisioni aziendali verso il successo.

Con l'avvento dell'era digitale, il tradizionale modello del vantaggio competitivo di Porter è stato messo in discussione. Secondo Nacamulli (2017), i confini tra settori economici diventano sempre più labili, rendendo il modello di Porter poco adatto al contesto attuale. Inoltre, Gary Hamel (2007) e Umberto Bertelè (2016) sottolineano l'importanza dello sviluppo del business model come leva fondamentale per l'innovazione.

Pertanto, nell'era delle Big Bang Disruptions, è necessario adottare un approccio di innovazione strategica che consenta alle aziende di prosperare in ogni fase della "pinna a squalo". Questo approccio richiede una nuova forma di concorrenza e pianificazione strategica, orientata verso l'adattamento continuo e la creazione di valore in un contesto altamente dinamico.

Le dodici regole della Big Bang Disruption, delineate da Larry Downes e Paul Nunes (2014) sulla base della loro ricerca su *incumbents* e *start-up* in vari settori di mercato, offrono un quadro completo su come affrontare e capitalizzare sulle rivoluzioni industriali imminenti.

La prima regola sottolinea l'importanza di individuare e ascoltare i cosiddetti "truth-teller", individui capaci di prevedere l'evoluzione tecnologica e strategica futura, anche se spesso esterni all'azienda stessa. Questi individui possono essere clienti, fornitori o analisti di settore, il cui valore deve essere riconosciuto e sfruttato per guidare le decisioni aziendali.

La seconda regola richiede la capacità di discernere il momento opportuno per entrare sul mercato. Non tutte le innovazioni si trasformano in Big Bang Disruptor; quindi, è essenziale avere una sensibilità acuta per cogliere il momento giusto per lanciare un nuovo prodotto o servizio.

La terza regola enfatizza l'importanza di condurre esperimenti di mercato apparentemente casuali, combinando componenti *off-the-shelf* per coinvolgere una vasta gamma di potenziali clienti. Questi esperimenti sono cruciali per testare le ipotesi e individuare i fattori chiave di successo.

La quarta regola affronta il tema della gestione del successo improvviso. Quando una combinazione di tecnologia e modello di business ottiene un forte appeal sul mercato, le aziende devono essere pronte ad aumentare le risorse e a ridisegnare l'architettura tecnologica e del business per far fronte alla domanda crescente.

La quinta regola evidenzia la competizione nei mercati in cui il *vincitore si prende tutto*. I *disruptor* devono essere disposti a sacrificare i profitti a breve termine per garantirsi una posizione di dominio nel mercato emergente.

La sesta regola esplora le tattiche degli *incumbents* per rallentare la disgregazione del settore, spesso attraverso regolamentazioni e azioni legali. Tuttavia, i *disruptor* rispondono anticipando tali mosse e adottando strategie per evitare le restrizioni normative.

La settima regola si concentra sulla previsione della saturazione del mercato e sul conseguente declino delle vendite. Le aziende devono avere dati dettagliati e strumenti analitici per prevedere l'andamento della domanda e regolare di conseguenza la produzione.

La ottava regola riguarda la necessità di disfarsi degli *asset* prima che diventino passività. Nel declino del mercato, gli *asset* non più strategici devono essere ceduti per evitare perdite.

La nona regola suggerisce di uscire dal mercato quando si è ancora in vantaggio per preservare i profitti e evitare perdite e costi crescenti.

La decima regola avverte sul rischio di rimanere intrappolati da *clienti legacy*, che potrebbero portare a perdite future se non gestiti correttamente.

La undicesima regola propone di diventare fornitori di componenti per altri *disruptor*, trasformando un'eventuale crisi in opportunità di profitto.

Infine, la dodicesima regola invita le aziende a spostarsi in nuovi mercati emergenti, riconfigurando il loro modello di business per competere efficacemente in nuovi ecosistemi.

Queste regole, applicate con saggezza e adattate al contesto specifico, possono aiutare le aziende a navigare attraverso le turbolenze delle Big Bang Disruptions e a emergere con successo in un ambiente in costante evoluzione.

### **2.3 La sfida delle grandi aziende**

L'innovazione, come ampiamente trattato in precedenza, è connessa a una situazione in cui un'industria viene completamente rivoluzionata dall'ingresso di un nuovo partecipante, noto come "*disrupter*", spesso una start-up con risorse limitate ma capace di destabilizzare fortemente l'*incumbent* l'azienda dominante già consolidata nel mercato, portando a un drastico cambiamento nella competizione del settore.

Il modello concettuale dell'insuccesso delle grandi imprese leader, delineato da Clayton Christensen nel suo libro "The Innovator's Dilemma" (1997), si basa su tre risultati osservati nel suo studio sul fenomeno. Il primo risultato deriva dalla distinzione tra tecnologie di supporto e tecnologie *disruptive*, come sopra descritto. Il secondo risultato è che le tecnologie si sviluppano più rapidamente della domanda di mercato, il che porta le aziende a eccessivamente concentrarsi su segmenti di consumatori più esigenti e redditizi, offrendo prodotti a prezzi più alti della loro effettiva disponibilità a pagare. Il terzo risultato è che le aziende consolidate arrivano a ritenere irrazionale investire in tecnologie disruptive, data la minore redditività e il mercato insignificante o inesistente a cui si rivolgono, nonché l'assenza di richiesta da parte dei principali clienti.

Il declino delle aziende consolidate e l'affermazione delle aziende *disrupter* avvengono a causa della eccessiva focalizzazione delle imprese leader sui segmenti di consumatori più redditizi, trascurando altri segmenti e investendo principalmente in innovazioni di supporto per migliorare l'offerta esistente. Questo perché le grandi aziende preferiscono investimenti sicuri su prodotti consolidati piuttosto che rischiare con innovazioni potenzialmente fallimentari, data la loro inerzia, scarsa dinamicità e avversione al rischio. Tuttavia, molti vedono questa situazione come un'opportunità, spesso start-up con flessibilità aziendale e costi ridotti per la sperimentazione, ma esposte a un alto rischio di fallimento.

La flessibilità delle start-up consente loro di crescere rapidamente, sfruttando i segmenti di mercato trascurati dalle grandi aziende. Inizialmente, queste start-up entrano nel mercato con prodotti semplici e accessibili per soddisfare i bisogni ignorati dai principali concorrenti. Gli *incumbents*, concentrati sui segmenti redditizi, spesso sottovalutano queste start-up, consentendo loro di acquisire rapidamente una posizione di vantaggio. Tuttavia, per mantenere il successo, le start-up devono evolversi per soddisfare le esigenze dei segmenti principali mantenendo gli elementi distintivi che hanno garantito il loro successo iniziale. (Christensen & Bower, 1995)

Le disruptive innovations, inizialmente percepite come inferiori dai principali consumatori dell'incumbent, richiedono tempo prima di essere adottate, poiché devono raggiungere e superare gli standard dei consumatori più esigenti per essere considerate valide alternative. Solo allora i consumatori si rivolgono a queste nuove offerte, anche a un prezzo più basso, sostituendo gradualmente quelle dell'azienda leader e dando vita alla cosiddetta "disruption".

Questo processo può essere protratto nel tempo, consentendo all'incumbent, tramite strategie come la differenziazione dei prezzi, di difendere la propria posizione. Tuttavia, a causa della tendenza dell'incumbent a sottovalutare la minaccia e della lunghezza del processo, la sua quota di mercato e redditività inevitabilmente si erodono. È importante notare che il risultato non è la completa distruzione dell'offerta esistente, ma piuttosto una sua trasformazione e una maggiore diffusione, rendendola accessibile alla maggior parte della popolazione.

Il successo della disruptive innovation risiede principalmente nel suo sviluppo nelle fasce di mercato meno redditizie e più trascurate dagli incumbents. Christensen e Bower, nel loro articolo "Disruptive Technologies: Catching the Wave" (1995), distinguono due tipi di segmenti di mercato: i "low-end footholds", caratterizzati da fasce di mercato meno redditizie trascurate dagli incumbents, e i "new market footholds", composti da nuovi consumatori che trovavano l'offerta esistente troppo complessa o costosa. Tuttavia, sia i "low-end footholds" che i "new market footholds" rappresentano solo il punto di partenza per il disrupter, che attraverso innovazioni di supporto cresce fino a conquistare il mercato mainstream dell'*incumbent*. In chiusura, va sottolineato che la disruptive innovation non solo minaccia la stabilità delle aziende consolidate, ma mette anche in luce opportunità senza precedenti per le nuove realtà. Questo tipo di innovazione spesso porta a cambiamenti radicali nel panorama competitivo, poiché le nuove imprese emergenti, sfruttando tecnologie innovative e approcci di business agili, possono sfidare con successo le aziende consolidate, guadagnando rapidamente quote di mercato significative. Allo stesso tempo, le aziende consolidate devono essere consapevoli del rischio di essere superate dalla concorrenza emergente e devono adattarsi

prontamente per rimanere competitive. In questo contesto, la disruptive innovation rappresenta sia una minaccia che un'opportunità, poiché può portare sia alla distruzione delle aziende consolidate che all'affermazione di nuovi leader nel mercato.

## CAPITOLO III

### IL CASO AMAZON PRIME VIDEO

#### 3.1 Origini e Sviluppo del Mercato dello Streaming

Il mercato del noleggio video ha origini che risalgono al 1975, quando la Sony lanciò il Betamax, un lettore video inizialmente progettato per registrare programmi televisivi. Tuttavia, a seguito di controversie legali, la funzione di registrazione audio fu rimossa per evitare conflitti con le società cinematografiche americane (Bondi D., 2015). Nel 1979, con l'avvento del sistema di videoregistrazione domestico Video Home System (VHS), si aprì una competizione tra diverse aziende, tra cui la JVC e la RCA.

La battaglia legale tra Sony, Universal Studios e Disney Corporation sulla legalità della videoregistrazione domestica si concluse con una sentenza che legittimò l'attività dei negozi di videonoleggio. Questo evento aprì le porte a un nuovo mercato, con l'emergere di aziende come Magnetic Video, Hollywood Video, Movie Gallery e Blockbuster. La Magnetic Video Corporation, ad esempio, siglò un accordo con la Fox, avviando una rapida crescita nel settore. Allo stesso modo, la strategia di espansione della Movie Gallery Inc., concentrata sulle città di provincia, l'ha portata a competere direttamente con Blockbuster.

Blockbuster, fondata nel 1985 a Dallas, ha adottato una strategia innovativa per diventare leader del settore, creando spazi ampi e luminosi per i negozi, offrendo una vasta selezione di titoli e estendendo i periodi di noleggio (Hill C., Jones G., 2012). Le sue strategie di marketing e tecnologiche, come l'uso di carte identificative per velocizzare i processi di noleggio e l'analisi dei dati dei clienti per sviluppare strategie future, hanno contribuito al suo successo.

L'introduzione del DVD alla fine degli anni '90 ha segnato un'altra svolta nel settore, superando progressivamente il VHS grazie alla sua migliore qualità e alla maggiore convenienza economica.

Questa tecnologia ha portato a una rapida evoluzione del mercato, con aziende che si sono adattate per soddisfare le esigenze dei consumatori e che, come si vedrà nel prossimo paragrafo, porterà allo streaming online.

### **3.2 Il Caso Amazon Prime Video: Trasformazione dal DVD allo Streaming Online**

Il termine "streaming" si riferisce alla trasmissione continua di dati, come video e audio, attraverso internet su dispositivi come computer o dispositivi mobili, consentendo agli utenti di accedere rapidamente ai contenuti desiderati. Prima dello streaming, era comune il download, che richiedeva agli utenti di memorizzare i contenuti sui loro dispositivi e consentiva l'accesso anche offline. Tuttavia, lo streaming richiede una connessione internet attiva e affidabile per l'accesso ai dati, che possono essere interrotti in assenza di connessione. La velocità e la continuità della connessione sono cruciali per un'esperienza di streaming ottimale.

Le origini dello streaming risalgono al 1920, con George O. Squier che brevettò un sistema per trasmettere segnali attraverso linee elettriche. Tuttavia, è stato solo negli anni '80 e '90 che la tecnologia ha iniziato a essere sfruttata appieno, con sviluppi come ActiveMovie di Microsoft e QuickTime 4 di Apple. Nel 2002, Adobe Flash è diventato il formato principale per la trasmissione di video online.

YouTube, fondata nel 2005 da Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, ha segnato una svolta nel mondo dello streaming video online. Il suo successo ha contribuito a una rapida crescita della tecnologia di streaming, facilitata dalla diffusione della banda larga e dalla maggiore potenza di elaborazione dati. Oggi, lo streaming video è la modalità preferita per la condivisione e la visione di contenuti digitali su piattaforme come Netflix e nel caso di analisi attuale, Amazon Prime Video. Questa tecnologia ha permesso agli utenti di accedere facilmente a una vasta gamma di contenuti su diversi dispositivi, contribuendo al suo uso diffuso e al dominio del traffico internet. Amazon Prime Video, una piattaforma di streaming nata come derivazione dell'e-commerce, sta emergendo come

una seria contendente nei confronti del colosso del settore, Netflix. Questo successo non è frutto del caso, ma piuttosto il risultato di una strategia ponderata che ha portato Amazon a trasformarsi da mero rivenditore online a un vero e proprio ecosistema di servizi, tra cui il cloud computing, la logistica e, appunto, lo streaming video.

Amazon ha saputo capitalizzare sulla propria vasta rete di servizi e infrastrutture, integrando Prime Video con l'abbonamento Amazon Prime, che offre spedizioni rapide e altri privilegi. Questa sinergia ha contribuito a diffondere ampiamente il servizio tra gli utenti, sfruttando l'ecosistema già consolidato dell'azienda. La pandemia ha ulteriormente accelerato la crescita del settore dello streaming, con Amazon Prime Video che ha registrato un notevole aumento delle sottoscrizioni nel corso del 2020. Ciò ha dimostrato la resilienza del modello di business di Amazon e la sua capacità di adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato. Il percorso di Amazon Prime Video, dal suo debutto nel 2006 come Amazon Unbox fino alla sua attuale posizione di rilievo nel mercato dello streaming, è stato caratterizzato da audaci mosse strategiche e dall'abilità di Amazon nel cogliere le opportunità emergenti. L'abbinamento del servizio all'abbonamento Amazon Prime ha rappresentato un punto di svolta, consentendo a Prime Video di raggiungere un vasto pubblico di utenti.

Rispetto ai suoi principali rivali come Netflix e Disney+, Amazon Prime Video si distingue per la sua integrazione nell'ecosistema di Amazon e per la sua ampia gamma di contenuti disponibili per l'acquisto o il noleggio. Inoltre, Amazon ha investito anche nel settore dello sport dal vivo, acquisendo i diritti di trasmissione di importanti eventi sportivi, al fine di differenziare ulteriormente l'offerta di Prime Video e attirare un pubblico più vasto.

### **3.3 Innovazione e Tecnologie Esponenziali**

Il dinamismo del mercato e la crescente complessità hanno posto una forte pressione sulle organizzazioni per diventare più agili e innovative nel tempo. I concetti e la mentalità originariamente associati allo sviluppo software agile si sono evoluti nel concetto più ampio di "Business Agility" e

"Agilità Strategica". Recenti sondaggi condotti da Deloitte hanno rivelato che più del 90% dei dirigenti considera l'agilità un obiettivo prioritario durante la gestione delle proprie aziende (Walsh & Volini, 2017). Questi risultati sono supportati da studi di McKinsey & Company, che evidenziano come le imprese che adottano la cultura agile conseguano risultati finanziari superiori rispetto alle loro controparti non agili (McKinsey & Company, 2015). McKinsey definisce l'Agilità Organizzativa come la capacità di un'organizzazione di rinnovarsi, adattarsi e cambiare rapidamente per avere successo in un ambiente caratterizzato da rapidi cambiamenti, ambiguità e turbolenza (McKinsey & Company, 2015). In questo contesto, Amazon emerge come una delle aziende più capaci di adattarsi ai mutamenti del mondo moderno, incarnando i principi agili grazie all'operato del suo C-Suite, in particolare del suo CEO, Jeff Bezos.

Amazon, il colosso dell'e-commerce, ha dimostrato una straordinaria agilità nel corso degli anni. Fondata nel 1994 da Bezos, l'azienda è diventata il più grande rivenditore online del mondo per fatturato e capitalizzazione di mercato, seconda solo ad Alibaba Group in termini di vendite totali. Il suo successo può essere attribuito a sette fattori chiave:

1. **Una mentalità incentrata sul cliente:** Fin dal lancio di Amazon nel 1997, Jeff Bezos ha enfatizzato l'importanza di mettere al primo posto i bisogni e le aspettative dei clienti. In una famosa lettera agli azionisti del 1997, Bezos ha chiarito che il "customer value" è il fulcro del successo a lungo termine dell'azienda. Questo approccio ha plasmato la cultura aziendale, ponendo l'attenzione sui clienti anziché sugli obiettivi operativi immediati. La costante focalizzazione sul cliente ha consentito ad Amazon di costruire una reputazione di affidabilità e di guadagnare la fedeltà dei clienti nel tempo.
2. **Un attento focus sulla pianificazione e sulla roadmap:** Bezos è noto per la sua attenzione al lungo termine e alla pianificazione strategica. Piuttosto che concentrarsi esclusivamente sulle operazioni quotidiane, Bezos dedica tempo e risorse alla definizione di obiettivi a medio e lungo termine per l'azienda. Questo approccio consente ad Amazon di anticipare le tendenze

di mercato e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, mantenendo sempre un vantaggio competitivo.

3. **Creazione continua di nuovi business:** Una delle caratteristiche distintive di Amazon è la sua capacità di innovare e di espandersi in nuovi settori. Ciò è reso possibile dalla mentalità imprenditoriale di Bezos, che vede Internet come ancora nel suo "day one", ricca di opportunità ancora da esplorare. L'azienda è passata dalla vendita di libri online alla fornitura di servizi cloud, dalla produzione di contenuti multimediali allo sviluppo di dispositivi hardware come il Kindle e l'Echo. Questa continua diversificazione ha contribuito al successo duraturo di Amazon nel panorama aziendale globale.
4. **Creazioni di percorsi multipli per il sì:** Bezos ha introdotto il concetto di "percorsi multipli per il sì" all'interno di Amazon per favorire l'innovazione e la sperimentazione. Questo approccio consente ai dipendenti di proporre nuove idee e progetti senza incontrare ostacoli burocratici eccessivi. L'azienda sostiene la cultura della sperimentazione e dell'apprendimento dai fallimenti, incoraggiando un ambiente in cui l'innovazione è incoraggiata e valorizzata.
5. **Agire come "Chief Slowdown Officer":** Nonostante la sua reputazione di essere un leader visionario e audace, Bezos adotta un approccio cauto nelle decisioni strategiche che potrebbero influenzare l'intera azienda. Egli agisce come il "Chief Slowdown Officer", prendendosi il tempo necessario per valutare attentamente le grandi decisioni e assicurandosi che siano in linea con gli obiettivi a lungo termine di Amazon. Questo approccio equilibrato tra audacia e prudenza ha contribuito alla stabilità e alla crescita sostenibile di Amazon nel tempo.
6. **Avere la volontà di prendersi rischi e acquisire nuove competenze istituzionali:** Bezos è noto per la sua volontà di correre rischi e di sperimentare nuove idee, anche quando ciò comporta fallimenti temporanei. Questo atteggiamento gli ha permesso di acquisire nuove

competenze e conoscenze istituzionali nel corso degli anni, consentendo ad Amazon di innovare e di rimanere all'avanguardia nel mercato in continua evoluzione.

7. **Trasformare le competenze istituzionali in nuovi business:** Amazon non si limita a migliorare i suoi business esistenti, ma utilizza le competenze acquisite per creare nuove opportunità di business. Ad esempio, l'esperienza nel crowdsourcing ha portato alla creazione di Mechanical Turk, un mercato del lavoro per gli sviluppatori part-time. Questo approccio ha consentito ad Amazon di diversificare le sue attività e di cogliere nuove opportunità di crescita e di espansione.

L'approccio imprenditoriale di Bezos e la sua mentalità innovativa hanno permesso ad Amazon di dominare sia l'agilità operativa che strategica, consentendo all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e mantenere la sua leadership nel settore.

## CONCLUSIONI

Nel delineare le conclusioni della nostra trattazione, è opportuno porre l'accento sull'esemplare caso di Amazon, il quale offre un significativo paradigma su come le aziende leader siano in grado di affrontare il complesso dilemma dell'innovazione con successo. L'analisi del modus operandi di Jeff Bezos, fondatore e guida di tale colosso aziendale, rivela una profonda comprensione e applicazione dei principi esposti da Clayton Christensen nel suo trattato seminali "The Innovator's Dilemma". Il primo punto cruciale da esaminare è rappresentato dalla creazione del Kindle, un momento fondamentale nella storia di Amazon che ha evidenziato la capacità di Bezos di anticipare e reagire in modo proattivo alle dinamiche del mercato. Di fronte alla crescente egemonia di Apple nel settore della musica digitale con iPod e iTunes, Bezos ha percepito il potenziale impatto negativo sul core business di Amazon, principalmente incentrato sulla vendita di libri fisici. Cosciente della necessità di diversificare le attività aziendali per evitare il destino infausto di altre imprese, come Kodak, Bezos ha abbracciato la teoria dell'innovazione disruptiva, concependo il Kindle come un dispositivo pionieristico per la lettura digitale. Tale mossa strategica ha consentito ad Amazon di rimanere competitiva nel mercato emergente dei libri digitali, dimostrando la capacità di Bezos di adattare il modello di business alle mutevoli esigenze dei consumatori. Un altro punto saliente è rappresentato dall'introduzione di Amazon Marketplace, un'innovazione che ha ulteriormente ampliato il ventaglio di opportunità per l'azienda. Nonostante le critiche e le resistenze interne ed esterne, Bezos ha deciso di aprire la piattaforma di vendita di Amazon a venditori terzi, aumentando così la varietà di prodotti disponibili per i clienti e generando ricavi aggiuntivi attraverso una commissione sulle vendite. Questo esempio dimostra la capacità di Bezos di mettere in discussione il proprio business tradizionale per abbracciare nuove opportunità e rimanere all'avanguardia nel mercato competitivo. Infine, va sottolineata l'importanza dell'innovazione continua nell'ecosistema Amazon. Attraverso strategiche acquisizioni, come quella di Whole Foods, l'espansione dei servizi di cloud computing

con Amazon Web Services (AWS) e lo sviluppo di dispositivi hardware come l'Echo e il Fire TV, Amazon ha dimostrato una volontà costante di anticipare le tendenze di mercato e soddisfare le esigenze dei clienti in modo innovativo.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Bertelè, U. (2014). *Big Bang Disruption*. Milano: Egea.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 37.
- Chalons, C., & Dufft, N. (2017). *The role of IT as an enabler of digital transformation*.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1995). *Disruptive technologies: catching the wave*. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). *What is disruptive innovation?* *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Downes, L., & Nunes, P. (2014). *Big Bang Disruption. Strategy In The Age of Devastating Innovation*. Portfolio/Penguin.
- Ebert, C., & Duarte, C. (2018). *Digital Transformation*. Recuperato da [https://www.researchgate.net/publication/326241618\\_Digital\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/326241618_Digital_Transformation)
- European Commission, Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data (Terza edizione)*.
- Fariselli, P. (2014). *Economia dell'innovazione*. Giappichelli Editore.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill.
- Freeman, C. (1994). *Innovazioni tecnologiche e organizzative*. *Enciclopedia delle scienze sociali*, Roma.
- Herbert, L. (2017). *Digital Transformation: Build your Organization's Future for the Innovation Age*.
- Martinez, *Organizzazione, informazioni e tecnologie*. (2018). Il Mulino.
- McDonald, M. P., & Rowsell-Jones, A. (2012). *The Digital Edge: Exploiting Information & Technology for Business Advantage*.
- Nacamulli, R. C. D. (2017). *La strategia nell'era della rivoluzione digitale*. *Harvard Business Review Italia*, 1 marzo.
- Schumpeter, J. (2013). *Teoria dello sviluppo economico*. RizzoliEtas.
- Venier, F. (2017). *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*. Edizioni Università di Trieste.