



Dipartimento di Economia e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

L'evoluzione del sistema bancario verso la digitalizzazione
come strumento di difesa del vantaggio competitivo in una
prospettiva Resource-Based View

Relatore:
Prof. Luca Pirolo

Candidato:
Mariangela Di Cosimo
Matricola 287581

Anno Accademico 2024/2025

Sommario

Abstract	4
Introduzione	6
Capitolo 1	9
I fondamenti teorici e lo sviluppo della Resource-Based View. Innovazioni, risorse e competenze nello sviluppo delle organizzazioni e nella strutturazione del vantaggio competitivo.	9
1.1. Gli antecedenti: da Ricardo, alla nascita della microeconomia, ai contributi di Marshall, Knight e Coase.	9
1.2. I contributi di Schumpeter e Penrose.	13
1.3. Il modello delle cinque forze di Porter e la matrice di Abell: approcci complementari all'analisi strategica	19
1.4. La nascita e l'evoluzione dell'approccio RBV.	22
1.5. Le risorse e le strategie sulle risorse.	30
1.6. Le competenze e la knowledge-based view.....	37
1.7. Definizione e significato di innovazione.	39
1.8. Definizione e classificazione delle innovazioni.	43
1.9 La progettazione organizzativa multi-contingente.....	47
Capitolo 2	57
First mover vs second mover : opportunità e rischi.	57
2.1 First mover : definizione, vantaggi e svantaggi.....	57
2.2 Vantaggi e svantaggi del first mover.	59
2.3 I diritti di proprietà.....	72
Capitolo 3	78
La digitalizzazione del sistema bancario: le esperienze di JP Morgan Chase e di DBS Limited	78
3.1 L'evoluzione del contesto competitivo	78
3.2 L'architettura della banca digitale e la trasformazione dell'offerta.	88
3.3 L'impatto sull'occupazione e le criticità etiche della banca digitale.	93
3.4 Il caso DBS Bank Limited.	96
3.5 Il caso JPMorgan Chase.....	100
3.6 Confronto di strategie alternative, ma incenti: JPMC vs. DBS	106

Conclusione.	113
BIBLIOGRAFIA	115

Abstract

Questa tesi muove dall'analisi dei fondamenti teorici che hanno preparato lo sviluppo della Resource-Based

View, richiamando i contributi della tradizione classica e marginalista, da Marshall a Knight, oltre che di Coase sulle caratteristiche dell'impresa rispetto al mercato e ai costi di transazione. Su queste basi si collocano gli studi di Schumpeter, che sottolineano il ruolo dell'innovazione e dell'imprenditore, e di Penrose, che evidenziano come la crescita delle imprese dipenda dalle risorse interne. Approcci settoriali come quelli di Porter e Abell, pur complementari, sono stati in parte superati dalla RBV, che attribuisce il vantaggio competitivo a risorse rare, preziose, difficilmente imitabili e insostituibili.

Il lavoro approfondisce l'innovazione come rinnovamento tecnologico e organizzativo e come leva di differenziazione competitiva, mostrando l'importanza di adattare la progettazione organizzativa alle variabili interne e ambientali. Analizza anche le strategie di ingresso sul mercato, evidenziando vantaggi e rischi di first mover e follower, e sottolinea il ruolo cruciale della protezione dei diritti di proprietà per consolidare i benefici innovativi.

Infine, ci si sofferma sulla digitalizzazione del sistema bancario come strumento di competitività. L'ingresso dei fintech e la domanda di servizi digitali hanno imposto trasformazioni organizzative e nuove strategie d'offerta. L'analisi comparata di DBS Bank e JPMorgan Chase mostra due

approcci diversi ma coerenti con la RBV: DBS ha optato per una trasformazione radicale, diventando banca digitale e integrando criptovalute; JPMC ha scelto un approccio prudente, sviluppando infrastrutture interne e soluzioni proprietarie come la JPM Coin. Il confronto conferma la capacità della RBV di spiegare innovazione radicale e consolidamento incrementale, evidenziando che lo sviluppo e la rigenerazione di risorse e competenze restano determinanti per un vantaggio competitivo sostenibile nell'ecosistema digitale.

This thesis begins with an analysis of the theoretical foundations that paved the way for the development of the Resource-Based View, drawing on contributions from the classical and marginalist traditions, from Marshall to Knight, as well as Coase's insights on the characteristics of the firm in relation to the market and transaction costs. Schumpeter's work highlights the role of innovation and the entrepreneur, while Penrose shows how firm growth depends on internal resources. Sectoral approaches, such as those by Porter and Abell, are complementary but have been partially superseded by the RBV, which explains competitive advantage through resources that are rare, valuable, inimitable, and non-substitutable.

The study explores innovation as both technological and organizational renewal and a driver of competitive differentiation, highlighting the need to adapt organizational design to internal and environmental variables. It also examines market entry strategies, showing the advantages and risks of first-mover and follower approaches, and emphasizes the importance of protecting property rights to consolidate the benefits of innovation.

Finally, addresses the digitalization of the banking system as a tool for competitiveness is addressed. The rise of fintech and demand for digital services has prompted organizational transformations and new offerings. A comparative analysis of DBS Bank and JPMorgan Chase shows two different but RBV-consistent strategies: DBS pursued radical transformation, becoming a digital bank and integrating cryptocurrencies; JPMC adopted a cautious approach, developing proprietary infrastructure and solutions such as JPM Coin. The comparison confirms RBV's ability to explain both radical innovation and incremental consolidation, emphasizing that the development and renewal of resources and capabilities remain crucial for sustaining competitive advantage in the digital ecosystem.

Introduzione

Questo lavoro ripercorre innanzitutto lo sviluppo dell'approccio RBV come parte dell'evoluzione storica delle teorie organizzative e manageriali dell'impresa, in un contesto che si dirama dagli esordi marginalisti per poi passare ai contributi centrali di F. Knight, J.A.Schumpeter, R.H. Coase e E. Penrose. Particolare enfasi è posta sulla figura e il ruolo socioeconomico dell'imprenditore schumpeteriano, sulla centralità del concetto della creative destruction e sul peso e ruolo dell'innovazione nella concezione dello sviluppo economico e nella sua dialettica evolutiva nel sistema capitalistico. Segue l'approfondimento della concezione dello sviluppo di impresa di Edith Penrose, l'autentica mentore dei teorici dell'approccio RBV.

Segue l'analisi del ruolo dell'innovazione e delle risorse nella formazione, conservazione ed evoluzione del vantaggio competitivo, con esplicito riferimento al modello delle cinque forze di M. Porter e alla matrice di Abell e si ricostruiscono le diverse fasi evolutive dell'approccio RBV.

L'approccio Resource Based View (RBV) nasce negli anni '80-'90 come sviluppo della teoria economica dell'impresa, in particolare con il contributo di Wernerfelt (1984) e successivamente di Barney (1991). La RBV si focalizza sulle risorse interne dell'impresa, ponendole al centro dell'analisi strategica, in contrapposizione ai modelli precedenti, come la struttura-conduzione-performance di Porter, focalizzati sull'ambiente esterno e sulla concorrenza di settore. Secondo la RBV, il vantaggio competitivo sostenibile deriva dal possesso e dallo sfruttamento di risorse che siano preziose, rare, difficilmente imitabili e insostituibili (criteri VRIN). Queste risorse possono essere sia tangibili (impianti, tecnologie, capitali) sia intangibili (conoscenza, marchio, cultura organizzativa, capacità manageriali). L'attenzione si sposta quindi dall'analisi del mercato alla costruzione e protezione di competenze distintive, che permettono all'impresa di differenziarsi nel tempo. La RBV ha avuto un'evoluzione importante con l'introduzione del concetto di capabilities, cioè le capacità organizzative e di apprendimento che consentono di combinare, integrare e riconfigurare le risorse in risposta ai cambiamenti ambientali. Successivamente, Teece, Pisano e Shuen (1997) hanno elaborato la teoria delle Dynamic Capabilities, sottolineando come il vero vantaggio competitivo risieda nella capacità dinamica di rinnovare costantemente la base di risorse. In sintesi, la RBV ha optato per un focus analitico basato sulle risorse interne più che sulla competizione esterna, intendendo l'impresa come un insieme unico di asset e competenze il cui amalgama strategico può risultare foriero di performance superiori nel lungo periodo.

Una rapida rassegna delle differenti tassonomie delle risorse e delle innovazioni chiude il primo capitolo.

Nel secondo capitolo si affronta, con vari riferimenti a casi di rilievo, il tema dei vantaggi che il First mover, il Fast Mover e il Second mover hanno nell'avvicinare e cercare di mantenere il vantaggio competitivo, tenendo conto del posizionamento strategico e dei diritti di proprietà.

Il timing competitivo rappresenta un aspetto cruciale della strategia d'impresa ed è stato ampiamente analizzato e dibattuto in letteratura a partire dai lavori di Lieberman e Montgomery (1988, 1998), che hanno evidenziato come le imprese possano ottenere vantaggi differenti a seconda che scelgano di essere First mover, Fast mover o Second mover. Il First mover può conquistare un vantaggio competitivo sostenibile appropriandosi di posizioni strategiche privilegiate, definendo standard di settore, costruendo relazioni con fornitori e clienti e beneficiando delle economie di esperienza. Inoltre, come chiarito nella seconda parte del capitolo, grazie ai diritti di proprietà intellettuale (brevetti, marchi, copyright), il First mover può rendere difficile l'imitazione degli asset e delle risorse, rafforzando così la propria posizione secondo la logica delle risorse VRIN della Resource Based View, date le prerogative già ricordate di tali risorse. L'analisi svolta chiarisce d'altronde come l'RBV non transiga sul fatto che il vantaggio derivante dall'essere First mover non è automatico: senza capacità organizzative e dinamiche adeguate (Teece, Pisano e Shuen, 1997), le risorse iniziali rischiano di trasformarsi in rigidità, esponendo l'impresa al rischio di sostituzione. Qui entra in gioco il Fast mover, che osserva, apprende e imita rapidamente, migliorando l'innovazione pionieristica con costi inferiori e posizionandosi strategicamente in modo più efficiente. In un'ottica RBV, il Fast mover sfrutta capacità dinamiche di apprendimento e riconfigurazione delle risorse, trasformando la velocità di adattamento in una competenza distintiva che può erodere il vantaggio del First mover in assenza di forti barriere legali. Il Second mover, invece, opera con un approccio riflessivo, attendendo la maturazione del mercato e delle tecnologie per ridurre i rischi e investire in asset già validati. Secondo la RBV, questo approccio si fonda sulla capacità di individuare risorse non necessariamente rare, ma utilizzate in modo più efficiente attraverso un posizionamento strategico consapevole. La possibilità di mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo non può essere ricondotta esclusivamente al momento di ingresso sul mercato, ma deve piuttosto essere letta come il risultato della capacità di un'impresa di coltivare, tutelare e far interagire nel tempo le proprie risorse e competenze peculiari. In tale quadro, le riflessioni di Barney sulla Resource-Based View e quelle di Teece in tema di Dynamic Capabilities arricchiscono l'analisi originariamente proposta da Lieberman e Montgomery. Questi contributi suggeriscono che il fattore temporale non vada inteso soltanto come scelta di posizionamento iniziale, ma soprattutto come manifestazione concreta della capacità dell'impresa di combinare e rinnovare i propri asset interni, rafforzando al contempo i meccanismi di protezione dei diritti di proprietà e consolidando una collocazione strategica sostenibile.

Il terzo capitolo analizza la vitalità dell'approccio RBV nella digitalizzazione del sistema bancario con specifico riferimento ai casi di JP Morgan Chase & Co. e di DBS Bank Limited.

La Resource-Based View offre una chiave interpretativa senz'altro efficace per leggere i processi di trasformazione digitale nel settore bancario, dove il vantaggio competitivo nasce dalla capacità di sviluppare, combinare e valorizzare risorse e competenze distintive. JPMorgan Chase & Co., sentendosi più di ogni altro player bancario e finanziario al mondo "universal bank" il sentiero strategico dell'integrazione selettiva delle tecnologie fintech e delle soluzioni digitali. Ha quindi privilegiato investimenti, non sempre totalizzanti, in infrastrutture e piattaforme proprietarie, con l'obiettivo di consolidare l'efficienza operativa e mantenere un controllo diretto sugli asset strategici. Questa linea si riflette anche nell'atteggiamento verso le criptovalute: invece di abbracciare subito mercati incerti, la banca ha preferito creare strumenti interni come la JPM Coin e investire su blockchain e pagamenti digitali a supporto dei clienti corporate. L'impostazione rimanda a un uso della RBV volto a rafforzare risorse già disponibili, minimizzando l'esposizione a innovazioni non ancora pienamente regolamentate.

DBS Bank Limited ha seguito un percorso diverso, più orientato alla trasformazione radicale, scegliendo di ridefinire la propria identità come "digital bank". Ha incorporato con decisione le innovazioni fintech, aprendo con maggiore rapidità al mercato delle criptovalute e arrivando a offrire servizi regolamentati di trading e custodia. Per DBS la digitalizzazione non è stata un semplice supporto, ma un vero e proprio pilastro strategico costruito su nuove competenze tecnologiche, in un modello che considera il digitale come risorsa primaria. In quest'ottica, la RBV mette in luce la capacità della banca di valorizzare asset intangibili, come la cultura digitale e la flessibilità organizzativa, trasformandoli in fonti di vantaggio competitivo durevole. Dal confronto emerge come la RBV rimanga centrale nel comprendere le diverse traiettorie possibili: da un lato l'approccio incrementale che non prescinde, ma anzi muove dal rafforzamento continuo delle risorse tradizionali, dall'altro la costruzione di nuove competenze che ridisegnano l'intero modello di business. Entrambe le strategie dimostrano che la digitalizzazione non riduce la rilevanza della RBV, ma ne amplia le prospettive, confermando che la capacità di adattare e rigenerare risorse interne mantiene la sua centralità per generare vantaggi competitivi sostenibili in uno scenario competitivo segnato da fintech, criptovalute e innovazioni digitali.

Capitolo 1

I fondamenti teorici e lo sviluppo della Resource-Based View. Innovazioni, risorse e competenze nello sviluppo delle organizzazioni e nella strutturazione del vantaggio competitivo.

1.1. Gli antecedenti: da Ricardo, alla nascita della microeconomia, ai contributi di Marshall, Knight e Coase.

Le radici teoriche della Resource-Based View rimandano alle teoria dei vantaggi comparati di David Ricardo (1772-1823), e alla sua influenza indiretta sull'individuazione e comprensione delle competenze distintive d'impresa successivamente richiamato da Selznick (1957) e successivamente sviluppato da Andrews (1971, 1980) e altri studiosi della Harvard Business School. Il paradigma ricardiano si fondava sul principio secondo cui ogni nazione dovrebbe specializzarsi nella produzione di beni per i quali gode di un vantaggio comparato in termini di disponibilità di fattori produttivi e di produttività relativa, anche se questo vantaggio non fosse "assoluto" in termini di costi di produzione. Come osservato dallo stesso Ricardo: "Under a system of perfectly free commerce, each country naturally devotes its capital and labour to such employments as are most beneficial to each. This pursuit of individual advantage is admirably connected with the universal good of the whole" (Ricardo, 1817 ed. 1951, p. 77).

Particolarmente significativo per gli sviluppi teorici successivi risulta il contributo ricardiano relativo al concetto di rendita economica, elaborato principalmente nei suoi "Principles of Political Economy and Taxation" (1817). Ricardo stabilì infatti che le risorse scarse e non riproducibili generano rendite economiche, introducendo un concetto che sarebbe divenuto centrale nella RBV contemporanea. La rendita differenziale, secondo la concezione ricardiana, emerge dalla diversa fertilità dei terreni e dalla loro diversa distanza dai mercati di sbocco, determinando profitti superiori per i proprietari delle terre più produttive o meglio localizzate. Questa intuizione si rivelò fondamentale poiché identifica nell'eterogeneità delle risorse la fonte primaria dei differenziali di performance economica, anticipando di oltre un secolo e mezzo uno dei pilastri fondamentali di vari contributi teorici moderni all'analisi delle strategie di impresa.

La teoria ricardiana della rendita introduce inoltre il concetto cruciale di sostenibilità del vantaggio competitivo: le rendite economiche persistono nel tempo proprio in virtù della non riproducibilità delle risorse che le generano. L'impossibilità di replicare artificialmente la fertilità naturale di un terreno o di modificarne la localizzazione geografica garantisce la persistenza nel tempo dei differenziali di rendimento. Tale principio anticipa la moderna comprensione dell'importanza delle barriere all'imitazione come elemento essenziale per il mantenimento del vantaggio competitivo. La sua analisi della terra come risorsa intrinsecamente eterogenea anticipò in modo sorprendente la moderna comprensione delle risorse strategiche come fonti di vantaggio competitivo sostenibile, ponendo le basi teoriche per quella che Edith Penrose avrebbe successivamente definito come "the uniqueness of the individual firm" (Penrose, 1959, p. 52).

La successiva evoluzione del pensiero economico, segnata dalla rivoluzione marginalista verificatasi tra il 1870 e il 1874 con la pubblicazione di tre opere fondamentali – la “Theory of Political Economy” di William Stanley Jevons (1871), i “Grundsätze der Volkswirtschaftslehre” di Carl Menger (1871) e gli “Elements d’Economie Politique Pure” di Léon Walras (1874) – rappresentò il punto di partenza della moderna microeconomia. Questa transizione paradigmatica segnò il passaggio dal focus ricardiano sulla produzione e sulla distribuzione del reddito a un’analisi centrata sull’utilità marginale e sui comportamenti ottimizzanti dei soggetti economici.

Particolarmente rilevante per gli sviluppi teorici successivi fu l’approccio della Scuola Austriaca, iniziato da Carl Menger e sviluppato successivamente da Eugen von Böhm-Bawerk e Friedrich von Wieser. Menger, nei suoi “Grundsätze”, introdusse una visione soggettivista del valore che poneva l’accento sull’importanza delle valutazioni individuali e delle conoscenze specifiche possedute dagli agenti economici. Tale approccio, seppur sviluppato in un contesto di teoria del consumo, anticipa elementi centrali della moderna teoria delle risorse, in particolare l’idea che il valore delle risorse dipenda dalle specifiche capacità di utilizzo e dalle conoscenze possedute da chi le impiega.

Da questo momento, gli economisti iniziarono a ricercare percorsi di analisi sempre più sofisticati per comprendere i modelli d’impresa e le organizzazioni imprenditoriali, sviluppando approcci che inclini ad incorporare tanto la rappresentazione sintetica e razionale dei vincoli e degli obiettivi dell’impresa quanto, in misura progressivamente più complessa e articolata, le strategie individuali, collusive e collettive delle imprese. Tali elaborazioni teoriche dovevano necessariamente tenere conto delle diverse forme di mercato – dalla concorrenza perfetta ai monopoli, dai duopoli alle situazioni oligopolistiche – che, spesso con finalità empiriche e di esplorazione logico-matematica, rappresentavano lo scenario di riferimento pur costituendo, al contempo, la più drastica limitazione in termini di realismo delle rappresentazioni proposte. Il paradosso centrale di questa fase dello sviluppo teorico risiedeva nella tensione tra la necessità di semplificazione analitica richiesta dalla formalizzazione matematica e l’esigenza di rappresentare la complessità reale dei comportamenti strategici delle imprese.

Le numerose interpretazioni della realtà d’impresa e le relative modalità di lettura e interpretazione che si sono susseguite nel tempo hanno manifestato una chiara ambizione verso l’elaborazione di una teoria dell’impresa e dello sviluppo imprenditoriale il più possibile univoca, all’interno della quale potessero essere colte riflessioni e suggerimenti utili per la determinazione delle strategie competitive.

In questo contesto teorico, Alfred Marshall nei suoi monumentali “Principles of Economics” (1890) introdusse una serie di distinzioni concettuali che avrebbero ineludibilmente forgiato lo sviluppo della teoria economica d’impresa. La più rilevante per gli sviluppi della RBV riguarda la distinzione fondamentale tra le cosiddette economie “esterne” – quelle riconducibili agli spillover di conoscenza e, più in generale, alla condivisione di risorse nell’ambito di uno stesso settore – e quelle “interne”, incentrate sulla disponibilità e sull’impiego di risorse proprietarie e non condivise della singola impresa (Marshall, 1890, p. 271).

Le economie interne marshalliane derivano da quattro fonti principali: l’aumento della divisione del lavoro e della specializzazione funzionale all’interno dell’impresa, l’utilizzo

più efficiente di macchinari e impianti attraverso il raggiungimento di economie di scala, l'acquisizione di competenze manageriali più sofisticate con l'espansione dimensionale, e lo sviluppo di vantaggi nell'acquisizione di input e nella commercializzazione degli output derivanti dal maggiore potere contrattuale. Questa categorizzazione anticipa la moderna distinzione tra risorse tangibili e intangibili, evidenziando come le competenze manageriali e organizzative costituiscano fonti di vantaggio competitivo altrettanto rilevanti rispetto alle risorse fisiche.

Marshall anticipò inoltre il concetto di cluster industriale e di risorse condivise attraverso un'osservazione particolarmente perspicace sui distretti industriali: "When an industry has thus chosen a locality for itself, it is likely to stay there long: so great are the advantages which people following the same skilled trade get from near neighbourhood to one another. The mysteries of the trade become no mysteries; but are as it were in the air" (Marshall, 1890, p. 271). Questa metafora dell'"atmosfera industriale" coglie un elemento fondamentale della creazione e diffusione della conoscenza tacita, un concetto che Michael Polanyi avrebbe successivamente formalizzato e che rappresenta oggi uno degli elementi centrali della teoria delle risorse basate sulla conoscenza.

L'analisi marshalliana introduce inoltre il concetto di "organizzazione" come risorsa specifica dell'impresa, distinguendo tra la mera coordinazione meccanica delle attività e lo sviluppo di capacità organizzative superiori che emergono dall'esperienza e dall'apprendimento collettivo. Marshall osserva che "a business firm grows and attains great strength, and afterwards perhaps stagnates and decays" (Marshall, 1890, p. 263), anticipando la moderna comprensione dei cicli di vita delle competenze organizzative e della necessità di continuo rinnovamento delle risorse strategiche per mantenere il vantaggio competitivo nel tempo.

Frank Knight contribuì successivamente al dibattito teorico con la sua opera fondamentale "Risk, Uncertainty and Profit" (1921), introducendo la capitale distinzione tra rischio e incertezza che avrebbe profondamente influenzato la teoria dell'imprenditorialità e, indirettamente, lo sviluppo della RBV. Knight definisce il rischio come una situazione nella quale è possibile calcolare la probabilità di occorrenza di eventi futuri, mentre l'incertezza caratterizza situazioni nelle quali tale calcolo probabilistico risulta impossibile o privo di significato. Secondo la concezione knightiana, il profitto imprenditoriale emerge precisamente in condizioni di incertezza, dove "the results of human activity cannot be anticipated and then only in so far as even a probability calculation in regard to them is impossible and meaningless" (Knight, 1921, p. 311).

Questa distinzione si rivela cruciale per la comprensione delle dinamiche competitive in quanto l'incertezza crea spazi per l'esercizio del giudizio imprenditoriale e per lo sviluppo di competenze distintive. L'imprenditore knightiano non è un semplice ottimizzatore che opera in condizioni di informazione perfetta, ma un decision-maker che deve formulare giudizi in condizioni di fondamentale incertezza sui futuri stati del mondo. Tale concezione anticipa l'importanza delle capacità cognitive e delle competenze dinamiche come fonti di vantaggio competitivo, temi che sarebbero divenuti centrali nella RBV contemporanea.

Knight elabora inoltre una teoria del controllo imprenditoriale che collega la proprietà delle risorse alla capacità di assumere decisioni strategiche sotto incertezza.

L'imprenditore ottiene il controllo delle risorse produttive proprio in virtù della sua disponibilità ad assumere l'incertezza associata ai risultati futuri dell'attività economica. Questa intuizione anticipa la moderna comprensione del rapporto tra controllo delle risorse, assunzione del rischio strategico e creazione di valore, elementi centrali nell'approccio resource-based alla strategia d'impresa.

Il contributo teoricamente più rilevante per gli sviluppi della RBV provenne tuttavia da Ronald Coase, premio Nobel per l'Economia nel 1991, il quale nel suo fondamentale articolo "The Nature of the Firm" (1937) fornì una delle basi teoriche più solide per comprendere i confini dell'impresa e, più in generale, l'architettura organizzativa dell'attività economica. Coase concettualizzò l'impresa come un sistema di relazioni derivanti dall'azione coordinatrice dell'imprenditore nei confronti dei dipendenti e dei fornitori di servizi dei quali l'impresa si avvale, contrapponendo tale modalità organizzativa al semplice coordinamento attraverso il meccanismo dei prezzi di mercato.

La sua analisi si fondava sull'osservazione che il sistema dei prezzi, pur rappresentando un efficiente meccanismo di coordinamento in molte circostanze, comporta costi specifici che possono giustificare l'adozione di forme alternative di organizzazione economica. Come egli stesso osservò in una visione che si richiamava manifestamente al contributo di Friedrich von Hayek sulla funzione informativa del sistema dei prezzi: "the main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. The most obvious cost of 'organizing' production through the price mechanism is that of discovering what the relevant prices are" (Coase, 1937, p. 390).

L'elaborazione coasiana introduce il concetto fondamentale di costi di transazione, definiti come l'insieme dei costi sostenuti per utilizzare il meccanismo dei prezzi di mercato. Questa categoria include molteplici componenti: i costi di ricerca e informazione necessari per identificare le controparti potenziali e per scoprire i prezzi rilevanti; i costi di negoziazione e di stipula dei contratti, che comprendono tanto gli aspetti tecnico-legali quanto quelli relativi alla definizione delle condizioni economiche; i costi di monitoraggio dell'esecuzione degli accordi e di enforcement in caso di inadempimento; i costi di adattamento necessari per modificare i termini contrattuali in risposta a circostanze impreviste.

Coase dimostrò che l'impresa emerge come forma organizzativa alternativa al mercato quando i costi di transazione per l'acquisizione di risorse e servizi attraverso il meccanismo dei prezzi superano i costi di coordinamento interno. L'imprenditore-coordinatore sostituisce il meccanismo dei prezzi attraverso un sistema di direzione e controllo gerarchico che riduce l'incertezza e i costi informativi, eliminando la necessità di continue negoziazioni contrattuali e permettendo una più efficiente allocazione delle risorse in condizioni di elevata interdipendenza operativa.

Particolarmente significativa risulta l'analisi coasiana delle condizioni che determinano i confini ottimali dell'impresa. L'integrazione verticale risulta economicamente vantaggiosa quando le risorse da acquisire sono caratterizzate da elevata specificità (sia fisica che umana), quando esistono significative asimmetrie informative tra le parti, quando la frequenza delle transazioni è elevata, e quando l'incertezza ambientale rende difficile la stesura di contratti completi. Al contrario, il ricorso al mercato risulta

preferibile quando le risorse sono standardizzate, facilmente valutabili e trasferibili, e quando esistono mercati sufficientemente sviluppati e competitivi.

L'approccio coasiano introduce inoltre una prospettiva dinamica nell'analisi dei confini dell'impresa, osservando che l'evoluzione tecnologica e istituzionale può modificare nel tempo la struttura dei costi di transazione e, conseguentemente, l'equilibrio ottimale tra gerarchia e mercato. Tale intuizione anticipa la moderna comprensione dell'importanza delle tecnologie dell'informazione nel ridurre i costi di coordinamento e nel permettere lo sviluppo di forme organizzative ibride, come le reti strategiche e le alleanze.

Questa elaborazione teorica si rivela fondamentale per la Resource-Based View poiché spiega le ragioni economiche per le quali determinate risorse vengano internalizzate nell'impresa piuttosto che acquisite nel mercato, fornendo una base teorica solida per comprendere il processo di sviluppo del portafoglio di risorse strategiche. Le risorse caratterizzate da elevata specificità, difficoltà di valutazione e trasferimento, o da significative asimmetrie informative tendono ad essere internalizzate per minimizzare i costi di transazione e per preservare il loro valore strategico. Tale meccanismo contribuisce alla creazione di bundle di risorse uniche e difficilmente imitabili che costituiscono il fondamento del vantaggio competitivo sostenibile secondo l'approccio RBV.

La teoria coasiana anticipa così l'importanza delle risorse idiosincratice e della loro governance interna come elementi distintivi della strategia d'impresa, ponendo le basi per quella che Jay Barney avrebbe successivamente codificato nella sua formulazione del modello VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) come criterio per l'identificazione delle risorse strategiche. L'insight coasiano sulla relazione tra costi di transazione e scelte organizzative fornisce infatti una spiegazione economica robusta del perché alcune risorse mantengano il loro carattere distintivo nel tempo: l'internalizzazione protegge le risorse più preziose dai meccanismi di diffusione e imitazione che operano attraverso i mercati, preservando così le fonti del vantaggio competitivo sostenibile.

1.2. I contributi di Schumpeter e Penrose.

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) rappresenta una delle figure più influenti nell'evoluzione del pensiero economico e manageriale del XX secolo. Sebbene il suo contributo alla Resource-Based View non sia sempre immediatamente evidente come quello di Penrose, la sua teoria dell'innovazione, dell'imprenditorialità e della "creative destruction" ha fornito fondamenta teoriche cruciali per lo sviluppo dell'approccio basato sulle risorse, anticipando di decenni concetti che sarebbero diventati centrali nella strategia d'impresa moderna.

Il contributo più significativo di Schumpeter alla RBV risiede nella sua concezione dell'innovazione come processo dinamico che trasforma continuamente le risorse esistenti. Nella sua opera seminale "The Theory of Economic Development" (1934), egli afferma: "The carrying out of new combinations we call 'enterprise'; the individuals whose function it is to carry them out we call 'entrepreneurs'... To produce means to combine materials and forces within our reach. To produce other things, or the same

things by a different method, means to combine these materials and forces differently” (Schumpeter, 1934, p. 74). Questa concezione anticipa il concetto moderno di capacità dinamiche, elemento centrale della RBV contemporanea, poiché identifica nell’abilità di ricombinare creativamente le risorse esistenti una delle fonti primarie del vantaggio competitivo.

L’elaborazione teorica schumpeteriana raggiunge la sua maturità conceptuale in “Capitalism, Socialism and Democracy” (1942), dove viene elaborato il celebre concetto di “creative destruction”/”distruzione creatrice”: “The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumers’ goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization that capitalist enterprise creates... The process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism” (Schumpeter, 1942, p. 83). Questo processo, vincolato al prevalere di forme di mercato eminentemente oligopolistiche, implica una continua riconfigurazione delle risorse organizzative e rappresenta un tema centrale nella RBV moderna, dove l’adattamento dinamico del portafoglio di risorse costituisce un elemento fondamentale per il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo.

L’approccio schumpeteriano identifica nell’imprenditore una risorsa unica e strategica, dotata di caratteristiche distintive che la differenziano radicalmente dalle competenze manageriali tradizionali: “The entrepreneur is the bearer of the mechanism of change... The entrepreneur is never the risk bearer... What he does is always something different from what the mere routine manager does” (Schumpeter, 1934, p. 85). Particolarmente rilevante per gli sviluppi della RBV è l’enfasi posta dall’economista austriaco sugli asset immateriali che caratterizzano le competenze distintive dell’imprenditore: “First, there is the dream and the will to found a private kingdom... Second, there is the will to conquer: the impulse to fight, to prove oneself superior to others, to succeed for the sake, not of the fruits of success, but of success itself... Finally, there is the joy of creating, of getting things done, or simply of exercising one’s energy and ingenuity” (Schumpeter, 1934, p. 93).

Il fulcro del processo di sviluppo imprenditoriale, che Schumpeter distingue accuratamente dalla semplice “growth” definendolo “development”, risiede nella capacità di innovare attraverso l’implementazione di percorsi strategici inesplorati. Tale processo si articola attraverso alcune dimensioni fondamentali che connotano le strategie competitive e permeano il capitalismo come orizzonte vitale dell’attività imprenditoriale: “Economists are at long last emerging from the stage in which price competition was all they saw. As soon as quality competition and sales effort are admitted into the sacred precincts of theory, the price variable is ousted from its dominant position. However, it is still competition within a rigid pattern of invariant conditions, methods of production and forms of industrial organization in particular, that practically monopolizes attention. But in capitalist reality as distinguished from its textbook picture, it is not that kind of competition which counts but the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization (the largest-scale unit of control for instance)—competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits and the outputs of the existing firms but at their foundations and their very lives”(Schumpeter, 1934, p. 84).

Dunque, si compete primariamente attraverso l'introduzione di nuovi prodotti; l'introduzione di nuovi metodi di produzione; l'apertura di nuovi mercati; la conquista di nuove fonti di materie prime o di beni semi-lavorati; l'implementazione di nuovi modelli organizzativi settoriali. Il valore delle risorse si manifesta attraverso il processo di trasformazione introdotto dalle innovazioni, il cui habitat naturale è costituito da soggetti imprenditoriali di nuova costituzione piuttosto che da incumbent consolidati: "in general it is not the owner of stage-coaches who builds railways" (Schumpeter, 1934, p. 66). L'influenza del pensiero schumpeteriano sugli sviluppi teorici contemporanei risulta evidente nel riconoscimento esplicito da parte dei principali teorici della strategia. David Teece, pioniere delle capacità dinamiche, identifica nell'approccio schumpeteriano le radici del suo framework: "The Schumpeterian approach emphasizes the role of managerial and organizational processes, the role of (path dependent) positions, and the role of paths as the key dimensions of firm-level dynamic capabilities" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). Analogamente, Clayton Christensen costruisce la sua teoria dell'innovazione su basi limpide schumpeteriane: "Disruptive technologies bring to a market a very different value proposition than had been available previously. Generally, disruptive technologies underperform established products in mainstream markets. But they have other features that a few fringe (and generally new) customers value" (Christensen, 1997, p. XV).

L'elaborazione schumpeteriana anticipa inoltre l'importanza delle risorse cognitive introdotte dall'imprenditore in qualità di promotore del cambiamento economico e, in qualche misura, educatore del mercato. La sua concezione dell'apprendimento organizzativo influenza la RBV attraverso il momento creativo che origina dall'intuizione e dalla capacità di anticipare fasi evolutive non ancora manifeste. L'innovazione crea eterogeneità tra le imprese e affida al timore dell'inadeguatezza competitiva la sua ragion d'essere: "the businessman feels himself to be in a competitive situation even if he is alone in his field" (Schumpeter, 1942, p. 85).

L'analisi schumpeteriana chiarisce inoltre come l'innovazione non sia facilmente collocabile in forme di mercato prossime alla concorrenza perfetta, ma presupponga l'esercizio di potere di mercato e una pulsione endogena verso una prospettiva dinamica da parte dell'imprenditore: "Capitalism, then, is by nature a form or method of economic change and not only never is but never can be stationary... The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumer goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization" (Schumpeter, 1942, p. 82). I teorici dell'approccio RBV riconoscono l'assoluta rilevanza di questa visione dinamica dell'innovazione e dello sviluppo d'impresa nell'ambito della strategic entrepreneurship. Come osservato da Hitt: "The integration of entrepreneurial and strategic perspectives suggests that firms engaging in strategic entrepreneurship are trying to create wealth" (Hitt, Ireland, Camp, Sexton, 2001, p. 480).

La concezione moderna dell'innovazione come risorsa strategica che interviene nella capacità di creare valore e ricchezza è parimenti influenzata dal contributo di Schumpeter, come riconosciuto da Peter Drucker (1985, p. 30). Riconducibile all'approccio RBV è anche il ruolo che Schumpeter attribuisce al credito, all'accesso al capitale di debito e di

rischio, e al sistema bancario nel sostenere il processo di sviluppo imprenditoriale attraverso l'innovazione e la ricombinazione creativa delle risorse.

Il contributo di Edith Penrose (1912-1996) alla Resource-Based View è unanimemente riconosciuto non solo come fondamentale, ma addirittura “fondativo” e costituisce pertanto il pilastro teorico su cui si è sviluppata la RBV moderna. La sua concezione rivoluzionaria dell'impresa come “resource bundle”, l'enfasi sulle capacità manageriali, il riconoscimento dell'importanza delle risorse intangibili come la conoscenza e l'esperienza, e la comprensione della dinamica evolutiva della crescita d'impresa hanno fornito le basi teoriche per tutti gli sviluppi successivi del paradigma resource-based. Il suo lavoro pionieristico del 1959 ha anticipato di decenni concetti che sarebbero diventati centrali nel management strategico, dimostrando una lungimiranza teorica straordinaria che continua a influenzare la ricerca contemporanea.

Il contributo più significativo di Penrose risiede nella sua concezione rivoluzionaria dell'impresa: “A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision” (Penrose, 1959, p. 24). Questa definizione anticipa di oltre due decenni la formalizzazione della RBV, ponendo l'accento sulle risorse come elemento distintivo dell'impresa piuttosto che sui prodotti o sui mercati serviti.

Una delle intuizioni più profonde e influenti di Penrose riguarda poi la distinzione tra risorse e servizi che esse possono rendere: “It is never resources themselves that are the ‘inputs’ in the production process, but only the services that the resources can render. The services yielded by resources are a function of the way in which they are used – exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides different services or set of services” (Penrose, 1959, p. 25). Questa distinzione è cruciale per comprendere come le medesime risorse possano generare vantaggi competitivi diversi a seconda del loro utilizzo e delle loro combinazioni, introducendo il concetto di complementarità delle risorse che sarebbe diventato centrale nella RBV moderna.

L'analisi penrosiana identifica nell'” risorse manageriali il principale vincolo alla crescita dell'impresa: “The rate of growth of a firm is limited by the growth of knowledge within it, and the growth of knowledge is limited by the rate at which experience can be gained... The services of inherited managerial resources... set a fundamental limit to the amount of expansion a firm can undertake in any period if it is to remain efficient” (Penrose, 1959, p. 49-50). Questa osservazione anticipa la moderna comprensione dell'importanza delle competenze manageriali come risorsa scarsa e strategica, tema centrale negli sviluppi contemporanei della RBV.

Centrale nell'elaborazione teorica di Penrose è la rilevanza attribuita all'apprendimento organizzativo, che avrebbe successivamente giocato un ruolo di primo piano nell'identificazione delle economie di scala dinamiche, principalmente attraverso le learning curves e le curves of experience (Henderson, 1973; Reeves, Stalk, Scognamiglio-Pasini, 2013), concetti dei quali le discipline manageriali si sono ormai definitivamente appropriati: “As the firm develops, the possibilities of using its resources in new ways are continually being opened up, for learning leads to the perception of new possibilities and

opportunities” (Penrose, 1959, p. 77). Penrose attribuisce un ruolo centrale alla conoscenza come “processo sociale” alimentato da confronti dialettici tra soggetti di differente estrazione tecnica e accademica e con diversa esperienza (Penrose, 1959, p. 52). L’esperienza viene identificata come patrimonio individuale e fattore chiave per raggiungere elevati livelli di competitività attraverso lo sviluppo di abilità volte a cogliere opportunità inesplorate, tenuto conto della sua trasmissibilità attraverso le relazioni umane.

La concezione penrosiana della crescita d’impresa come processo evolutivo interno rappresenta un’altra innovazione teorica di fondamentale importanza: “The growth of firms is essentially an evolutionary process and based on the cumulative growth of collective knowledge, in the context of a purposive firm” (Penrose, 1959, p. 1). Tale visione anticipa le moderne teorie dell’apprendimento organizzativo e delle capacità dinamiche, evidenziando come la crescita non sia determinata da fattori esterni ma dalle possibilità interne di sviluppo e ricombinazione delle risorse.

Altro aspetto fondamentale della teoria penrosiana è l’enfasi sull’unicità ed eterogeneità di ogni impresa, determinata dall’ineliminabile eterogeneità delle risorse: “No two firms can be alike because the experience of each is unique” (Penrose, 1959, p. 53). Questa osservazione costituisce l’autentica chiave di volta del vantaggio competitivo che scaturisce dal diverso orientamento strategico che le risorse eterogenee possono sostenere.

L’influenza della teoria penrosiana sugli sviluppi della RBV è stata esplicitamente e sistematicamente riconosciuta dai suoi principali teorici, che hanno costruito i loro framework concettuali direttamente sulle fondamenta poste dall’economista britannica.

Birger Wernerfelt, considerato il padre della RBV moderna, formalizza nel suo articolo seminale “A Resource-Based View of the Firm” (1984) molte delle intuizioni penrosiane, traducendole in un framework strategico sistematico. Wernerfelt riconosce esplicitamente il debito teorico verso Penrose e sviluppa il concetto di dualità risorse-prodotti: “For the firm, resources and products are two sides of the same coin. Most products require the services of several resources and most resources can be used in several products” (Wernerfelt, 1984, p. 172). Questa concezione riecheggia direttamente l’insight penrosiano sulla distinzione tra risorse e servizi, estendendolo però in una prospettiva strategica che enfatizza le possibilità di diversificazione e di creazione di sinergie.

La definizione wernerfeltiana di risorsa amplia e sistematizza quella di Penrose: “By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm” (Wernerfelt, 1984, p. 172). Particolarmente significativo è l’inserimento del criterio della “semipermanenza” che introduce una dimensione temporale cruciale per la comprensione del vantaggio competitivo sostenibile. Wernerfelt sviluppa inoltre il concetto di “resource position barriers”, analoghe alle barriere all’entrata nell’ottica del posizionamento strategico, ma ancorate alle risorse piuttosto che ai mercati.

L’approccio wernerfeltiano introduce una prospettiva dinamica nell’analisi delle risorse attraverso il concetto di “resource-product matrix”, che permette di visualizzare le opportunità di crescita derivanti dalle combinazioni possibili tra le risorse possedute e i

mercati potenziali. Tale strumento analitico anticipa le moderne tecniche di portfolio management delle competenze e fornisce una base concettuale per le strategie di diversificazione correlata. Wernerfelt osserva che “looking at firms as a broader set of resources, some of which may be currently underutilized, suggests that diversification may be a more attractive strategy than previously thought” (Wernerfelt, 1984, p. 180), evidenziando come l’ottica resource-based possa modificare radicalmente le valutazioni strategiche tradizionali.

Jay Barney rappresenta l’altro pilastro fondamentale della RBV moderna e il suo contributo si caratterizza per la sistematizzazione rigorosa dei criteri che determinano il potenziale strategico delle risorse. Nel suo articolo “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” (1991), Barney costruisce esplicitamente sulla base teorica di Penrose, sviluppando però un framework analitico di maggiore precisione operativa. La sua definizione di risorsa è deliberatamente : “Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (Barney, 1991, p. 101).

Il contributo più significativo di Barney risiede nella formulazione del modello VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), che fornisce criteri operativi per identificare le risorse strategicamente rilevanti. Una risorsa deve dunque essere: “valuable”, per permettere all’impresa di sfruttare opportunità ambientali o neutralizzare minacce; “rare”, ovvero posseduta da un numero limitato di competitor attuali o potenziali; almeno “imperfectly imitable”, caratterizzata da condizioni che rendono difficile o costosa la replicazione da parte dei concorrenti; e “nonsubstitutable”, ovvero non replicabile attraverso equivalenti strategici che possano produrre gli stessi risultati competitivi.

Barney approfondisce le fonti dell’inimitabilità identificando tre meccanismi fondamentali:

- unique historical conditions che rendono irriproducibile il percorso di acquisizione delle risorse;
- causal ambiguity, che impedisce ai concorrenti di comprendere la relazione causale tra risorse possedute e vantaggio competitivo ottenuto;
- social complexity, che caratterizza risorse derivanti da fenomeni sociali complessi come la reputazione, la cultura organizzativa o le relazioni interpersonali.

Come osserva questo autore: “when the link between the resources controlled by a firm and a firm’s sustained competitive advantage is not understood or understood only very imperfectly, it is very difficult for firms that are attempting to duplicate a successful firm’s strategies to know which resources they should attempt to obtain” (Barney, 1991, p. 109).

L’elaborazione barneyiana introduce inoltre una prospettiva dinamica attraverso il concetto di path dependence, secondo cui il valore strategico delle risorse dipende dal percorso storico attraverso cui sono state acquisite e sviluppate. Tale concezione riecheggia l’enfasi penrosiana sull’unicità dell’esperienza di ogni impresa, fornendo però una base teorica più rigorosa per comprendere i meccanismi che sostengono la persistenza del vantaggio competitivo nel tempo.

Successivamente, Barney ha raffinato il suo modello introducendo il criterio dell'Organization come elemento aggiuntivo (modello VRIO), riconoscendo che anche risorse VRIN possono non tradursi in vantaggio competitivo se l'impresa non possiede le capacità organizzative necessarie per sfruttarle efficacemente. Tale sviluppo teorico avvicina ulteriormente l'approccio barneyiano alle intuizioni penrosiane sull'importanza delle competenze manageriali e dell'apprendimento organizzativo.

L'influenza combinata di Wernerfelt e Barney ha trasformato le intuizioni penrosiane in un paradigma teorico strutturato e operativamente utilizzabile, fornendo al management strategico gli strumenti concettuali per l'analisi delle risorse e delle competenze. La loro elaborazione ha inoltre aperto la strada agli sviluppi successivi della RBV, dalle teorie delle competenze core di Prahalad e Hamel alle capacità dinamiche di Teece, Pisano e Shuen, consolidando definitivamente l'approccio resource-based come uno dei paradigmi dominanti nel campo della strategia d'impresa.

A questi 19ensiero19e, fa eco Mahoney: "Penrose's theory of the firm growth provides the intellectual foundation for the resource-based view of the firm that has emerged as an important theoretical perspective in strategic management" (Mahoney, 1995, p. 91). La continuità tra il 19ensiero di Penrose e la RBV moderna è ulteriormente confermata da Rugman e Verbeke: "Penrose's insights about the growth of the firm, the role of management, and the importance of organizational learning have been highly influential in the development of the resource-based view" (Rugman & Verbeke, 2002, p. 769).

1.3. Il modello delle cinque forze di Porter e la matrice di Abell: approcci complementari all'analisi strategica

L'approccio porteriano ha dominato per decenni la teoria strategica d'impresa, applicando sistematicamente il paradigma Structure-Conduct-Performance dell'economia industriale al management. La visione di Porter stabilisce che la strategia aziendale derivi dall'analisi congiunta dell'ambiente interno ed esterno, creando una relazione causale tra struttura settoriale, comportamento delle imprese e performance economiche.

Per l'analisi dell'ambiente esterno, Porter propone diverse metodologie che spaziano dall'analisi settoriale e di business alla piena identificazione dei connotati strategici e degli obiettivi di breve e lungo termine della concorrenza. Il framework per l'analisi interna si incentra invece sulla value chain dell'impresa, che scompone l'organizzazione in nove attività distinte - quattro primarie e cinque di supporto - permettendo di distinguere con precisione le attività che apportano maggiore valore da quelle che assorbono più costi. Attraverso questa analisi sistematica, che prende abbrivio dalla struttura del mercato per definire la condotta che le imprese dovrebbero adottare, si delinea la scelta strategica fondamentale tra leadership di costo, differenziazione e focalizzazione, con l'obiettivo ultimo di garantire performance strutturalmente positive e generare un autentico vantaggio competitivo.

Il paradigma porteriano si fonda sulla premessa che la struttura dell'ambiente esterno influenzi direttamente la condotta delle imprese: a seconda della configurazione settoriale, le organizzazioni adotteranno specifiche azioni e strategie. La presenza di determinate barriere all'entrata, di vincoli regolamentari, di un numero circoscritto di

fornitori o clienti costituisce altrettanti condizionamenti operativi per l'impresa nella fase di elaborazione delle proprie strategie. Come afferma Porter: "The essence of strategy formulation is coping with competition" (Porter, 1979, p. 137). Conseguentemente, la condotta delle imprese varia in funzione delle caratteristiche settoriali e il loro livello di performance dipende intrinsecamente dalle strategie adottate.

Il modello delle cinque forze competitive rappresenta il contributo più significativo di Porter all'analisi strategica e si basa sulla premessa che la redditività di un settore industriale sia determinata dall'intensità della competizione, che a sua volta dipende dall'interazione di cinque forze fondamentali.

La rivalità tra concorrenti esistenti costituisce il nucleo centrale del modello porteriano. Porter definisce questa forza in particolare come "the struggle among current competitors" che si manifesta attraverso "price competition, advertising battles, product introductions, and increased customer service or warranties" (Porter, 1980, p. 17). L'intensità della rivalità dipende da diversi fattori strutturali: quando le imprese presentano dimensioni simili, si genera instabilità competitiva poiché "when firms are roughly balanced, instability results because firms are prone to fight for market share" (Porter, 1980, p. 18). In settori caratterizzati da crescita limitata, la competizione per la quota di mercato si intensifica in quanto "growth brings a larger pie for everyone" mentre "in slow-growth situations, competition becomes a zero-sum game" (Porter, 1980, p. 18). Settori caratterizzati da elevati costi fissi tendono verso la massimizzazione dell'utilizzo della capacità, generando pressioni competitive più accentuate, mentre la presenza di significative barriere all'uscita produce eccesso di offerta comprimendo la profittabilità settoriale.

La minaccia di nuovi entranti dipende principalmente dalle barriere all'entrata presenti nel settore. Porter identifica questa forza come cruciale poiché "new entrants to an industry bring new capacity, the desire to gain market share, and often substantial resources" (Porter, 1979, p. 138). Le principali barriere includono le economie di scala, definite come "declines in unit costs of a product as the absolute volume of production increases" che "deter entry by forcing the would-be entrant to come in at large scale and risk strong reaction from existing firms, or come in at small scale and accept a cost disadvantage" (Porter, 1980, p. 7).

La differenziazione di prodotto costituisce un'ulteriore barriera significativa poiché "brand identification creates a barrier to entry by forcing entrants to spend heavily to overcome existing customer loyalties" (Porter, 1980, p. 9). L'entità dei costi iniziali di investimento e l'accesso limitato ai canali distributivi rappresentano ulteriori deterrenti, dato che "the more limited the wholesale or retail channels are and the more that existing competitors have these tied up, obviously the tougher entry into the industry will be" (Porter, 1980, p. 12).

Il potere contrattuale dei fornitori può influenzare significativamente la redditività settoriale. Porter definisce i fornitori dotati di sostanziale forza contrattuale come quelli che possono "squeeze profitability out of an industry unable to recover cost increases in its own prices" (Porter, 1979, p. 142). Questa forza dipende dal grado di concentrazione del gruppo di fornitori, dall'assenza di prodotti sostituti, dalla relativa debolezza dei clienti e dal grado di differenziazione dei prodotti forniti. Come osserva Porter: "suppliers

can exert bargaining power over participants in an industry by threatening to raise prices or reduce the quality of purchased goods and services" (Porter, 1980, p. 27).

Analogamente, **il potere contrattuale dei compratori** rappresenta una forza competitiva cruciale. Porter definisce i buyers dotati di significativo potere negoziale come quelli che possono "force down prices, demand higher quality or more service, and play competitors against each other" (Porter, 1979, p. 141). Le condizioni che determinano tale potere sono speculari a quelle dei fornitori: dimensione e concentrazione dei compratori, basso livello di differenziazione, ridotti switching costs e disponibilità di informazioni sulla struttura dei prezzi e dei costi. Porter sottolinea che "a buyer group is powerful if it is concentrated or purchases large volumes relative to seller sales" (Porter, 1980, p. 24).

La minaccia di prodotti o servizi sostituiti impone un limite superiore ai prezzi praticabili dalle aziende settoriali. Porter definisce i sostituiti come "products that can perform the same function as the product of the industry" (Porter, 1980, p. 23). La minaccia è più elevata quando i fornitori dei prodotti sostituiti sono particolarmente profittevoli, presentano un favorevole trade-off prezzoperformance e comportano contenuti switching costs. Porter avverte che "substitute products that deserve the most attention are those that are subject to trends improving their price-performance trade-off with the industry's product, or are produced by industries earning high profits" (Porter, 1980, p. 23).

L'applicazione del modello richiede un'analisi sistematica di ciascuna forza nel contesto specifico, poiché "the goal of competitive strategy for a business unit in an industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in its favor" (Porter, 1980, p. 4). Porter enfatizza che "the strongest competitive force or forces determine the profitability of an industry and become the most important to strategy formulation" (Porter, 1979, p. 144), evidenziando come non tutte le forze abbiano uguale rilevanza in ogni contesto settoriale.

Il framework porteriano identifica tre strategie generiche per ottenere prestazioni superiori: il conseguimento della leadership di costo attraverso l'efficienza operativa; la creazione di un prodotto o servizio percepito come differenziato e unico; la focalizzazione su un particolare gruppo di compratori, segmento di prodotto o mercato geografico. Nel corso degli anni, Porter ha raffinato il modello riconoscendo l'importanza crescente dei complementors come potenziale sesta forza in specifici contesti industriali e sottolineando la necessità di un'analisi dinamica: "industry structure is not fixed. Industries continually evolve, and the five competitive forces help predict the direction of change" (Porter, 2008, p. 86).

L'approccio porteriano rappresenta un'applicazione dell'economia industriale che, partendo dall'analisi contestuale dell'ambiente esterno settoriale, permette all'azienda di identificare la strategia ottimale per raggiungere il vantaggio competitivo sostenibile (Fontana & Caroli, 2017). Tale paradigma, pur mantenendo la sua rilevanza analitica, presenta alcuni limiti nell'era dell'economia digitale e dell'innovazione accelerata, dove la dinamica competitiva può modificare rapidamente le strutture settoriali tradizionali.

Il concetto di raggruppamenti strategici, sviluppato inizialmente da Michael Hunt nella sua dissertazione dottorale ad Harvard nel 1972 sotto la supervisione di Porter,

rappresenta un'evoluzione dell'analisi competitiva. Hunt introdusse formalmente il concetto di "strategic group" nel suo studio sull'industria degli elettrodomestici, definendo i raggruppamenti strategici come gruppi di imprese che seguono strategie simili lungo dimensioni strategiche chiave. Porter ha successivamente sviluppato e sistematizzato questa teoria, integrandola nel suo framework di analisi competitiva e definendo i raggruppamenti strategici come "groups of firms in an industry following the same or a similar strategy along the strategic dimensions" (Porter, 1980). Tale approccio permette di analizzare la competizione a un livello intermedio tra l'industria e la singola impresa, identificando cluster di competitor con strategie omogenee.

Complementare all'approccio porteriano, la matrice tridimensionale di Derek Abell (1980) si concentra sulla definizione strategica del business e sull'identificazione sistematica di opportunità di crescita. Abell propone che "a business is defined by the intersection of three dimensions: customer groups served, customer functions fulfilled, and technologies utilized" (Abell, 1980, p. 17). La prima dimensione, i gruppi di clienti, identifica chi viene servito dall'impresa attraverso una segmentazione basata su caratteristiche demografiche, geografiche, comportamentali o psicografiche. La seconda dimensione, le funzioni del cliente, identifica i bisogni, le esigenze o i problemi che il prodotto o servizio risolve. Abell enfatizza che "the key to strategic thinking is to focus on customer functions rather than products" (Abell, 1980, p. 32), anticipando l'orientamento customer-centric della strategia moderna. La terza dimensione, le tecnologie alternative, si concentra sui diversi processi o modalità attraverso cui l'azienda può soddisfare le funzioni del cliente.

La matrice tridimensionale di Abell permette alle organizzazioni di definire chiaramente il proprio business attraverso l'intersezione delle tre dimensioni, identificare opportunità di crescita esplorando nuovi segmenti, funzioni o tecnologie, analizzare la concorrenza mappando i competitor nelle medesime dimensioni e pianificare la diversificazione in modo sistematico. Come osserva Abell: "Strategic planning must begin with a clear definition of the business, and this definition must be multidimensional" (Abell, 1980, p. 45). Tale approccio risulta particolarmente utile nell'identificazione di spazi competitivi inesplorati e nella comprensione delle traiettorie evolutive del business, fornendo un framework sistematico per l'analisi delle opportunità strategiche che completa efficacemente l'analisi delle forze competitive porteriane.

L'integrazione degli approcci di Porter e Abell offre in definitiva una prospettiva strategica estesa e comprensiva che combina l'analisi della struttura competitiva esterna con la definizione strategica interna del business, fornendo agli strategists gli strumenti concettuali per navigare la complessità dell'ambiente competitivo contemporaneo. Entrambi gli approcci, pur mantenendo la loro validità analitica, necessitano però di essere integrati con framework più dinamici che tengano conto della velocità del cambiamento tecnologico e dell'importanza crescente delle risorse intangibili e delle capacità dinamiche nella creazione del vantaggio competitivo sostenibile.

1.4. La nascita e l'evoluzione dell'approccio RBV.

L'approccio di analisi dell'ambiente interno inverte la direzione dell'analisi porteriana, muovendo dall'esplorazione delle fonti del vantaggio competitivo e dell'importanza degli asset interni unici e delle capacità organizzative nella creazione di valore duraturo per l'impresa. Questo nuovo paradigma, denominato Resource-Based View (RBV), rappresenta una delle prospettive teoriche più influenti nell'analisi strategica d'impresa, sviluppatasi principalmente a partire dagli anni '80 come alternativa all'approccio tradizionale basato sull'analisi del settore e della concorrenza.

Come detto, la genesi teorica dell'approccio trova le sue radici nei contributi pionieristici di studiosi come Schumpeter e Penrose, soprattutto attraverso il riconoscimento dell'importanza delle risorse interne come motore della crescita e del successo dell'impresa. È negli anni '80 che questa prospettiva si cristallizza in una teoria organica e sistematica grazie ai contributi di una nuova generazione di studiosi che ne sviluppano i fondamenti concettuali e metodologici.

L'approccio risorse e competenze nasce dalla critica di eccessivo determinismo rivolta al paradigma porteriano, incentrato sui condizionamenti settoriali che riguardano tutte le imprese di un settore, configurandosi come un fattore esogeno strutturalmente omogeneo. Tale impostazione comporta la convergenza generalizzata delle imprese verso un'unica condotta strategica ottimale. Secondo la logica porteriana, l'individuazione di una sola condotta migliore conduce tutte le imprese razionali a implementare quella strategia, cosicché qualsiasi impresa che optasse per una condotta diversa sarebbe destinata a soccombere. In questo scenario deterministico, tutte le imprese dovrebbero tendere alla medesima performance.

L'approccio RBV muove invece da una realtà empiricamente osservabile: imprese anche dimensionalmente simili e operanti nel medesimo settore conseguono performance significativamente differenti. È pertanto naturale indagare le determinanti di tali specificità prestazionali, spostando l'attenzione dai fattori esterni a quelli interni all'organizzazione. L'approccio introduce un nuovo paradigma fondato sulle risorse e sulle competenze, secondo cui la condotta strategica è funzione delle risorse e competenze specifiche che un'impresa possiede e può utilizzare nel disegnare e implementare la propria strategia distintiva.

Questo ribaltamento prospettico favorisce un'analisi strategica ampliata che enfatizza il ruolo determinante delle risorse interne, meritevoli di essere studiate con attenzione pari ai fattori settoriali poiché entrambi concorrono a determinare le scelte e i risultati competitivi. Il paradigma arricchisce la relazione strategia-performance introducendo maggiore complessità causale: benché la performance sia fortemente condizionata dalla strategia dell'impresa, l'approccio riconosce l'esistenza di una componente esogena rappresentata da condizioni fortuite che possono influenzare favorevolmente il corso attuativo delle strategie, purché tali opportunità vengano pragmaticamente riconosciute e sfruttate dal management.

L'approccio Resource-Based View si articola su tre pilastri concettuali fondamentali e logicamente interconnessi. Il primo riguarda la riconceptualizzazione dell'impresa: essa non va più intesa primariamente come insieme di attività operative, ma è costituita essenzialmente da un'aggregazione strategica di risorse distintive. Questo cambiamento paradigmatico è radicale: non più quello che l'impresa fa (le attività operative), ma quello

che l'impresa ha (le risorse disponibili) e quello che l'impresa sa fare (le competenze sviluppate). Tale trasformazione implica un passaggio da una visione funzionale a una visione inerentemente patrimoniale dell'organizzazione di impresa.

Il secondo pilastro attiene alle implicazioni strategiche: lo studio dell'impresa in termini di risorse porta alla formulazione di strategie basate sulle risorse medesime, finalizzate a creare, sviluppare e gestire un solido patrimonio di asset distintivi su cui l'impresa fonda la propria identità competitiva. Le strategie resource-based non si limitano a sfruttare le risorse esistenti, ma si orientano proattivamente verso la loro continua evoluzione e il loro potenziamento.

Il terzo pilastro rappresenta l'innovazione più significativa rispetto al paradigma porteriano: l'approccio supera la netta dicotomia del modello porteriano tra strategie di leadership di costo e strategie di differenziazione. Mentre nel modello porteriano le due strategie risultano strutturalmente incompatibili per il contrasto degli obiettivi perseguiti, nell'approccio RBV questa dicotomia si dissolve. Le strategie diventano compatibili e dinamiche, permettendo all'impresa di perseguire contemporaneamente obiettivi di leadership di costo e di differenziazione attraverso la leva delle risorse distintive.

Nell'architettura teorica dell'approccio, il termine "risorse" assume significato ampio, riferendosi sia a singoli asset materiali e immateriali sia a competenze organizzative complesse. Una risorsa è qualsiasi asset materiale o immateriale che un'impresa possiede, controlla o può utilizzare efficacemente nella gestione del proprio business e nella creazione di valore per i diversi stakeholder.

Una competenza rappresenta ciò che l'impresa sa fare, possibilmente meglio dei concorrenti, attraverso l'integrazione e il coordinamento efficace delle diverse risorse disponibili. Le competenze incarnano il know-how organizzativo, le routine operative consolidate, i processi decisionali efficaci e le capacità di problem-solving che caratterizzano l'agire aziendale. Mentre le risorse indicano il patrimonio statico di cui l'impresa dispone, le competenze rappresentano la dimensione dinamica del saper utilizzare, combinare e valorizzare tale patrimonio in modo distintivo.

In entrambi i casi, la logica da perseguire è quella competitiva: le risorse strategicamente rilevanti sono quelle che permettono di differenziarsi significativamente dai concorrenti, avendo tanto più valore quanto più risultano uniche e difficilmente replicabili. Una competenza acquista valore strategico se è distintiva, permettendo di differenziarsi sostanzialmente rispetto alle capacità e alle performance dei concorrenti.

La Resource-Based View opera uno spostamento del focus strategico dall'esterno verso l'interno dell'organizzazione, sostenendo che il vantaggio competitivo sostenibile deriva principalmente dalle risorse e competenze uniche che l'impresa possiede e sviluppa internamente, piuttosto che dalla sola posizione occupata nel mercato o dalle caratteristiche strutturali del settore di appartenenza.

I principali teorici che hanno contribuito allo sviluppo di questo approccio includono Birger Wernerfelt, Jay Barney, Prahalad e Hamel, ciascuno dei quali ha apportato contributi specifici e complementari alla costruzione dell'edificio teorico dell'RBV.

Birger ((può essere considerato il pioniere della formalizzazione dell'approccio resource-based. Nel suo lavoro fondativo del 1984, Wernerfelt introduce per la prima volta il termine "Resource-Based View" e delinea i contorni teorici di questo nuovo paradigma

strategico. Il contributo di Wernerfelt stabilisce una connessione diretta tra le risorse interne dell'impresa e le sue possibilità di ottenere profitti superiori. Wernerfelt argomenta che le imprese dovrebbero essere concepite come insiemi di risorse piuttosto che come insiemi di prodotti, e che la strategia dovrebbe partire dall'identificazione e dalla valorizzazione delle risorse distintive.

Le risorse sono, nell'opera citata, definite come “assets which are tied semipermanently to the firm”

(Wernerfelt, 1984, p.172), riprendendo Caves (1980)

La genialità dell'intuizione di Wernerfelt risiede nel riconoscimento che le risorse possono essere applicate a diversi mercati e prodotti, creando economie di scopo e opportunità di diversificazione. Egli sviluppa il concetto di “barriere basate sulle risorse”, per analogia con le barriere all'entrata evocate da Porter, ma con prospettiva rovesciata: mentre Porter si concentra su come le caratteristiche strutturali del settore possano impedire l'entrata di nuovi concorrenti, Wernerfelt evidenzia come le risorse distintive possano costituire barriere alla replica delle strategie di successo.

Wernerfelt introduce il concetto di “resource position barriers”, ovvero le difficoltà che i concorrenti incontrano nell'acquisire o sviluppare risorse simili. Queste barriere possono derivare dalla scarsità intrinseca delle risorse, dai tempi lunghi necessari per svilupparle, dall'accumulo di esperienza e conoscenza tacita, e dalle interdipendenze complesse tra diverse risorse che rendono difficoltosa l'imitazione parziale.

Jay Barney rappresenta il teorico che ha dato il contributo più sistematico all'approccio RBV. Il suo articolo del 1991 è considerato il testo fondamentale della teoria e ha stabilito i criteri standard per valutare il potenziale strategico delle risorse aziendali.

Il contributo più noto di Barney è lo sviluppo del framework VRIN, un modello analitico che permette di valutare sistematicamente se una risorsa possa generare vantaggi competitivi sostenibili. Secondo Barney, una risorsa deve soddisfare quattro condizioni fondamentali.

Il primo criterio è il valore (Valuable): una risorsa deve consentire all'impresa di sfruttare opportunità dell'ambiente esterno o neutralizzare minacce competitive, contribuendo all'efficienza operativa o all'efficacia strategica dell'organizzazione. Barney sottolinea che il valore di una risorsa non è intrinseco ma è sempre relativo al contesto competitivo.

Il secondo criterio è la rarità (Rare): la risorsa deve essere posseduta da un numero limitato di concorrenti nel settore di riferimento. La rarità è condizione necessaria ma non sufficiente per il vantaggio competitivo. Se una risorsa preziosa è diffusa tra i concorrenti, può contribuire all'efficienza aziendale ma non può generare vantaggi competitivi.

Il terzo criterio riguarda l'inimitabilità (Inimitable): la risorsa deve essere difficile da copiare, acquistare o sostituire da parte dei concorrenti. Barney identifica tre principali fonti di inimitabilità. La prima è rappresentata dalle condizioni storiche uniche (path dependence): alcune risorse possono essere sviluppate solo attraverso percorsi storici specifici e irripetibili. La seconda fonte è l'ambiguità causale: quando la relazione tra le risorse possedute e il vantaggio competitivo ottenuto non è chiara, diventa difficile per i concorrenti identificare quali risorse imitare. La terza fonte è la complessità sociale: quando il vantaggio competitivo deriva da fenomeni sociali complessi come la cultura aziendale o le relazioni interpersonali, la replicazione diventa praticamente impossibile.

Il quarto criterio è la non sostituibilità (Non-substitutable): non devono esistere risorse strategicamente equivalenti che possano produrre gli stessi risultati competitivi attraverso percorsi alternativi.

Oltre al framework VRIN, Barney ha sviluppato importanti riflessioni sulla natura delle risorse, distinguendo tra risorse fisiche, risorse umane e risorse organizzative. Ha inoltre analizzato le condizioni di mercato per le risorse strategiche, argomentando che le risorse possono generare vantaggi competitivi solo se i mercati delle risorse sono caratterizzati da imperfezioni.

C. K. Prahalad e Gary Hamel hanno apportato un contributo fondamentale attraverso l'introduzione del concetto di "core competencies". Il loro lavoro del 1990 ha spostato l'attenzione dalle risorse statiche alle competenze dinamiche, aprendo nuove prospettive per l'analisi strategica.

Prahalad e Hamel definiscono le core competencies come "l'apprendimento collettivo dell'organizzazione, specialmente il modo in cui coordinare diverse competenze produttive e integrare molteplici flussi tecnologici". Questa definizione evidenzia il carattere sistemico delle competenze distintive, che non risiedono in singoli individui ma emergono dalla capacità dell'organizzazione di coordinare e combinare efficacemente diverse conoscenze e tecnologie.

I due autori identificano tre caratteristiche fondamentali delle core competencies. Prima: forniscono accesso potenziale a una vasta gamma di mercati. Una vera competenza distintiva può essere applicata in diversi contesti competitivi, creando opportunità di diversificazione. Seconda: contribuiscono significativamente ai benefici percepiti dal cliente nel prodotto finale. Le competenze distintive devono tradursi in vantaggi tangibili per i clienti. Terza: sono difficili da imitare da parte dei concorrenti, derivando dall'armonizzazione di molteplici tecnologie e competenze funzionali.

Prahalad e Hamel sviluppano un'interessante metafora organizzativa, paragonando l'impresa a un albero. I prodotti finali sono i frutti, le business unit sono i rami, il tronco rappresenta i prodotti core, e il sistema radicale rappresenta le core competencies. Questa visualizzazione evidenzia come le competenze distintive nutrano l'intera struttura aziendale.

Gli autori introducono il concetto di "core products", prodotti intermedi che incorporano le core competencies e possono essere utilizzati in diversi prodotti finali. Criticano inoltre la struttura organizzativa tradizionale basata su business unit indipendenti, che può impedire lo sviluppo e la condivisione delle core competencies.

Un ulteriore sviluppo teorico dell'approccio RBV è rappresentato dall'introduzione del concetto di "capacità dinamiche" da parte di David Teece, Gary Pisano e Amy Shuen nel loro lavoro del 1997. Questo contributo rappresenta un'evoluzione naturale dell'approccio resource-based, che ne supera alcuni limiti teorici ed estende l'applicabilità a contesti caratterizzati da rapidi cambiamenti.

Teece, Pisano e Shuen definiscono le capacità dinamiche come le capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapido cambiamento. Questa definizione evidenzia tre dimensioni fondamentali: l'integrazione (coordinare e combinare risorse esistenti), la costruzione

(sviluppare nuove competenze), e la riconfigurazione (trasformare la base di risorse esistente).

Il concetto nasce dalla constatazione che l'approccio RBV tradizionale presenta limitazioni quando applicato a contesti altamente dinamici. L'enfasi sulle risorse statiche può risultare inadeguata in ambienti dove il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di rinnovare continuamente la propria base di risorse.

Tre sono poi le componenti principali delle capacità dinamiche incluse dai processi organizzativi: le routine, i pattern di apprendimento e le modalità di coordinamento. Le posizioni rappresentano gli asset specifici posseduti dall'impresa. I percorsi riflettono le alternative strategiche disponibili e le dipendenze dal sentiero che influenzano le scelte future.

Un aspetto innovativo del framework è l'attenzione al ruolo dell'imprenditorialità manageriale. Le capacità dinamiche sono fortemente influenzate dalla qualità del management e dalla sua capacità di percepire opportunità, prendere decisioni in condizioni di incertezza, e orchestrare le risorse organizzative.

Centrale nell'architettura teorica dell'approccio è la tassonomia delle risorse, classificate in tre categorie principali che riflettono la natura eterogenea degli asset strategici.

Le risorse tangibili comprendono tutti gli asset fisici e finanziari dell'impresa: impianti produttivi, macchinari, tecnologie, brevetti, disponibilità finanziarie, ubicazione geografica, accesso a materie prime. Sebbene fondamentali per le operations, presentano limitato potenziale strategico perché sono relativamente facilmente replicabili dai concorrenti. Tuttavia, alcune risorse tangibili possono acquisire valore strategico quando caratterizzate da specificità, scarsità o interdipendenze con altre risorse.

Le risorse intangibili rappresentano spesso la componente più strategicamente rilevante del patrimonio aziendale, per la loro natura immateriale che le rende più difficili da identificare, valutare e replicare. Includono reputazione aziendale, cultura organizzativa, know-how tecnico, relazioni con stakeholder, sistemi informativi, proprietà intellettuale, processi organizzativi ottimizzati.

La reputazione aziendale rappresenta un asset strategico di particolare rilevanza perché influenza la fiducia dei clienti, la capacità di attrarre talenti, l'accesso a canali distributivi, e il costo del capitale. La costruzione di una reputazione solida richiede anni di comportamenti coerenti, e può essere rapidamente distrutta, rendendo questa asimmetria temporale una caratteristica che la rende strategicamente preziosa.

La cultura organizzativa rappresenta un'altra risorsa intangibile strategicamente rilevante. Una solida corporate culture può favorire la motivazione dei dipendenti, facilitare il coordinamento interno, accelerare i processi decisionali, e sostenere l'innovazione. È estremamente difficile da modificare e replicare perché risulta da processi sociali complessi che si sviluppano nel tempo.

Le risorse umane costituiscono la terza categoria e sono rappresentate dalle competenze, esperienze, conoscenze, creatività e capacità relazionali delle persone. Nell'economia della conoscenza, il capitale umano si configura come risorsa strategica fondamentale. Le competenze umane sono altamente specifiche e difficilmente trasferibili, specialmente quando incorporate in conoscenze tacite. Sono caratterizzate da capacità di apprendimento che permettono di evolvere continuamente e generare nuove competenze.

Le risorse umane includono competenze tecniche specifiche ma anche abilità trasversali come leadership, competenze relazionali, creatività, capacità di lavorare in team, adattabilità al cambiamento. Un aspetto cruciale è la loro natura sociale e relazionale: le competenze individuali acquistano valore strategico attraverso l'integrazione in sistemi di relazioni che permettono di trasformare le conoscenze individuali in capacità organizzative.

L'approccio risorse e competenze trova applicazione in diversi ambiti strategici. Nella formulazione della strategia, guida l'identificazione delle aree di business dove sviluppare vantaggi competitivi duraturi partendo dalle proprie risorse distintive. L'analisi resource-based comporta un ribaltamento della logica tradizionale: invece di partire dall'analisi delle opportunità esterne, suggerisce di partire dall'inventario delle risorse distintive per identificare le opportunità strategiche più promettenti.

Nelle decisioni di diversificazione, l'approccio fornisce criteri per valutare le opportunità di espansione. La teoria suggerisce di orientare la diversificazione verso settori dove le competenze esistenti possono essere valorizzate e dove l'impresa può trasferire i propri vantaggi competitivi. La diversificazione resource-based può assumere diverse forme: orizzontale (stesse competenze in mercati diversi), verticale (integrazione di attività adiacenti), o conglomerale (quando esistono competenze manageriali trasferibili).

Nella gestione delle alleanze strategiche, l'approccio aiuta a identificare partner complementari e definire modalità di condivisione delle risorse. Le alleanze resource-based si fondano sulla complementarità delle competenze, creando combinazioni che nessuno dei partecipanti potrebbe realizzare autonomamente. La progettazione richiede analisi delle risorse che ciascun partner apporta, dei meccanismi di integrazione, e delle modalità di protezione delle competenze distintive.

I principali vantaggi dell'approccio includono il focus sulle specificità organizzative, permettendo di sviluppare strategie distintive che riflettono l'identità unica di ciascuna organizzazione. L'attenzione alla sostenibilità del vantaggio competitivo rappresenta un vantaggio significativo, indirizzando la questione della durata dei vantaggi attraverso l'identificazione di risorse intrinsecamente difficili da imitare.

La considerazione degli aspetti intangibili arricchisce la comprensione delle fonti del vantaggio competitivo. L'approccio fornisce un framework sistematico per l'analisi interna applicabile a organizzazioni di diversa natura. Il supporto alle decisioni strategiche basate sulle effettive capacità aziendali riduce il rischio di formulare strategie inadeguate alle competenze disponibili.

Tuttavia, l'approccio presenta alcune limitazioni. La difficoltà di identificazione e misurazione delle risorse strategiche, specialmente quelle intangibili, richiede giudizi soggettivi che possono variare significativamente. La staticità relativa dell'approccio tradizionale tende a enfatizzare la protezione delle risorse esistenti piuttosto che il loro rinnovamento dinamico. La possibile sottovalutazione dei fattori esterni può portare a trascurare cambiamenti significativi nell'ambiente esterno. La difficoltà di operationalizzazione pratica dei concetti teorici limita l'applicabilità in contesti organizzativi reali.

L'evoluzione verso il framework delle capacità dinamiche rappresenta il tentativo più significativo di superare alcuni limiti originari, introducendo una dimensione temporale

e adattiva. Le capacità dinamiche rappresentano meta-competenze che permettono di modificare, sviluppare e riconfigurare le risorse ordinarie in risposta ai cambiamenti ambientali.

Un'altra direzione di sviluppo è l'integrazione dell'approccio RBV con altre prospettive strategiche, creando framework ibridi. L'integrazione con l'analisi delle industrie di Porter porta a modelli che considerano simultaneamente i fattori interni ed esterni del vantaggio competitivo.

Il contributo dell'approccio RBV si estende oltre l'identificazione delle fonti del vantaggio competitivo. Ha influenzato il modo in cui la natura dell'impresa viene concepita, i processi di creazione del valore, e il ruolo del management nella costruzione di vantaggi competitivi sostenibili. Ha spostato l'attenzione dalla concezione dell'impresa come agente economico verso una concezione dell'impresa come repository di conoscenze e capacità distintive.

L'influenza si estende ai metodi e agli strumenti di analisi strategica. Lo sviluppo di framework come VRIN ha fornito strumenti sistematici ampiamente utilizzati. Ha influenzato i sistemi di misurazione delle performance, portando a maggiore attenzione verso indicatori che esaltano il valore degli asset intangibili.

Guardando alle prospettive future, l'approccio continua a evolversi per affrontare le sfide del XXI secolo. L'emergere dell'economia digitale, l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, e l'attenzione alla sostenibilità richiedono adattamenti dell'approccio originario.

Nell'economia digitale emergono, come si vedrà nel prosieguo di questo lavoro, nuove categorie di risorse strategiche come dati, algoritmi, piattaforme digitali, e reti di utenti. Queste risorse presentano caratteristiche peculiari che richiedono adattamenti dei framework analitici tradizionali. L'accelerazione dell'innovazione pone sfide alla durata dei vantaggi competitivi, richiedendo enfasi sulle capacità dinamiche e sul rinnovamento continuo delle competenze.

In sintesi, l'approccio Resource-Based View rappresenta uno dei contributi teorici più influenti nel management strategico. Nato come critica al determinismo dell'approccio strutturalista, l'RBV ha sviluppato una prospettiva originale che pone le risorse e competenze distintive al centro dell'analisi strategica. Attraverso i contributi di Wernerfelt, Barney, Prahalad e Hamel, e Teece, l'approccio ha sviluppato strumenti concettuali che continuano a influenzare ricerca accademica e pratica manageriale.

La forza dell'approccio risiede nella capacità di spiegare le differenze di performance tra imprese attraverso l'analisi delle loro dotazioni di risorse uniche. Il framework VRIN fornisce criteri operativi per valutare il potenziale strategico delle risorse, mentre il concetto di core competencies offre una prospettiva dinamica sullo sviluppo delle capacità organizzative.

L'evoluzione verso le capacità dinamiche ha arricchito l'approccio, introducendo una dimensione adattiva che lo rende applicabile anche in contesti dinamici. Nonostante alcune limitazioni, l'approccio RBV mantiene rilevanza centrale nell'analisi strategica contemporanea. La sua enfasi sulle specificità organizzative, sulla sostenibilità del vantaggio competitivo, e sull'importanza degli asset intangibili lo rende adatto per affrontare le sfide dell'economia della conoscenza.

Sebbene le future direzioni di questo approccio dovranno integrare le dimensioni digitali, di sostenibilità, e di ecosistema del panorama competitivo contemporaneo, i principi fondamentali dell'RBV mantengono una validità che trascende i cambiamenti tecnologici specifici.

1.5. Le risorse e le strategie sulle risorse.

In economia, il termine risorse fa riferimento ai fattori, ai mezzi o agli elementi impiegati per la produzione di beni e servizi. Una caratteristica essenziale delle risorse, alla base del concetto di “valore economico” nella rivoluzione marginalista e per la prima volta citata dal padre di Leon Walras, Auguste, come “rareté”, è la scarsità. Le risorse disponibili sono cioè limitate rispetto ai bisogni illimitati degli individui, determinando la necessità di scegliere come possano venire meglio allocate tra usi alternativi. Le risorse economiche ricomprendono in misura sostanziale i fattori di produzione tradizionalmente macroclassificati in: Terra (tutte le risorse naturali quali terreno agricolo, foreste, giacimenti minerari, acqua), Lavoro (insieme delle capacità fisiche e intellettuali impiegate nella produzione di beni e servizi), Capitale (tutti i beni strumentali prodotti dall'uomo per la produzione di altri beni, distinto tra capitale fisico e capitale finanziario). A questi risorse/ fattori, è stata poi aggiunta fin dagli iniziali contributi teorici di Richard Cantillon e di Jean Baptiste Say fino alle letture in certa misura iconoclaste di Schumpeter, della Penrose e di Robin Marris (1964, 1998) la capacità imprenditoriale come abilità di combinare gli altri fattori produttivi e organizzare il processo produttivo e di generazione del valore in un quadro gradualmente più connesso con valutazione realistica dell'ambiente sociologico e istituzionale.

Una classificazione più dettagliata delle risorse viene operata da Hofer e Schendel (1978), i quali individuano sei tipologie di risorse che forniscono una base di partenza utile per analizzare in maniera specifica il valore degli asset proprietari di un'impresa, una teoria che accompagna e rafforza l'idea di eterogeneità proposta da Penrose. I due studiosi si soffermano particolarmente sulle risorse fisiche, tecnologiche, finanziarie, organizzative, umane e sulla reputazione.

- Le risorse fisiche sono risorse tangibili con caratteristiche organolettiche percepibili con i sensi, essenziali per la produzione.
- Le risorse tecnologiche rappresentano risorse esclusive e all'avanguardia, essenziali per un vantaggio competitivo sostenibile.
- Le risorse finanziarie includono tutto ciò che è riconducibile alla posizione finanziaria dell'impresa, rappresentando coerentemente la sua capacità di reperire fondi e il suo livello di indebitamento; una posizione finanziaria stabile permette di investire in ricerca e sviluppo, anche se le risorse investite con questa finalità non dovessero risultare sufficienti per cristallizzare un vantaggio competitivo ma solo necessarie per agevolarne il realizzarsi.
- La reputazione costituisce un asset invisibile legato alla storia e alle performance aziendali nel tempo, che si costruisce solamente nel lungo periodo ed è la risultante della qualità e del livello di affidabilità trasmessi alla clientela. È un

indicatore essenziale che influenza le scelte dei possibili stakeholder presenti e futuri, consente un vantaggio ed è soprattutto difficile da imitare, essendo molto complesso raggiungere una buona reputazione.

- Le risorse organizzative sono elementi specifici di una particolare impresa e attengono a tutta la struttura che sostiene la configurazione e l'attuazione delle strategie aziendali. Su tali risorse si costruiscono la macrostruttura e la microstruttura dell'azienda che permettono un design efficiente per adempiere agli obblighi di comunicazione esterna ed interna, al coordinamento e all'esecuzione delle strategie. Rappresentano l'origine principale del vantaggio competitivo anche perché sono spesso tacite e complesse, caratteristiche che le rendono difficilmente interpretabili dai competitor.
- Le risorse umane sono fondamentali per la teoria di Penrose e vengono riprese anche da Hofer e Schendel che le dividono in due sottocategorie: imprenditoriali e manageriali, distinzione ben presente in Marris (1964). Gli imprenditori sono coloro che introducono nell'impresa le idee innovative e si assumono il rischio di attuarle; affinché possano adempiere al loro ruolo devono essere caratterizzati da spirito di iniziativa e predisposizione al rischio. I manager sono coloro che dirigono i lavori e non sempre il ruolo di manager e di imprenditore viene ricoperto dallo stesso individuo; le caratteristiche fondamentali per un manager sono l'esperienza e la capacità di risolvere i problemi. Secondo Simon (1947 e 1969), la creatività manageriale nel design di soluzioni efficienti ed efficaci è fondamentale ma difficilmente valutabile, una valutazione che non deve essere commisurata ai risultati diretti ma deve essere operata nel lungo termine e legata ai progressi che compie l'intera organizzazione. Le risorse umane sono le più insostituibili, inimitabili e di valore; in particolare, la creatività manageriale è fonte di innovazione, apprendimento e flessibilità.
- Le risorse acquistabili sul mercato sono risorse generiche, mentre tutte le risorse derivanti dall'organizzazione interna sono basate sulle competenze e sulle capacità, costituendo risorse firm-specific difficilmente reperibili. Il vantaggio competitivo non deriva tanto dall'acquisto di risorse sul mercato, quanto dalla capacità dell'impresa di sviluppare, integrare e sfruttare in modo unico le proprie risorse interne attraverso processi organizzativi e manageriali distintivi. La vera difficoltà risiede nell'individuazione, valutazione e comparazione delle capacità, motivo per cui l'applicazione del metodo RBV richiede un'analisi approfondita.

Il ramo più specifico della gestione strategica dell'impresa evolve e approfondisce il concetto di risorsa, che diviene il fulcro della teoria sopra enunciata. In maniera più sintetica, e ampliandone lo spazio tassonomico, le risorse sono intese in senso molto ampio e possono essere:

- risorse tangibili: risorse materiali caratterizzate da elementi fisici e finanziari dell'azienda che hanno un riscontro quantitativo nel patrimonio aziendale a livello contabile e sono facilmente identificabili e misurabili. Costituiscono elementi concreti e solitamente la base operativa dell'impresa.
- risorse intangibili: rappresentate da elementi non fisici che difficilmente possono tradursi in termini patrimoniali e sono più difficili da quantificare e replicare.

- capacità ("capabilities"): termine spesso usato in modo interscambiabile con il termine risorse ma che in maniera più specifica indica l'abilità dell'azienda di coordinare e utilizzare efficacemente le risorse per svolgere un'attività. Sono routine organizzative complesse che si sviluppano nel tempo.

Le caratteristiche delle risorse tangibili includono la fisicità (hanno una forma fisica definita), la misurabilità (può essere attribuito loro un valore accompagnato da una specifica unità di misura che indica numero, peso o valore monetario), la replicabilità e l'acquisibilità (sono facili da acquistare sul mercato o possono essere copiate e costruite). Soprattutto le risorse materiali sono deperibili a causa dell'usura o dell'obsolescenza tecnica e tendono a deprezzarsi. Alcuni esempi includono le risorse finanziarie (investimenti), le risorse fisiche (terreni o impianti di produzione) o le tecnologie hardware (computer o server) (Vicari, 1991).

Le risorse immateriali o intangibili sono elementi privi di fisicità, una componente invisibile ma spesso molto potente del patrimonio aziendale. Sono il risultato di processi che si sviluppano nel tempo e assumono sempre più valore. Come detto, mancano di fisicità e non possono essere viste o toccate direttamente; è difficile misurarle e valutarle, la loro comprensione nel patrimonio aziendale è spesso difficoltosa e soggettiva e l'iscrizione a bilancio di un valore univoco non è sempre possibile. Sono spesso inimitabili e difficili da copiare per i concorrenti, anche se tale caratteristica dipende dalle condizioni storiche e dal percorso evolutivo di tale tipo di risorse. A differenza delle risorse tangibili, invece di deprezzarsi, le risorse intangibili tendono ad apprezzarsi nel tempo o comunque a mantenere il loro valore se vengono gestite correttamente; non sempre possono trasferirsi da un prodotto all'altro o tra brand e non possono essere acquistate sul mercato.

Alcuni esempi possono essere le risorse tecnologiche e intellettuali come brevetti e software, le risorse umane (esperienza) e le risorse organizzative e relazionali come la reputazione e la brand equity. Le risorse intangibili si manifestano principalmente in due aree della gestione aziendale: il mercato (attraverso risorse come immagine, reputazione o fedeltà dei clienti) e il sistema aziendale (coesione, professionalità o motivazione).

Grazie alle caratteristiche delle risorse intangibili, esse sviluppano particolari proprietà come la flessibilità e la sedimentabilità all'interno dell'organizzazione e particolari benefici quali la coerenza delle risorse con il contesto in cui opera l'impresa, un valore intrinseco elevato e il miglioramento dell'accesso alle risorse necessarie e all'interazione tra impresa e stakeholder. Le risorse intangibili che portano a maggiori benefici sono la fiducia e la conoscenza (Tavolazzi, 2015). La fiducia può essere definita come la rappresentazione dell'impresa che si definisce e rimane impressa nello schema cognitivo dei clienti, mentre per conoscenza si intende l'insieme di risoluzioni a problemi che sono state nel tempo riconosciute come efficienti ed efficaci tanto da creare nella mente dei lavoratori uno schema cognitivo stabile.

L'obiettivo è costruire un vantaggio sulle risorse materiali e immateriali, ma non si può evitare di considerare che le risorse materiali subiscono una maggiore variazione negativa di valore nel tempo. Avere un impianto molto efficiente che produce in un'unità di tempo finita un numero maggiore di output è sicuramente una fonte potenziale di vantaggio, soprattutto se si possiede un impianto che produce più velocemente degli impianti dei

competitor; tuttavia, un impianto col tempo si logora e le risorse materiali sono destinate a perdere valore. Una risorsa materiale perde di valore anche se non viene utilizzata, a causa dell'obsolescenza. Le risorse immateriali, invece, tendono ad acquisire valore sia con il tempo che attraverso il loro utilizzo; ad esempio, un marchio, classico esempio di risorsa immateriale, più viene utilizzato maggiore sarà il suo valore. Da un punto di vista astratto, una strategia competitiva su una risorsa immateriale è preferibile a una strategia competitiva su una risorsa materiale, benché questo non sia sempre valido ma dipenda fortemente dal settore in cui si opera. Le risorse immateriali tendono inoltre ad essere più facilmente fonti di vantaggio competitivo in quanto vi è maggiore difficoltà di imitazione. La RBV non si ferma all'analisi delle risorse ma analizza la capacità di utilizzare e gestire tali risorse al fine di creare una competenza. Vengono individuate quattro tipologie di capacità organizzative attraverso le quali l'impresa sfrutta le risorse: le capacità funzionali, le capacità di coordinamento e integrazione, le capacità di apprendimento e di riconfigurazione.

Le capacità funzionali sono essenziali per raggiungere gli obiettivi delle singole funzioni e costituiscono il fondamento per una struttura efficiente. Le capacità di coordinamento ed integrazione servono a sfruttare le sinergie in modo da armonizzare i diversi dipartimenti evitando la duplicazione dei costi; lo scopo è raggiungere un'organizzazione coesa che non sia il semplice insieme di parti diverse. La capacità di apprendimento si fonda sulla possibilità di valorizzare le esperienze personali e i singoli apporti individuali in modo che ogni soggetto possa imparare dai propri colleghi, evitando la duplicazione di errori o introducendo nuove metodologie. L'apprendimento funziona anche come motore per l'innovazione e permette l'adattamento al contesto ed un continuo miglioramento, trasformando una risorsa non solo in una competenza statica ma in una competenza dinamica, che rappresenta la vera origine del vantaggio competitivo sostenibile. Si arriva così alle capacità di riconfigurazione, ossia la capacità di individuare e affrontare la necessità di cambiamento che deriva dalle evoluzioni ambientali e dalle variazioni interne, riconfigurando le strategie seguendo le dinamiche emergenti al fine di sopravvivere in ambienti complessi e dinamici. L'impresa deve adattarsi alle turbolenze competitive e ai cambiamenti arrivando a sviluppare le Dynamic Capabilities (Fontana e Caroli, 2017, Cap. 3, pp. 77-98).

Dall'approccio basato sulle risorse derivano una serie di strategie possibili basate direttamente sul patrimonio di risorse che l'azienda possiede o una pianificazione di come queste devono essere acquisite. Lo sviluppo di una risorsa può avvenire in due modi: o essa viene acquistata sul mercato o viene sviluppata interamente internamente; dalla strategia che l'impresa intende attuare derivano le decisioni sull'acquisizione delle risorse. A seguito dell'acquisizione si deve anche gestire il processo di sfruttamento della risorsa; dalla gestione delle risorse possono dipendere numerose strategie business, che spiegano come l'impresa deve competere nel proprio settore. Se la strategia pianificata viene attuata ed ha successo sarà possibile raggiungere un vantaggio competitivo.

La pianificazione strategica prosegue verso il raggiungimento della sostenibilità nel tempo del vantaggio ottenuto. La sostenibilità del vantaggio potrebbe essere compromessa a causa di un ambiente tempestoso e dinamico che varia rapidamente; solitamente con il mercato varia anche la domanda che potrebbe non richiedere più il

valore che l'impresa è in grado di fornire. Un altro fattore che può compromettere l'efficacia del vantaggio ottenuto deriva dai cambiamenti dell'ambiente interno; tali cambiamenti portano solitamente ad un rafforzamento del vantaggio se vengono sostenuti da una precisa programmazione aziendale come programmi di formazione, dunque più che una minaccia spesso si rivelano essere un'opportunità.

L'elemento cruciale che spesso minimizza la durata del vantaggio competitivo è l'obsolescenza: anche le risorse hanno un proprio ciclo di vita, data l'influenza che le variazioni di strategia dei competitor o il rischio di una loro imitazione presentano sulle stesse risorse. Si parla di sostenibilità del vantaggio competitivo per indicare la serie di strumenti strategici messi in atto per tutelare le risorse dagli attacchi della concorrenza. La profittabilità delle risorse deriva dunque dalla strategia che si decide di applicare per creare la base di risorse (creazione interna o acquisizione) e dalle strategie poste in atto per tutelare il vantaggio che deriva dalle risorse stesse.

Durante la prima fase di acquisizione delle risorse si compie la prima scelta strategica. La prima possibilità è l'applicazione della strategia di resource picking, ossia l'acquisto delle risorse sul relativo mercato dei fattori strategici; l'obiettivo è quello di acquisire delle risorse il cui valore sia maggiore del loro prezzo o costo di acquisizione. La causa di questa discrepanza tra l'effettivo valore del bene e il prezzo pagato deriva dalle imperfezioni di mercato: non esiste nella realtà un mercato perfetto dove tutti i soggetti hanno lo stesso set informativo e manca equilibrio nel potere contrattuale tra venditore e compratore, solitamente è il venditore ad avere maggiore potere. Le imprese che sviluppano una strategia di acquisizione delle risorse vincente sono quelle che riescono a sfruttare le imperfezioni di mercato a proprio vantaggio e invertire le dinamiche derivanti dal potere contrattuale a loro favore.

Le principali imperfezioni di mercato che possono essere sfruttate a favore dell'impresa sono:

- i vantaggi di posizione, grazie ai quali si crea la possibilità di sfruttare un elemento di forza, che deriva dalla longevità e dimensione dell'azienda, fuori dalle razionali logiche di mercato. Un'impresa che ha una dimensione maggiore rispetto alla dimensione media dei competitor o che esiste sul mercato da più tempo tende a raggiungere la qualifica di top of mind ed essere l'impresa che viene più facilmente associata ad un determinato prodotto;
- i vantaggi cognitivi, originati da sostanziali differenze nei set informativi dei contraenti, ossia dall'asimmetria informativa (tipica fonte di imperfezione di mercato). Uno degli attori, solitamente il compratore, è a conoscenza di una metodologia alternativa di impiego della risorsa ovvero ha un'idea futura sull'utilizzo della risorsa, basata sugli analytics dell'impresa, che il venditore non vede e grazie ai quali è in grado di cogliere il valore della risorsa indipendentemente dall'attuale utilizzo;
- vantaggi di management connessi ad un'adeguata gestione delle risorse da parte del management, spesso pienamente consapevole di come le risorse possano venire idealmente utilizzate;

- circostanze fortuite, costituite da elementi non ponderabili ex ante che si manifestano nel tempo e che se opportunamente sfruttati possono comunque dar vita a vantaggi competitivi.

L'impresa deve cercare di governare le imperfezioni di mercato cercando di raggiungere ognuno di questi vantaggi per arrivare all'obiettivo ultimo: acquisire delle risorse il cui valore sia superiore al costo di acquisizione (Mollona, 2012). Questo obiettivo può essere tradotto in termini di caratteristiche che le risorse, oggetto del patrimonio di un'azienda, dovrebbero avere per rispondere all'obiettivo ultimo. Le risorse devono essere: di valore, rare, inimitabili, sfruttate dall'organizzazione.

Una risorsa esprime il suo proprio valore sulla base del proprio valore intrinseco, benché il vero valore derivi anche dalla compatibilità della risorsa con il core business dell'impresa alla quale è allocata; il valore cresce in funzione del fatto che quella risorsa è direttamente e coerentemente impiegata in esso. Il concetto di valore in questo modello è duplice: valore intrinseco oggettivo e valore soggettivo che deriva dalla coerenza della risorsa con il business dell'azienda.

Strettamente connesso al concetto di valore è anche il concetto di rarità: vi è una proporzione diretta tra rarità e valore, che è massimo se la risorsa è unica. Se una risorsa è unica allora è inimitabile, il che protegge l'impresa dai possibili attacchi imitativi della concorrenza. Come già evidenziato, le risorse materiali sono più soggette ad imitazioni.

L'ultimo aspetto che conferisce valore ad una risorsa è la possibilità di venire sfruttata all'interno dell'organizzazione; le risorse più importanti sono quelle che non sono imitabili ma che sono di fatto sfruttate dall'impresa, ossia che contribuiscono in modo significativo al business. La situazione che permette di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile è quella che prevede una dotazione di risorse caratterizzata da tutti e quattro i fattori. Un vantaggio competitivo sostenibile, quindi la situazione in cui si guadagna più dei concorrenti per un arco temporale molto lungo, deriva dall'avere risorse di valore, rare, difficilmente imitabili e sfruttate dall'organizzazione. Quando manca qualcuna di queste caratteristiche si va verso una situazione subottimale fino ad arrivare a un'ipotesi di totale svantaggio competitivo.

Esistono inoltre strategie di protezione con l'obiettivo di tutelare le risorse, isolandole dall'esterno. Il primo meccanismo di isolamento si basa sui diritti sulle risorse, applicato attraverso tutte le leggi a tutela delle risorse aziendali tra cui il brevetto è l'esempio più tipico. È un meccanismo che funziona ma non esclude il rischio di diffusione della conoscenza. Più efficace è il meccanismo di idiosincrasia che si attua facendo in modo che una risorsa esprima il suo massimo valore se e solo se essa resta nell'azienda. Un'applicazione particolare è attraverso la formazione al proprio personale, applicazione rischiosa poiché richiede un investimento che non è sicuro che non venga perso nel momento in cui il dipendente esce dall'organizzazione; per tale motivo la formazione deve essere customizzata. Nel coordinamento tra la macro e la micro struttura l'impresa ricerca l'unicità in modo che qualsiasi risorsa esca dall'organizzazione perda almeno parte del suo valore.

Il terzo meccanismo di isolamento ruota attorno ai regimi di complementarità, che si costruiscono attraverso la creazione di un legame tra il cliente e l'impresa in modo che si crei un lock-in del primo alla seconda. Un esempio applicativo è la creazione di un device

che ha bisogno di una ricarica affinché funzioni o una connessione tra i device che porta il consumatore a rimanere fedele all'impresa affinché l'esperienza risulti sempre più completa. Maggiori sono i regimi di complementarità, maggiore è il meccanismo di lock-in del cliente e più forte è il meccanismo di isolamento associato.

Altro meccanismo ha il nome di ambiguità causale: si confondono i competitor su quale sia il rapporto causale che intercorre tra l'origine del vantaggio e il vantaggio stesso, nonostante si riesca ad intercettare la fonte del vantaggio. Lo scopo è rendere difficile la ricostruzione del meccanismo con cui dall'origine si arriva all'effetto da cui deriva il vantaggio in modo da rendere difficoltosa l'imitazione (Bresser e Powalla, 2012).

L'ultima tipologia di strategia basata sulle risorse sono le strategie di innovazione necessarie per rinnovare il patrimonio di risorse e competenze di un'azienda. Queste strategie sono fondamentali perché il vantaggio competitivo sulle risorse è limitato dalla durata delle risorse stesse, quindi diventa necessario rinnovarle altrimenti il vantaggio competitivo svanisce. Gli strumenti su cui un'impresa può far leva nel momento in cui deve implementare una strategia di innovazione sono detti regimi di sostituibilità e si basano sull'emergenza dei fattori che possono indurre al rinnovamento del patrimonio di risorse e/o all'avvicendamento di alcune risorse con altre.

I regimi di sostituibilità più seguiti dalle imprese con maggiori prospettive di risultato sono:

- il ciclo di vita della risorsa, che viene analizzato e sezionato per giungere ad una ragionevole previsione circa la sua durata e i presumibili tempi di rinnovamento;
- i fattori critici di successo, ossia quegli aspetti che caratterizzano la competizione e ne spiegano il razionale all'interno di un settore, rendendo auspicabile dar corso ad strategia di innovazione. Il rinnovamento è fondamentale soprattutto quelle risorse maggiormente centrali nella costruzione del customer value, che sono quindi motivo di differenziazione e che, pur non sovrapponendosi alla dimensione complessiva degli assets disponibili, sono in sovrapposizione ai fattori che permettono effettivamente di competere al meglio;
- l'iper-competizione, situazione particolare in cui l'impresa crea al suo interno la stessa situazione di crisi che avrebbe se fosse sotto attacco da parte della concorrenza. Si chiama iper-competizione perché il nuovo prodotto attacca il vecchio, in qualche modo lo cannibalizza e apre un fronte di crisi all'interno della gamma produttiva dell'impresa. L'iper competizione va intesa come uno strumento per gestire la concorrenza e mantenere le distanze con i concorrenti poiché favorisce il mantenimento di un'elevata distanza rispetto ai diretti concorrenti, anticipando il completamento del ciclo di vita del prodotto attraverso il lancio del nuovo prodotto prima che il vecchio inizi la sua fase di maturità e privilegiando così il posizionamento strategico rispetto ai minori costi iniziali connessi all'esaurimento del ciclo di vita del vecchio prodotto;
- l'orientamento all'innovazione della cultura di impresa e il rafforzamento dei principi su cui essa si fonda, ad esempio lasciando più ampi margini di autonomia ai dipendenti in modo che questa autonomia possa portare ad alcune innovazioni.

Fondamentale nell'approccio RBV è la compatibilità e la dinamicità delle strategie. Nell'approccio porteriano esiste una forte dicotomia: le due strategie competitive sono in antitesi l'una con l'altra. La Resource-Based View ha invece rotto questo schema dicotomico delle strategie e ha introdotto i concetti di compatibilità e dinamicità delle strategie, riconoscendo che un'impresa possa contemporaneamente sfruttare vantaggi di costo e vantaggi di differenziazione e se necessario cambiare strategia.

1.6. Le competenze e la knowledge-based view.

L'insieme delle competenze rappresenta il raggio operativo dell'impresa e possono essere concettualmente definite come la capacità di operare producendo risultati attraverso la combinazione di più risorse. Più precisamente, le competenze sono correlate all'abilità dell'impresa di utilizzare, coordinare e integrare le risorse nella maniera più efficace possibile al fine di impiegarle in attività o processi specifici. Se le risorse costituiscono la base di partenza e gli ingredienti con cui l'impresa riesce a raggiungere risultati soddisfacenti, le competenze risultano cruciali per valorizzare ciò che si possiede.

Le competenze sono pratiche che si sviluppano nel tempo grazie all'accettazione da parte degli attori che le esperiscono, conferendo pertanto agli stessi esperienza e apprendimento. Per essere considerate tali, le competenze devono possedere alcune caratteristiche fondamentali: l'orientamento all'azione - una competenza deve risultare prodromica e vitale per la creazione del valore, altrimenti perde di rilevanza; la complessità - una competenza è una combinazione di più risorse il cui efficace coordinamento permette la creazione di know-how; l'apprendimento e lo sviluppo; la difficile imitabilità grazie alla loro natura complessa e alla loro dipendenza da risorse intangibili (Peteraf, 1993).

Esiste una gerarchia di competenze che va dalle semplici skills individuali fino alle competenze fortemente radicate nell'impresa che si sono sviluppate nel corso del tempo. Si può concludere che mentre le risorse sono gli input, gli asset controllati dall'impresa, le competenze rappresentano le capacità di utilizzare questi input.

Tutto il valore creato dall'impresa che non è incluso nel capitale finanziario deriva dal capitale intellettuale, composto da capitale umano e capitale strutturale o organizzativo. Il capitale umano accorpa le competenze che le persone possiedono: le persone sono portatrici di valori e creatrici di relazioni e, attraverso questi strumenti, contribuiscono alla creazione del valore. Il capitale strutturale è scomponibile sia nella base di clientela fedele all'impresa sia nel capitale organizzativo, ovvero la qualità dei processi e del sistema di valori (Brezza, 2000).

Gary Becker, premio Nobel per l'Economia nel 1992, ha sviluppato la teoria del capitale umano come insieme di attività che conducono a investimenti quali "schooling, on-the-job training, medical care, migration, and searching for information about prices and incomes" (Becker, 1964, p. 1). Becker distingue tra formazione generale e specifica: la prima è utile per diverse imprese, la seconda è caratterizzata dal fatto di non avere un impatto a vasto raggio ed essere erogata al fine di personalizzare il processo di crescita della produttività (Becker, 1964, p. 18).

Nell'ottica schumpeteriana, l'apprendimento e il disapprendimento sono fondamentali per la prospettiva delle dinamiche competitive che si sviluppano intorno a tre macro-processi: la creazione di nuova conoscenza sviluppata all'interno delle routine organizzative, la creazione di un protocollo che permette la duplicazione dell'innovazione, e l'imitazione da parte dei concorrenti. Le capacità di riconfigurare le routine aziendali sono definite capacità dinamiche e sottolineano quanto sia fondamentale l'innovazione per la prospettiva aziendale, rendendo necessaria la capacità di riconfigurare le competenze chiave al fine di valorizzarle.

Considerando le risorse, risulta vitale la prospettiva dell'impresa basata sulla conoscenza o knowledge-based theory, teoria che permette di spiegare in maniera più approfondita le dinamiche da cui dipendono il successo e le performance di impresa. Il vantaggio competitivo grazie alla conoscenza, la risorsa più importante dal punto di vista strategico, nasce quando l'impresa riesce a connettere e integrare le conoscenze proprie con quelle distribuite lungo la supply chain. Il valore non si crea solo all'interno dei confini dell'impresa, ma attraverso l'intera rete di relazioni con partner, fornitori e clienti. Secondo Grant, diviene una competenza distintiva la capacità di reimpiegare le proprie competenze, cogliendo le opportunità ambientali in maniera più proficua rispetto ai competitors. La conoscenza e l'importanza delle risorse umane diventano centrali e necessarie, rappresentando i motori dell'attività di business; per questo motivo il lavoratore diviene fulcro della produttività grazie al suo apporto culturale e alla sua capacità di accumulare esperienza e conoscenza.

Il ruolo delle risorse umane deve essere valorizzato agevolando la trasformazione delle conoscenze in competenze tramite percorsi di formazione e selezione del personale, attuando quindi, accanto alle strategie sulle risorse, una gestione strategica del personale. La nuova prospettiva in cui la gestione delle risorse umane viene posta al pari della pianificazione delle strategie, creando una prospettiva uniforme e integrata, è accompagnata dalla necessità di una struttura flessibile. Si studia, parallelamente alla value chain, la catena del valore delle risorse umane che enfatizza l'importanza della gestione del personale affinché questo possa creare valore per il cliente, essendo uno specchio della filosofia dell'impresa.

La creazione di conoscenza rappresenta il battito cardiaco pulsante delle organizzazioni innovative contemporanee. Il contributo teorico che meglio coglie l'essenza di questo fenomeno dinamico è quello di Nonaka e Takeuchi (1995), i quali hanno elaborato non un semplice modello statico, ma una vera e propria spirale evolutiva, un ciclo continuo in cui il "sapere" non è mai un punto d'arrivo, ma un flusso costante tra ciò che è implicito e ciò che è esplicito.

Esistono due grandi serbatoi di conoscenza: la conoscenza tacita, quel tesoro ineffabile di esperienze personali, intuizioni maturate sul campo, abilità che si percepiscono ma non si codificano facilmente - è l'abilità di un artigiano che modella il legno quasi per istinto; la conoscenza esplicita, quella codificata e facilmente trasmissibile: i manuali, i database, le formule, i documenti strutturati. La vera innovazione avviene nell'interazione tra questi due tipi di conoscenza attraverso quattro processi di conversione, i famosi "SECI".

Si inizia con la socializzazione, processo in cui la conoscenza tacita viene condivisa direttamente da persona a persona - è l'apprendista che osserva il maestro, la condivisione

informale di esperienze tra colleghi. Segue l'esternalizzazione, momento cruciale della genesi di nuova conoscenza, quando l'intuizione viene articolata e trasformata in concetti, metafore, modelli o ipotesi. La combinazione rappresenta la fase in cui diversi pezzi di conoscenza esplicita vengono riorganizzati, integrati e filtrati per creare qualcosa di nuovo. Infine, l'interiorizzazione completa la spirale: la conoscenza esplicita viene riassorbita dagli individui, trasformandosi nuovamente in conoscenza tacita attraverso la pratica e l'applicazione.

Questo ciclo non avviene nel vuoto. La dimensione ontologica del modello evidenzia che la conoscenza si crea e si espande a vari livelli: parte dall'individuo, si diffonde nel gruppo attraverso l'interazione, si consolida nell'organizzazione che fornisce contesto e risorse, e può estendersi a livello inter-organizzativo quando aziende diverse collaborano e apprendono reciprocamente. L'organizzazione deve essere un "Ba" vivente, un ecosistema che nutre questa spirale promuovendo fiducia, autonomia e dialogo.

1.7. Definizione e significato di innovazione.

Nel contesto economico, il concetto di innovazione assume un ruolo centrale nel determinare la competitività e la crescita delle imprese. Uno dei maggiori risultati dei contributi teorici schumpeteriani, è consistito nello spiegare attraverso quali meccanismi il capitalismo sia un sistema intrinsecamente dinamico e in continua evoluzione.

Spesso le economie di mercato vengono presentate come sistemi tendenzialmente statici in cui le imprese sono soggetti abituarini, che producono sempre gli stessi beni utilizzando sempre le stesse tecnologie e conquistando nuovi clienti essenzialmente attraverso guerre di prezzo. Nella realtà, tuttavia, le imprese non producono sempre gli stessi beni con tecniche immutate, ma introducono periodicamente nuovi prodotti, migliorano la qualità di quelli preesistenti, adottano nuove tecnologie produttive e nuovi modelli di organizzazione del lavoro. L'introduzione di prodotti innovativi o di processi produttivi più efficienti rappresenta proprio lo strumento più utilizzato dalle imprese per farsi concorrenza: i clienti si conquistano grazie a nuovi prodotti più appetibili o a tecnologie più sofisticate, cosicché tra le leve della concorrenza, accanto al prezzo, si aggiungono l'innovazione e il marketing.

L'innovazione, come evidenziato dalla "creative destruction" schumpeteriana, consiste in un atto creativo che, attraverso la combinazione di risorse, introduce nelle sue diverse forme elementi di novità in termini di prodotti mai offerti sul mercato, nuove tecnologie e spazi di mercato mai esplorati. Quando l'innovazione ha successo e crea un nuovo mercato, si manifesta il suo lato creativo, ma nella creazione di qualcosa di nuovo viene spesso soppiantato ciò che esisteva precedentemente, manifestandosi così il suo lato distruttivo.

Nella sua teoria, Schumpeter introduce anche un nuovo tipo di competizione, la competizione potenziale, costituita dai soggetti che potrebbero irrompere nel mercato con nuovi prodotti o nuove tecnologie; l'unico modo per difendersi consiste nell'anticipare le future mosse provenienti dall'ambiente esterno e investire nell'innovazione. I fattori esterni passano in secondo piano e l'innovazione diviene la principale leva intorno alla

quale si gioca e si afferma la competizione, facendo della distruzione creatrice il meccanismo endogeno di rinnovamento all'interno del contesto capitalistico. Agli economisti viene riservato il compito di scoprire le dinamiche che influenzano l'efficienza e la velocità di tale meccanismo di rinnovamento nei differenti sistemi economici (Langlois, 1991).

Nelson e Winter (1982), influenzati da Schumpeter, sviluppano il concetto di routine organizzative che costituisce un ponte tra la teoria schumpeteriana e l'RBV: "At any time, the firms in the industry are characterized by the routines they employ"; "the dynamic story we have told is one of firms stumbling, surviving, and occasionally finding their way to new routines that serve them better than the old ones" (Nelson & Winter, 1982, pp. 19, 134).

Un secondo contributo teorico, più recente e assai più probante nella definizione di innovazione, viene introdotto dal Manuale di Oslo, strumento fondamentale per la standardizzazione della misurazione dell'innovazione a livello internazionale. La sua evoluzione attraverso le quattro edizioni che si sono susseguite (l'ultima datata 2018) riflette sia i cambiamenti nell'economia globale sia il progresso nella comprensione teorica e metodologica dell'innovazione.

Come componente chiave della serie di manuali di misurazione prodotti dall'OECD sotto il titolo "La Misurazione delle Attività Scientifiche, Tecnologiche e dell'Innovazione", il manuale continua a fornire le basi metodologiche per comprendere e misurare uno dei fenomeni più importanti dell'economia moderna. L'edizione 2018 rappresenta un significativo passo avanti nell'adattamento alle nuove realtà economiche e tecnologiche, mantenendo la coerenza metodologica necessaria per garantire la comparabilità internazionale dei dati sull'innovazione.

Lo scopo del manuale è raccogliere dati sull'innovazione e sviluppare tecniche di reporting basate sulla creazione di un vocabolario comune, di principi e convenzioni volti a migliorare la comparabilità delle ricerche, oltre a sviluppare un'infrastruttura globale di informazioni statistiche sull'innovazione che sia rilevante e utile per gli studiosi. A tale fine viene fissato il criterio imprescindibile della misurabilità dell'innovazione, idea che sostiene tutto il lavoro svolto per la redazione del manuale stesso.

Il manuale definisce l'innovazione come l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o processo nuovo o significativamente migliorato, un nuovo metodo di marketing o un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione dei luoghi di lavoro o nelle relazioni esterne.

Le componenti chiave dell'innovazione sono la conoscenza, alla base del processo, la novità e l'utilità; l'obiettivo del processo è la creazione o la conservazione del valore. Una distinzione fondamentale da operare è quella tra innovazione e invenzione: a differenziarle è il requisito dell'implementazione, caratteristica fondamentale dell'innovazione, che deve essere resa disponibile per le imprese o messa in uso da almeno una di queste. Il termine "innovazione" può riferirsi a un'attività o al risultato dell'attività che conduce a un prodotto o processo nuovo o migliorato, o a una combinazione di questi che differisce significativamente dai precedenti prodotti o processi dell'unità, offerto ai potenziali utenti (prodotto) o messo in uso dall'unità (processo).

Con il termine "unità" ci si riferisce all'attore responsabile delle innovazioni. Si percepisce il limite della definizione di innovazione nella natura intrinsecamente soggettiva del concetto, ma l'applicazione è resa sufficientemente oggettiva delineando come punti di riferimento comuni la novità e l'utilità. Le attività di innovazione comprendono tutte le attività di sviluppo, finanziarie e commerciali intraprese da un'impresa che hanno come obiettivo l'innovazione dell'impresa stessa.

L'ultima evoluzione riguardo alla definizione di innovazione aziendale è stata la riduzione della complessità della precedente definizione basata su quattro tipi di innovazioni (di prodotto, di processo, organizzative e di marketing) a due tipi principali: le innovazioni di prodotto e le innovazioni di processo di business.

Bisogna operare una distinzione importante affinché il significato del termine innovazione possa essere compreso. Spesso, nel linguaggio comune, tale termine viene utilizzato come sinonimo di invenzione, ma dal punto di vista economico esiste una distinzione netta. Per invenzione si intende una nuova idea, un nuovo sviluppo scientifico o una nuova intuizione che non è ancora stata realizzata materialmente o applicata in alcuna tecnologia, mentre l'innovazione è un'evoluzione dell'invenzione, un concetto che denota la realizzazione dell'invenzione stessa e la sua applicazione in un nuovo prodotto o processo produttivo, conseguente al processo innovativo che comprende lo sviluppo dell'invenzione e l'introduzione sul mercato di quest'ultima, permettendo così il suo sfruttamento commerciale e la sua diffusione.

Tale processo si rivela caratterizzato da una sequenza di fasi non ben definite e da iterazioni tra numerosi attori del mercato. La difficoltà nel definire l'innovazione è causata dalla sua natura multidimensionale e interfunzionale; non è semplice capire se un'innovazione porterà giovamento all'impresa e al mercato stesso o se sarà semplicemente un investimento fallimentare che potrebbe addirittura compromettere l'azienda. Molte sono state le imprese che non hanno saputo innovarsi, molte quelle che hanno investito eccessivamente nella ricerca della dinamicità dimenticando le proprie radici.

Un processo di innovazione parte dalla concezione dell'idea e finisce con l'introduzione sul mercato. L'ultima fase è quella più ostica, in cui si riscontrano le principali debolezze: risulta difficoltosa la concezione di un'idea che sia innovativa ma anche vendibile sul mercato. Un buon punto di partenza è definire gli obiettivi che si intendono raggiungere per avere una visione chiara del percorso da intraprendere, delimitare il confine entro il quale le idee possono ritenersi conformi agli obiettivi e stabilire limiti economici. È fondamentale capire quale innovazione si vuole perseguire, il tipo di strategia di business a cui punta l'impresa, e coordinare le diverse innovazioni che si vogliono perseguire contemporaneamente definendone le possibili sinergie. Alla scelta degli obiettivi seguono sette fasi:

- definizione delle aree di ricerca strategiche;
- generazione di idee;
- fase concettuale;
- sviluppo;

- costruzione/realizzazione;
- introduzione sul mercato;
- perfezionamento.

Ques'ultima fase appare di particolare rilievo in quanto il processo di innovazione non dovrebbe mai affrettare l'introduzione sul mercato, ma dovrebbe integrare una fase di perfezionamento per migliorare il prodotto secondo i feedback dei clienti, massimizzando la qualità offerta e ottenendo e mantenendo il vantaggio competitivo.

Affinché il processo risulti di successo è fondamentale l'espletamento soddisfacente di ogni singola fase, che include il metodo di attuazione e le strutture corrispondenti. Il successo deriverà dall'analizzare in ogni fase cosa viene implementato, attraverso quale strumento e metodo, definendo con precisione chi è il responsabile di ogni fase.

Un'altra definizione di processo di innovazione deriva dal Frascati Manual (2015), che definisce il modello lineare approssimando il processo a quattro macrofasi: basic research, applied research, pre-competitive product development, competitive product development. In ogni fase gli attori che controllano il processo cambiano, così come le loro intenzioni e il risultato a cui si vuole arrivare. Nella prima fase gli attori principali appartengono al mondo accademico; non vi è presenza di interesse economico ma diversi campi di ricerca di un ateneo o centro di ricerca si concentrano sulla ricerca per interessi propri. Se dal completamento di questa fase deriva una scoperta scientifica, non necessariamente essa avrà un'applicazione in campo tecnico.

È fine della seconda fase la risoluzione di un problema tecnico, ed è a questo punto che sorge l'interesse dei privati, poiché vedono diminuire il tasso di rischio. Nel corso della terza fase si inseriscono le aziende che vogliono creare un prodotto partendo dalla nuova tecnologia o che la includa al suo interno; qui si confrontano costi e benefici, come i costi di logistica o produzione, o l'effettiva possibilità di utilizzo da parte dei consumatori. Si creano diversi prototipi per studiare la sicurezza e la conformità qualitativa, e il migliore viene commercializzato.

Tale processo sembra ispirarsi al modello lineare di Kline e Rosenberg (1986), ma in entrambi i modelli si riscontrano due aspetti critici di fondo. Il primo deriva dalla relazione causa/effetto che non sempre vale per tutte le innovazioni: solitamente le aziende innovano per necessità commerciali e il punto di partenza spesso non sono ricerche scientifiche basate su nuove conoscenze ma conoscenze già esistenti. L'esperienza è spesso il vero motore creatore delle innovazioni. Il secondo problema deriva dall'assenza della considerazione dell'importanza dei feedback positivi o negativi e dei vari fallimenti che spesso si verificano lungo il percorso, ma che possono portare comunque a innovazioni diverse. Si ricorda il caso della 3M e dei post-it, nati da un errore nel processo di ricerca: questa conglomerata industriale, che ha sempre puntato sulla ricerca e sull'innovazione, si era posta l'obiettivo di creare una colla molto potente, ma nel processo di creazione fu scoperta una colla molto debole che ha permesso la creazione e la commercializzazione dei post-it, prodotto che si rivelò poi di grande successo commerciale.

1.8. Definizione e classificazione delle innovazioni.

Le definizioni di innovazione sono molteplici, così come diverse sono le possibili classificazioni. La visione schumpeteriana identifica cinque tipologie fondamentali di innovazione. Le prime due – innovazioni di prodotto e di processo – derivano direttamente dai progressi tecnologici (Perulli, 1988), mentre le altre tre (apertura di nuovi mercati, conquista di nuove fonti di materie prime o semilavorati, realizzazione di nuove forme organizzative) non implicano necessariamente un progresso tecnologico, ma si collegano a miglioramenti organizzativi dell'industria.

L'introduzione di un nuovo bene o di una nuova qualità di un bene rappresenta un'innovazione di prodotto che genera discontinuità nella funzione di utilità del consumatore o nell'offerta complessiva, creando nuove nicchie di mercato o soddisfacendo bisogni preesistenti con efficienza superiore, alterando così la struttura della domanda. L'innovazione di processo, invece, si manifesta attraverso l'introduzione di nuovi metodi di produzione che incidono sulla funzione di produzione, riducendo i costi medi, aumentando l'efficienza marginale del capitale o del lavoro, o migliorando la qualità dell'output a parità di input, modificando le curve di costo e spostando le frontiere produttive.

L'apertura di nuovi mercati espande l'orizzonte della domanda effettiva, sia attraverso l'accesso a nuove aree geografiche precedentemente inesplorate per un determinato prodotto, sia mediante l'identificazione e stimolazione di segmenti di clientela latenti. L'impatto si riflette nell'aumento del volume delle transazioni e nell'espansione della scala operativa delle imprese. La conquista di nuove fonti di materie prime o semilavorati si concentra sulla catena di approvvigionamento, consentendo alle imprese di ottenere input a costi inferiori o con maggiore affidabilità di fornitura, migliorando la struttura dei costi variabili e la resilienza operativa.

Infine, Schumpeter identifica la realizzazione di nuove forme organizzative come innovazione strutturale o istituzionale che modifica le relazioni di mercato, la configurazione dell'impresa o le dinamiche competitive settoriali. Questa può tradursi nella formazione di monopoli derivanti dall'efficienza innovativa, nell'implementazione di nuove strutture aziendali (reti o piattaforme), o nell'adozione di modelli di business che alterano le regole del gioco competitivo, influenzando l'allocazione delle risorse e la distribuzione del valore.

Schumpeter non segue il modello lineare dell'innovazione, ma attribuisce al processo una forma ciclica. Questa concezione deriva dall'osservazione che le innovazioni non hanno distribuzione temporale uniforme, ma appaiono in modo discontinuo "a gruppi o a sciami". Quando un'innovazione ha successo, è più probabile che molti imprenditori seguano quella direzione di business; l'arricchimento di un settore stimola l'attivazione dei settori collegati, sviluppando un processo che porta alla crescita del reddito, della domanda e degli investimenti.

Il meccanismo di trasmissione che dalle innovazioni genera situazioni economiche favorevoli evidenzia il ruolo centrale delle banche negli investimenti: attraverso i prestiti creano moneta e sostengono gli investimenti, mettendo a disposizione degli imprenditori il potere d'acquisto necessario per realizzare le innovazioni. L'andamento ciclico dello

sviluppo economico deriva anche dal fatto che dalle innovazioni principali scaturiscono serie di innovazioni minori e derivate, creando un ciclo di vita del mercato dell'innovazione che parte da un periodo iniziale di crescita fino a raggiungere un punto di flesso in cui la crescita si attenua insieme ai profitti.

Il ciclo economico culmina in una fase in cui movimenti speculativi e progetti innovativi rischiosi preparano il terreno per un'inversione. L'aumento della produzione, che supera la crescita del potere d'acquisto, innesca una tendenza deflazionistica con conseguente caduta dei prezzi. Questo effetto è amplificato dal rimborso dei crediti bancari da parte dei primi imprenditori, che restringe ulteriormente la circolazione monetaria. I profitti diminuiscono, portando al fallimento di imprese meno innovative o eccessivamente rischiose, con conseguente contrazione del credito ed economia che scivola in fase recessiva.

Tuttavia, Schumpeter non vede la crisi come evento puramente negativo; la considera una "distruzione creatrice" che razionalizza il mercato, eliminando le inefficienze e consolidando le innovazioni preesistenti. Questo processo permette al sistema di ristabilirsi in un nuovo "flusso circolare", diffondendo i benefici delle innovazioni e creando le condizioni per un nuovo sciame di innovazioni, riavviando il ciclo.

Sulla scia della classificazione schumpeteriana, altri autori hanno sviluppato proprie tassonomie (Mensch, 1979; 1980). Alcuni si sono focalizzati sull'effetto sulle competenze imprenditoriali, distinguendo tra innovazioni *competence enhancing* e *competence destroying*: le prime sono caratterizzate da un mutamento delle competenze sviluppate in azienda, mentre le seconde derivano da nuove competenze che rendono obsolete quelle preesistenti.

Un'altra distinzione separa le innovazioni architettoniche da quelle modulari, differenziandole per l'ambito di destinazione. Le innovazioni architettoniche comportano il cambiamento della struttura generale del sistema, modificando interamente il prodotto o il processo e le modalità di interazione tra le varie parti; le innovazioni modulari modificano una sola componente e richiedono conoscenza più limitata dell'oggetto (Inside Marketing, 2025).

La più recente classificazione operata dalla quarta edizione del Manuale di Oslo (2018) prevede due macro-categorie: innovazione di prodotto e innovazione di processo aziendale (*business process innovation*). Inizialmente, nel 2005, le macro-aree erano quattro (innovazione di prodotto, di processo, organizzativa, di marketing). La revisione è stata eseguita per tre motivazioni principali.

In primo luogo, per riflettere meglio l'evoluzione del contesto economico e produttivo globale: la crescente interoperatività delle innovazioni ha drasticamente diminuito la possibilità che un'innovazione riguardi unicamente una funzione, coinvolgendone spesso un numero maggiore, rendendo la precedente classificazione troppo rigida. In secondo luogo, si è rafforzato il criterio dell'*implementation requirement*, enfatizzando che un'innovazione, per essere considerata tale, deve essere effettivamente implementata. Infine, si è voluto superare lo scollamento tra il concetto di innovazione e la sua dimensione tecnologica: se precedentemente si percepiva un forte legame tra innovazione e progressi scientifici derivanti da investimenti in ricerca e sviluppo, oggi molte imprese

ottengono vantaggi competitivi grazie a organizzazioni efficienti, gestione flessibile delle risorse o nuovi modi di erogare valore, anche attraverso le nuove tecnologie.

Le definizioni di base delle nuove categorie sono:

- “Un’innovazione di prodotto è un bene o servizio nuovo o migliorato che si differenzia in modo significativo dai precedenti beni o servizi dell’azienda e che è stato introdotto sul mercato”
- “L’innovazione di processo aziendale è un processo di business nuovo o migliorato per una o più funzioni aziendali che differisce in modo significativo dai precedenti processi aziendali e che è stato messo in uso dall’azienda”

Le innovazioni dei processi aziendali riguardano sei diverse funzioni aziendali, come identificate nella letteratura sulla gestione aziendale. Due funzioni si riferiscono all’attività principale dell’azienda (produzione e fornitura di prodotti destinati alla vendita), mentre le altre riguardano le operazioni di supporto.

I processi di innovazione, sia di processo che di prodotto, si riflettono sul know-how dell’impresa, spesso apportando cambiamenti strutturali. L’obiettivo di ogni ricerca è far sì che le innovazioni penetrino nel patrimonio aziendale e valorizzino gli asset produttivi già presenti. Il miglioramento sostanziale del know-how è conseguenza dell’attività di ricerca e dipende direttamente dalla capacità di trasformarsi in innovazione commercializzabile sul mercato.

L’attività di ricerca e sviluppo non dovrebbe apportare solo vantaggi immediati ed economici, ma dovrebbe operare soprattutto nel lungo termine, favorendo la stratificazione di un complesso “*material and business knowledge*” che è qualificato espressamente in ambito europeo dalla direttiva UE n. 2016/943 quale moneta di scambio tra imprese nel moderno modello di economia di mercato.

Il Manuale di Oslo approfondisce ulteriormente le definizioni:

- “Innovazione di prodotto bene/servizio”: introduzione sul mercato di un prodotto le cui caratteristiche tecnologiche o destinazioni d’uso differiscono notevolmente da quelle dei prodotti fabbricati precedentemente, ovvero le cui prestazioni sono state significativamente migliorate o aggiornate. Tali innovazioni possono riguardare tecnologie radicalmente nuove, basarsi sulla combinazione di tecnologie esistenti in nuovi usi, derivare dall’uso di nuove conoscenze o dall’unione di tecniche e conoscenze pregresse.
- “Innovazioni di processo”: adozione di metodi di produzione tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati, compresi i metodi di consegna del prodotto. Tali metodi possono comportare modifiche delle attrezzature o dell’organizzazione della produzione, o una combinazione di tali modifiche, e possono derivare dall’utilizzo di nuove conoscenze. I metodi possono essere destinati a produrre o fornire prodotti tecnologicamente nuovi o migliorati, che non possono essere prodotti o consegnati utilizzando metodi convenzionali, o essenzialmente per aumentare l’efficienza della produzione o delle consegne di prodotti esistenti.

Sono considerate innovazioni di processo anche i cambiamenti sostanziali dei processi di marketing e di organizzazione. L’innovazione di marketing consiste nell’impiego di nuove pratiche di commercializzazione o nuove soluzioni di vendita che comportano

cambiamenti significativi nelle caratteristiche estetiche dei prodotti e nel confezionamento, ovvero l'adozione di nuove politiche dei prezzi. Le innovazioni organizzative implicano mutamenti significativi nei processi di gestione aziendale.

L'innovazione risulta collegata all'attività di ricerca e sviluppo, definita come motore propulsivo dei processi di innovazione dell'impresa (European Commission, 2018).

La tassonomia dell'innovazione proposta da Freeman (1982) distingue tra innovazioni incrementali e radicali attraverso la "distanza tecnologica" o "distanza di conoscenza" rispetto ai prodotti, processi e servizi preesistenti. Le innovazioni incrementali presentano bassa distanza di novità rispetto allo stato di partenza, non introducendo principi scientifici o tecnologici nuovi ma rappresentando miglioramenti progressivi e continui di configurazioni, funzionalità o efficienza di prodotti e processi esistenti. Le loro caratteristiche includono: contributo continuo derivante da R&S di routine e feedback; natura adattativa; stimolo dalla domanda o dall'ottimizzazione interna; combinazione di conoscenze esistenti basata sull'approfondimento del knowledge base consolidato. Per tali motivi presentano bassa incertezza e investimenti con ritorni più prevedibili, risultando cruciali per il rafforzamento della posizione competitiva quotidiana.

Le innovazioni radicali implicano massima distanza di novità, introducendo concetti, tecnologie o modelli di business completamente nuovi e senza precedenti. Queste caratteristiche conferiscono alle innovazioni radicali natura discontinua: sono eventi sporadici ma trasformativi, con potenziale di creazione e distruzione capace di generare intere nuove industrie rendendo obsolete quelle esistenti. La diffusione tra più settori le porta a essere riconosciute come "tecnologie abilitanti" per numerose applicazioni, arrivando alla costituzione di nuovi paradigmi. Comportano elevata incertezza e investimenti in R&S di base con orizzonti di ritorno lunghi e incerti.

Freeman sottolinea che questa dicotomia non costituisce una gerarchia di valore, ma si instaura una relazione di complementarità strategica: le innovazioni radicali fungono da catalizzatori per nuovi cicli economici, creando le basi su cui le innovazioni incrementali possono prosperare, mentre queste ultime sono essenziali per perfezionare, diffondere e massimizzare il valore delle imprese, rendendo il vantaggio economicamente sostenibile. Se un'impresa o un'economia trascurasse una tipologia a favore dell'altra rischierebbe rispettivamente l'obsolescenza a lungo termine o la mancanza di competitività nel breve-medio periodo, rendendo questa distinzione cruciale per la formulazione di politiche di innovazione adeguate.

Pisano (2015) ha introdotto un'ulteriore classificazione attraverso una matrice che riprende e sintetizza intuizioni precedenti, come quelle di Freeman, distinguendosi per l'enfasi sui rischi operativi e sulle capacità interne dell'impresa. Secondo Pisano, l'innovazione non può essere un semplice "pasticcio di buone pratiche"; senza una strategia di innovazione chiara, le aziende falliscono non per mancanza di esecuzione, ma per mancato allineamento degli sforzi innovativi con la strategia di business.

La sua matrice ha due direttrici: l'adattamento tra la nuova tecnologia e quelle già possedute dall'impresa, e tra il modello di business richiesto e quello esistente, fornendo uno strumento per superare l'incertezza e bilanciare i trade-off. Si creano quattro tipologie di innovazione:

L'*innovazione di routine* si basa su competenze, tecnologie e modelli di business già presenti nell'organizzazione, mostrando simmetria con le innovazioni incrementali di Freeman. Rappresentano miglioramenti di ciò che già esiste, sfruttando capacità consolidate con rischi prevedibili, investendo in R&S per ottimizzare prodotti esistenti e rafforzare la posizione in mercati noti.

L'*innovazione dirompente*, pur appoggiandosi su competenze tecnologiche esistenti, richiede lo sviluppo di nuovi modelli di business per rivolgersi a nuovi segmenti di consumatori o soddisfare bisogni latenti. L'esempio emblematico è Netflix, che, pur non avendo inventato la tecnologia dello streaming, ha sovvertito il settore del noleggio video modificando radicalmente la proposta di valore e la struttura di ricavi e costi, spesso partendo da nicchie di mercato trascurate dai leader.

L'*innovazione radicale* prevede l'implementazione di nuove tecnologie che l'impresa potrebbe non possedere, pur mantenendo lo stesso target di consumatori o soddisfacendo gli stessi bisogni fondamentali. Un esempio è l'introduzione delle auto elettriche da parte di un'azienda automobilistica tradizionale, che richiede l'acquisizione di expertise completamente nuove (batterie, software di gestione energetica, processi produttivi correlati) pur vendendo sempre "automobili" agli stessi clienti finali, implicando investimenti significativi in R&S tecnologica e alta incertezza intrinseca.

L'*innovazione architetturale*, la categoria più complessa e rischiosa, impone lo sviluppo simultaneo di nuove competenze tecnologiche e l'orientamento verso nuovi mercati o modelli di business, rappresentando una riconfigurazione sistemica dell'intera proposta di valore e della catena del valore dell'impresa. Un caso limite potrebbe essere un'azienda specializzata in motori aerei che decidesse di entrare nel settore dei lanci spaziali privati, dovendo acquisire sia tecnologie propulsive radicalmente diverse sia interfacciarsi con un ecosistema di clienti e normative completamente inedito, con rischi elevatissimi ma anche potenziali ritorni trasformativi.

Pisano enfatizza che una strategia di innovazione efficace deve rispondere a tre domande chiave: come l'innovazione creerà valore per i clienti; come l'azienda catturerà una quota di quel valore (spesso difendendosi dall'imitazione non solo con la proprietà intellettuale, ma anche con asset complementari e innovazioni di processo); quali tipi di innovazione perseguire per creare e catturare valore e quali risorse sono necessarie per ciascuna. La rilevanza della matrice risiede nella sua capacità di fornire guida strategica, aiutando le imprese a mappare i rischi intrinseci di ciascuna innovazione, identificare le lacune di competenza e costruire un portafoglio di innovazioni equilibrato che assicuri sia il miglioramento continuo e la competitività a breve termine sia la capacità di affrontare sfide trasformativi garantendo crescita e sopravvivenza a lungo termine in mercati dinamici.

1.9 La progettazione organizzativa multi-contingente.

L'innovazione rappresenta uno strumento fondamentale per costruire il vantaggio competitivo, sia nelle strategie competitive di leadership di costo sia in quelle di differenziazione. È riconosciuta come una delle principali forze in grado di trasformare

gli equilibri di mercato, tuttavia comporta un elevato grado di rischio, legato agli ingenti investimenti necessari per il processo di ricerca e sviluppo e ai rischi connessi all'incertezza tecnica, al mercato di riferimento e alla possibilità di essere anticipati o imitati dai competitors. Nonostante tali criticità, molte imprese decidono di privilegiare l'exploration rispetto all'exploitation.

Il concetto di "core competencies", elaborato da Prahalad e Hamel (1990), risulta fortemente tributario del pensiero schumpeteriano sull'innovazione: "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 82).

Una dinamica fondamentale che determina il successo di un'innovazione è l'assetto organizzativo dell'azienda. La progettazione dell'assetto organizzativo aziendale è un processo delicato e multifunzionale che prevede la concomitanza operativa di numerosi fattori interdipendenti, i quali si condizionano reciprocamente generando esternalità positive o negative. Per comprendere quando e come un'innovazione arricchisca una customer value proposition che induca un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, è necessario considerare come il fit organizzativo possa avere successo e analizzare come solo alcune strategie e strutture d'impresa si adattino efficacemente ad un obiettivo basato sull'esplorazione e sulla ricerca.

L'approccio multi-contingente rappresenta un'evoluzione sofisticata della teoria della contingenza organizzativa, superando le limitazioni dei modelli mono-dimensionali per abbracciare una visione più complessa e realistica delle organizzazioni moderne. Mentre la teoria della contingenza tradizionale si concentrava principalmente su singole relazioni causali tra fattori contingenti specifici (ambiente, tecnologia, dimensione) e caratteristiche organizzative (struttura, processi, sistemi di controllo), l'approccio multi-contingente adotta una visione sistemica e olistica che riconosce la natura complessa e interdipendente delle variabili che influenzano l'efficacia organizzativa.

Questo paradigma teorico si fonda sul presupposto che le organizzazioni moderne operino in contesti caratterizzati da configurazioni multiple e simultanee di fattori contingenti, richiedendo strategie di progettazione organizzativa più articolate, dinamiche e integrate. La transizione verso un approccio multi-contingente rappresenta non solo un'evoluzione metodologica, ma anche un cambiamento paradigmatico nella comprensione della natura stessa delle organizzazioni, concepite non più come sistemi meccanici che rispondono linearmente a singoli stimoli ambientali, ma come sistemi adattivi complessi caratterizzati da proprietà emergenti e dinamiche non lineari.

L'emergere dell'approccio multi-contingente può essere tracciato attraverso una serie di contributi teorici che hanno progressivamente evidenziato le limitazioni dei modelli unidimensionali. Lawrence e Lorsch (1967) avevano già intuito la complessità delle relazioni contingenti nel loro studio pionieristico "Organization and Environment", dimostrando come l'efficacia organizzativa dipendesse non solo dal grado di differenziazione delle unità organizzative in risposta alle caratteristiche dei sub-ambienti, ma anche dalla capacità di integrazione di queste unità differenziate. Successivamente, autori come Mintzberg (1979) e Miller (1987) con i suoi studi sulle configurazioni organizzative hanno contribuito a sviluppare una comprensione più sofisticata delle relazioni

contingenti, evidenziando come l'efficacia organizzativa emerga da pattern complessi di allineamento tra multiple variabili piuttosto che da ottimizzazioni locali di singole relazioni.

Richard M. Burton e Børge Obel hanno fornito contributi fondamentali allo sviluppo dell'approccio multi-contingente attraverso una serie di pubblicazioni che hanno progressivamente ridefinito il campo della progettazione organizzativa e della teoria della contingenza. Nel loro lavoro seminale "Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit" (Burton, R.M. & Obel, B., 2004, 3rd ed., Springer, Boston), gli autori sviluppano un framework diagnostico completo che considera simultaneamente multiple dimensioni contingenti in un modello integrato e coerente. Il loro approccio si distingue per la capacità di operazionalizzare il concetto di "fit multidimensionale", superando le limitazioni dei modelli che consideravano l'allineamento organizzativo come una serie di relazioni diadiche indipendenti.

Burton e Obel identificano tre categorie principali di fattori contingenti che devono essere considerati simultaneamente nella progettazione organizzativa:

- **Fattori strategici:** includono la strategia aziendale nelle sue diverse dimensioni (strategia competitiva, strategia di crescita, strategia di diversificazione), gli obiettivi organizzativi multi-dimensionali e le preferenze manageriali che influenzano le scelte di progettazione. Gli autori sottolineano come questi fattori non possano essere considerati come variabili indipendenti, ma come elementi di una configurazione strategica coerente che deve essere allineata con gli altri elementi del sistema organizzativo.
- **Fattori ambientali:** comprendono la complessità ambientale (numero e varietà degli elementi ambientali rilevanti), il dinamismo (frequenza e prevedibilità dei cambiamenti ambientali), la diversità (eterogeneità dei segmenti ambientali con cui l'organizzazione interagisce) e l'ostilità (disponibilità di risorse e intensità competitiva). Questi fattori vengono concettualizzati non come caratteristiche oggettive dell'ambiente, ma come dimensioni percepite e interpretate dall'organizzazione attraverso i suoi processi di sensemaking.
- **Fattori organizzativi:** includono la dimensione organizzativa e le sue implicazioni per la complessità amministrativa, la tecnologia organizzativa nelle sue diverse manifestazioni (tecnologia di produzione, tecnologia dell'informazione, tecnologia di coordinamento) e la cultura organizzativa come sistema di valori, credenze e assunzioni condivise che influenzano i comportamenti e le scelte organizzative.

Un contributo particolarmente innovativo di Burton e Obel è rappresentato dalla loro concettualizzazione del "fit multi-dimensionale". Mentre i modelli tradizionali della contingenza si concentravano su relazioni di fit bilaterali (ad esempio, tra ambiente e struttura, o tra tecnologia e struttura), gli autori propongono un modello in cui l'efficacia organizzativa emerge dall'allineamento coerente e simultaneo di molteplici fattori contingenti. In un saggio pubblicato nel 1998, essi esplorano specificamente come la modularità organizzativa possa facilitare la gestione della complessità multi-contingente. Alla modularità viene quindi assegnata una valenza di metaprincipio di progettazione che permette alle organizzazioni di gestire simultaneamente diverse pressioni contingenti

attraverso la creazione di moduli organizzativi semi-autonomi che possono essere ricombinati in diverse configurazioni in risposta ai cambiamenti nelle condizioni contingenti.

Al fit multi-dimensionale segue il framework "OrgCon" (Organizational Consultant), presentato inizialmente in Burton, R.M. & Obel, B. (1995) e successivamente sviluppato in Burton, R.M., Obel, B. & DeSanctis, G. (2011). OrgCon rappresenta un tentativo pionieristico di tradurre l'approccio multi-contingente attraverso un sistema esperto basato su regole che può processare simultaneamente multiple variabili contingenti per generare raccomandazioni di progettazione organizzativa. Il sistema incorpora oltre 200 regole decisionali che catturano le complesse interazioni tra fattori contingenti e scelte di progettazione organizzativa, dimostrando come l'approccio multi-contingente possa essere tradotto in strumenti pratici per la diagnosi e la progettazione organizzativa.

Burton e Obel (2011) estendono il loro framework per includere la dimensione temporale e dinamica del fit organizzativo, introducendo il concetto di "fit dinamico" e riconoscendo che le organizzazioni devono continuamente adattare le loro configurazioni in risposta ai cambiamenti nelle condizioni contingenti. Questo contributo è particolarmente significativo perché supera la visione statica del fit organizzativo comune a molti modelli precedenti, introducendo una prospettiva evolutiva che considera l'adattamento organizzativo come un processo continuo di riallineamento multi-dimensionale piuttosto che come un evento discreto di ottimizzazione.

Jay R. Galbraith ha sviluppato parallelamente un approccio multi-contingente distintivo, focalizzato sulla progettazione organizzativa come processo integrato di gestione dell'informazione, del coordinamento e dell'allineamento sistemico. In Galbraith (2002) appare uno dei framework più completi e praticamente applicabili dell'approccio multi-contingente. Il modello Star integra cinque elementi organizzativi fondamentali in una configurazione sistemica:

- **Strategia:** non solo come insieme di scelte competitive, ma come sistema coerente di decisioni che definisce la direzione organizzativa, i mercati serviti, le competenze da sviluppare e i risultati attesi. Galbraith enfatizza come la strategia debba essere concettualizzata in termini multi-dimensionali, considerando simultaneamente la strategia competitiva, la strategia di crescita, la strategia di innovazione e la strategia di gestione del portafoglio.
- **Struttura:** include non solo l'architettura formale dell'organizzazione (organigramma, divisioni, dipartimenti), ma anche i meccanismi di raggruppamento delle attività, i sistemi di autorità e responsabilità, e i collegamenti laterali che facilitano il coordinamento interfunzionale e interdivisionale.
- **Processi:** comprendono i flussi di lavoro formali e informali, i processi decisionali, i sistemi di comunicazione e i meccanismi di coordinamento che attraversano i confini strutturali e facilitano l'integrazione organizzativa.
- **Sistemi di ricompensa:** includono non solo i sistemi di compensazione monetaria, ma l'intero spettro di incentivi, sistemi di misurazione delle performance, criteri di promozione e meccanismi di riconoscimento che influenzano i comportamenti organizzativi.

- **Persone:** considerano le competenze individuali, le capacità collettive, i processi di selezione e sviluppo, e la cultura organizzativa come sistema di valori e credenze condivise.

Il modello Star rappresenta un approccio genuinamente multi-contingente poiché considera l'interazione dinamica e sinergica tra questi elementi piuttosto che la loro ottimizzazione individuale. Galbraith sottolinea come l'efficacia organizzativa emerga dall'allineamento coerente e reciprocamente rafforzante di tutti e cinque gli elementi del modello.

Galbraith ha inoltre sviluppato, in un saggio apparso nel 1977 poi esteso in una successiva elaborazione teorica del 1995, una delle teorizzazioni più sofisticate dell'approccio multicontingente attraverso la sua teoria dell'elaborazione delle informazioni organizzative. Secondo questa teoria, l'efficacia organizzativa dipende dalla capacità di bilanciare il fabbisogno informativo generato dall'incertezza ambientale con la capacità di elaborazione informativa della struttura organizzativa. A differenza dei modelli unidimensionali che consideravano l'incertezza come una variabile singola, Galbraith sviluppa un framework multi-dimensionale che considera simultaneamente diverse fonti di incertezza e diversi meccanismi di elaborazione informativa.

Le fonti di incertezza includono: l'incertezza strategica, derivante dalla complessità delle scelte strategiche e dalla difficoltà di prevedere le conseguenze delle decisioni strategiche; l'incertezza ambientale, legata alla variabilità e imprevedibilità delle condizioni ambientali; l'incertezza tecnologica, connessa alla complessità dei processi produttivi e alla velocità del cambiamento tecnologico; l'incertezza inter-dipendentiale, derivante dalla complessità delle interdipendenze tra unità organizzative e processi.

I meccanismi di elaborazione informativa comprendono: meccanismi strutturali che includono gerarchia, regole e procedure, sistemi informativi; meccanismi laterali quali team inter-funzionali, ruoli di integrazione, sistemi matriciali; meccanismi culturali che comprendono socializzazione, valori condivisi, sistemi di credenze; meccanismi di mercato interno come prezzi di trasferimento, centri di profitto e vari meccanismi competitivi interni.

Galbraith (2005) estende il suo approccio multi-contingente alle sfide organizzative specifiche e contemporanee della customer centricity, dimostrando come le organizzazioni debbano simultaneamente considerare fattori strategici, strutturali, processuali e culturali per sviluppare capacità di orientamento al cliente efficaci. La transizione verso la customer centricity richiede cambiamenti coordinati in tutte le dimensioni del modello Star: dalla strategia (focus sul customer value piuttosto che sul product value), alla struttura (organizzazione per segmenti di clienti piuttosto che per prodotti), ai processi (processi end-to-end orientati al customer journey), ai sistemi di ricompensa (metriche basate sulla customer satisfaction e loyalty), e alle persone (competenze di customer insight e relationship management).

Galbraith (2000) affronta la complessità specifica delle organizzazioni multinazionali attraverso una prospettiva multi-contingente. Identifica come le organizzazioni globali debbano simultaneamente gestire molteplici tensioni: efficienza globale vs. responsiveness locale, integrazione vs. differenziazione, centralizzazione vs. decentralizzazione, standardizzazione vs. adattamento. Il framework proposto considera

simultaneamente: fattori strategici globali che integrano una strategia di globalizzazione, portafoglio di paesi, strategia competitiva globale; fattori ambientali locali che evidenziano caratteristiche dei mercati locali, contesti istituzionali, culture nazionali; fattori organizzativi dai quali emergono capacità globali, sistemi di coordinamento trans-nazionale, cultura organizzativa globale.

Le teorie presentate conducono a progettare l'organizzazione seguendo tre fasi principali: l'assessment (fase di analisi e diagnosi del modello), il design (fase di progettazione) e il change (fase dinamica di adattamento al modificarsi dell'ambiente esterno o delle dinamiche interne). L'approccio step by step si basa sull'assunzione fondamentale che lavorare significa elaborare informazioni e che il lavoro delle persone possa essere interpretato come un'attività di information processing. L'assetto organizzativo deve pertanto essere progettato in modo che le informazioni siano elaborate appropriatamente, analizzando come le innovazioni tecnologiche e la digitalizzazione abbiano impattato sulle capacità di acquisire, elaborare e trasmettere informazioni.

Dopo aver definito l'unità oggetto di analisi, può avere avvio la fase di assessment dell'assetto organizzativo definendo lo scope, ossia l'ambito operativo, dell'unità scelta. Come noto, la definizione del confine aziendale è anche la fase di partenza nella definizione delle strategie corporate: bisogna sempre definire quale sia la missione dell'azienda, cosa si proponga di fare attraverso la definizione dell'attività lucrativa intrapresa dai soci per raggiungere lo scopo lucrativo e la definizione del confine geografico in cui si è deciso di operare. Si prosegue eseguendo una mappatura dei macro-processi, scomponendoli e classificandoli in sotto-processi. Solo a questo punto si definiscono effettivamente gli obiettivi prevalenti dell'organizzazione, analizzando da cosa si deciderà di farsi guidare per gestire la strategia di business.

Per determinare tali obiettivi, ci si può avvalere di una matrice con due dimensioni principali: efficacia ed efficienza. L'efficienza si traduce in obiettivi di ottimizzazione dei processi produttivi minimizzando tempi e costi, concentrandosi sugli input; l'efficacia è una dimensione che sacrifica il controllo dei costi per raggiungere più efficacemente il cliente investendo maggiormente nel processo produttivo. Solo in casi eccezionali è possibile perseguire contestualmente efficienza ed efficacia. Una volta definiti gli obiettivi segue l'elaborazione della strategia.

March si pose l'obiettivo di indagare la relazione tra le nuove possibilità e lo sfruttamento delle vecchie certezze nell'ambito dell'apprendimento organizzativo, esaminando le possibili complicazioni nell'allocazione delle risorse tra i due ambiti e analizzando il trade-off che esiste tra costi e benefici nel tempo e nello spazio. Si parla di exploitation quando c'è un focus sul miglioramento continuo dei processi interni per perseguire l'orientamento all'efficienza; si definisce exploration la focalizzazione sulla ricerca e sullo sviluppo incentivando creatività, rischio e innovazione.

Seguendo March (1991), per verificare quale sia il fit aziendale si può costruire una matrice basata su due direttrici principali: exploitation ed exploration. Dalla combinazione di queste due variabili in misura bassa ed elevata derivano quattro differenti strategie che integrano un framework diagnostico per valutare la posizione

strategica dell'organizzazione e identificare le azioni correttive necessarie per ottimizzare la performance a lungo termine:

- 1. Strategia ambidestra** (alta exploitation + alta exploration) che rappresenta l'ideale organizzativo secondo la letteratura sull'organizational ambidexterity (Tushman & O'Reilly, 1996 e Gibson & Birkinshaw, 2004). Queste organizzazioni sviluppano capacità duali per mantenere l'eccellenza operativa nei business esistenti ed esplorare simultaneamente nuove opportunità di mercato e tecnologiche.
- 2. Strategia ottimizzatrice** (alta exploitation + bassa exploration), tipica delle organizzazioni mature in settori stabili, focalizzate su lean management e six sigma, economie di scala e di esperienza. Il rischio è la "trappola del successo" e l'inerzia organizzativa (Levitt & March, 1988).
- 3. Strategia innovatrice** (bassa exploitation + alta exploration), caratteristica di startup e organizzazioni in settori emergenti, fondata su sperimentazione continua e modelli di business innovativi. Il rischio è la "trappola del fallimento" - persistere in exploration senza exploitation (March, 1991).
- 4. Strategia stagnante** (bassa exploitation + bassa exploration), situazione critica che richiede interventi di turnaround management, caratterizzata da declino competitivo, spreco di risorse e necessità di ristrutturazione strategica.

La sfida principale è trovare il "giusto equilibrio" tra exploitation ed exploration, considerando: ciclo di vita del settore, disponibilità di risorse, pressioni competitive e capacità organizzative. March analizza particolarmente due casi: nel primo primeggia l'apprendimento reciproco tra i membri di un'organizzazione e il codice organizzativo; nel secondo il vantaggio competitivo per il primato. March sviluppa la tesi secondo cui i processi adattivi, concentrandosi particolarmente sulla relazione tra l'esplorazione delle novità e lo sfruttamento delle proprie forze, rischiano di diventare efficaci nel breve periodo ma autodistruttivi nel lungo periodo se affinano lo sfruttamento più rapidamente dell'esplorazione.

L'esplorazione richiede ricerca, variazione e innovazione, flessibilità e sperimentazione, ma soprattutto propensione all'assunzione di rischi. Molti sistemi si concentrano sull'esplorazione ma questa comporta costi ingenti che spesso non portano sufficienti benefici, riscontrando spesso la presenza in azienda di troppe idee nuove che non vengono sviluppate e non si trasformano in competenze distintive dato che la scarsità delle risorse non permette di bilanciare al meglio l'esplorazione con l'ottimizzazione.

La decisione di puntare esclusivamente su una delle due strategie è frequente nelle imprese ed è visibile nelle pratiche di ricerca delle risorse e nelle pratiche di gestione delle scorte (just in time o incremento delle scorte). Un bilanciamento tra le due, effettuato dopo uno studio delle preferenze di rischio della firm e una comparazione intertemporale, interfunzionale e interpersonale, è la soluzione che sembra essere preferita da March, mentre la teoria della multicontingenza non esclude che anche le scelte estreme possano essere preferibili se allineate con obiettivi e sistemi e supportate da un adeguato assetto organizzativo.

Un'azienda che ha obiettivi focalizzati sugli output e che adotta una strategia basata sull'esplorazione (strategia aggressiva) si concentra sul combattere gli avversari attraverso la creazione di valore sul mercato, assicurandosi di essere il primo a immettere sul mercato innovazioni che possano rispondere a bisogni latenti. La strategia aggressiva punta a creare opportunità di guadagno dove le altre imprese non vedono possibilità, ricercando blue ocean in cui navigare o investendo nella velocità dei reparti di ricerca fino ad implementare modelli di ipercompetizione. Questa strategia dispendiosa dovrebbe essere applicata quando l'ambiente è instabile e difficilmente controllabile e sembrerebbe ottimale adottare una struttura divisionale che permette di penetrare il mercato conoscendolo sufficientemente per prevedere i bisogni futuri dei consumatori.

Una struttura divisionale moltiplica i costi che si ripetono per ogni divisione ma permette di coordinare le divisioni al loro interno. Un metodo utile per diminuire i costi potrebbe essere quello di creare soluzioni "line and staff" in cui alcune funzioni vengono accentrate. Una struttura divisionale dovrebbe essere supportata da una struttura del lavoro modulare, poiché i compiti dei lavoratori hanno bassa interdipendenza ma elevata variabilità; infatti, come propone Thompson, le interdipendenze sono generiche.

La capacità del lavoro umano è quella di creare una cultura aziendale che rafforzi la struttura sovrastante. Un'impresa con questa organizzazione necessita di un leader al vertice che guidi le divisioni trasmettendo la propria idea di impresa attraverso una comunicazione chiara, infondendo in ogni collaboratore mission e vision dell'impresa e permettendo alle singole divisioni di organizzarsi autonomamente e risolvere i problemi quotidiani senza consultare obbligatoriamente i superiori, avendo chiaro quali sono i valori che guidano ogni singola azione organizzativa. Se questo viene rispettato, il leader dovrebbe poter contare su un team che lo segue con fiducia.

L'"ambidestria organizzativa" è un concetto introdotto da Duncan (1976) e successivamente sviluppato da March (1991), che qualificò l'exploration come "search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation" e l'exploitation come "refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution" (March, 1991, p. 71).

Tushman e O'Reilly (1996) definirono le organizzazioni ambidestre come quelle capaci di competere "in mature markets where efficiency, control, and incremental improvement are prized and to also compete in new markets where flexibility, autonomy, and experimentation are needed" (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 8).

La letteratura identifica diverse forme di ambidestria:

- **ambidestria strutturale**, basata sulla coesistenza di unità separate ma coordinate per exploration ed exploitation (Tushman & O'Reilly, 1996).
- **ambidestria contestuale**, che secondo Gibson e Birkinshaw (2004, p.209) denota "the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit", per cui individui e team bilanciano exploration ed exploitation all'interno delle stesse unità.
- **ambidestria temporale** che si traduce in un'alternanza sequenziale tra periodi di exploration ed exploitation (Gupta et al., 2006).

Birkinshaw e Gibson (2004) identificano quattro attributi contestuali fondamentali che si combinano per sostenere "individuals making their own judgments as to how they divide their time between alignment-oriented and adaptation-oriented activities" (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 210): stretch (condivisione di aspirazioni ambiziose), discipline (concentrazione su obiettivi e priorità), support (fiducia e assistenza reciproca), trust (sicurezza emotiva e franchezza).

O'Reilly e Tushman (2013) enfatizzano il ruolo della leadership senior, affermando che "senior leadership teams that can develop a compelling vision, build senior team capabilities, and manage the tensions inherent in ambidexterity are more likely to succeed" (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 324).

L'ambidestria organizzativa, in quanto capacità dinamica, presenta forti connessioni con la

Resource-Based View di Barney (1991). Teece et al. (1997) definiscono le capacità dinamiche come "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece et al., 1997, p. 516).

Questa capacità soddisfa i criteri VRIN di Barney (1991), che stabilisce che le risorse devono essere "valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable" per generare vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991, p. 105): Valuable (permette di cogliere opportunità e neutralizzare minacce), Rare (poche organizzazioni riescono a bilanciare efficacemente exploration ed exploitation), Inimitable (la complessità sociale e l'ambiguità causale rendono difficile l'imitazione), Non-substitutable (non esistono equivalenti strategici facilmente implementabili).

L'RBV enfatizza come il vantaggio competitivo derivi da risorse e competenze uniche. L'ambidestria contribuisce a sviluppare competenze distintive attraverso: knowledge integration, dato che "the primary role of the firm is in integrating knowledge, not necessarily in creating it" (Grant, 1996, p. 375); organizational learning, perché l'ambidestria facilita l'apprendimento organizzativo, per cui "organizations learn by encoding inferences from history into routines that guide behavior" (Levitt & March, 1988, p. 319); path dependence, in quanto le scelte passate influenzano le future opzioni strategiche, creando percorsi di sviluppo unici.

L'integrazione RBV-ambidestria permette di: rinnovare continuamente la base di risorse attraverso l'exploration; preservare il valore delle risorse esistenti tramite l'exploitation efficiente; creare sinergie tra nuove e vecchie competenze. Come affermano Eisenhardt e Martin (2000, p.1107), "dynamic capabilities are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations".

L'approccio integrato RBV-ambidestria suggerisce che i manager dovrebbero:

- identificare le risorse e competenze critiche per entrambe le attività;
- sviluppare meccanismi di governance che proteggano e nutrano queste risorse;
- investire nella creazione di competenze ambidestre come fonte di vantaggio competitivo sostenibile;

- monitorare continuamente l'equilibrio tra exploration ed exploitation per mantenere la rilevanza strategica.

L'ambidestria organizzativa, vista attraverso la lente dell'RBV, emerge non solo come una necessità operativa, ma come una vera e propria competenza strategica che può costituire la base per un vantaggio competitivo duraturo.

Le imprese ambidestre utilizzano solitamente una struttura a matrice di tipo funzionale, una struttura complessa che se non organizzata adeguatamente può portare al verificarsi del "jello effect", ossia il mancato allineamento delle tempistiche decisionali. Proprio come una fotocamera con rolling shutter cattura l'immagine linea per linea invece che tutta in una volta, nelle organizzazioni spesso le decisioni vengono prese sequenzialmente e asincronicamente da diverse unità, creando una "distorsione" simile al jello effect nella tecnica fotografica.

Le imprese ibride innovative assumono solitamente una struttura di matrice globale con il vantaggio dell'agilità strategica e della flessibilità che permette loro di entrare e uscire da differenti mercati, ma con lo svantaggio di una forte complessità e una carenza di sfruttamento delle sinergie che non permette il raggiungimento di economie di scala o esperienza.

La struttura proposta per le organizzazioni ambidestre prevede la separazione organizzativa delle unità esplorative rispetto a quelle tradizionali: le prime si concentrano sull'innovazione mentre le seconde sullo sfruttamento. Questa separazione è fondamentale perché permette a ciascuna unità di sviluppare processi, strutture e culture proprie, ottimizzate per i rispettivi obiettivi. Massimizzando l'autonomia delle unità esplorative, queste possono operare con massima flessibilità e velocità mentre le unità tradizionali possono rimanere concentrate sul miglioramento dei processi esistenti o sulla standardizzazione per minimizzare i costi.

Aziende come Ciba Vision e USA Today hanno operato una separazione fisica utilizzando edifici diversi, ma la direzione manageriale è rimasta integrata a livello dirigenziale. Gli apici aziendali hanno garantito il coordinamento fondamentale affinché questa pratica non si trasformasse in un isolamento dannoso. L'integrazione a livello apicale permette l'efficiente distribuzione delle risorse vitali, la gestione dei conflitti e la definizione di compromessi, la fecondazione incrociata di idee e lo sfruttamento delle sinergie.

Affinché un'organizzazione di questo tipo funzioni, i leader devono anch'essi approcciarsi alla cultura ambidestra e adattarsi alle sue dinamiche essendo "consistently inconsistent", dovendo combinare un rigoroso controllo dei costi con la mentalità innovativa dell'imprenditore. Il management deve essere coeso sulla strategia e infonderla nell'organizzazione in maniera decisa: ne sono esempi la "network strategy" di USA Today o "Healthy Eyes for Life" di Ciba Vision che hanno unito i dipendenti in una causa comune, sottolineando la necessità strategica dell'approccio ambidestro.

Capitolo 2.

First mover vs second mover : opportunità e rischi.

2.1 First mover : definizione, vantaggi e svantaggi.

Il termine “first mover” identifica l’impresa che per prima ha commercializzato con successo un’innovazione, sia essa un prodotto, un servizio o una nuova tecnologia. La definizione si estende anche a coloro che introducono un prodotto già esistente in un nuovo mercato, educando i consumatori a utilizzarlo per soddisfare bisogni differenti da quelli originariamente previsti. L’atteggiamento pionieristico dei first mover può generare numerosi vantaggi competitivi, ma comporta contestualmente rischi significativi, poiché richiede la definizione di nuovi standard di mercato accompagnati dalla creazione delle relative infrastrutture.

I vantaggi derivanti dalla posizione di first mover (First Mover Advantage – FMA) costituiscono l’insieme dei benefici competitivi che un’impresa ottiene grazie alla tempestività del suo ingresso nel mercato. Tuttavia, sebbene tali vantaggi vengano spesso considerati automatici e prodromici al dominio di mercato, l’FMA rappresenta un concetto strategico complesso caratterizzato tanto da opportunità significative quanto da rischi considerevoli.

La posizione pionieristica può condurre a diventare “top of mind” grazie a una forte brand recognition e all’acquisizione di una quota di mercato maggioritaria. Tuttavia, comporta anche costi elevati, incertezza nelle dinamiche di mercato e vulnerabilità competitive. La sostenibilità del vantaggio è profondamente influenzata dal ritmo evolutivo del settore, rendendo l’innovazione continua e la dinamicità delle risorse e delle capacità aziendali requisiti fondamentali per il successo a lungo termine.

Le imprese devono pertanto valutare attentamente i benefici derivanti dall’essere first mover rispetto alle sfide che tale strategia comporta, considerando anche l’alternativa del “fast follower” come opzione strategica talvolta superiore. Il fast follower, o second mover, rappresenta infatti colui che si introduce nel mercato quando gli standard sono già stati definiti, concentrando i propri sforzi sullo sfruttamento delle capacità esistenti piuttosto che investire massicciamente in innovazione.

È fondamentale chiarire che il termine “first mover” non si riferisce necessariamente al creatore dell’invenzione originale, bensì alla prima entità che è riuscita a ottenere una quota di mercato stabile, definitiva e apprezzabile grazie a una determinata innovazione o alla definizione di una nuova categoria merceologica. La definizione di “first mover” può inoltre comprendere più aziende che entrano nel mercato approssimativamente nello stesso periodo, poiché la data esatta di ingresso non è sempre definita con precisione assoluta.

Il concetto di first mover si distingue nettamente da quello di first mover advantage: la leadership di mercato, piuttosto che derivare dalla mera precedenza cronologica, costituisce l’indicatore chiave del successo pionieristico. In questo contesto, tanto la tempistica quanto l’esecuzione assumono un’importanza che si somma alla tempestività iniziale. Un’impresa può entrare nel mercato leggermente più tardi ma eseguire la

strategia in modo eccellente, ottenendo comunque un “vantaggio da first mover” in termini di dominio competitivo.

Dal punto di vista della teoria dei giochi, la scelta tra essere first mover o second mover dipende fondamentalmente dalla natura dell’interazione strategica tra le imprese. Esther Gal-or (1985) ha dimostrato che quando due giocatori identici si muovono sequenzialmente in un gioco, il giocatore che muove per primo (il “leader” nel modello di duopolio di von Stackelberg) ottiene profitti inferiori (maggiori) rispetto al giocatore che muove per secondo (Follower) nel caso in cui le funzioni di reazione dei giocatori siano inclinate verso l’alto (verso il basso), rispettivamente. Le funzioni di reazione con pendenza negativa si riferiscono a mercati in cui il leader può effettuare azioni preventive (ad esempio quando un’impresa già presente investe in capacità in eccesso); le funzioni di reazione con pendenza positiva riflettono l’eventualità che i followers copino o sottoquotino il leader (come quando un entrante riduce il prezzo praticato dall’impresa già presente, ciò che può verificarsi nel caso di mercati contendibili, “contestable markets” à la Baumol o anche quando il follower in fase di sviluppo investe più del leader e di conseguenza ha maggiori probabilità di ottenere un brevetto in un gioco di ricerca e sviluppo).

Negli studi di microeconomia, in particolare nei bargaining games, ossia nei giochi di contrattazione, il vantaggio del first mover è quasi sempre evidente ed è il potere che egli ha per il solo fatto di poter fare la prima mossa. Il vantaggio è evidente nei giochi che sono definiti sequenziali, ossia in cui i giocatori si muovono conoscendo già l’ultima mossa del giocatore precedente (come, ancora una volta, accade nel caso di duopolio à la von Stackelberg). Il vantaggio del first mover nei giochi come l’ultimatum game o il dictator game deriva dalla possibilità di stabilire quali sono i termini delle negoziazioni, il primo giocatore ancora le idee dell’altro alla propria strategia e fissa dei punti di riferimento che tenderanno ad influenzare l’esito del gioco.

L’FMA si manifesta quando le azioni delle imprese costituiscono sostituti strategici. In presenza di funzioni di reazione decrescenti, una mossa aggressiva del leader induce il follower a rispondere in modo meno aggressivo. L’impegno preventivo del primo operatore genera un effetto di preemption che limita le opzioni strategiche del rivale, garantendo al leader profitti superiori.

Quando invece le funzioni sono crescenti, le azioni diventano complementi strategici, favorendo l’emergere del vantaggio del second mover. In questo scenario, leader e follower si muovono nella stessa direzione, ma il secondo tenta di utilizzare una strategia più vantaggiosa, copiando o migliorando l’approccio iniziale. Per questo motivo, in alcuni settori la preemption si rivela strategicamente vincente, mentre in altri risulta superiore l’imitazione intelligente.

La complessità di questa dinamica è ulteriormente accentuata dalla natura evolutiva dei mercati moderni. L’accelerazione del progresso tecnologico ha ridotto significativamente i tempi di imitazione e ha aumentato la velocità con cui le innovazioni si diffondono tra i competitor. Questo fenomeno, noto come “compressione temporale del vantaggio competitivo”, implica che i first mover debbano non solo essere rapidi nell’introduzione delle innovazioni, ma anche estremamente efficaci nella loro implementazione e nel consolidamento della posizione di mercato.

Inoltre, l'emergere di ecosistemi digitali e piattaforme multi-sided ha modificato radicalmente le dinamiche competitive tradizionali. In questi contesti, il vantaggio del first mover può essere amplificato dagli effetti di rete, ma può anche essere rapidamente eroso da innovazioni disruptive che cambiano completamente le regole del gioco competitivo.

2.2 Vantaggi e svantaggi del first mover.

Il Vantaggio del First Mover viene considerato una strategia di marketing ma ha anche implicazioni economiche importanti: il first mover ottiene un'ampia quota di mercato, profitti elevati, fidelizzazione della clientela e vantaggi economici non indifferenti. Molti investono sui first mover certi del loro successo e spesso questa convinzione alimenta una corsa all'innovazione e all'ingresso anticipato, con l'obiettivo di capitalizzare i benefici iniziali e stabilire una posizione dominante duratura.

Di seguito una rapida rassegna dei vantaggi e dei rischi/svantaggi del "first mover" che riprende alcune argomentazioni contenute in Rasmusen e Young-Ro Yoon (2012).

- **Riconoscimento del marchio e brand recognition:** essere i primi sul mercato consente a un'azienda di instaurare un forte riconoscimento del marchio, fino al punto di diventare la prima impresa a cui i clienti pensano quando viene richiamato il prodotto o un suo attributo specifico. Questo consolida il rapporto con il mercato, costruendo un legame basato sulla fiducia e su emozioni positive da cui deriva la lealtà dei clienti, rendendo significativamente più difficile per i successivi entranti competere efficacemente.
Un esempio paradigmatico è rappresentato da Scotch Tape, il cui nome è diventato sinonimo del prodotto stesso. Questa associazione tra prodotto e azienda si radica così profondamente nella mente dei consumatori da costituire una vera e propria barriera psicologica per i concorrenti futuri.
- **Conquistare un'ampia quota di mercato:** un first mover inizialmente è l'unico sul mercato ed ha la possibilità di attrarre a sé la maggioranza del mercato disponibile se non tutto, ottiene così una quota di mercato significativa. Questo vantaggio di partenza può rendere molto più difficile per i futuri concorrenti recuperare terreno.
- **Ottenere economie di scala e vantaggi di costo:** i first mover avendo la possibilità di organizzare la produzione prima dei competitor inizieranno ad apprendere prima dai propri errori raggiungendo economie di esperienza, le quali minimizzeranno la duplicazione dei costi e degli errori permettendo di produrre in maniera meno costosa. Oltre alle economie di esperienza il first mover potrebbe anche ottenere economie di scala ingenti se riesce a conquistare un'ampia quota di mercato; scalando le loro dimensioni e ottenendo vantaggi di costo potranno avanzare la prima offerta ed essere sicuri di coprire ampiamente tutti i costi di produzione con prezzi favorevoli e profitti maggiori.
- **Definizione degli standard di mercato:** alla nascita di un nuovo mercato inizia un ciclo di vita del mercato stesso che spesso seguirà una curva ad S, passando

dalla nascita, allo sviluppo, arrivando ad un apice per poi iniziare a decrescere fino a quando il mercato muore non essendo più redditizio per nessuna delle aziende che vi operano. Solitamente un mercato è influenzato dalla curva di vita del prodotto, sempre una curva ad S, che raggiunge l'apice quando viene stabilita un design dominante o uno standard tecnologico. Da questo punto in poi le innovazioni dirompenti diminuiscono drasticamente e le imprese tendono a minimizzare i costi di produzione o a migliorare il più possibile le caratteristiche del prodotto. Coloro che entrano prima potranno determinare questi standard ed anche abituare la clientela allo standard stesso rendendoli poco fiduciosi di cambiamenti radicali e quindi influenzando persino il futuro dei prodotti. L'influenza della definizione di uno standard di mercato è così importante che da questo spesso dipendono delle normative che lo fissano anche come standard legale, con la creazione così di vere e proprie barriere all'entrata.

- **La creazione di barriere all'entrata:** quando si entra in un mercato e si stabilisce un dominio si deve anche proteggere il vantaggio creato, il modo migliore per proteggere il proprio vantaggio è la possibilità di bloccare l'accesso al mercato alle altre imprese, ed il modo più semplice per bloccare l'accesso al mercato è la creazione di barriere all'entrata. Una prima tipologia di barriere può instaurarsi attraverso la creazione di diritti di proprietà che vanno però anche visti come un'arma a doppio taglio e non sempre proteggono l'impresa anzi spesso la pongono in una posizione di vulnerabilità. I first mover possono anche beneficiare degli "effetti di rete", nel senso che i consumatori preferiranno il prodotto che viene utilizzato dalla maggioranza poiché potrebbero ottenere benefici che l'impresa crea connettendo in maniera più semplice i propri dispositivi o per una semplice motivazione sociale. Inoltre, costi di switching elevati per i clienti possono rendere difficile per i successivi entranti competere, poiché i clienti esistenti sono riluttanti a cambiare fornitore. La creazione di barriere all'entrata nel contesto contemporaneo richiede una comprensione sofisticata delle dinamiche competitive emergenti. Le barriere tradizionali, come gli investimenti in capitale fisso o i diritti di proprietà intellettuale, mantengono la loro rilevanza ma devono essere integrate con nuove forme di protezione competitiva. Ad esempio, l'accesso privilegiato ai dati dei clienti, la costruzione di ecosistemi integrati di prodotti e servizi, e lo sviluppo di competenze organizzative uniche rappresentano forme moderne di barriere all'entrata che possono essere più efficaci e sostenibili delle protezioni tradizionali.

Gli effetti di rete assumono particolare importanza nell'economia digitale, dove il valore di un prodotto o servizio aumenta proporzionalmente al numero di utenti che lo adottano. Piattaforme come LinkedIn, Facebook, o sistemi operativi come Windows, hanno dimostrato come gli effetti di rete possano creare barriere quasi insormontabili per i competitor. Tuttavia, la storia tecnologica mostra anche come tali barriere possano essere improvvisamente superate da innovazioni disruptive che cambiano completamente il paradigma competitivo.

Questi vantaggi sono spesso interconnessi e si rafforzano reciprocamente: raramente l'ottenimento di un singolo vantaggio permette di mantenere una posizione dominante,

ma cercando di raggiungere più vantaggi possibili e facendo in modo che uno rafforzi l'altro si può creare un dominio sostenibile. Le aziende dovrebbero mirare a una strategia olistica che massimizzi questi effetti sinergici.

I vantaggi del first mover sono facilmente intuibili, non è difficile capire come le imprese possano raggiungerli, ciò che è più difficile comprendere è perché alcune innovazioni che sembravano vincenti non hanno poi riscontrato successo o soprattutto è complicato capire perché coloro che hanno introdotto e commercializzato determinati prodotti hanno avuto enorme successo creando mercati che ancora oggi sono attivi anche se qualcun altro prima di loro aveva introdotto un prodotto molto simile che però non aveva avuto successo.

Di seguito vengono sinteticamente passati in rassegna i rischi a cui le imprese first mover dovrebbero fare attenzione o comunque gli svantaggi da considerare.

- **I costi di investimento:** La funzione di ricerca e sviluppo di un'azienda è solitamente molto costosa e richiede ingenti investimenti ma da questa non sempre deriva un successo a livello commerciale o non sempre si arriva ad una innovazione. Inoltre, per commercializzare nuovi prodotti si dovranno sostenere costi per il marketing e per la creazione delle infrastrutture necessarie senza certezze quanto all'esito del lancio sul mercato e al profilo di redditività reale del prodotto, stanti gli obiettivi di efficienza produttiva e di minimizzazione dei costi elaborati. Si stima che realizzare un'innovazione richiede all'impresa di sostenere il 60-75% di costi in più di quelli richiesti per replicare un prodotto esistente. L'analisi dei costi di investimento per i first mover rivela una struttura complessa che va oltre la semplice quantificazione delle spese in R&S. I costi dell'innovazione includono anche elementi meno visibili ma ugualmente significativi: i costi opportunità derivanti dalla concentrazione delle risorse su un singolo progetto innovativo, i costi di coordinamento per integrare competenze diverse all'interno dell'organizzazione, e i costi di apprendimento associati alla sperimentazione e agli inevitabili errori iniziali. Nel contesto dell'economia digitale, questi costi assumono caratteristiche particolari. Se da un lato i costi marginali di replicazione di prodotti digitali possono essere molto bassi, dall'altro i costi di sviluppo iniziale e di acquisizione della base utenti possono essere estremamente elevati. Piattaforme come Uber o Airbnb hanno dovuto sostenere investimenti miliardari per costruire la massa critica necessaria al funzionamento del loro modello di business, con payback periods estremamente lunghi e incerti.
- **Incerteza del mercato:** Le aziende pioniere affrontano l'incerteza legata all'accettazione del mercato e ai potenziali cambiamenti nelle preferenze dei consumatori. Spesso devono educare i clienti trasmettendo loro il reale valore del prodotto e soprattutto far capire loro quale è l'uso del nuovo prodotto, soprattutto se l'idea è rivoluzionaria e richiede nuovi modi di pensare o la modifica delle proprie abitudini e delle proprie routine che potrebbero generare difficoltà inattese a molti utilizzatori; questa educazione richiede sia un impegno economico che un investimento a livello temporale i cui risultati non sono concludentemente sicuri; anzi spesso un insuccesso potrebbe derivare da una comunicazione fallimentare e non dall'incapacità del prodotto di soddisfare i bisogni del cliente. L'incerteza dei

clienti può rallentare il processo di adozione e aumentare i costi di acquisizione, erodendo i margini di profitto.

L'incertezza del mercato per i first mover si manifesta anche attraverso il fenomeno della "valle della morte dell'innovazione", quel periodo critico in cui l'innovazione è tecnicamente sviluppata ma non ha ancora raggiunto la commercializzazione su larga scala. Durante questa fase, l'impresa deve sostenere costi elevati senza generare ricavi significativi, mentre deve anche affrontare lo scetticismo del mercato e la resistenza al cambiamento dei potenziali clienti.

La complessità dell'educazione del mercato è particolarmente evidente nelle innovazioni che richiedono cambiamenti comportamentali sostanziali. Il successo di Tesla nel mercato automotive elettrico, ad esempio, non è dipeso solo dalla superiorità tecnologica dei suoi veicoli, ma anche dalla capacità di comunicare una nuova visione della mobilità che includeva aspetti legati alla sostenibilità, alla tecnologia, e allo status symbol. Questo tipo di educazione richiede competenze di marketing sofisticate e investimenti prolungati nel tempo.

Inoltre, l'incertezza regolatoria rappresenta un fattore di rischio crescente per i first mover, particolarmente in settori emergenti come le biotecnologie, la fintech, o l'intelligenza artificiale. L'evoluzione del framework normativo può modificare radicalmente le condizioni competitive e richiedere adattamenti costosi delle strategie aziendali.

- **Rischio dell'effetto free-rider:** i first mover sono più inclini a commettere errori, dai quali i successivi entranti possono imparare e che possono evitare. L'"effetto free-rider" si verifica quando, una volta che il first mover ha investito nell'instaurare il mercato e nel preparare i clienti all'acquisto, nuovi rivali intervengono con molto meno sforzo, beneficiando degli investimenti pionieristici senza averne sostenuto i costi. Questo crea un paradosso in cui gli sforzi del first mover riducono le barriere all'ingresso per i concorrenti. I first mover instaurano un processo di produzione o di erogazione del servizio che, come abbiamo detto, è spesso soggetto ad errori o che magari richiede delle migliorie per evitare di sostenere costi maggiori, ma questo richiede un nuovo investimento che spesso la nuova impresa non può sostenere ed a introdurre le evoluzioni necessarie a livello di prodotto o di organizzazione del lavoro potrebbero essere i follower che ancora non hanno sostenuto alcun investimento.
- **Minore flessibilità:** un altro problema che si riscontra e che spesso deriva dalla mentalità della leadership è quello di sentirsi molto sicuri del proprio prodotto credendo che il proprio dominio è certo senza vedere che però anche le altre imprese si evolvono e si innovano, dunque si rimane fermi al passato e le nuove entranti potrebbero introdurre innovazioni vincenti con investimenti minori avendo il nostro esempio come base di partenza. Un'organizzazione rigida potrebbe riscontrare problemi ad adattarsi a contesti in rapida evoluzione e diventare obsoleti. Il ritmo rapido dei cambiamenti tecnologici può rendere obsolete le conoscenze e i brevetti del first mover.
- **Altre sfide:** ulteriori sfide includono la difficoltà di stabilire un marchio in un ambiente nuovo e competitivo, la resistenza da parte degli attori consolidati nel

mercato, e il potenziale per nuove regolamentazioni o sfide legali che possono essere costose e dispendiose in termini di tempo. Il massiccio investimento iniziale dei first mover in R&S, educazione del mercato e infrastrutture, sebbene mirato a creare un vantaggio competitivo, genera un "bene pubblico" per i successivi entranti. Questi ultimi possono sfruttare le conoscenze di mercato già stabilite, i clienti già educati e persino gli errori del first mover, senza dover sostenere gli stessi costi. Questa dinamica evidenzia un dilemma strategico cruciale per i pionieri: come internalizzare i benefici dei loro sforzi pionieristici esternalizzando al contempo i costi ai concorrenti. Ciò sottolinea la necessità di una robusta protezione della proprietà intellettuale, una rapida scalabilità e un'innovazione continua per contrastare l'effetto free-rider e giustificare l'elevato investimento iniziale.

La gestione delle sfide strategiche per i first mover richiede un approccio sistemico che consideri l'interdipendenza tra diversi fattori di rischio. La resistenza degli incumbents, ad esempio, può manifestarsi attraverso guerre di prezzo, battaglie legali sui brevetti, o tentativi di cooptazione delle competenze chiave attraverso acquisizioni o recruiting aggressivo. La capacità di anticipare e gestire queste reazioni competitive diventa quindi un elemento critico per il successo del first mover.

Un aspetto spesso sottovalutato riguarda la gestione del portfolio di stakeholder durante la fase pionieristica. I first mover devono spesso costruire relazioni con fornitori, distributori, enti regolatori, e altri attori dell'ecosistema in assenza di precedenti consolidati. Questa costruzione di network richiede competenze diplomatiche e relazionali che vanno oltre le tradizionali competenze tecniche e di mercato.

La crescente importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa aggiunge ulteriore complessità alle sfide dei first mover. Innovazioni che inizialmente sembrano promettenti dal punto di vista tecnologico ed economico possono incontrare resistenze legate a preoccupazioni ambientali o sociali. La capacità di integrare questi aspetti fin dalle fasi iniziali dello sviluppo dell'innovazione diventa quindi un fattore critico di successo.

L'analisi del fenomeno first mover rivela una realtà strategica complessa che trascende la semplice dicotomia vantaggi-svantaggi. La sostenibilità del vantaggio competitivo non dipende esclusivamente dalla tempestività dell'ingresso nel mercato, ma dalla capacità dell'impresa di costruire e mantenere un sistema integrato di risorse e competenze che sia difficilmente replicabile dai concorrenti.

In questo contesto, la Resource Based View offre una lente interpretativa fondamentale per comprendere come i first mover possano trasformare la tempestività dell'ingresso in un vantaggio competitivo duraturo. Le risorse che devono essere preziose, rare, difficilmente imitabili e non sostituibili (VRIN framework) includono non solo asset tangibili come tecnologie o infrastrutture, ma anche risorse intangibili come la conoscenza del mercato, le competenze organizzative, e la reputazione aziendale.

La capacità di apprendimento organizzativo assume particolare rilevanza in questo processo. I first mover che riescono a sviluppare routines organizzative efficaci per catturare, elaborare e utilizzare le informazioni provenienti dal mercato hanno maggiori probabilità di mantenere il loro vantaggio nel tempo. Questo apprendimento deve essere

sistematico e deve coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, dalla ricerca e sviluppo al marketing, dalle operations alla strategia.

L'integrazione tra strategia di first mover e gestione dell'innovazione rappresenta un altro elemento critico. Il successo non dipende solo dalla prima innovazione, ma dalla capacità di generare un flusso continuo di innovazioni incrementali e radicali che mantengano la posizione di leadership. Questo richiede investimenti sostenuti in R&S, ma anche la capacità di bilanciare l'esplorazione di nuove opportunità con lo sfruttamento delle competenze esistenti.

La scelta strategica tra essere first mover o fast follower deve quindi essere valutata considerando non solo le caratteristiche del mercato e della tecnologia, ma anche le specifiche risorse e competenze dell'organizzazione. Un'impresa con forti competenze in R&S e capacità di gestione dell'incertezza potrebbe essere più adatta al ruolo di first mover, mentre un'organizzazione con eccellenti capacità di execution e marketing potrebbe ottenere risultati superiori come fast follower.

L'evoluzione verso ecosistemi di business interconnessi modifica ulteriormente queste dinamiche. In molti settori contemporanei, il successo non dipende più dalle competenze di una singola impresa, ma dalla capacità di orchestrare reti di partner, fornitori, e complementors. I first mover che riescono a costruire ecosistemi robusti e orientati alla creazione di valore condiviso hanno maggiori probabilità di sostenere il loro vantaggio competitivo.

La dimensione temporale assume importanza crescente nella gestione strategica del first mover advantage. La "compressione del tempo" tipica dell'economia digitale richiede capacità di decisionmaking rapide e flessibilità strategica. Al tempo stesso, la costruzione di vantaggi sostenibili richiede visione a lungo termine e investimenti pazienti. Questa tensione tra velocità e persistenza rappresenta una delle principali sfide manageriali per i first mover contemporanei.

Solo attraverso questa analisi integrata le imprese possono sviluppare strategie che bilancino efficacemente i rischi dell'innovazione con le opportunità di creazione di valore duraturo, trasformando la tempestività dell'ingresso nel mercato in un vantaggio competitivo realmente sostenibile nel tempo. (Barney, 1991). I first mover che riescono a sviluppare tali risorse attraverso la loro esperienza pionieristica hanno maggiori probabilità di mantenere una posizione dominante nel lungo termine.

La scelta strategica tra essere first mover o fast follower deve quindi essere valutata considerando non solo le caratteristiche del mercato e della tecnologia, ma anche le specifiche risorse e competenze dell'organizzazione. Solo attraverso questa analisi integrata le imprese possono sviluppare strategie che bilancino efficacemente i rischi dell'innovazione con le opportunità di creazione di valore duraturo.

2.3 Fattori che condizionano la decisione di porsi come "first mover" o come "second mover"/"follower".

L'asimmetria informativa che caratterizza il mercato (con riguardo essenziale alla sua profittabilità attesa) e condiziona l'offerta e le sue modalità di trasmissione da parte dei diversi competitors è una variabile strategica fondamentale su cui si basa il tempismo delle imprese ed il loro successo. Lo studio già citato di Rasmusen e Yoon (2012) mostra come la decisione di entrare per primi o per secondi dipenda criticamente dalla qualità

dell'informazione posseduta dall'impresa meglio informata. Se l'informazione è precisa e dunque di alta qualità potrebbe emergere un vantaggio del second mover (Du Tran, Sibley & Wilkie, 2012) perché l'impresa che ha l'informazione per tenerla riservata potrebbe aspettare che i competitors facciano la loro mossa e decidere di accedere al mercato con un ritardo strategico, contenendo il rischio di adulterazione dell'esclusività informativa, e sfruttando le evidenze empiriche provenienti da altre imprese già presenti. Se l'informazione è imprecisa e quindi di bassa qualità per entrambi i competitor si vorrà evitare la concorrenza diretta poiché prevarrà presumibilmente un atteggiamento di fiducia sulle proprie informazioni e non si vorrà rischiare di trovarsi a competere in un mercato poco profittevole con un'altra azienda. In questo caso, il tempismo è fondamentale per assicurarsi un segmento e proteggerlo dai competitors prendendosi poi il tempo per penetrarlo. Questa dinamica dimostra che una maggiore precisione informativa può, paradossalmente, portare a inefficienze, spingendo le imprese a ritardare l'ingresso per motivi strategici e impedendo uno sfruttamento ottimale del mercato.

Oltre ai fattori che mettono a rischio la creazione stessa del vantaggio vi sono molti fattori che influenzano la sostenibilità del dominio competitivo anche una volta che questo è stato instaurato. Ai fattori di seguito richiamati e fortemente indipendenti dalla fisionomia del mercato, le imprese devono rivolgere particolare attenzione.

- Il ritorno dell'evoluzione. La durabilità del vantaggio competitivo dipende anche dal ritmo con cui si evolvono i cambiamenti tecnologici. Ovviamente, se i cambiamenti tendono ad essere pochi e richiedono molto tempo questo rafforza il vantaggio che si è creato poiché diviene difficile per i concorrenti raggiungere una differenziazione dell'offerta tale da attirare a sé i clienti mediante nove caratteristiche o funzionalità di prodotto. Esempi classici includono lo Scotch Tape di 3M e gli aspirapolvere Hoover, che hanno mantenuto il loro dominio in mercati con innovazione tecnologica graduale. Al contrario un mercato in cui le tecnologie cambiano rapidamente rende difficile la creazione di un dominio duraturo e non permette il venir fuori di un solo leader ma si viene spesso a creare una competizione tra due o più aziende che instaurano un clima di ipercompetizione in cui di volta in volta il vantaggio passa di azienda in azienda. In tali ambienti, i consumatori tendono a non impegnarsi con un prodotto o marchio specifico, poiché la loro preoccupazione principale è acquisire l'opzione migliore disponibile, non chi è stato il primo. I progressi tecnologici possono persino rendere obsolete le conoscenze e i brevetti del first mover, riducendo l'efficacia delle protezioni iniziali.
- Il ritmo di evoluzione del mercato. Anche il ritmo di evoluzione del mercato gioca un ruolo cruciale. Come si è già avuto modo di notare, l'ambiente in cui l'impresa opera è molto impersonale e può variare velocemente o rimanere stabile per anni, ciò che dipende a sua volta dalle condizioni del mercato stesso e quindi ad esempio dal numero di concorrenti o dalle barriere all'entrata. Ad esempio, l'esistenza di stringenti regolamentazioni creerà un mercato più stabile rispetto ad un ambiente con una concentrazione molto bassa ed alta competizione. La fase di vita del mercato influenza inoltre di certo il ritmo a cui esso si evolve: in prossimità dei flessi evolutivi le imprese dovranno aspettarsi un cambiamento o

magari in un periodo di forte crisi del mercato dovranno impegnarsi per creare un nuovo prodotto che possa far rivivere la prosperità del mercato stesso, ciò che renderà l'ambiente molto meno stabile. I "follower" inoltre possono identificare e sfruttare segmenti di mercato non ancora affrontati dagli incumbent iniziali, consentendo loro di crescere e sopravvivere.

Sembra utile indagare una serie di scenari che possono verificarsi ed iniziare a valutare da quali fattori possano derivare le diverse performance aziendali e la durabilità del loro vantaggio. In una situazione in cui tanto il mercato, quanto la tecnologia sono stabili, i vantaggi del first mover risultano forti e duraturi, favorendo lo sviluppo di nuovi prodotti in tempi sufficienti e migliorando il prodotto seguendo l'espansione del mercato e permettendo persino l'autofinanziamento. La mancanza di possibilità di differenziazione rende difficile per i competitors conquistare quote di mercato e le lente evoluzioni permettono al first mover di raggiungere i propri concorrenti nel caso questi dovessero introdurre delle evoluzioni e riguadagnare la fetta di mercato persa grazie anche ai profitti ottenuti con le economie di scala guadagnate nel tempo. In un contesto in cui il mercato è incuriosito dal nuovo prodotto e quindi la quota di mercato disponibile aumenta senza particolari tensioni innovative dal lato dell'offerta, questa tende a seguire le richieste della clientela. In questo caso il FMA è labile e deve essere rafforzato attraverso lo sviluppo della rete distributiva che deve essere omogenea, globale e molto ampia anche grazie all'utilizzo della strategia dell'omnicanalità. Così il first mover deve cercare di arrivare a tutti i clienti disponibili affermando il suo dominio accendo la possibilità di concentrarsi meno sull'innovazione. Un esempio tipico è offerto dal Walkman di Sony, che ha mantenuto una quota di mercato significativa grazie alle sue risorse superiori in design, marketing e un marchio affidabile. Quando al contrario la tecnologia avanza in maniera rapida ma il mercato non risponde favorevolmente o ha bisogno di tempo per accertare l'innovazione allora essere i primi non è così utile per stabilire un vantaggio competitivo, i lenti tempi del mercato tenderanno a rendere le numerose nuove innovazioni obsolete in maniera molto veloce ed anche la creazione dei brevetti perderà di efficacia, i vantaggi del first mover sono meno duraturi e più instabili. In questo caso si consiglia di concentrarsi sui servizi accessori e sul marketing migliorando l'esperienza degli utilizzatori convincendoli ad acquistare il nostro prodotto o servizio cercando di studiare e capire il mercato per poi approfittare di tempistiche più favorevoli e conquistare la quota di mercato quando ormai il passaparola e la pubblicità iniziano ad aumentare la fetta di mercato disponibile. L'ultimo scenario prevede un mercato che va di pari passo con la tecnologia e si muovono entrambi ad un ritmo sostenuto, dunque i progressi tecnologici sono rapidi così come l'ampliarsi della domanda. Questo è il caso peggiore per la durabilità del vantaggio del first mover. Le innovazioni dei follower sono rapide e il marketing gioca un ruolo fondamentale così che la nuova fetta di mercato che si interessa al prodotto potrebbe rivolgersi ai nuovi entranti piuttosto che ai pionieri anche perché i nuovi clienti che entrano nel mercato potrebbero non sapere chi è l'azienda che compete in quel campo da più anni e valutare di più altre caratteristiche. Grazie alla veloce innovazione i competitors del first mover potrebbero riuscire a fornire prestazioni migliori rispetto a quegli attributi che vengono considerati più importanti e stabilire dei vantaggi strategici duraturi rispetto agli attributi critici. In questo caso i pionieri

potrebbero puntare su alleanze o acquisizioni. In questo campo, Dyer, Kale e Singh (2004) consigliano di considerare le due strategie alternative per raggiungere uno stesso obiettivo di crescita, analizzando le sinergie tra le risorse ed i tipi di risorse ed il grado di incertezza del mercato.

Anche le circostanze fortuite possono condizionare l'emergere e la perseguibilità del vantaggio, la cui sostenibilità, per quanto fondata su un'analisi di contesto, non può prescindere dal considerare che tale analisi potrebbe non dare un risultato certo e universale. Ovviamente i diversi casi sono utili strumenti di partenza ma essi possono variare insieme alle dinamiche del settore. La tempistica strategica è fondamentale così come un'analisi delle possibili future evoluzioni del mercato. Le imprese devono condurre un'analisi contestuale approfondita della maturità tecnologica e di mercato del loro settore specifico prima di decidere un approccio da first mover o da fast follower. La "tempistica ottimale di ingresso" è un calcolo dinamico, non una condizione statica. Le analisi dell'ambiente dovrebbero inoltre includere attrattività del mercato, i costi ed il numero di partecipanti. Il legame tra attrattività del mercato e la tempistica in cui entrare nel mercato dipende dal numero di imprese che competono nel mercato e dalla loro natura tra fissa o variabile. Tran, Sibley e Wilkie (2012) evidenziano un'inversione degli effetti: se il numero delle imprese è esogenamente stabilito l'ingresso è più rapido poiché raggiungerà subito un massimo che rimarrà tendenzialmente fisso. L'aumento dei profitti potenziali aumenta il costo opportunità del ritardo, spingendo ogni impresa ad agire prima per assicurarsi i guadagni. Quando l'entrata è libera i concorrenti tenderanno ad entrare con prudenza nel mercato dal quale sono attratte, poiché i possibili profitti attirano numerosi concorrenti, accrescendo implicitamente la probabilità che una tra loro faccia la prima mossa e sostenga i costi del pioniere. Questo maggiore "affollamento" crea un incentivo per ogni singola impresa a ritardare strategicamente l'ingresso, sperando che altri agiscano per primi. La scelta della tempistica in cui entrare è una decisione strategica critica e con numerose implicazioni sui rischi dell'investimento, sui costi e soprattutto sui potenziali vantaggi.

Dopo aver analizzato l'approccio del fast mover è possibile individuare meglio chi attenda alla stabilità delle sue prerogative competitive. Il second mover o meglio fast follower è l'azienda che imita le innovazioni dei concorrenti avendo un vantaggio sui costi sia di creazione e produzione ma anche avendo maggiori informazioni in relazione ai dati sull'offerta. Grazie alle esperienze pregresse delle altre imprese i fast follower riescono ad affrancarsi dagli errori dei pionieri dimezzando i costi e migliorando il prodotto, oltre a potersi permettere una enfasi operativa minore sull'esplorazione e ben maggiore sull'ottimizzazione.

La strategia del first mover consiste spesso nel puntare sull'innovazione rivoluzionaria, assumendosi livelli di rischio maggiori, stanti le incertezze sulle condizioni di mercato e sui costi di avviamento, cui spesso suppliscono sviluppando economie di esperienza e di scala. Se queste imprese riescono a conquistare il favore del mercato potrebbero assicurarsi una posizione dominante visto che anche i consumatori tendono ad essere più indulgenti nei confronti degli errori del first mover. I fast follower potrebbero raggiungere i vantaggi del first mover minimizzando i costi e puntando sul miglioramento del prodotto e sull'imitazione o anche sulla standardizzazione del processo produttivo fissando prezzi

minori. I rischi sono ridotti visto che il mercato è già stato testato e i costi saranno sostanzialmente minori, per quanto permanga la possibilità che il mercato venga conquistato dal first mover che riesce a proteggere la sua quota grazie all'innalzamento di alte barriere all'entrata, a potenti economie di scala o alla creazione di forte fedelizzazione della clientela. Se questo accadesse, il follower potrebbe essere un mero price taker destinato ad inseguire che il first mover senza sosta. Il first mover sostiene costi per educare il cliente e conquistarlo e a questo investimento possono seguire due scenari: il primo prevede la conquista di una posizione dominante ed il secondo prevede la caduta del first mover per aver adottato una strategia non adatta e aver commesso errori riguardo alla protezione del vantaggio. Questa dinamica suggerisce che la strategia del "fast follower" non è meramente imitativa, ma inerentemente adattiva. Si tratta di ottimizzare il prodotto e l'ingresso nel mercato basandosi sulle prestazioni osservate del first mover, spesso portando a un percorso più agevole, efficiente e meno rischioso verso la redditività. Questo mette in discussione il dogma "first is always better" e sottolinea il valore strategico della prudenza, della pazienza e dello studio delle strategie di chi lo ha preceduto. Alcuni famosi esempi di fast follower di successo sono: Microsoft vs. Netscape (Browser Web): Netscape è stato un pioniere nei browser web, ma Microsoft, sfruttando il suo sistema operativo Windows, ha offerto gratuitamente Internet Explorer. Il successo di Microsoft dimostra che in settori ad alta intensità tecnologica, la capacità di mobilitare risorse, controllare canali di distribuzione e integrare prodotti può essere più determinante del vantaggio temporale di ingresso nel mercato. La strategia da second mover di Microsoft ha avuto successo grazie alle sue superiori risorse e capacità, alla disponibilità di asset complementari controllabili, alla fase interlocutoria di sviluppo del mercato e all'esistenza di barriere all'entrata non insormontabili. Il controllo dell'ecosistema (sistema operativo) ha dimostrato di essere più importante del vantaggio tecnologico iniziale. La strategia di integrazione verticale permise a Microsoft di bypassare i tradizionali canali di distribuzione.

Come evidenziato da Suarez e Lanzolla (2007), la lezione di tutto ciò è che il vantaggio del first mover è particolarmente fragile in mercati caratterizzati da:

- rapido cambiamento tecnologico;
- bassi costi di switching; □ presenza di standard aperti; □ elevata incertezza del mercato.

In questo quadro, Teece (1986) ha sottolineato l'importanza dei "complementary assets" per appropriarsi del valore dell'innovazione. Microsoft possedeva asset complementari cruciali (sistema operativo, canali di distribuzione, risorse finanziarie) che Netscape non aveva.

Per di più, mentre Netscape beneficiò inizialmente degli effetti rete, Microsoft riuscì a sfruttare il controllo della piattaforma per invertire questi effetti a proprio favore, dimostrando che il controllo dell'architettura può superare i network effects esistenti.

Imparando dall'approccio di Netscape, Microsoft ha dominato il mercato. Netscape ha perso il dominio a favore di Internet Explorer di Microsoft a causa di ritardi interni nella riscrittura del codice e del bundling gratuito di IE con Windows da parte di Microsoft.

Altro caso di assoluto rilievo per cogliere l'importanza e l'attrattività dei vantaggi del second mover è Apple/Samsung vs. Motorola (Telefoni Cellulari). Motorola rappresenta il classico esempio di first mover nell'industria della telefonia mobile. Il gruppo fondò letteralmente il mercato dei telefoni cellulari con diversi vantaggi competitivi fondamentali:

- leadership tecnologica pionieristica (lancio del primo telefono cellulare commerciale (DynaTAC 8000X);
- sviluppo delle prime infrastrutture di rete cellulare;
- brevetti fondamentali nelle tecnologie wireless); □ brand recognition e market leadership;
- controllo dell'ecosistema iniziale.

Motorola è stata pioniera nei telefoni cellulari. Ma ora ha a malapena l'1% della telefonia mobile a livello mondiale.

Apple e Samsung, pur essendo entrati successivamente, sono diventate leader di mercato concentrandosi su smartphone di superiore livello tecnologico con funzionalità avanzate come touchscreen, fotocamere avanzate e funzionalità internet.

Apple, in particolare, entrò nel mercato della telefonia mobile nel 2007 con l'iPhone, 24 anni dopo il primo telefono Motorola. Tuttavia, la sua strategia di second mover si rivelò rivoluzionaria, assurgendo ad esempio di "disruption" nel senso di Christensen (1997).

Apple non entrò semplicemente nel mercato dei telefoni cellulari, ma creò una nuova categoria: gli smartphone, poi diventati iPhone, riuscendo a conquistare agevolmente quote di mercato (attualmente intorno al 29% del mercato mondiale), grazie all'integrazione verticale e al controllo dell'ecosistema basati su:

- sistema operativo proprietario (iOS);
- app store come piattaforma distributiva; □ integrazione hardware-software ottimizzata;
- controllo dell'esperienza utente end-to-end.

Samsung rappresenta invece un esempio eccellente di fast follower che è riuscito a competere efficacemente con il second mover dominante:

Samsung adottò rapidamente l'interfaccia touch e il form factor dell'iPhone, ma con miglioramenti incrementali:

- schermi più grandi; □ maggiore varietà di modelli;
- prezzi più competitivi.

A differenza di Apple (strategia premium), Samsung sviluppò una strategia di copertura completa del mercato con dispositivi per tutti i segmenti di prezzo e sfruttò le sue competenze nella produzione di componenti elettronici per:

- ridurre i costi di produzione;
- controllare la supply chain critica;
- fornire componenti anche ai competitors (inclusa Apple).

Un'impresa che entra in un mercato come follower si trova di fronte una scelta tra l'imitazione dell'offerta del pioniere oppure la differenziazione radicale per conquistare un nuovo spazio competitivo. La scelta dipende dalle risorse dell'azienda, dalle debolezze

del pioniere e dalla dinamica del mercato. Le strategie di imitazione e miglioramento non prevedono una semplice copia del pioniere ma vi è la volontà di superare l'offerta originale. Questa strategia può essere attuata sfruttando l'effetto del free riding, quindi beneficiando degli investimenti del pioniere, i costi del pioniere sono circa il 65% di quelli di innovazione. Il follower può osservare gli errori del pioniere ed evitare di commetterli di nuovo imparando da essi e capitalizzarli, lanciando un'offerta più raffinata e allineata alle reali esigenze del mercato. Infine il follower può migliorare la tecnologia o il design stabilendo uno standard anche detto il "dominant design".

La seconda strategia è quella di concentrarsi sulla differenziazione radicale, il follower può decidere di evitare il confronto diretto e penetrare nicchie non presidiate. Questa strategia può realizzarsi creando un nuovo segmento di mercato specifico lasciato scoperto dai competitors. Un esempio classico è quello dell'industria degli snack nel Regno Unito, dove un follower ha conquistato il mercato inventando il segmento della vendita nei supermercati a donne e bambini, mentre il pioniere era focalizzato sulla vendita nei pub agli uomini. La differenziazione può avvenire attraverso il modello di business e quindi attraverso il modello di vendita e distribuzione. La Dell ad esempio ha conquistato il mercato con un modello di vendita diretta e una supply chain efficiente, che rappresentano un'innovazione di modello di business rispetto ai pionieri (Dixit, 1980).

Vi è un'ultima strategia possibile per i follower che è il leverage fondato sullo sfruttamento delle risorse e delle competenze esistenti. La possibilità di avvalersi degli asset che il pioniere non possiede è cruciale. Ad esempio IBM e Matsushita sono due grandi gruppi informatici che hanno sfruttato la propria forza nel marketing e nella distribuzione entrando nel mercato rispettivamente dei personal computer e dei videoregistratori solo in un secondo momento. Uno studio ha rilevato che i follower nel settore dei beni di consumo confezionati sono stati in grado di superare la quota di mercato del pioniere spendendo molto di più in pubblicità. Un'altra capacità da sfruttare potrebbe essere la superiorità di capacità produttive superiori. Sempre Matsushita (con i marchi Panasonic e Technics), ad esempio, lasciava che Sony innovasse per poi entrare nel mercato sfruttando le proprie superiori capacità produttive e di marketing.

Casi che hanno visto i first mover conquistare stabilmente una posizione di leadership sul mercato sono altrettanto numerosi. Vale qui la pena di ricordare Amazon che, attraverso il lancio della sua libreria online nel 1995, ha rieducato i clienti all'acquisto e migliorando ed innovando il sistema della logistica mondiale ha poi saputo adattarsi e conquistare il mercato globale. Uber nel 2009 ha introdotto un nuovo servizio, il ride-sharing, e grazie alla qualità dei suoi servizi ha sempre mantenuto un'ampia quota di mercato. Un caso fallimentare è quello di Xerox che, dopo avere introdotto il PC con interfaccia grafica ("Xerox Alto"), ha poi dimostrato nei fatti di non voler puntare e capitalizzare decisamente sulla nuova tecnologia, visto il focus strategico storico sulle macchine fotocopiatrici: un'evidenza di come il successo consolidato possa addirittura dissuadere dal cambiamento. Questi casi mostrano che per conservare stabilmente il successo competitivo nel lungo termine bisogna adattarsi continuamente: essere i primi è una condizione eventualmente necessaria, ma non sempre sufficiente per conseguire un successo duraturo. Costituisce di sicuro un punto di partenza, non un traguardo scontato. Mantenere un vantaggio da first mover postula uno sforzo strategico continuo, basato su

innovazione costante, adattabilità, una solida difesa del marchio e una profonda capacità di lettura dell'evoluzione degli scenari di mercato e della tecnologia. La capacità di cambiare rotta e di evolvere è più critica dell'atto pionieristico iniziale stesso. Le raccomandazioni che Miller (1992) fornisce alle imprese che entrano in un panorama competitivo sono numerose e si basano sul bilanciamento tra la ricerca dell'innovazione e lo sfruttamento delle risorse e delle competenze interne, consigliando di non rimanere radicati al passato e neanche di rincorrere innovazioni rivoluzionarie di ardua commercializzazione.

Per rimanere all'avanguardia, i first mover di successo devono dimostrare di essere in grado di sorprendere con la loro capacità di innovare, rendendo sostanzialmente difficile e frustrante ai concorrenti perseguire l'obiettivo di raggiungerli. Le organizzazioni necessitano di una cultura che incoraggi la sperimentazione e l'assunzione di rischi, fino a contemplare il rischio di "fallire rapidamente e imparare dagli errori". L'agilità e la flessibilità sono cruciali per adattarsi alle mutevoli dinamiche di mercato e alle esigenze dei consumatori. Questo approccio proattivo spesso garantisce che il vantaggio iniziale non venga eroso da innovazioni successive dei concorrenti (Lieberman & Montgomery, 1998).

L'innovazione deve però essere bilanciata con le risorse già disponibili, sfruttando l'intelligenza competitiva. I costi della ricerca e sviluppo non possono andare in direzione opposta rispetto alle competenze manageriali, ma devono concentrarsi sulla valorizzazione di queste ultime e sfruttare le possibili sinergie. Si possono utilizzare partnership strategiche per puntellare eventuali fattori di debolezza. Ad esempio un'impresa che per la teoria della multicontingenza punta ad essere molto standardizzata e con una struttura funzionale che quindi seguirà una strategia difensiva non dovrebbe completamente rinunciare all'innovazione ma concentrare quest'ultima sulla ricerca di nuove metodologie di produzione. Questo è fondamentale per valutare attentamente i probabili benefici e svantaggi basandosi sulle caratteristiche specifiche del mercato e dell'azienda. La strategia del "fast follower" dovrebbe essere considerata un'alternativa valida, specialmente in mercati volatili o quando le risorse sono limitate. Il "fast follower" non è semplicemente un "late mover". Il suo vantaggio risiede nella capacità di scegliere il momento ottimale per l'ingresso, basandosi sull'osservazione delle performance e dei trend di mercato. La strategia di questo particolare follower, quindi, non è una strategia di attesa passiva, ma un'attiva e continua analisi del mercato per cogliere la finestra di opportunità perfetta, quella in cui il mercato è stato educato dal pioniere ma non è ancora saturo o dominato da effetti di rete insormontabili. I risultati di questa analisi dimostrano che essere primi non è sempre la scelta migliore. Le aziende dovrebbero concentrarsi su quando e come entrare per un vantaggio sostenibile massimo. Come approfondito già da numerosi autori è interessante collegare il vantaggio del first mover alle caratteristiche del mercato ma anche alle caratteristiche aziendali fornendo una visione olistica dell'ambiente esterno ed interno. Lo studio del portafoglio di risorse e competenze uniche dell'impresa ci fornisce ancora un'altra prospettiva per un'attenta valutazione dei punti di forza e debolezza interni. Le imprese con competenze distintive in R&S, innovazione di prodotto e lungimiranza tecnologica sono spesso più adatte a perseguire una strategia da first mover. Le loro risorse permettono di creare e definire nuovi mercati. Le imprese

con punti di forza consolidati in aree come il manufacturing efficiente, il marketing su larga scala, la distribuzione e la gestione del brand possono trovare più vantaggioso agire come fast follower. Queste "risorse complementari" permettono loro di superare il pioniere, che potrebbe mancare della capacità di scalare o commercializzare efficacemente l'innovazione. Pertanto, la domanda strategica non è semplicemente "è meglio entrare per primi?", ma piuttosto: "il nostro specifico insieme di risorse e competenze ci conferisce un vantaggio maggiore come pionieri o come follower in questo particolare contesto di mercato?". L'allineamento tra risorse interne e tempistica di ingresso è un fattore determinante per il successo a lungo termine.

2.3 I diritti di proprietà.

Come si è avuto modo di rilevare a più riprese in questo lavoro, la comprensione del vantaggio competitivo sostenibile richiede un'analisi che superi i confini delle singole teorie manageriali. L'integrazione tra la Resource-Based View (RBV) e la teoria dei diritti di proprietà offre un framework interpretativo particolarmente potente per decifrare i meccanismi attraverso cui le imprese creano e appropriano valore. La teoria dei diritti di proprietà, sviluppata attraverso i contributi seminali di Coase (1960), Alchian e Demsetz (1972), e successivamente raffinata da Grossman e Hart (1986), fornisce gli strumenti analitici per comprendere come il controllo delle risorse influenzi l'efficienza economica. A questo proposito, Grossman e Hart (1986, p. 694), sottolineano che i diritti di proprietà rappresentano "the right to control the use of an asset", un controllo che diventa cruciale nelle situazioni impreviste contrattualmente. Hart (1995, p. 30) chiarisce ulteriormente questo concetto definendo la proprietà come "residual rights of control over that asset: the right to use the asset in any way not inconsistent with a prior contract, custom, or law".

Il punto di convergenza più significativo tra RBV e teoria dei diritti di proprietà emerge nell'analisi del controllo delle risorse strategiche. Mentre la RBV eccelle nell'identificazione delle caratteristiche che rendono le risorse fonte di vantaggio competitivo - rarità, valore, inimitabilità e insostituibilità - essa rimane relativamente silente sui meccanismi attraverso cui tale controllo viene esercitato e mantenuto. Come osservano criticamente Foss e Foss (2005, p. 535-536): "The resource-based view has been largely silent on the issue of how property rights to resources are defined and enforced, and how this affects value creation and appropriation. Property rights are a key determinant of who controls resources and who appropriates the value created from these resources".

La condizione di "imperfect imitability" della RBV trova una corrispondenza teorica particolarmente feconda nell'analisi della specificità degli asset. Williamson (1985, p. 52) definisce l'asset specificity come "the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value". Questa definizione rivela come le risorse specifiche, proprio per la loro difficile imitabilità, richiedano meccanismi di governance particolare per proteggere gli investimenti. Kim e Mahoney (2005, p. 224) evidenziano questa connessione strategica: "Asset specificity creates appropriation concerns that are addressed through property rights assignments".

Le risorse altamente specifiche, essendo per natura difficilmente trasferibili e imitabili, necessitano di strutture di governance che garantiscano l'appropriazione del valore generato dagli investimenti specifici. Hart e Moore (1990, p. 1121) approfondiscono questa dinamica analizzando come la struttura proprietaria influenzi gli incentivi all'investimento: "The party who owns an asset will have stronger incentives to invest in that asset because ownership gives him the residual rights of control". Questo meccanismo incentivante diventa cruciale quando gli investimenti sono caratterizzati da alta specificità e difficile verificabilità contrattuale.

L'evoluzione teorica verso le dynamic capabilities, definite da Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) come "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments", trova nei diritti di proprietà un complemento naturale. Teece (2007, p. 1346-1347) sottolinea come "strong intellectual property regimes are needed to support innovation and the development of dynamic capabilities" e che "the ability to capture value from innovation depends critically on the intellectual property regime". La conoscenza, riconosciuta da Grant (1996, p. 375) come "the most strategically significant resource of the firm", pone sfide particolari per i meccanismi tradizionali di protezione proprietaria. Come nota Liebeskind (1996, p. 93-94), "knowledge assets are difficult to protect through conventional property rights" e "firms must develop organizational mechanisms to protect their knowledge assets from imitation and expropriation". Questo gap di protezione ha spinto verso l'evoluzione di meccanismi di governance ibridi che combinano protezione formale e informale.

La difesa brevettuale rappresenta il punto di convergenza più tangibile tra la Resource-Based View e la teoria dei diritti di proprietà, costituendo il meccanismo primario attraverso cui le imprese trasformano le proprie risorse strategiche in vantaggi competitivi sostenibili. Questa trasformazione avviene attraverso una duplice funzione: la protezione legale diretta dell'innovazione e la creazione di barriere strategiche all'imitazione che rafforzano le caratteristiche VRIN delle risorse. La protezione brevettuale non si limita a impedire la copia diretta delle innovazioni, ma crea un complesso ecosistema di deterrenti che include costi di progettazione alternativa, rischi di litigio, incertezza tecnologica e tempi di ingresso ritardati per i concorrenti. Questo sistema di protezione multistrato trasforma risorse potenzialmente imitabili in asset strategici durevolmente difendibili, realizzando così il passaggio cruciale dall'invenzione al vantaggio competitivo sostenibile.

La complementarità tra difesa brevettuale e caratteristiche VRIN delle risorse si manifesta in modo particolarmente evidente nell'amplificazione dell'inimitabilità. Mentre la RBV identifica la complessità causale, l'ambiguità causale e la path dependence come fonti naturali di inimitabilità, la protezione brevettuale aggiunge uno strato artificiale ma potente di inimitabilità legale. Questa protezione legale è particolarmente efficace quando si combina con la complessità tecnica intrinseca delle innovazioni: un brevetto su una tecnologia semplice può essere aggirato relativamente facilmente, mentre la protezione di innovazioni caratterizzate da elevata complessità sistemica e interdipendenze tecnologiche crea barriere quasi insormontabili. La strategia di "patent thicket" rappresenta l'evoluzione più sofisticata di questo approccio, dove la creazione di reti

dense di brevetti interconnessi trasforma la protezione di singole innovazioni in sistemi di difesa strategica che proteggono intere piattaforme tecnologiche.

L'integrazione strategica tra difesa brevettuale e preservazione del vantaggio competitivo richiede una comprensione sofisticata delle dinamiche temporali del vantaggio competitivo. La protezione brevettuale offre una finestra temporale definita di monopolio legale, tipicamente 20 anni dalla data di deposito, durante la quale l'impresa deve consolidare il proprio vantaggio attraverso meccanismi complementari che sopravvivano alla scadenza brevettuale. Questi meccanismi includono lo sviluppo di competenze organizzative specifiche, la costruzione di relazioni privilegiate con clienti e fornitori, l'accumulo di learning curve e l'espansione in mercati complementari. La vera maestria strategica consiste nel utilizzare il periodo di protezione brevettuale per costruire vantaggi competitivi che trascendano la protezione legale temporanea, creando quello che potremmo definire un "vantaggio competitivo post-brevettuale".

Il ruolo della difesa brevettuale nella catena del valore dell'innovazione rivela ulteriori dimensioni strategiche cruciali. La protezione brevettuale non solo tutela le innovazioni esistenti ma influenza profondamente la direzione e l'intensità degli investimenti futuri in R&S. Un portfolio brevettuale solido e ben posizionato aumenta il valore atteso degli investimenti innovativi riducendo il rischio di appropriazione da parte dei concorrenti e migliorando la capacità dell'impresa di catturare i benefici economici delle proprie innovazioni. Questa funzione ex ante della protezione brevettuale è particolarmente rilevante in settori caratterizzati da investimenti R&S elevati e cicli di sviluppo lunghi, dove l'incertezza sull'appropriabilità può scoraggiare completamente l'innovazione. La difesa brevettuale diventa così non solo un meccanismo di protezione ex post ma un enabler strategico dell'innovazione continua.

L'integrazione teorica offre insights significativi per le decisioni di make-or-buy. Argyres e Zenger (2012, p. 1375) argomentano che "property rights considerations complement resource-based considerations in explaining firm boundaries". Quando le risorse sono caratterizzate contemporaneamente da alta specificità e valore strategico, la teoria integrata suggerisce l'internalizzazione per mantenere il controllo e garantire l'appropriazione del valore. Williamson (1985, p. 91) fornisce il meccanismo economico sottostante: "As asset specificity increases, the costs of market governance increase more than the costs of internal governance". Questo principio guida le decisioni di integrazione verticale, particolarmente rilevanti in settori caratterizzati da investimenti specifici elevati.

Nelle alleanze strategiche, la combinazione di prospettive RBV e theory dei diritti di proprietà fornisce un framework robusto per l'analisi della governance. Oxley (1997, p. 283) dimostra empiricamente che "the strength of property rights protection in a country affects the choice of governance structure for international alliances". Sampson (2004, p. 724) sviluppa ulteriormente questa intuizione evidenziando come "firms choose alliance governance structures that provide appropriate protection for their valuable resources while enabling knowledge sharing".

L'evoluzione verso l'economia digitale introduce complessità inedite nel framework tradizionale. Teece (2018, p. 40) osserva che "digital technologies create new challenges for both resource identification and property rights protection". Le tecnologie digitali

modificano radicalmente i confini tradizionali della proprietà, richiedendo nuovi approcci teorici e pratici. Hart e Zingales (2017, p. 256) propongono un'estensione teorica significativa includendo i "stakeholder rights": "The traditional focus on shareholder value maximization needs to be expanded to consider broader stakeholder interests". Questa evoluzione riflette le crescenti pressioni per modelli di governance più inclusivi nell'economia digitale.

I diritti di proprietà intellettuale rappresentano la materializzazione più evidente dell'integrazione tra controllo delle risorse e vantaggio competitivo. Brevetti, marchi, diritti d'autore e segreti commerciali non sono semplicemente strumenti legali, ma asset strategici fondamentali che consentono alle imprese di appropriarsi dei benefici economici derivanti dagli investimenti in ricerca e sviluppo. La protezione brevettuale crea monopoli temporanei che permettono il recupero degli investimenti e la generazione di profitti necessari per sostenere ulteriori cicli innovativi. Questo meccanismo rivela la sua importanza cruciale in settori ad alta intensità di ricerca come quello farmaceutico, dove lo sviluppo di un nuovo farmaco può richiedere investimenti superiori al miliardo di dollari distribuiti su oltre un decennio. Senza la protezione brevettuale, tali investimenti diventerebbero economicamente insostenibili, compromettendo l'intero processo innovativo.

L'innovazione consente alle imprese di trascendere la competizione sui prezzi creando valore superiore attraverso soluzioni inedite. Le innovazioni di prodotto offrono funzionalità nuove o migliori, mentre quelle di processo riducono i costi o migliorano la qualità produttiva. La natura e la durata del vantaggio competitivo dipendono significativamente dal tipo di protezione disponibile: le innovazioni facilmente imitabili generano vantaggi temporanei e limitati, mentre quelle protette da brevetti solidi o basate su conoscenze tacite difficili da replicare possono garantire posizioni dominanti durature. L'ecosistema mobile di Apple rappresenta un esempio paradigmatico di come l'integrazione sinergica tra innovazione tecnologica, design superiore e protezione brevettuale strategica possa creare barriere all'entrata quasi insormontabili, consolidando una posizione competitiva dominante attraverso meccanismi di lock-in e switching costs elevati.

Le aziende più avanzate sviluppano strategie sofisticate per massimizzare il valore dei propri portfolio di proprietà intellettuale. I "patent thickets" - dense reti di brevetti interconnessi - rappresentano una strategia particolarmente efficace per rendere estremamente difficile ai concorrenti operare in determinati campi tecnologici senza incorrere in violazioni brevettuali. Questa strategia trova applicazione particolare nell'industria dei semiconduttori e delle tecnologie dell'informazione, dove la complessità tecnologica facilita la creazione di intricati labirinti brevettuali. Il timing della protezione brevettuale assume rilevanza strategica cruciale, richiedendo un bilanciamento sofisticato tra la necessità di protezione precoce e l'opportunità di mantenere il segreto commerciale. Questa tensione risulta particolarmente acuta in settori caratterizzati da cicli di innovazione rapidi, dove la divulgazione brevettuale può accelerare l'obsolescenza tecnologica. La relazione tra proprietà intellettuale e innovazione genera effetti complessi e talvolta contraddittori sui mercati. Mentre la protezione brevettuale incentiva l'innovazione e facilita il trasferimento tecnologico attraverso la pubblicazione

obbligatoria delle invenzioni, può simultaneamente creare situazioni di "tragedy of the anticommons", dove l'eccessiva frammentazione dei diritti ostacola ulteriori innovazioni. Questo fenomeno risulta particolarmente evidente nelle biotecnologie, dove lo sviluppo di nuovi prodotti richiede frequentemente l'integrazione di tecnologie brevettate da diversi titolari. I costi di transazione per negoziare licenze multiple possono diventare proibitivi, rallentando significativamente il progresso innovativo e riducendo l'efficienza complessiva del sistema.

Per rispondere a queste sfide sistemiche sono emersi modelli collaborativi innovativi. I patent pool aggregano brevetti complementari sotto gestione unificata, riducendo i costi di transazione e facilitando l'accesso alle tecnologie. Le iniziative di open innovation, teorizzate da Henry Chesbrough, hanno rivoluzionato la comprensione tradizionale del rapporto tra proprietà intellettuale e vantaggio competitivo, dimostrando come la gestione strategica dei flussi di conoscenza possa moltiplicare il valore degli investimenti in R&S. Aziende come IBM e Procter & Gamble hanno dimostrato come strategie intelligenti di licensing, joint venture e acquisizioni possano trasformare i costi di R&S in fonti di revenue aggiuntive, creando ecosistemi innovativi che superano i confini organizzativi tradizionali.

L'industria farmaceutica presenta la massima dipendenza dalla protezione brevettuale, sviluppando strategie sofisticate di "evergreening" per estendere la protezione alla scadenza dei brevetti primari. Queste strategie includono brevetti su formulazioni alternative, dosaggi specifici, indicazioni terapeutiche aggiuntive e combinazioni farmacologiche, creando barriere prolungate all'ingresso dei generici.

L'industria del software presenta dinamiche radicalmente diverse, dove il valore deriva principalmente dalla rapidità di innovazione e dagli effetti di rete piuttosto che dalla protezione formale. La natura immateriale dei prodotti software e i cicli di sviluppo accelerati privilegiano strategie basate su first-mover advantage, standard de facto e costruzione di ecosistemi proprietari. Il settore automobilistico ha vissuto una trasformazione paradigmatica con la transizione verso mobilità elettrica e autonoma, che ha completamente ridisegnato le mappe competitive. Tesla ha utilizzato strategie brevettuali innovative, inclusa l'apertura selettiva di alcuni brevetti, per accelerare l'adozione delle tecnologie elettriche e consolidare la propria posizione di technology leader. Queste strategie includono brevetti su formulazioni alternative, dosaggi specifici, indicazioni terapeutiche aggiuntive e combinazioni farmacologiche, creando barriere prolungate all'ingresso dei generici.

L'industria del software presenta dinamiche radicalmente diverse, dove il valore deriva principalmente dalla rapidità di innovazione e dagli effetti di rete piuttosto che dalla protezione formale. La natura immateriale dei prodotti software e i cicli di sviluppo accelerati privilegiano strategie basate su first-mover advantage, standard de facto e costruzione di ecosistemi proprietari. Il settore automobilistico ha vissuto una trasformazione paradigmatica con la transizione verso mobilità elettrica e autonoma, che ha completamente ridisegnato le mappe competitive. Tesla ha utilizzato strategie brevettuali innovative, inclusa l'apertura selettiva di alcuni brevetti, per accelerare l'adozione delle tecnologie elettriche e consolidare la propria posizione di technology leader.

L'intelligenza artificiale e le tecnologie digitali creano sfide inedite per il sistema tradizionale di protezione proprietaria. Gli algoritmi di machine learning sollevano questioni fondamentali sulla brevettabilità delle invenzioni generate autonomamente, mentre la natura immateriale dei prodotti digitali richiede approcci innovativi alla protezione.

Le piattaforme digitali hanno modificato radicalmente le dinamiche competitive, creando mercati caratterizzati da effetti di rete e tendenze al monopolio naturale. Google, Facebook e Amazon hanno costruito vantaggi competitivi più sull'accumulo strategico di dati e la creazione di ecosistemi proprietari che sulla protezione formale delle innovazioni tecnologiche sottostanti.

La competizione moderna si è spostata dal livello delle singole imprese a quello degli ecosistemi innovativi. I platform business model rappresentano l'evoluzione più avanzata di questa tendenza, dove il valore deriva dalla capacità di connettere diversi gruppi di utenti piuttosto che dalla produzione diretta di beni o servizi.

La gestione strategica della proprietà intellettuale nell'economia moderna richiede competenze multidisciplinari che integrano aspetti legali, tecnologici e competitivi. Le aziende più avanzate sviluppano vere e proprie "intelligence" brevettuali, utilizzando analisi sistematiche dei depositi per identificare opportunità innovative, monitorare strategie concorrenziali e individuare potenziali partner tecnologici.

Questa capacità di intelligence diventa cruciale in un contesto dove la comprensione delle traiettorie tecnologiche emergenti e delle strategie concorrenziali determina il successo competitivo. L'analisi brevettuale fornisce insights privilegiati sulle direzioni di sviluppo tecnologico e sulle intenzioni strategiche dei competitor.

La dimensione geopolitica ha assunto crescente rilevanza strategica, come dimostrato dalle tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina. La strategia nazionale cinese di innovazione, che combina investimenti massicci in R&S con politiche aggressive di trasferimento tecnologico, sfida frontalmente il modello occidentale basato sulla protezione rigorosa dei diritti di proprietà intellettuale.

Queste dinamiche geopolitiche introducono elementi di complessità strategica che trascendono le considerazioni puramente economiche, richiedendo alle imprese multinazionali approcci differenziati per mercati caratterizzati da regimi di protezione intellectual property sostanzialmente diversi.

La misurazione del valore creato attraverso l'innovazione richiede sistemi di valutazione che superino i tradizionali indicatori finanziari. Metriche come il "patent citation impact", la velocità di trasferimento tecnologico e la percentuale di fatturato derivante da prodotti recenti offrono insights più precisi sulla capacità innovativa effettiva.

I mercati finanziari hanno progressivamente sviluppato modelli di valutazione che riconoscono esplicitamente il valore dei cosiddetti "intangibile assets", riflettendo la crescente importanza del capitale intellettuale nella creazione di valore aziendale.

La crescente attenzione alla sostenibilità sta modificando profondamente le priorità innovative. Le "green patent strategies" combinano obiettivi ambientali e competitivi, mentre l'economia circolare richiede innovazioni che ottimizzino l'intero ciclo di vita dei prodotti, ridefinendo i confini settoriali tradizionali e creando nuove forme di collaborazione inter-industriale.

La relazione tra diritti di proprietà, innovazione e vantaggio competitivo rappresenta un sistema dinamico e multidimensionale che richiede approcci strategici di crescente sofisticazione. Le imprese moderne devono sviluppare competenze integrate che superino i tradizionali silos funzionali, implementando modelli organizzativi "ambidestri" capaci di bilanciare exploitation delle competenze esistenti ed exploration di nuove opportunità innovative.

Come sintetizzano efficacemente Foss e Foss (2005, p. 553): "The integration of property rights thinking with the resource-based view provides a more complete understanding of value creation and appropriation in firms". Questa prospettiva integrata risulta particolarmente rilevante nell'economia della conoscenza, dove i confini tradizionali della proprietà sono sempre più sfumati e la capacità di adattamento continuo alle evoluzioni tecnologiche, competitive e regolatorie determina la sopravvivenza competitiva.

L'accelerazione dei processi innovativi guidata dall'intelligenza artificiale e la convergenza crescente tra biotecnologie, nanotecnologie e tecnologie dell'informazione creano spazi innovativi caratterizzati da complessità tecnica e regolatoria senza precedenti, richiedendo alle imprese capacità di apprendimento e adattamento che ridefiniscono i parametri tradizionali del vantaggio competitivo sostenibile.

Capitolo 3

La digitalizzazione del sistema bancario: le esperienze di JP Morgan Chase e di DBS Limited

3.1 L'evoluzione del contesto competitivo

Nel settore bancario è in atto da tempo una trasformazione che parte dalle fondamenta stesse del settore, le quali sono state oggetto di diverse nuove possibili evoluzioni basate sulle tecnologie digitali, la convergenza del mondo tecnologico ed economico ha spinto a rivedere i modelli di business di molti settori ed il settore bancario è stato uno di quelli che ha risposto in maniera più favorevole ad un'evoluzione con molte firm che hanno rivisto interamente il loro modello di business per innescare un nuovo ciclo di vita del mercato stesso. Il settore dei servizi finanziari è sempre stato molto aperto sul tema dell'adozione di innovazioni tecnologiche fin dagli anni '60, in cui si sono costituite le prime reti di carte di credito seguite dai bancomat nel decennio successivo arrivando nel '90 all'introduzione dell'online banking. Il passato ci ha dimostrato che le innovazioni nel sistema bancario sono spesso state fonti di successo e di vantaggio competitivo (Kelly, 2014). La nuova rivoluzione è, però, differente in termini di portata ma soprattutto in termini di velocità, anche grazie alle fortissime spinte tecnologiche e al modificarsi del mercato globale. Tecnologie come il mobile, i social media, il cloud computing e i big data analytics hanno trovato numerose applicazioni imponendosi come innovazioni

assimilabili alla “creative destruction di Schumpeter. L’analisi che segue, muove da un’approfondita valutazione delle variazioni strutturali intervenute nei modelli organizzativi del sistema bancario, una volta basati su di una solida infrastruttura fisica composta da numerosi filiali che permettevano un rapporto stabile e diretto con i clienti e agevolavano l’instaurarsi di un rapporto di fiducia con gli stessi. L’avvento della digitalizzazione, le trasformazioni indotte dagli scenari “fintech”, l’espansione continua del cosiddetto “shadow banking” hanno gradualmente condotto ad una profonda evoluzione degli asset critici e del loro peso relativo al fine di perseguire ed espandere il vantaggio competitivo.

L’ingresso nel settore bancario è stato sempre contingentato da una stringente regolamentazione e limitato ulteriormente dalla necessità di ingenti capitali e dal forte potere degli incumbents che avevano con il tempo sviluppato un rapporto di fiducia con il cliente, aspetto fondamentale per il successo nel settore. Le barriere all’ingresso erano dunque elevate (Jelassi & Martínez-López, 2020). Le banche stesse avevano il controllo dell’intera catena del valore, si occupavano della produzione e distribuzione dei prodotti finanziari e seguivano anche i servizi post-vendita. Le filiali fisiche rappresentavano il cuore della distribuzione e dell’interazione con il cliente (Skinner, 2014). Queste barriere sono state erose però dall’avvento di internet e delle tecnologie digitali, il mercato si è aperto a nuovi entranti che provenivano anche da altri settori (Heckel & Waldenberger, 2022). Grazie ai servizi digitali il capitale necessario per entrare nel mercato è diminuito, è venuta a mancare l’esigenza di investire nelle filiali e gli asset fisici hanno perso la loro fondamentale importanza, sono così nate le FinTech, banche che offrono servizi finanziari focalizzati e che possono permettersi di applicare prezzi minori non dovendo sostenere i costi derivanti dalla struttura fisica, sfidando il tradizionale modello bancario (Wewege, Lee & Thomsett, 2020). Queste innovazioni tecnologiche interessano una pluralità di settori di mercato, tra cui i pagamenti elettronici, i finanziamenti alternativi come il crowdfunding, il risk management e il settore assicurativo (Piselli, A.A. 2019-2020), l’innovazione ha riguardato in particolare nicchie di mercato che prima erano poco servite, come ad esempio le piccole e le medie imprese, le quali hanno avuto accesso al microcredito o si sono concentrate su nuovi prodotti come l’introduzione di nuovi sistemi di pagamento resi possibili grazie allo sfruttamento di tecnologie innovative come i portafogli digitali e le transazioni P2P, “peer-to-peer” (Wewege, Lee & Thomsett, 2020). Analizzando l’evoluzione del sistema bancario sulla base del modello delle cinque forze di Porter (Jelassi & Martínez-López, 2020), si può notare come la digitalizzazione abbia modificato l’attrattiva del settore attraverso i fattori/“forze” di seguito citati e descritti.

Minaccia di nuovi entranti: le barriere all’ingresso sono state fortemente attenuate, entrare nel settore bancario ha richiesto una capitale minore grazie alla possibilità di evitare i costi derivanti dalla dotazione delle infrastrutture, ciò è stato reso possibile anche grazie ad una evoluzione normativa che ha promosso L’open banking, questo inevitabilmente ha permesso l’ingresso di nuovi player che si sono potuti appoggiare alle strutture delle banche esistenti e hanno iniziato ad offrire nuovi servizi (Heckel & Waldenberger, 2022). La minaccia di nuovi competitors proviene principalmente da aziende che operavano in altri settori ma che hanno già un marchio sviluppato e

conosciuto e possono dunque conquistare la fiducia dei clienti grazie alla loro reputazione, prescindendo da investimenti specifici e unità organizzative finalizzate a costruire un rapporto di fiducia con la clientela. Aziende come Google, Amazon e Apple hanno già una larga base di utenti e inoltre possiedono le competenze tecnologiche sulle quali costruire l'offerta di servizi finanziari, dunque le fintech e le big tech sono la minaccia che desta più preoccupazione alle incumbents (Wewege, Lee & Thomsett, 2020).

Potere contrattuale dei fornitori: inizialmente le banche controllavano l'intera catena del valore dunque i fornitori erano pochissimi e possedevano un potere contrattuale minimo, con le nuove evoluzioni è nata la necessità per le banche di appoggiarsi e richiedere servizi alle aziende tecnologiche che forniscono al sistema software, hardware e le infrastrutture IT. Il potere dei fornitori è aumentato anche perché la scelta del fornitore dei servizi tecnologici è diventata anche una scelta strategica che potrebbe cambiare la competitività della banca stessa, inoltre molte banche non possiedono le capacità per integrare verticalmente dunque non possono esercitare tale minaccia mentre i fornitori potrebbero integrarsi e diventare competitors, anche gli investimenti che le banche necessitano di fare in servizi di questo genere per costruire un vantaggio competitivo dinamico è ingente e così i fornitori sono destinati ad acquistare sempre più potere contrattuale.

Potere contrattuale degli acquirenti (clienti): gli acquirenti di servizi finanziari avevano inizialmente un basso potere contrattuale a causa dell'ignoranza della comunità riguardo al mondo finanziario, questa aumentava di molto le asimmetrie informative. La mancanza di grande competitività nel settore e il basso numero di ridotti sostitutivi obbligava gli acquirenti a recarsi nelle banche esistenti per reperire il credito di cui avevano bisogno. Grazie alla maggiore trasparenza offerta da internet, che ha permesso ai clienti di reperire maggiori informazioni le asimmetrie informative sono diminuite, anche la regolamentazione a protezione dell'acquirente è divenuta più rigida e la possibilità di ricercare alternative è aumentata. Questo processo ha aumentato esponenzialmente il potere dei clienti. I clienti, soprattutto le nuove generazioni, si aspettano servizi rapidi, personalizzati e accessibili da qualsiasi dispositivo, spingendo le banche a innovare costantemente per soddisfare queste nuove esigenze.

Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi: i prodotti sostitutivi al servizio bancario che in passato erano praticamente inesistenti sono aumentati notevolmente grazie alle nuove frontiere tecnologiche, i prestiti bancari sono stati affiancati dalla possibilità del P2P lending, operato su apposite piattaforme, la consulenza finanziaria vine è operata a costi inferiori dai robo-advisor e la necessità di contante è stata superata dall'introduzione di nuovi metodi di pagamento, ad esempio il metodo offerto da PayPal o dalle Bigtech (Wewege, Lee & Thomsett, 2020).

Intensità della rivalità tra i concorrenti esistenti: la rivalità nel settore è sempre stata alta, essendo in precedenza un mercato concentrato prima, ma ora che la concorrenza è addirittura aumentata a causa dell'aumento del numero di competitors è addirittura cresciuta. Questo settore è sempre stato caratterizzato dalla competizione basata

sull'innovazione tecnologica ed ora questo è il campo intorno al quale gira l'intero vantaggio competitivo. Ad oggi sui servizi aggiunti si basa l'user experience e la capacità di offrire servizi a valore aggiunto.

Visto l'aumento della competitività del settore, le banche hanno dovuto studiare e riconfigurare la catena del valore in modo da riuscire a minimizzare efficientemente i propri costi offrendo comunque un livello uguale o maggiore di performance in maniera da riuscire a mantenere il proprio vantaggio competitivo. Le banche hanno dunque studiato l'insieme di attività che svolgono per creare valore per i propri clienti visto che anche questa è stata profondamente de-costruita e riconfigurata dalla digitalizzazione. Una tipica catena del valore comprende attività primarie e di supporto e la catena del valore del sistema bancario è un processo integrato tra queste due tipologie di attività (Jelassi & Martínez-López, 2020).

Le attività primarie di una normale banca includono:

- lo sviluppo di prodotti tradizionali come conti correnti, mutui, prestiti, prodotti di investimento, sempre più con un taglio creativo ed innovativo ovvero rivolti a specifiche classi di clientela;
- il marketing e vendite, attraverso la promozione e vendita dei prodotti attraverso la rete di filiali e i canali tradizionali;
- l'erogazione del servizio consistenti, in misura essenziale, apertura dei conti, erogazione dei prestiti, gestione delle transazioni.
- il servizio post-vendita che include l'assistenza ai clienti e la gestione dei reclami.

Le attività di supporto includono l'infrastruttura tecnologica, la gestione delle risorse umane, la gestione del rischio e la compliance normativa. L'impatto della digitalizzazione ha frammentato la catena del valore separando le singole attività e iniziando ad offrirle come servizi modulari. Come afferma Chris Skinner, "un istituto bancario può essere visto come tre business digitali in uno: un produttore di prodotti, un elaboratore di transazioni e un rivenditore di servizi" (Skinner, 2014). La banca viene vista quindi non più come un istituto che offre un prodotto che ha progettato e venduto e che segue il cliente da pre a post acquisto ma come un istituto che svolge una parte di un processo e che può offrire alla propria clientela anche un solo semplice servizio e non il prodotto completo più i servizi accessori. Questa nuova visione ha permesso ai nuovi entranti del settore di non essere più obbligati ad offrire una vastità di prodotti e servizi tale da accontentare un'ampia pluralità di richieste ma di potersi focalizzare anche semplicemente su un semplice anello della catena del valore e grazie alle nuove tecnologie semplificare e rendere più efficiente quel determinato passaggio offrendo soluzioni innovative. Tale processo permette ad esempio ad una fintech di specializzarsi sui pagamenti riuscendo a offrire un servizio migliore e sostenendo costi più bassi rispetto ad una banca tradizionale che deve gestire un vasta gamma di servizi e sostenerne dunque anche i costi infrastrutturali, inoltre vi è anche un altro trend, che è quello di de-costruire i prodotti bancari nelle loro singole componenti e ri-assemblarli in forme nuove e diverse offrendo un prodotto che accontenta un segmento del mercato con bisogni

latenti o addirittura permettendo la customizzazione dei prodotti al cliente stesso rispettando le sue esigenze. Già attraverso questa breve analisi riusciamo a cogliere come le fonti di vantaggio competitivo del settore bancario si sono profondamente modificate nel tempo e soprattutto grazie alla trasformazione digitale. Come abbiamo già detto le banche anni fa basavano la loro infrastruttura su asset tangibili e su questi principalmente si costruiva il vantaggio competitivo anche se come in qualsiasi altra azienda questo non poteva non basarsi anche su risorse intangibili difficilmente replicabili. Le fonti di vantaggio erano allora principalmente la rete di filiali, il brand e la reputazione, la base clienti e l'accesso al capitale e la gestione del rischio. Una rete di filiali capillare costituiva una fonte di vantaggio competitivo fondamentale sia perché rappresentava l'immagine della banca ma soprattutto garantiva un contatto con i clienti necessario per costruire un rapporto di fiducia, inoltre la necessità di asset tangibili rappresentava una barriera all'entrata poiché richiedeva un ingente investimento. Il brand e la reputazione è invece un asset intangibile da sempre fondamentale nel settore bancario, la fiducia è un asset necessario in questo mercato in cui la clientela affida ad un istituto i suoi risparmi. Questo asset intangibile era ed è di valore tutt'oggi e lo dimostra il fatto che molti nuovi entranti hanno potuto puntare sulla rete di clienti affezionati al loro brand per avere successo nel settore anche se in passato operavano o in campi completamente diversi. Un brand solido rimarrà sempre una garanzia di affidabilità per i clienti. Un brand solido e una buona reputazione permette di raggiungere una base clienti vasta e fidelizzata, sicuramente in passato una vasta base di clienti permetteva alle banche di raggiungere economie di scala fondamentali e fare cross-selling, ad oggi una vasta base clienti sicuramente è un asset di grande valore ma vi sono numerosi modi che permettono di abbassare i costi anche con una base clienti più ristretta. Una banca sicuramente per avere un funzionamento di base ha necessità di raccogliere capitali e gestire i rischi in maniera che essa possa essere considerata un istituto stabile e crescere soprattutto a seguito delle crisi che hanno fortemente messo in ginocchio il sistema finanziario. L'innovazione sta modificando anche l'importanza degli asset strategici tradizionali. Sicuramente la rete di filiali è la risorsa che è stata superata più facilmente grazie ai canali digitali. Inoltre nonostante tutti gli altri asset siano fondamentali per creare valore per il cliente ma i nuovi player hanno dimostrato che la fiducia può essere costruita attraverso la trasparenza, l'efficienza e un'ottima user experience. Una nuova risorsa strategica nell'era del digitali è emersa, questa risorsa sono i dati che sono diventati uno degli aspetti più critici per il vantaggio. Chris Skinner afferma che il futuro di questo settore si baserà su una vera e propria "guerra dei dati" (Skinner, 2014). Le banche hanno sempre avuto un'enorme quantità di dati sui clienti ma non riuscivano in passato a gestirli o a renderli un asset da cui ricavare un vantaggio principalmente a causa di sistemi obsoleti e strutture organizzative a silos. Ad oggi il paradigma economico si è trasformato in una data-driven economy e questo ha sempre più obbligato le banche a sviluppare la capacità di saper raccogliere, organizzare e soprattutto analizzare e processare le immense quantità di dati disponibili. Questo processo si basa sui Big Data, grandi banche dati non strutturate che hanno bisogno di procedimenti automatizzati che le elaborino e le facciano diventare dati utili (Piselli, A.A. 2019-2020). Le nuove banche digitalizzate attraverso l'analisi dei dati riescono a creare nuovi modelli di business che si basano sulla personalizzazione dell'offerta che riescono

a rispondere al meglio alle esigenze di ogni cliente, a migliorare la gestione del rischio valutando il merito creditizio in modo più accurato e riuscendo a costruire un mercato più trasparente con minore moral hazard. L'utilizzo di soluzioni digitali riesce a rendere le operazioni più efficienti e meno costose sia per gli operatori sia per gli utilizzatori. Questo nuovo modello permette di aumentare il valore aggiunto per i clienti e creare nuove fonti di ricavo. L'abilità di trasformare i dati grezzi in informazioni, conoscenza e infine in "saggezza" ("wisdom") per creare valore per il cliente diventerà la principale fonte di potere competitivo. Questa "tempesta" di nuove soluzioni ha costretto gli operatori a un ripensamento radicale delle strategie e la trasformazione non è più stata un'opzione ma è diventato un imperativo per sopravvivere. (Mirković, Lukić & Martin, 2019). A seguito di queste analisi possiamo giungere ad una prima considerazione: la spinta al cambiamento si muove su due principali direzioni. L'evoluzione tecnologica basata sulla diffusione degli smartphone, la connessione a banda larga, il cloud computing e l'AI ha permesso la creazione e l'erogazione di diversi servizi finanziari. In particolare l'avvento dei cellulari e l'avvento delle tecnologie di intelligenza artificiale generativa hanno fortemente modificato il percorso evolutivo degli istituti bancari portando questi a ripensare radicalmente i modelli operativi e a riconsiderare le competenze necessarie per operare nel settore (EBA, 2023). La seconda si basa sulle aspettative del cliente che hanno vissuto altre esperienze digitali date dalle offerte di altre aziende in altri settori e che si aspettano dalle banche un livello di performance che offra la stessa semplicità, velocità, personalizzazione e accessibilità. La trasformazione del sistema bancario non è dunque guidata dalle banche, ma dai clienti stessi ("customer-led change") (Kelly, 2014). Si sono inseriti nel settore nuovi attori che hanno pienamente sfruttato le nuove prospettive e che si sono affermate con una forza dirompente. Le fintech sono startup tecnologiche che hanno offerto servizi finanziari innovativi. Questi attori si sono specializzati principalmente su una area in particolare e hanno sviluppato un approccio "customer-centric" sfruttando le possibilità di costruire una struttura dei costi snella e sostenibile (Wewege, Lee & Thomsett, 2020).

Inizialmente le fintech erano considerate la principale minaccia da parte delle incumbents anche se negli ultimi anni si sono iniziate a costruire partnership strategiche tra queste e le banche tradizionali grazie alle possibili sinergie tra la base di clienti solida delle banche tradizionali, il loro brand e la loro esperienza nel campo con l'agilità, la flessibilità e le conoscenze in ambito di cultura digitale delle fintech (Timonen, 2022). Le partnership stanno diventando la norma, con l'82% delle istituzioni finanziarie che prevedono di aumentare le collaborazioni con le FinTech nei prossimi anni (Wewege, Lee & Thomsett, 2020).

La storia del sistema bancario statunitense è sempre stata caratterizzata dal bilanciamento tra il contenimento normativo e l'innovazione di mercato, le riforme legislative sono spesso state la risposta a crisi sistemiche che hanno messo in discussione il quadro normativo precedente. La necessità era di trovare l'equilibrio tra la ricerca di stabilità attraverso la restrizione e la spinta verso l'efficienza tramite la liberalizzazione. Una riforma che ha rivoluzionato il panorama è il Banking Act del 1933, noto come Glass-Steagall Act, la legislazione che ha seguito alla Grande Depressione ed ha definito l'architettura del sistema per oltre mezzo secolo. Negli anni '20, le banche commerciali

statunitensi affrontarono una crescente disintermediazione, infatti le grandi imprese cercavano finanziamenti sempre più sui mercati dei capitali e sempre meno per il tramite dell'attività bancaria tradizionale. Così, diverse banche si trasformarono in "grandi magazzini finanziari" (financial department stores) che offrivano numerosi nuovi servizi e per rendere questo processo conforme alla normativa crearono delle affiliate con statuto statale che sottoscrivessero e negoziassero titoli. La Grande depressione del 1929 portò al fallimento di oltre 9.000 banche tra il 1930 e il 1933, ovvero un quinto delle banche esistenti prima dell'inizio della crisi. Questa drammatica situazione determinò un forte calo della fiducia del pubblico, la qual cosa ingenerò un convincimento prevalente circa la necessità di una riforma radicale che salvaguardasse la clientela delle banche pur mantenendo una sana prospettiva di sviluppo e di progresso competitivo e tecnologico del settore.

Il fallimento della Bank of United States (1931), fu la conseguenza di una grave ondata di bank panic che demolì reputazione e credibilità nella banca e condusse ad una radicale perorazione della necessità che le banche commerciali dovessero operare distintamente dalle banche di investimento e che le prime non dovessero di fatto operare come le seconde sotto mentite spoglie. Le audizioni Pecora (1933) e una indagine del Senato sull'attività bancaria fecero pio emergere svariati casi di pratiche rivelatrici di gravi abusi e conflitti di interesse. Un caso emblematico fu quello della Chase National Bank Una controllata di questa banca, la Chase Securities Corporation, che si occupava di operazioni di investment banking – securities underwriting/sottoscrizione di titoli, trading e altri servizi finanziari con fisionomia più o meno marcatamente speculativa. Molte grandi banche commerciali americane negli anni '20 avevano del resto strutture societarie simili nei loro corporate chart.

Nel 1933 scoppiò uno scandalo che coinvolse Chase Securities nella gestione finanziaria di General

Theaters and Equipment Corporation, una società collegata al circuito cinematografico Fox. Chase Securities aveva sottoscritto e venduto obbligazioni di questa società che si rivelarono un investimento molto rischioso e problematico.

General Theaters and Equipment ("GTE") era strettamente connessa al Fox Film Corporation e al circuito di cinema Fox, in un periodo di grande espansione e consolidamento dell'industria cinematografica. Le difficoltà finanziarie di queste società furono amplificate dalla Grande Depressione.

Questo scandalo divenne uno dei casi emblematici citati durante i dibattiti congressuali per il GlassSteagall Act del 1933. Il caso dimostrò i conflitti di interesse insiti nel sistema bancario dell'epoca: le banche commerciali, attraverso le loro affiliate di investment banking, potevano prospettare investimenti rischiosi ai propri clienti depositari. Durante le famose Pecora Hearings – le udienze del Senate Committee on Banking and Currency che seguirono il crollo del 1929, condotte dal procuratore Ferdinand Pecora WikipediaNPR – emersero dettagli sconcertanti sulle pratiche di Chase Securities.

In particolare, Chase Securities Corporation aveva sottoscritto e venduto al pubblico obbligazioni di General Theaters and Equipment Corporation per milioni di dollari, continuando a venderli anche quando era già consapevole che la società aveva gravi

problemi finanziari e senza rivelare ai clienti le reali condizioni finanziarie della società e mantenendo per di più rapporti privilegiati con gli insider mentre vendeva titoli “tossici” ai piccoli investitori. Chase National Bank era in grado di raccogliere depositi presso il pubblico investendoli nell’acquisto delle obbligazioni di GTE, mentre la controllata Chase Securities Corporation, in forza di relazioni fiduciarie con la propria clientela, collocava agevolmente sul mercato le obbligazioni più che rischiose di GTE, beneficiando delle commissioni di underwriting indipendentemente dal destino degli investitori

Le udienze di Pecora portarono alla luce “pratiche irregolari nei mercati finanziari che beneficiavano i ricchi a spese degli investitori comuni” e il caso di General Theaters and Equipment divenne uno degli esempi più citati di questi abusi.

Quando la società andò in bancarotta, migliaia di piccoli investitori persero i propri risparmi, mentre Chase Securities aveva già incassato le sue commissioni. Questo scandalo dimostrò concretamente perché era pericoloso permettere alle banche commerciali di operare anche nell’investment banking – esattamente il problema che il Glass-Steagall Act si propose di risolvere separando le due attività.

In questo quadro, Winthrop Aldrich, presidente di Chase National Bank, sorprese l’opinione pubblica e le istituzioni bancarie americane sostenendo pubblicamente la separazione tra banca commerciale e investment banking, probabilmente anche per distanziarsi dallo scandalo. Il GlassSteagall Act impose infatti questa separazione, obbligando le banche a scegliere tra attività commerciali tradizionali e investment banking.

Questo caso illustra perfettamente perché il Glass-Steagall Act fu considerato necessario: proteggere i depositanti e il sistema bancario dai rischi speculativi dell’investment banking. Lo scopo principale del Glass-Steagall Act era quello di proteggere i piccoli investitori e i risparmiatori. Kroszner e Rajan (1994) hanno per altro dimostrato che i titoli emessi dalle affiliate bancarie avevano tassi di default più bassi di quelli emessi da banche d’investimento indipendenti, questo perché gli investitori, consapevoli del potenziale conflitto, trattavano i titoli delle affiliate applicando uno sconto atto a ridurre eventuali perdite o difficoltà sopraggiunte. Le banche dovevano immettere sul mercato titoli di qualità più alta di quella della media per proteggere la loro reputazione ma così oltre a generare contro-incentivo proteggevano anche gli investitori. La legge introdusse tre pilastri normativi per modificare lo scenario, il primo era la separazione delle attività (Glass-Steagall Act), era inibito alle banche commerciali il securities underwriting. Così molti gruppi bancari con consociate che svolgevano attività di collocamento e di negoziazione titoli furono costretti a cedere tali consociate e a rivedere le carriere direttive per ovviare all’esistenza potenziale di conflitti di interessi. Fu creata la Federal Deposit Insurance Corporation, grazie alle assicurazioni sui depositi si provava a porre fine alle corse agli sportelli e a ripristinare fiducia nel sistema. Per limitare la concorrenza eccessiva fu vietato il pagamento di interessi sui depositi a vista e la Federal Reserve fu autorizzata a imporre tetti massimi sui depositi a termine e di risparmio. Così il sistema statunitense ha iniziato a differire dal modello di banca universale tedesco ma lo studio di Benston (1994) mostra i vantaggi del modello universale in termini di stabilità, sviluppo economico e concorrenza. Le banche universali, grazie alla diversificazione del

rischio risultano essere più stabili non essendo vulnerabili a shock settoriali. Inoltre, il modello tedesco, grazie al rapporto bancaimpresa (“housebank”) assicura maggiore monitoraggio del management aziendale e maggiore flessibilità, rimangono infondate le preoccupazioni sulla concentrazione di potere in Germania semplicemente le grandi banche coesistono e possiedono una rete di istituzioni specializzate e decentralizzate. La successiva deregolamentazione legislativa degli anni ‘80 è derivata da decenni di “deregolamentazione di mercato”, spesso infatti le normative venivano aggirate poiché obsolete. Le pratiche più utilizzate erano contro restrizioni geografiche grazie alle Bank Holding Companies (BHCs) riuscivano a possedere banche in più stati, contro le restrizioni sui tassi per competere con gli strumenti del mercato monetario, le banche hanno introdotto i Certificati di Deposito Negoziabili (NCDs) nel 1961. La vera sfida è arrivata con i Money Market Mutual Funds/Fondi Comuni del Mercato Monetario (MMMFs) nel 1971, che offrivano tassi di mercato e hanno causato una massiccia disintermediazione. Infine contro la compartimentazione (Glass-Steagall Act), infatti le BHCs, specialmente quelle a banca singola (One Bank Holding Company, conosciute sottop l’acronimo “OBHC”), hanno permesso di espandersi in attività legate all’attività bancaria attenuando il rigore della separazione delle attività. Il contesto di alta inflazione alla fine degli anni ‘70 esacerbò la crisi delle istituzioni di deposito, in particolare delle S&L. Il Congresso rispose con due leggi fondamentali: il Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act / “DIDMCA” (1980), che avviò l’eliminazione graduale della Regulation Q, e il Garn-St Germain Act (1982), che concesse a istituti di credito equiparabili a casse di risparmio, le cosiddette “S&L institutions” o semplicemente “S&L”, nuovi poteri per diversificare i loro attivi in prestiti commerciali e mutui a tasso variabile. Tuttavia, la crisi delle S&L fu il risultato di una deregolamentazione asimmetrica: mentre venivano concessi nuovi poteri per assumere rischi, la vigilanza e il sistema di assicurazione sui depositi rimasero inadeguati, creando un grave problema di moral hazard. Le S&L, molte delle quali già tecnicamente insolventi, si avvalsero dei nuovi poteri per investire in attività ad alto rischio (immobili commerciali, junk bond). La Federal Savings and Loan Insurance Corporation (FSLIC), l’agenzia federale ha assicurato i depositi detenuti presso le S&L dal 1934 al 1989. Apparentemente ostile ai rischi finanziari, la FSLIC, incentivò in realtà fortemente soluzioni di “gambling for resurrection” (Downs e Roche, 1995). All’inizio degli anni ‘80, molte S&L erano tecnicamente insolventi a causa dell’aumento dei tassi di interesse che aveva gravemente ridotto la redditività dei loro portafogli di mutui a tasso fisso a lungo termine.

Invece di disporre la chiusura immediata delle S&L insolventi (cosa che avrebbe comportato enormi costi per la FSLIC), l’agenzia permise loro di continuare ad operare e di intraprendere investimenti ad alto rischio e alto rendimento. La logica di “gambling for resurrection” era:

- se gli investimenti rischiosi avessero avuto successo, le S&L avrebbero potuto recuperare la solvibilità;
- se fossero falliti, i costi sarebbero stati sostenuti dalla FSLIC stessa (e quindi dai contribuenti).

Questa strategia permettendo di fatto alle S&L di investire in settori prima vietati (immobili commerciali, junk bonds, ecc.) e coniugandosi ad un livello molto accomodante di supervisione su istituzioni già in difficoltà e al mantenimento dell'assicurazione sui depositi anche per S&L sull'orlo del fallimento, si rivelò catastrofica. Le S&L utilizzarono i depositi assicurati per attuare una sorta di gambling finanziario quasi compulsivo, amplificando enormemente le perdite. Il costo finale della crisi S&L per i contribuenti americani fu stimato in oltre 150 miliardi di dollari.

La FSLIC stessa divenne insolvente nel 1987 e fu poi abolita nel 1989, sostituita dal FDIC nel quadro della riforma del Financial Institutions Reform, Recovery, and Enforcement Act (FIRREA) del 1989.

Questa vicenda è diventata un caso di studio classico sui rischi del moral hazard e sui pericoli di permettere a istituzioni insolventi di continuare ad operare con garanzie pubbliche.

Mentre la crisi delle S&L si consumava, la Federal Reserve continuava a erodere le barriere del Glass-Steagall. A partire dal 1987, permise alle cosiddette "affiliate della Sezione 20" delle BHCs di sottoscrivere titoli, a condizione che i ricavi da tali attività non superassero una certa soglia, che fu gradualmente innalzata dal 5% al 25%. Questo processo culminò nel Gramm-Leach-Bliley Act (GLBA) del 1999, che abrogò formalmente le sezioni chiave del Glass-Steagall, consentendo la creazione di Financial Holding Companies (FHCs) in grado di combinare attività bancarie, di investimento e assicurative sotto un unico supervisore, la Fed. La fusione da 140 miliardi di dollari tra Citicorp e Travelers Group nel 1998, annunciata quando era ancora tecnicamente illegale, fu l'evento catalizzatore che spinse il Congresso ad approvare il GLBA. La logica era quella del "supermercato finanziario", basata su sinergie di cross-selling e diversificazione. Tuttavia, il modello si rivelò imperfetto: le sinergie tra culture aziendali diverse non si materializzarono e il mercato faticò a valutare conglomerati così complessi. La successiva dismissione da parte di Citigroup del business assicurativo di Travelers dimostrò che i benefici attesi non superavano i costi della complessità, mettendo in discussione la premessa stessa del GLBA. La crisi finanziaria globale del 2008, innescata dal crollo di una bolla immobiliare alimentata da prestiti subprime, cartolarizzazioni opache e un'eccessiva leva finanziaria, riaccese inevitabilmente il dibattito sul ruolo causale dell'abrogazione del Glass-Steagall Act. I sostenitori di un ritorno al Glass-Steagall sostennero che la sua abrogazione abbia importato una cultura del rischio nelle banche commerciali protette da assicurazione sui depositi, generando moral hazard. Inoltre, il GLBA ha permesso la creazione di conglomerati il cui fallimento avrebbe minacciato l'intero sistema. Gli oppositori pensavano che le istituzioni al centro della crisi (Lehman Brothers, Bear Stearns, AIG) non erano conglomerati creati dal GLBA, ma banche d'investimento pure o compagnie di assicurazione che sarebbero esistite anche con il Glass-Steagall in vigore. La causa principale, secondo questa visione, non fu la struttura societaria delle banche, ma le cattive pratiche di prestito immobiliare e la bolla creditizia globale. La Financial Crisis Inquiry Commission (FCIC), incaricata dal Congresso, non raggiunse un consenso, con la maggioranza che accusava fallimenti normativi diffusi e un'eccessiva assunzione di rischi da parte di tutte le istituzioni finanziarie, e una minoranza che enfatizzava il ruolo delle politiche abitative governative

e di una bolla creditizia globale. In risposta alla crisi, il Congresso approvò il Dodd-Frank Act, la più vasta riforma finanziaria dalla Grande Depressione, con l'obiettivo di affrontare le cause della crisi e porre fine al problema del "Too Big to Fail". Le sue componenti chiave includono un consiglio di regolatori per monitorare il rischio sistemico nell'intero sistema finanziario, con il potere di designare istituzioni non bancarie come "di importanza sistemica" (SIFIs) e sottoporle a una vigilanza più stretta ed una nuova agenzia indipendente per proteggere i consumatori da pratiche finanziarie sleali e abusive, in particolare per prodotti come mutui e carte di credito. Vieta alle banche di impegnarsi in proprietary trading (negoiazione per conto proprio) e di possedere hedge fund, con eccezioni per attività come il market-making e l'hedging e fornisce alla FDIC un meccanismo per la risoluzione ordinata di grandi istituzioni finanziarie in fallimento, per mitigare il rischio di contagio. Il Dodd-Frank Act rappresenta un cambio di paradigma rispetto al Glass-Steagall Act. Mentre quest'ultimo si basava su una separazione strutturale (separando i tipi di istituzioni), il Dodd-Frank Act adotta un approccio di regolamentazione funzionale e basata sul rischio. La crisi del 2008 ha dimostrato che il rischio sistemico può emergere da istituzioni non bancarie (AIG) e da mercati (derivati trattati al mercato OTC) al di fuori del perimetro della regolamentazione tradizionale. La creazione del Financial Stability Oversight Council, il "FSOC", è l'ammissione implicita che i confini istituzionali non sono più una barriera efficace per contenere il rischio. Il Dodd-Frank ACT è quindi un tentativo di creare un quadro normativo più olistico e flessibile, progettato per un sistema finanziario in cui i rischi sono interconnessi e fluidi.

3.2 L'architettura della banca digitale e la trasformazione dell'offerta.

La digitalizzazione del settore bancario ha trasformato radicalmente i modelli di business tradizionali. Molte banche hanno progressivamente dirottato l'offerta verso canali digitali, introducendo servizi di mobile banking, piattaforme di robo-advisory, blockchain e sistemi di pagamento contactless.

Secondo Vives (2017), "digital technologies change the provision of financial services, the market structure in banking, and the strategies of incumbents and entrants".

La letteratura sottolinea tre principali driver della digitalizzazione bancaria:

- **la customer experience**, la quale comporta la crescente centralità dei servizi personalizzati e immediati (Pousttchi & Dehnert, 2018);
- **l'efficienza operativa** che agevola la riduzione dei costi transazionali e ottimizza i processi interni (Gomber et al., 2018);
- **l'innovazione tecnologica** basata sull'adozione di big data, AI, distributed ledger e open banking (Boot, 2017).

Il fenomeno Fintech rappresenta sia una minaccia che un'opportunità per le banche tradizionali. Definito come "a broad term, which refers to the application of technology

within the financial industry to improve financial activities” (Arner, Barberis & Buckley, 2015, p.1274), il Fintech conduce alle seguenti conseguenze:

- **disintermediazione** dei tradizionali attori bancari;
- **velocità di adozione** di nuovi modelli digitali;
- **inclusione finanziaria**, grazie a strumenti accessibili a nuove fasce di clientela (Philippon, (2016).

Secondo Gomber e al. (2018, p. 222), “FinTech innovations transform the financial services industry by driving digitization, fostering competition, and enabling entirely new business models” (p. 222), spingendo verso un modello bancario “platform-based”, in cui l’intermediazione si trasforma in un ecosistema collaborativo aperto.

Il concetto di vantaggio competitivo bancario è del resto oggi minacciato da due fattori:

- **commoditizzazione dei servizi**: l’offerta bancaria tende a divenire omogenea e facilmente replicabile, “competitive advantage grows fundamentally out of value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm’s cost of creating it” (Porter, 1985, p. 3).
- **ingresso di nuovi competitor**: fintech e big tech (Amazon, Google, Apple, Meta) che offrono servizi finanziari (Nicoletti, 2017).

Per difendere il vantaggio competitivo, le banche si orientano quindi su:

- **strategie di differenziazione basate su customer analytics** (Ng & Kwok, 2017);
- **la differenziazione dei servizi**, avvalendosi dei dati come risorsa sempre più vitale per pricing, gestione del rischio e personalizzazione (“data has become a strategic asset for banks to personalize services and manage risks”, Manyika et al., 2011, p. 7).
- **“coopetition” con le fintech**, per cui “open banking and APIs transform financial services into an ecosystem where banks, fintechs, and third parties cooperate and compete simultaneously” (Zachariadis & Ozcan, 2017, p.12).

La regolamentazione, con la Direttiva PSD2 (UE 2015/2366), sancisce d’altro canto l’accesso aperto ai conti (artt. 66–67), forzando la collaborazione competitiva.

Come già ricordato a più riprese, la RBV (Barney, 1991) sostiene il noto framework **VRIO** per cui il vantaggio competitivo sostenibile deriva da risorse **valide (valuable)**, **rare (rare)**, **difficilmente imitabili (inimitable)** e **organizzativamente sfruttabili (organized)**. Applicando questo approccio strategico al settore bancario, si ha che:

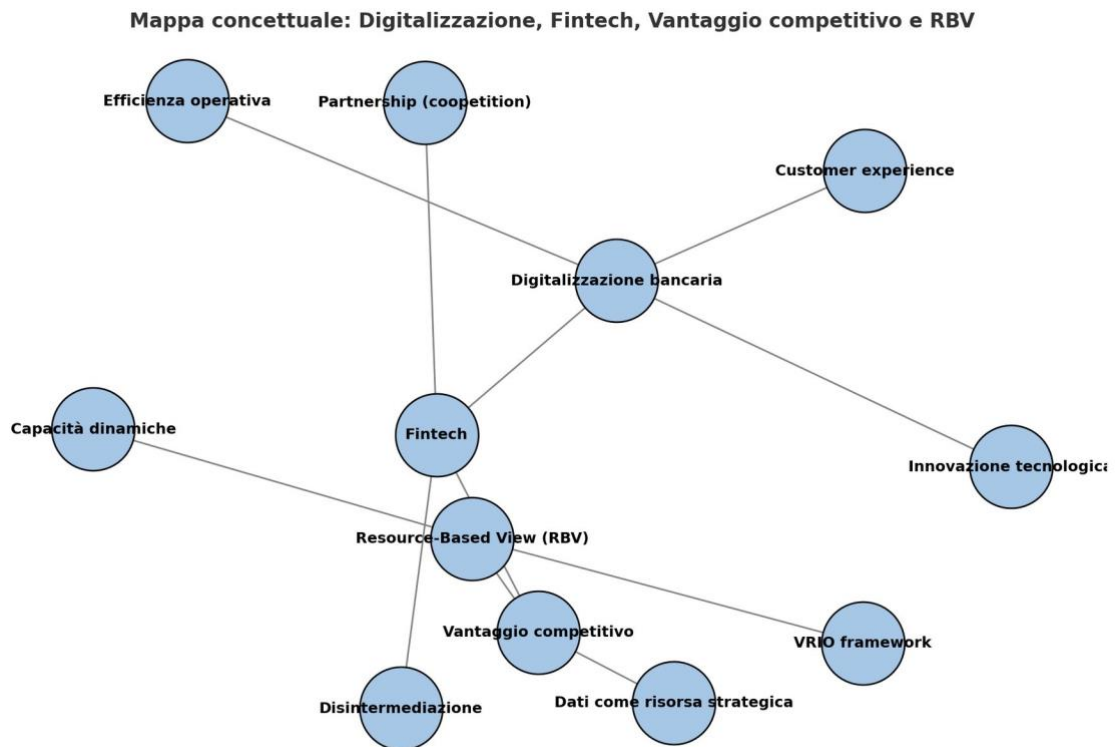
- **le risorse tangibili** sono rappresentate dalle infrastrutture IT, reti di filiali digitalizzate;
- **le risorse intangibili** sono costituite da vitali asset immateriali quali reputazione, fiducia dei clienti, competenze analitiche, capacità di gestire la compliance regolamentare;

- le **capacità dinamiche** (Teece, Pisano & Shuen, 1997) sono basate sulla capacità di riconfigurare costantemente le risorse per rispondere alla disruption fintech.

Rifacendosi soprattutto al contributo di Wernerfelt (1984) e Barney (1991), per cui la chiave della difesa del vantaggio competitivo risiede non soltanto nel possesso delle risorse, ma soprattutto nella capacità di orchestrazione strategica delle stesse, si può dire che le banche che riescono a integrare asset tecnologici (es. algoritmi AI) con asset intangibili (es. fiducia e reputazione) sono meglio posizionate per mantenere la leadership.

Il quadro emergente è dunque il seguente:

- la **digitalizzazione** accelera la disintermediazione;
- le **fintech** minacciano i modelli bancari tradizionali, ma offrono anche partnership strategiche;
- la **difesa del vantaggio competitivo** richiede differenziazione e utilizzo strategico dei dati;
- l'**approccio RBV** fornisce la chiave di lettura essenziale per comprendere come le banche possano sviluppare vantaggi competitivi sostenibili fondati su risorse e capacità dinamiche difficilmente replicabili.



La mappa concettuale sopra riprodotta offre un quadro di sintesi del collegamento tra digitalizzazione, Fintech, vantaggio competitivo e RBV, evidenziando come le trasformazioni del contesto competitivo e del settore abbiano indotto una modifica anche nella struttura dell'ambiente non configurabile come un mero aggiornamento quanto come un radicale cambiamento che ruota attorno al pilastro dell'innovazione digitale,

chiarendo in maniera netta come si sia determinato il passaggio da una distribuzione fisica e un'architettura digitale (Skinner, 2014).

La conseguente fase di transizione è stata interamente accolta dal settore poiché gradualmente percepita come necessaria per preservare la competitività in un mercato in via di ampliamento e popolato sia da nuovi attori che da clienti diversi rispetto al recente passato e con l'aspettativa di poter avvalere di servizi sempre più semplici, veloci e personalizzati (Wewege, Lee e Thomsett, 2020 e Kelly, 2014).

Le autorità europee, come l'EBA, European Banking Authority, hanno iniziato a monitorare attivamente queste trasformazioni per garantire che il quadro normativo tenga il passo con l'innovazione, promuovendo al contempo la resilienza operativa e la tutela dei consumatori (EBA, 2024). Il pensiero comune è che la banca digitale ormai basata sul protocollo internet (IP) e non più sui punti di contatto fisici che sono diventati solo un complemento del servizio ed è venuta a mancare la loro caratteristica di essere nucleo del servizio (Skinner, 2014). Questa architettura si basa principalmente su quattro pilastri tecnologici interconnessi: Intelligenza Artificiale (AI), Blockchain, Cloud e Big Data, e un approccio omnicanale. Intelligenza Artificiale (AI) e il machine learning sono necessarie per migliorare l'esperienza del cliente e personalizzarla, in particolare attraverso l'utilizzo di queste tecnologie si è riusciti ad ottenere la personalizzazione dei servizi, maggiore gestione del rischio e il miglioramento del customer service. Grazie all'analisi dei big data l'AI permette di studiare i comportamenti dei clienti prevedendone le necessità e di rispondere a queste con un'offerta di prodotti e servizi completa, contestuale e proattiva. L'ascesa dell'AI generativa, in particolare, sta aprendo nuove frontiere, consentendo alle banche di creare assistenti vocali avanzati e di automatizzare numerosi passaggi in modo da aumentare di molto la produttività. Oltre a conoscere le necessità dei clienti l'AI permette anche di conoscere meglio i clienti stessi automatizzando processi complessi come quello di valutazione del merito creditizio (credit scoring) e l'identificazione di frodi, analizzando profili di rischio in tempo reale e con maggiore precisione (Timonen, 2022). Il customer service viene invece gestito avvalendosi di un particolare tipo di intelligenza artificiale, ossia i chatbot, assistenti virtuali che riescono ad offrire assistenza al cliente 24/7 grazie alla generazione di risposte tramite AI in grado di comunicare con l'umano utilizzando un ingaggio vocale o scritto allo stesso comprensibile. I chatbot riescono a rispondere in maniera quasi istantanea alle richieste dei clienti offrendo soluzioni pratiche che ne completano e migliorano le esperienze (Wewege, Lee, Thomsett, 2020). La seconda tecnologia intorno alla quale si è basata questa rivoluzione è la tecnologia di registro distribuito o Distributed Ledger Technology (DLT) che ha portato e permesso la creazione delle blockchain, registri che garantiscono sicurezza e immutabilità dei dati attraverso l'utilizzo di un sistema decentralizzato. L'adozione di questa tecnologia non si è ancora affermata del tutto ed è ancora in fase esplorativa ma il potenziale di applicazione è vasto. Un esempio applicativo è l'utilizzo nel campo dei pagamenti transfrontalieri e una regolamentazione più veloce economia e trasparente il che permetterebbe la riduzione del numero di intermediari e quindi anche dei costi (Timonen, 2022). Un altro ambito applicativo della tecnologia DLT è la finanza decentralizzata (spesso richiamata con l'acronimo "DeFi", Decentralized Finance), un paradigma alternativo che sta mettendo in discussioni e

modelli tradizionali centralizzati anche se la regolamentazione è ancora in fase iniziale e complessa (Makarov&Schoar, 2022). La blockchain abilita gli smart contracts ad essere un nuovo tipo di contratti utilizzati nell'ambito bancario. Questi contratti si auto-eseguono nel momento in cui si realizzano determinate condizioni e quindi sono suscettibili di automatizzare processi di business complessi (es. trade finance, esecuzione di derivati), aumentando l'efficienza, riducendo il rischio di controparte e di fatto eliminando incertezze operative connesse alla fragilità umana (Heckel, 2022). Un'altra possibile applicazione sono le digital currencies, una infrastruttura digitale che permette una nuova forma di denaro digitale, incluse le valute digitali delle banche centrali (CBDC) e altri crypto-asset (Heckel, 2022). La regolamentazione di questi asset, come il Regolamento MiCA in Europa, è un passo cruciale per garantire la stabilità e la protezione degli investitori. Come abbiamo accennato la vera spinta della trasformazione che è divenuta la spina dorsale dell'architettura della banca digitale è il cloud computing. Questa tecnologia fornisce la capacità di calcolo e archiviazione flessibile, scalabile e a basso costo necessaria per gestire l'odierna "esplosione dei dati", che diventano l'asset competitivo principale (Kelly, 2014 e Mirković, 2019). Il concetto di cloud computing è accompagnato da tre pilastri sui quali viene sorretta la trasformazione digitale, il primo riguarda la gestione dei dati punto di forza ma anche critico della digitalizzazione, le banche sono diventate gestori di enormi quantità di dati, questi dati sono caratterizzati da alta velocità, volume e varietà; la tecnologia del cliente offre la possibilità di analizzare i dati e estrarre informazioni che conquistano enorme valore (Jelassi e Martínez-López, 2020). Oltre al compito di gestire i dati le banche divengono "data vaults", le banche sono passate dall'essere custodi del denaro e dei risparmi dei clienti a custode di dati finanziari che ad oggi sono il nuovo denaro (Skinner, 2014). Essere "cloud-native" permette alle banche di essere più agili, riducendo i costi e accelerando l'innovazione (Mirković, 2019). Ritorniamo infine al tema iniziale la caduta del paradigma fisico delle filiali e del modello multicanale in cui i canali digitali (ATM, internet banking, call center) erano silos separati e aggiunti alla struttura fisica preesistente. L'approccio moderno è quello dell'omnicanalità che permette di arrivare ad fornire un'esperienza unificata dove i canali non sono più distinti ma si crea un'unica visione olistica dell'organizzazione attraverso piattaforme digitali che offrono un'esperienza coerente e senza interruzioni qualsiasi sia il punto di contatto utilizzato dall'utente, sia fisici che digitali. La visione del cliente deve essere unica e completa utilizzando i dati per conoscerlo e servirlo rispondendo alle sue esigenze in modo integrato e non esiste più una visione frammentata basata sui prodotti. La nuova vera evoluzione è però quella dell'"omnicustomer", si è superata anche la mentalità di integrare i canali e si è arrivati alla volontà di progettare un servizio interamente incentrato sulle preferenze e all'iOS tile di vita del cliente ("omnicustomer"), offrendo funzionalità dove e quando servono (Skinner, 2014). La proposta di valore diviene radicalmente diversa e si costruisce su personalizzazione, efficienza e un'esperienza utente superiore. I prodotti bancari tradizionali vengono scomposti in componenti modulari, simili ad "app" (per i prodotti) e "API" (per i processi). Questo permette ai clienti di creare un'offerta "su misura", combinando i servizi di cui hanno realmente bisogno, con una flessibilità senza precedenti, la banca digitale non attende più la richiesta del cliente ma la previene. Le operazioni diventano istantanee e accessibili

ovunque. L'apertura di un conto, la richiesta di un prestito o un pagamento internazionale possono essere completati in pochi minuti da uno smartphone, eliminando le complessità e i tempi di attesa del sistema tradizionale. Per accelerare questa trasformazione, le banche tradizionali stanno sempre più collaborando con le startup FinTech, integrandone le soluzioni innovative o creando partnership strategiche. Questo ecosistema collaborativo permette di unire la fiducia e la base clienti delle banche con l'agilità e la specializzazione tecnologica delle FinTech.

3.3 L'impatto sull'occupazione e le criticità etiche della banca digitale.

La trasformazione digitale, motore dell'evoluzione del settore bancario, come ogni cambiamento porta con sé numerosi vantaggi ma anche delle conseguenze profonde e complesse in particolare riguardanti i temi dell'occupazione e delle responsabilità etiche. La riconfigurazione del modello operativo bancario ha innescato una profonda modifica anche a livello di micro sistema lavorativo e la mancanza della competenza umana ha introdotto nel panorama una nuova dimensione di rischio sistemico e un dovere fiduciario da parte degli istituti. La "distruzione creatrice" ha ridefinito ruoli, competenze e cultura organizzativa, da questo stravolgimento ne è derivata una criticità etica, che si focalizza principalmente sulla privacy. La gestione di queste due sfide è un obbligo normativo posto in caso alle banche ma non solo, è divenuto anche un fattore determinante per il successo e per la legittimizzazione della banca stessa. La narrativa che si è creata intorno ha l'impatto della digitalizzazione sull'occupazione si basa sulla costante minaccia di automazione e perdita dei posti di lavoro, ma questo scenario è riduttivo. L'efficientamento, ovviamente, ha come conseguenza una contrazione dei ruoli tradizionali, ma il processo prevede una profonda e qualitativa ricomposizione della forza lavoro stessa che si basa su tre livelli connessi tra loro. Il primo livello si basa sulla metamorfosi dei ruoli professionali, da questo ne deriva un rimodellamento anche delle competenze richieste e affinché il cambiamento sia effettivo e funzionante si deve prevedere una rivoluzione dell'intera cultura aziendale. La metamorfosi dei ruoli professionali è ovviamente dalla possibilità di sostituire il lavoro umano con figure come l'Intelligenza Artificiale per l'analisi documentale, i chatbot per il customer service di primo livello e l'automazione robotica dei processi (RPA) per le attività di back-office, il che permette di adottare soluzioni meno costose ma questo sta inevitabilmente erodendo posti di lavoro, in particolare i ruoli sempre meno fondamentali sono quelli caratterizzati da carattere prevalentemente transazionale e ripetitivo. Le figure di operatore di sportello (teller) e di impiegato amministrativo, un tempo pilastri dell'organico bancario, sono le più esposte a questa trasformazione. Questa dinamica non porterà come spesso si pensa alla completa scomparsa del fattore umano ma è necessaria una sua riallocazione verso attività a più alto valore aggiunto. La rete fisica delle banche viene riqualificata e rivalutata qualitativamente. La rete fisica non diventa obsoleta ma affinché le filiali

rimangano un asset strategico vengono riconfigurate per ospitare interazioni complesse. E' illuminante il risultato di uno studio econometrico che ha come campione di studio le banche statunitensi e che è stato condotto per valutare gli effetti dell'adozione delle piattaforme digitali nel settore. (The Digital Banking Revolution: Effects on Competition and Stability Naz Koont* November 6, 2023). L'analisi dimostra che esiste una forte correlazione tra l'adozione di piattaforme digitali e la capacità della banca di aumentare la propria raccolta, in particolare quella dei depositi non assicurati.

Come mostrano le regressioni dello studio (cfr. Tabella A.27 e A.28), le piattaforme digitali hanno un coefficiente positivo e statisticamente significativo sulla crescita di questa tipologia di depositi (Koont, 2023).

A.6. Additional Model Results

A. Alternate Deposit Demands

Table A.27 Simple Version of Deposit Demand

Parameter	$j = \text{Insured}$		$j = \text{Uninsured}$	
Deposit Rate	1.575*	(0.804)	2.152***	(0.615)
Digital Platforms	0.203***	(0.055)	0.458***	(0.165)
Branches	0.002	(0.010)	0.182***	(0.044)
Overall Coverage	0.001**	(0.000)	0.001	(0.001)
Lag Assets	0.967***	(0.009)	0.940***	(0.019)
Lag Insured Ratio	1.160***	(0.030)	-5.274***	(0.103)

This table reports the slope estimates from the second stage of a 2SLS regression on measures of bank mortgage applications on digital platform adoption, instrumented via banks' AT&T exposure.

Table A.28 Micro Channels in Deposit Demand

Parameter	$j = \text{Insured}$		$j = \text{Uninsured}$	
Deposit Rate	2.104**	(0.970)	1.962***	(0.483)
Digital Platforms	0.208***	(0.042)	0.349***	(0.128)
Digital Platforms with Widespread Branch Network	-0.145***	(0.041)	0.136	(0.112)
Highly Rated Digital Platforms	0.105***	(0.028)	0.274***	(0.074)
Branches	0.036	(0.029)	0.342***	(0.076)
Lag Loan Losses	-0.627	(0.555)	-6.432***	(1.970)
Lag Assets	0.979***	(0.012)	0.965***	(0.017)
Lag Insured Ratio	1.154***	(0.033)	-5.234***	(0.095)
Local Population	-0.000	(0.000)	-0.000***	(0.000)

This table reports the slope estimates from the second stage of a 2SLS regression on measures of bank mortgage applications on digital platform adoption, instrumented via banks' AT&T exposure.

Lo studio mostra che la presenza di filiali fisiche (branches) ha un impatto quasi nullo sulla raccolta di depositi assicurati (retail), ma è un fattore altamente significativo e positivo per la raccolta di depositi non assicurati. Questo dato empirico fondamentale suggerisce che, mentre i clienti retail utilizzano volentieri i canali digitali per le operazioni di base, la clientela più sofisticata (imprese, clienti private) continua a valorizzare

l'interazione umana e la consulenza face-to-face offerta dalla filiale per le decisioni finanziarie più complesse (Koont,2023).

La filiale, quindi, non muore, ma si evolve: da centro di costo transazionale a centro di profitto relazionale, specializzato nella consulenza ad alto valore. Questo impone un massiccio programma di riqualificazione (reskilling) del personale di filiale, trasformando gli impiegati in consulenti esperti. Le banche ora hanno la necessità di internalizzare le competenze per gestire la loro architettura senza la necessità di dipendere dai loro fornitori di sistemi informatici, questo crea una crescente domanda di ricerca di personale altamente specializzato, personale richiesto non solo dalle banche ma anche dalle biotech che continuano comunque il loro percorso innovativo. Le figure più ricercate si basano principalmente sulla gestione della tecnologia, affinché i sistemi operativi che sostituiranno i posti di lavoro erosi possano operare efficientemente. Queste figure sono ad esempio Data Scientist e AI/ML Engineer, soggetti con il compito di trasformare i Big Data in insight azionabili, modelli predittivi per il rischio e motori di personalizzazione. (Timonen, 2022). Un profilo fondamentale è quello dei Cloud Architect e DevOps Engineer, che hanno il compito di gestire l'infrastruttura cloud-native, in modo da renderla agile e scalabile così che possa essere la spina dorsale della banca digitale. A proteggere la banca dai crescenti attacchi digitali si pone una nuova figura, che è quella del Cybersecurity Analyst e ad assicurare che questo sistema nuovo non impatti sulla customer satisfaction ci sono gli UX/UI Designer e Customer Journey Expert, i quali si assicurano di tradurre la potenza tecnologica in esperienze cliente semplici e intuitive, un obiettivo centrale. Questo rimodellamento ha portato anche all'evoluzione del nuovo mix di competenze chiave che postula una nuova composizione di hard e soft skills. Il bagaglio di competenze deve essere aggiornato e basato su conoscenze completamente nuove. Al nuovo professionista che opera nell'ambito bancario non bastano più le conoscenze sui prodotti e sulle procedure ma ha bisogno di acquisire nuove competenze tecniche e trasversali. La modifica del micro sistema del lavoro porta necessariamente o meglio deriva da una rivoluzione culturale dell'organizzazione. Le banche passano dall'essere organizzazioni fortemente gerarchizzate, con una forte burocrazia e tendenzialmente avverse al rischio a ecosistemi agili e dinamici. Il caso di studio di DBS Bank è emblematico: la banca si è posta l'obiettivo di trasformarsi in una “startup di 22.000 persone”, sradicando la burocrazia e infondendo un senso di missione e di ownership a ogni livello (Mirković, 2019).

Dalla trasformazione della composizione del capitale umano impiegato nell'organizzazione ne deriva una seconda criticità la cui importanza è amplificata proprio dal successo delle strategie digitali. Le piattaforme sono molto efficaci e sono riuscite con il tempo ad attrarre un numero crescente di clienti e depositi , il che ha aumentato esponenzialmente la quantità di dati sensibili che le banche si sono trovate a custodire. Ogni cliente che l'istituto acquisisce viene iscritto come voce positiva del bilancio e crea un nuovo set di dati sensibili e personali che la banca deve trattare con la maggiore diligenza possibile. Il successo stesso del modello amplifica la responsabilità etica ed il rischio reputazionale che le banche si trovano a dover affrontare (Koont, 2023). Il rischio etico possiede una natura multidimensionale e per quanto nel panorama della

disinformazione si è abituati a pensare che il rischio si riduca a quello di un attacco hacker le tensioni da tenere sotto controllo sono differenti. La prima sicuramente riguarda la sicurezza e l'integrità dei dati, ovvero la cybersecurity. In un ecosistema iper-connesso tramite API e cloud, la "superficie di attacco" della banca si espande a dismisura. Un data breach non solo comporta danni economici diretti, ma infligge una ferita profonda alla reputazione del brand, erodendo la fiducia dei clienti, che costituisce la vera "licenza a operare" di ogni istituto finanziario. Ma i dati, oltre ad essere protetti devono anche essere trattati con trasparenza e previo consenso delle parti. Una nuova sfida è quella del paradosso della privacy, difatti i dati possono e devono essere trattati al fine di creare un'offerta personalizzata ma non si deve scivolare nella sorveglianza ed essere troppo pressanti, non solo per questioni legali ma soprattutto per non dare al cliente la percezione di essere privato del proprio spazio personale. La banca deve gestire eticamente, e con trasparenza assoluta sulle finalità della raccolta, i dati fornendo meccanismi di approvazione del consenso chiari. Infine si parla di bias algoritmico per indicare la possibile amplificazione delle discriminazioni sistemiche che si potrebbero verificare quando si addestra un modello di intelligenza artificiale da dati storici che riflettono i pregiudizi passati del tempo e questo si ripercuote sul credit scoring o su altri processi decisionali che la macchina è portata a fare ma che assorbiranno inevitabilmente l'errore. La proposta di Regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (AI Act) affronta direttamente questi rischi, classificando i sistemi di credit scoring come "ad alto rischio" e imponendo requisiti stringenti in termini di trasparenza, sorveglianza umana e robustezza. La risposta alla gestione di questi rischi deve essere proattiva e trasformare possibili criticità in punti di forza da vendere al cliente come valore aggiunto. La capacità di costruire e mantenere la fiducia digitale è un fattore strategico di successo e come tale deve essere trattato, attraverso tecniche di privacy by design, che permettono di trattare la sicurezza e la protezione della privacy come un elemento da integrare direttamente nel design del modello e del servizio offerto. Offrire ai clienti controllo e trasparenza sui loro dati diventa un potente fattore di differenziazione. Anche l'etica nel campo del bias algoritmico può essere sfruttata come punto di forza attraverso l'istituzione di comitati etici e team interdisciplinari, il che rafforza il convincimento che lo sviluppo tecnologico sia guidato da principi di equità e responsabilità. Tutte queste precauzioni sono necessarie perché la fiducia digitale ha un impatto diretto e misurabile sulla performance, la fiducia è sempre stato un asset nel settore e oggi si è passati dalla fiducia che derivava dal rapporto umano alla fiducia che deriva dalla credenza di una gestione sicura e trasparente dei dati, e così la tecnologia diventa una commodity. Clienti fiduciosi sono più fedeli e più propensi a utilizzare più servizi. La solidità di una banca digitale, come argomentato da non si misura solo dai suoi asset finanziari, ma dalla robustezza della sua architettura etica e dalla fiducia che ispira (Skinner, 2014)

3.4 Il caso DBS Bank Limited.

La trasformazione di DBS Bank rappresenta un caso di studio paradigmatico per qualsiasi organizzazione che affronti la disruption digitale e che evolva da istituto finanziario

tradizionale ad un leader tecnologico globale, ottenendo vantaggi competitivi e finanziari, tangibili e misurabili. All'inizio del decennio scorso anche la DBS Bank come molte altre incumbent si era trovata di fronte ad un panorama competitivo in rapida e radicale evoluzione. Nuove "disruptive innovations" minacciavano il settore ed era già visibile il cambiamento nel comportamento dei clienti, molti dei quali appartenenti ad una nuova generazione, i cosiddetti "tech-savvy", abituati alle esperienze fluide e immediate offerte dai giganti della tecnologia. Il confronto tra la nuova generazione di clienti e le banche tradizionali diventava sempre più frustrante e obsoleto e si richiedevano standard qualitativi sostanzialmente più elevati rispetto al passato. Come dice, Piyush Gupta, il Chief Executive Officer di DBS Bank "we leveraged digital technologies to be more relevant to our customers and also to be more convenient, simple, and safe for our staff. We've been on this journey for a number of years and have developed an effective and broad-based set of digital capabilities" ... "we need an innovation culture, which doesn't create itself. You must deliberately drive that and put in the processes and frameworks to encourage innovation, risk-taking, and entrepreneurship—it's about knowing it's OK to try and fail." (Levin, Lorenz & Zemmel/McKinsey, 2025 p. 25). Così l'emergenza di ondate di "disruptive innovations" nel settore bancario si è consistentemente e ininterrottamente tradotta in nuovi modelli, con il rischio di disintermediazione da parte delle fintech che si interponevano tra le banche e i loro clienti (Sia, Weill e Zhang, 2021). Affinché le banche potessero sopravvivere in questo panorama si richiedeva una strategia di trasformazione non solo tecnologica ma anche organizzativa e culturale, una vera e propria opera di re-design. La DBS Bank ha pertanto concentrato al propria strategia su una vera e propria opera di ridefinizione della ragion d'essere della banca stessa, permeando l'intera organizzazione di una visione audace e obbligandola ad un cambiamento di mentalità. Il punto di svolta concettuale è stata la sfida lanciata dal CEO Piyush Gupta: "DBS needed to think of itself not as a bank, but as a technology company providing banking services. Gupta challenged his entire workforce to raise their innovation game" (Woo, 2023). L'obiettivo strategico non era semplicemente migliorare i prodotti, ma reinventare l'esperienza bancaria, riassunta nella visione "Make Banking Joyful" : "we seek to "Make Banking Joyful" by leveraging digital technologies and embedding ourselves seamlessly into our customers' lives. We deliver simple, fast and contextual banking solutions and differentiated customer experiences by managing through journeys. We architect our most critical customer processes horizontally and leverage data-driven operating models. This helps break silo-thinking and foster joint accountability across crossfunctional teams. We deploy artificial intelligence/machine learning and experiment iteratively to achieve superior customer and business outcomes"(DBS Annual Report, p.75). Questa visione implicava rendere la banca così semplice, efficiente e integrata nella vita quotidiana dei clienti da diventare quasi "invisibile", un servizio che funziona in background senza frizioni (Sia, Weill, Xu, 2019). Per tradurre questa visione in realtà, DBS ha agito su pilastri strategici fondamentali partendo dalla riprogettazione del "customer journey". La DBS ha abbandonato la logica dei prodotti "in silos" e prestabiliti (conti, mutui, prestiti) ed ha riorganizzato i suoi processi avvicinandosi alle reali esigenze dei clienti e mappando i momenti chiave e le fasi della loro vita (es. comprare un'auto, gestire le finanze di un'impresa), iniziando a

progettare soluzioni integrate per risolvere i loro problemi, non per vendere loro un prodotto. La tradizionale struttura gerarchica e funzionale è stata smantellata in favore di una platform based organization . Questo ha rappresentato una fusione totale tra business e tecnologia, superando il classico disallineamento. La DBS ha introdotto un modello di leadership "two-in-a-box", che significa che un manager del business e un manager della tecnologia condividono la stessa responsabilità e accountability ma soprattutto gli stessi KPI su una determinata piattaforma, in modo da assicurare che la tecnologia sia intrinsecamente allineata agli obiettivi strategici (Sia, Weil & Zhang, 2021). La trasformazione è stata prima di tutto culturale, DBS ha lavorato per diventare una "startup da 22.000 persone" puntando sull' agilità, sulla sperimentazione e su un processo decisionale basato sui dati con l'obiettivo di creare un'organizzazione che avesse la capacità di apprendere e adattarsi in continuazione alle modificazioni imprevedibili del mercato (Meehan, Abraham, 2017). Il motore della trasformazione della DBS è stata l'integrazione completa e radicale della tecnologia e l'approccio "digital to core" seguendo i giganti tecnologici evocati sotto l'acronimo GANDALF. L'adozione di software open-source e la costruzione di un'infrastruttura di dati che permettesse una ricerca e un'analisi delle informazioni potenti e scalabili è stata ispirata da Google, gruppo da cui deriva la G dell'acronimo. La A deriva da Amazon, che ha permesso a DBS di abbandonare i costosi e rigidi data center legacy, ottenendo un'elasticità, una velocità di rilascio e un'efficienza dei costi impensabili in precedenza grazie alla migrazione massiccia verso il cloud pubblico e privato, sfruttando piattaforme come Amazon Web Services (AWS). La N deriva da Netflix che da sempre suggerisce contenuti sulla base delle cronologie di visione degli utenti così DBS è stata ispirata a utilizzare le analytics dei dati per comprendere a fondo i clienti offrendo raccomandazioni iperpersonalizzate. La A di Apple sottolinea l'enfasi sul design e sull'user experience creando interfacce e processi funzionali e intuitivi ma soprattutto eleganti e piacevoli da usare. La L è la prima lettera di LinkedIn, la prima che ha costruito una comunità interna di apprendimento continuo, investendo in misura significativa nella formazione e nella riqualificazione dei propri dipendenti per prepararli alle sfide del futuro digitale. Infine la F deriva da Facebook da cui DBS ha preso l'idea di trasformare la banca in un ecosistema aperto. Questo è stato reso possibile tecnicamente da un'architettura "API-first". Un'API, "Application Programming Interface", è un insieme di regole, protocolli e strumenti che permette a due applicazioni software di comunicare tra loro. In pratica, è un "contratto" che stabilisce come un programma può interagire con un altro senza dover conoscere i dettagli interni del suo funzionamento. DBS ha lanciato la più grande piattaforma API del settore bancario mondiale, consentendo a centinaia di partner esterni di integrarsi con i suoi servizi e co-creare valore per i clienti finali (Sia, Weill, & Zhang, 2021). Questo approccio è stato reso possibile solo ricostruendo oltre il 95% delle applicazioni ma ciò ha permesso di essere cloud-native, di automatizzare i processi attraverso una base tecnologica flessibile e proiettata al futuro, il che ha portato a risultati tangibili straordinari che hanno permesso nel tempo il consolidamento della leadership di mercato e ad una performance finanziaria superiore. Oggi DBS è riconosciuta come un leader globale del settore e anche nel suo bilancio annuale vengono citati tutti i riconoscimenti che ha ricevuto, ad esempio il titolo di "World's Best Bank" (Euromoney e Global

Finance) e "World's Best Digital Bank" (Euromoney) per più anni consecutivi. È stata inoltre nominata "Safest Bank in Asia" per 16 anni di fila, fino al 2024. Questi premi oltre ad essere dei riconoscimenti che solidificano la cultura interna operano anche come forti strumenti di marketing, moltiplicando la fiducia dei clienti, attraendo candidati di talento e legittimando le proprie scelte strategiche nei confronti degli stakeholders. Oltre all'efficienza della banca e al maggior valore che essa riesce a trasmettere ai propri clienti DBS Bank si è anche confermata un'organizzazione in grado di equilibrare l'espansione con l'efficiamento dei costi, soprattutto grazie all'architettura tecnologica che ha abilitato modelli di espansione a basso costo. Un esempio è il lancio di digibank in India e Indonesia, una banca interamente digitale e mobile, ciò che ha permesso a DBS di penetrare mercati vastissimi acquisendo milioni di clienti con un investimento minimo in infrastrutture fisiche (Sia, Weill & Zhang, 2021).

Oltre a ricordare i titoli di cui è stata insignita, l'ultimo Annual Report di DBS conferma anche l'impatto diretto e massiccio sulla redditività che ha avuto la strategia digitale applicata, a dimostrarlo è il trend permanentemente in crescita dell'utile netto (net profit), evidenza ineccepibile della strategia di trasformazione perseguita. Il cost-income ratio pari a circa il 40% posiziona DBS tra i leader mondiali in termini di redditività e di efficienza, risultato diretto dell'automazione che ha permesso la migrazione dei clienti sui canali digitali (meno costosi) e la razionalizzazione della struttura dei costi. Per quanto riguarda le prospettive future la crescita registrata dalla banca risulta essere sostenuta sia negli impieghi che nei depositi, questo è stato permesso anche dalla sua solidità patrimoniale che viene confermata dai rating di credito "AA-" e "Aa1", tra i più alti al mondo.

La capitalizzazione di mercato è triplicata da agosto 2020 ad Agosto 2025 e, ancora di più, il rapporto tra valore totale degli assets (intorno a 620 miliardi di dollari) e la capitalizzazione di mercato sfiora il 18%, evidenza assoluta dell'eccellente reputazione attribuita dagli investitori a questa banca. L'attenzione alla crescita e alla stabilità dell'istituto è nuovamente sottolineato anche dal fatto che DBS misura il ritorno degli investimenti in tecnologia e dal bilancio è riscontrabile che nel 2024, le iniziative basate su intelligenza artificiale e data analytics hanno generato un valore economico stimato di oltre 750 milioni di dollari di Singapore, più del doppio rispetto all'anno precedente. Questo dimostra la capacità della banca di monetizzare i propri investimenti tecnologici, trasformando i dati in profitto. Possiamo dire che la DBS attraverso un modello olistico è riuscita a costruire una strategia e a diffonderla ai suoi dipendenti tanto da trasformare la cultura aziendale e ridirigerà in direzione della tecnologia e della trasformazione digitale ottenendo ottimi risultati finanziari che hanno rafforzato la sua credibilità. Coraggiosamente ha abbandonato i paradigmi della banca tradizionale e ha adottato un modello di un'azienda tecnologica il che le ha permesso di sopravvivere alla disruption e di prosperare, stabilendo un nuovo standard di eccellenza per l'intero settore finanziario globale.

In definitiva, DBS Bank ha adottato un approccio molto aggressivo verso la digitalizzazione, posizionandosi come "digital bank" piuttosto che "bank with digital services". Questa distinzione filosofica ha guidato la sua strategia di trasformazione. Piyush Gupta, è addirittura arrivato a definire DBS "as a bank that is becoming digital,

but as a technology company that happens to have a banking license" (McKinsey Quarterly, 2023).

Così, DBS Token Services segna una nuova pietra miliare nei servizi finanziari per le istituzioni con il banking alimentato da blockchain. La banca ha lanciato DBS Digital Exchange (DDEX) nel 2020, una delle prime piattaforme di scambio di asset digitali completamente integrate di una banca tradizionale.

DBS Bank ha inoltre introdotto di recente opzioni crypto over-the-counter e note strutturate per clienti istituzionali, diventando la prima grande banca asiatica a fornire derivati Bitcoin sofisticati.

Eng-Kwok Seat Moey, Head of Capital Markets di DBS, ha commentato: "Digital assets are no longer a fringe asset class but a legitimate part of the investment universe" (DBS Press Release, 2024).

3.5 Il caso JPMorgan Chase.

JPMorgan Chase & Co. (JPMC) un leader assoluto di mercato (essendo la banca con la maggiore capitalizzazione di mercato al mondo, circa 800 miliardi di dollari e la più grande banca americana per totale di bilancio, con attivi totali che sfiorano i 4.400 miliardi di dollari), con un rapporto tra capitalizzazione di mercato e total assets marginalmente superiore a quello di DBS e attualmente di poco sopra il 18%.

La scelta di JPMC di attuare una trasformazione digitale è avvenuta non per necessità di sopravvivenza, ma come un'opportunità per fortificare stabilmente la propria posizione dominante e creare un vantaggio competitivo ormai quasi irraggiungibile. La sua strategia di potenziamento su vasta scala è avvenuta sfruttando le sue immense risorse per diventare un "Golia" anche in ambito digitale. La strategia digitale di JPMC è rappresentativa ed in linea con la sua storia passata e la sua struttura e il risultato di un gran numero di fusioni ed acquisizioni tra le quali spicca quella avvenuta come OPS tra Chase Manhattan, N.A. e J.P. Morgan & Co nel 2000, che ha consentito a queste due prestigiosissime banche di dare abbrivio ad un modello di banca autenticamente "universale" (Frantslikh, 2005; Danzer 2023).

Le origini di J.P. Morgan Chase affondano le loro radici in una concezione della finanza profondamente radicata nelle tradizioni dei banchieri d'affari privati, caratterizzata da un'impronta spiccatamente anglo-americana e da una rete di legami personali. All'inizio della Prima Guerra Mondiale, la "House of Morgan" era una costellazione di società finanziarie che includeva J.P.

Morgan & Co. a New York, Morgan Grenfell & Co. a Londra, Drexel & Co. a Philadelphia e Morgan, Harjes & Co. (originariamente Drexel, Harjes & Co.) a Parigi. Questa struttura transatlantica, con un chiaro epicentro a New York e Londra, rifletteva la cultura e gli interessi dei suoi partner. Dopo la morte del fondatore J. Pierpont Morgan nel 1913, la guida passò al figlio, J.P. Morgan, Jr., noto come Jack Morgan, un uomo con una spiccata predilezione per la Gran Bretagna, dove aveva vissuto e lavorato per anni. Durante e dopo la Prima Guerra Mondiale, la banca assunse un ruolo di primo piano negli affari internazionali, finanziando gli acquisti per i governi britannico e francese negli Stati Uniti e facilitando prestiti cruciali per lo sforzo bellico. Nel dopoguerra, i partner della

“House of Morgan” (Chernow, 2010) divennero figure centrali negli sforzi di ricostruzione europea, guadagnandosi l'appellativo di “money doctors” (medici del denaro) per la loro capacità di fornire consulenza e, soprattutto, i capitali statunitensi necessari alla stabilizzazione di economie devastate dal conflitto. Questa epoca fu caratterizzata da una fitta rete di relazioni personali con politici, funzionari governativi e banchieri centrali, che consolidò l'orientamento transnazionale dell'istituto.

Un'evoluzione fondamentale nella struttura della banca avvenne nel 1940, quando abbandonò la sua forma giuridica di partnership (società di persone) per trasformarsi in una corporation (società per azioni). Questo cambiamento segnò l'inizio di una nuova era, allontanandosi dal modello del banchiere privato la cui reputazione e il cui “carattere” erano considerati il bene più prezioso. Parallelamente, la struttura internazionale subì delle modifiche: già nel 1926, la filiale parigina Morgan, Harjes fu sciolta e sostituita da un ufficio controllato direttamente da New York, Morgan & Cie., rendendo la banca “più internazionale nelle sue preoccupazioni e meno internazionale nella sua struttura”.

Nel secondo dopoguerra, il settore bancario tradizionale subì una significativa contrazione della sua quota di mercato nei prestiti, scendendo dal 60% a solo il 20%. Questo contesto di crescente competizione e di ridefinizione dei mercati finanziari portò a una nuova fase di consolidamento. Per JPMC, la struttura organizzativa attuale è il risultato di una serie di fusioni strategiche su larga scala. Tra queste, spiccano la fusione del 1996 tra Chase Manhattan Bank e Chemical Banking Corporation, la holding company che includeva la Chemical Bank, la fusione con Robert Fleming Holdings nell'Aprile 2000 e naturalmente l'unione nel 2000 tra J.P. Morgan e Chase Manhattan, che diede vita all'odierna J.P. Morgan Chase & Co. Perfezionatasi nel Dicembre dello stesso anno e, da ultima, l'acquisizione e fusione, nel 2005, di Bank One (un'operazione di circa 58 miliardi di dollari, ossia poco meno del 75% in più rispetto all'operazione precedente) conclusa formalmente all'inizio di Luglio 2004, che rese assolutamente inattaccabile la presenza del gruppo nel mercato retail americano e che condusse all'individuazione, come capo del gruppo post-merger, di Jamie Dimon, il banchiere più longevo al mondo e tutt'ora in carica. Questa nuova entità si configurava come una banca universale di “Tipo-D”, ovvero una holding che controlla diverse affiliate specializzate in servizi bancari commerciali, di investimento e assicurativi. Anche la crisi finanziaria del 2007-2008 rappresentò un'occasione di espansione, con l'acquisizione della quinta banca d'investimento americana per dimensione di assets, Bear Stearns, un'operazione sotteraneamente incentivata dalla Federal Reserve e assistita dal suo supporto operativo per la selezione degli assets effettivamente acquisiti, oltre a Washington Mutual Inc. un grande retailer con circa 2.207 filiali e una forte presenza in California e Florida fino ad allora mancante nel portafoglio geografico di JPMC, accettò di rilevare con effetto pressoché immediato gli assets e parte delle passività di Washington Mutual per 1,9 miliardi di dollari, oltre ad impegnarsi ad emettere un aumento di capitale di 8 miliardi di dollari, poi portato a 10, pur di assicurare, anche nell'immediato periodo “post-merger” l'osservanza degli standard di solvibilità. Il costo complessivo delle due acquisizioni fu di circa 19 miliardi di dollari, ma si tradusse in una crescita di assets superiore a 500 miliardi. Il round di acquisizioni finalizzate a costituire la struttura di base della futura banca universale terminò nel 2009 con l'acquisizione, per 1 miliardo di sterline di

Cazenove & Co un importante stock broker e investment bank con una clientela assolutamente prestigiosa tra cui spiccava la Famiglia Reale inglese.

A partire dal 2020, J.P. Morgan Chase ha intrapreso un significativo cambio di strategia, abbandonando il modello delle grandi fusioni bancarie per concentrarsi su una serie di acquisizioni e investimenti mirati, prevalentemente nei settori del fintech e dei servizi al consumo. Questa svolta è stata motivata, nelle parole dell'amministratore delegato Jamie Dimon, dalla necessità di affrontare una "concorrenza molto dura e brutale" da parte di startup e nuovi operatori tecnologici. In una intervista rilasciata il 7 Aprile 2021 a CNBC, Jamie Dimon ebbe a dire che "Banks ... are facing extensive competition from Silicon Valley, both in the form of fintechs and Big Tech companies", con chiaro riferimento a Amazon, Apple, Facebook, Google and Walmart, ma anche a Stripe, PayPal e Square e che questa forte competizione "is here to stay." Tra le preoccupazioni maggiori vi è che la "Fintech's ability to merge social media, use data smartly and integrate with other platforms rapidly (often without the disadvantages of being an actual bank) will help these companies win significant market share," ... "[M]any banking products, such as payments and certain forms of deposits among others, are moving out of the banking system. In addition, lending in many forms is moving out of the banking system," Le Fintech companies "are making great strides in building both digital and physical banking products and services." ... "From loans to payment systems to investing, they have done a great job in developing easy-to-use, intuitive, fast and smart products."

A partire dalla consapevolezza dell'invasione tecnologica che competitors non bancari stavano portando nel mercato bancario, JPMC, iniziò sempre più a porsi l'obiettivo di acquisire e gradualmente controllare tecnologie, competenze e quote di mercato in segmenti innovativi per non restare indietro rispetto alla rapida evoluzione del settore finanziario. Questa nuova strategia si è concretizzata in un numero considerevole di operazioni, descritte come "acquisizioni minori e non totali". Un'analisi di Business Insider, dopo avere individuato 6 acquisizioni di start-ups tecnologiche fino al 2020, ha tracciato almeno 16 accordi di questo tipo dal 2020 in avanti, che includono non solo l'acquisto del 100% delle società, ma anche investimenti strategici, acquisizioni di quote di minoranza e partecipazioni in round di finanziamento. Esempi emblematici di questa tendenza includono:

- Aumni (2023): una startup che vende software di analisi degli investimenti a società di venture capital;
- Nutmeg (2021): un gestore patrimoniale digitale con sede nel Regno Unito, acquisito per rafforzare le capacità di digital wealth della banca.
- Global Shares (2022): una società irlandese che produce software per la gestione dei piani di azionariato dei dipendenti, un modo per raggiungere clienti che stanno iniziando a costruire il proprio patrimonio.
- Viva Wallet (2022): acquisizione di una quota del 49% in una società di pagamenti cloudbased greca per espandere la presenza nei pagamenti europei.

JPMC ha inoltre acquisito partecipazioni in C6 (una banca digitale brasiliana), ha effettuato un investimento in TRM Labs (una startup specializzata in strumenti di anti-

frode per le criptovalute) e ha guidato un round di finanziamento per Codat, una startup che costruisce API per connettere piccole imprese a banche e fintech.

Queste operazioni dimostrano un approccio chirurgico, volto a integrare specifiche capacità tecnologiche e a raggiungere nuovi segmenti di clientela, specialmente quelli più giovani e digitalizzati. Non tutte queste mosse hanno avuto successo; l'acquisizione di Frank, una piattaforma di pianificazione finanziaria per studenti universitari, si è rivelata un "enorme errore" a seguito di accuse di frode contro i fondatori, sollevando interrogativi sulla disciplina finanziaria della banca nella sua frenesia di acquisizioni. Ciononostante, la strategia generale rimane chiara: competere nell'era digitale attraverso l'integrazione di innovazione tecnologica.

Il cambiamento strategico di J.P. Morgan è intrinsecamente legato alla digitalizzazione e all'ascesa della cosiddetta "Online Platform Economy". La finanza integrata (embedded finance), in cui i prodotti finanziari sono integrati in software non bancari, ha visto gli Stati Uniti assumere un ruolo guida. Aziende come Square e Shopify hanno reso la tecnologia finanziaria accessibile e conveniente, spingendo le banche tradizionali a evolversi per non essere disintermedate. Le piattaforme software stanno diventando un "hub centrale" per tutte le esigenze finanziarie di un'organizzazione, dalla gestione dell'inventario ai pagamenti, fino ai prestiti e ai conti correnti aziendali. Le acquisizioni mirate di J.P. Morgan nel settore fintech sono una risposta diretta a questa trasformazione, un tentativo di incorporare queste nuove tecnologie per rimanere competitivi e offrire un servizio integrato. In questo contesto di acquisizioni strategiche e mirate, l'acquisto della First Republic Bank nel maggio 2023 rappresenta una notevole eccezione. Non si è trattato di un'operazione proattiva per acquisire tecnologia o entrare in un nuovo mercato, ma di una mossa reattiva e opportunistica nata da una crisi sistemica. La First Republic, una banca regionale specializzata in clienti ad alto patrimonio, è crollata in seguito a una massiccia fuga di depositi, scatenata dal panico generato dai precedenti fallimenti di Silicon Valley Bank e Signature Bank. Di fronte all'insolvenza, le autorità di regolamentazione federali hanno sequestrato la banca e hanno avviato un "processo di offerta altamente competitivo" per vendere le sue attività. JPMorgan Chase è emersa come vincitrice, assumendo tutti i depositi e la maggior parte degli asset della banca fallita, tra cui 173 miliardi di dollari di prestiti e 30 miliardi di dollari di titoli. Questa operazione, dal costo stimato di circa 13 miliardi di dollari per il fondo di assicurazione dei depositi (FDIC), è stata una delle più grandi acquisizioni bancarie degli ultimi anni. Tuttavia, essa non segnala un ritorno alla vecchia strategia di consolidamento su larga scala, ma piuttosto un intervento eccezionale, facilitato dalle autorità di regolamentazione, per stabilizzare il sistema bancario in un momento di grave turbolenza. L'acquisizione della First Republic si configura quindi come un evento straordinario, distinto dalla tendenza prevalente di J.P. Morgan a perseguire una crescita più agile e tecnologicamente avanzata attraverso acquisizioni minori e strategiche (Farrell, Greig & Hamoudi, 2018; Liu, Altun, Acharyya, Tillman, Kimura, Masuda, Saryüce, 2025).

Questo modello integra servizi di retail banking, commercial banking, investment banking e asset management è il fondamento della sua strategia digitale. La vision della JPMC è: "Universal Service Positioning". Risulta subito chiaro come l'obiettivo non sia di focalizzarci su una nicchia ma di cercare di conquistare tutto il mercato, la visione

viene applicata anche nel pratico infatti la costruzione dell'offerta ha portato ad offrire una gamma completa di soluzioni digitali di altissimo livello a ogni tipo di cliente, dalle famiglie alle più grandi corporazioni mondiali, in oltre 100 paesi (Zeng, 2022). La visione è quella di porsi partner finanziario unico e indispensabile per tutti i segmenti di mercato. Il mindset della leadership affinché la mission possa realizzarsi è quello di costruire una "fortezza digitale" perseguendo una strategia incentrata sulla sicurezza, sull'affidabilità e sulla scalabilità; si vuole creare un ecosistema digitale sicuro a cui i clienti vogliono appoggiarsi ma soprattutto efficiente e completo in modo che risulti per loro sconveniente rivolgersi ad un altro istituto. A differenza della DBS l'approccio non punta sull'agilità e la flessibilità della startup ma al contrario si vuole fortificare l'idea di una superpotenza che si modernizza fortificando il suo arsenale. La strategia della JPMC si basa su una serie di pilastri: "Top-level Digital Strategy", Sfruttamento dei dati su scala, Digitalizzazione End-to-End. Si punta dunque a una strategia chiara che arrivi dai livelli più alti e sia imposta all'organizzazione, affinché ciò sia possibile la strategia deve essere chiara, ben comunicata e molto rigida con budget ben definiti, in particolare il budget tecnologico annuale supera i 12 miliardi di dollari in questo caso. Gli investimenti in tecnologia non sono considerati però un costo ma il principale motore di investimento per il futuro. Parte di questo investimento viene dedicato a permettere l'evoluzione della vera fonte del vantaggio competitivo, la possibilità di storage and processing di un enorme mole di dati proprietari che derivano dai trilioni di dollari di pagamenti eseguiti ogni giorno dalle decine di milioni di clienti che serve. Da tutti questi movimenti deriva una base di dati ineguagliabile sia per volume che per varietà e che è diventata l'asset fondamentale su cui vengono costruiti i modelli di AI per la gestione del rischio, la personalizzazione e l'efficienza operativa. Infine la strategia di digitalizzazione end-to-end mira a digitalizzare l'intera esperienza del cliente, dall'onboarding (ridotto da ore a minuti) all'assistenza, trasmettendo una visione olistica e un'esperienza integrata e senza interruzioni che avviene passando da un canale all'altro tra mobile e filiale, riconfigurata con chioschi virtuali. JPMC persegue una strategia di "accirchiamento tecnologico" investendo a tutto tondo e pesantemente su ogni tecnologia chiave per assicurarsi la superiorità in ogni campo creando un ambiente di iper-competizione. Gli asset chiave a livello tecnologico per JPMC sono l'AI, che permette efficientamento e personalizzazione e viene utilizzata per controllare il rischio, personalizzare, effettuare servizi di trading; la blockchain e il cloud. Esempi di applicazioni dell'intelligenza artificiale sono i tool come COIN (Contract Intelligence) che analizzano documenti legali impiegando qualche secondo quando prima era un'operazione che richiedeva migliaia di ore di lavoro e viene utilizzato anche nella prevenzione delle frodi e nel riciclaggio di denaro; l'app Chase che attraverso l'AI offre consigli e prodotti personalizzabili ai clienti senza richiedere il sostegno umano o algoritmi come LOXM, un algoritmo di trading che ottimizza l'esecuzione degli ordini sui mercati. JPMC, inoltre, è stata una delle prime grandi banche a credere e a voler effettivamente investire anche in maniera massiccia nella tecnologia blockchain. Il suo progetto più noto è la JPM Coin, una stablecoin ancorata al dollaro utilizzata per velocizzare i pagamenti transfrontalieri e i regolamenti all'interno della sua rete privata, Kinexys, la blockchain platform di JPMC che è succeduta alla precedente, Onyx nel Novembre 2024, collegata a sua volta a JPMD, un

token di deposito in USD su Base, la blockchain Ethereum Layer 2 integrata in Coinbase, destinata a fornire ai clienti istituzionali un'alternativa alle stablecoin per un regolamento quasi istantaneo 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e liquidità quasi in tempo reale. JPMD è il primo token di deposito autorizzato nel suo genere e consentirà in futuro ai clienti istituzionali di J.P. Morgan di inviare e ricevere denaro in modo esclusivo e sicuro on-chain, migliorando l'ecosistema dei pagamenti digitali e incoraggiandone un'adozione più ampia. Per la prima volta, JPMC ha costruito un sistema per interfacciarsi con una blockchain pubblica, segnando una svolta significativa nella strategia di apertura verso ecosistemi decentralizzati.

Takis Georgakopoulos, Head of Wholesale Payments di JPMC, ha sottolineato: “We are building the rails for the next generation of financial infrastructure” (Bloomberg Interview, 2024).

Oltretutto, di recente JPMC sta consentendo alla propria clientela di acquistare bitcoin, un cambiamento epocale rispetto alle posizioni in merito inizialmente scettiche di Jamie Dimon.

La strategia di JP Morgan riflette un approccio di “controlled innovation”, dove la banca bilancia l'innovazione tecnologica con la gestione del rischio e la conformità normativa. L'implementazione di Kinexys e di JPMD non è un esperimento, ma un'infrastruttura operativa che mira a rendere i pagamenti all'ingrosso più efficienti e meno costosi (Zeng, 2022). Infine, così come la DBS, anche JPMC sta puntando e realizzando una migrazione verso la costruzione di un'infrastruttura cloud ibrida, dismettendo migliaia di applicazioni legacy, in modo da ottimizzare la resilienza grazie ad un maggiore livello di agilità e velocizzando le tempistiche di sviluppo di nuovi servizi. Questo approccio è stato un grande esempio di first mover vincente che è riuscito grazie alla tempestività a conquistare una posizione competitiva vantaggiosa. La grande forza di questa banca è stata proprio la possibilità di conquistare grandi economie di scala e di dominare il mercato grazie agli oltre 80 milioni di clienti negli Stati Uniti, di cui la maggior parte è attivo sui canali digitali. Nell'ultima lettera di Jamie Dimon agli Shareholders, si afferma testualmente: “Our great economies of scale allow us to invest and compete—with much of our growth driven by technology builds of new products and services. We are constantly assessing the landscape and do expect lots of competition from existing competitors and fintech companies. We need to be as nimble as they are and use our skills and capabilities to stay ahead”.

Ciò spiega come ogni miglioramento tecnologico venga programmaticamente rivolto ed applicato a una base di clienti enorme, generando un impatto economico e di mercato immediato grazie alle efficienze operative che si derivano, si può infatti dire che l'automazione ha contribuito in questo caso a mantenere una redditività costantemente elevata. La capacità di servire i clienti attraverso canali digitali a basso costo, riducendo al contempo le frodi e ottimizzando i rischi, ha un impatto diretto sui risultati di bilancio. L'entità degli investimenti tecnologici, la profondità dei suoi dati proprietari e la completezza del suo ecosistema digitale creano barriere all'entrata quasi insormontabili. Per un concorrente, sia esso una banca tradizionale o una FinTech, replicare l'infrastruttura e l'offerta di JPMC è finanziariamente e tecnicamente proibitivo.

3.6 Confronto di strategie alternative, ma incenti: JPMC vs. DBS

JPMorgan Chase (JPMC) e DBS Bank sono chiari esempi di leader della trasformazione digitale ma la nostra analisi rivela che i loro successi derivano in realtà da filosofie, strategie e approcci esecutivi molto differenti, questo sicuramente perché il successo non è riconducibile all'applicazione di una formula universale ma può derivare da un perfetto allineamento strategico (strategic fit) tra la strategia digitale scelta e l'identità unica del business stesso, per questo va sempre capita la sua scala, la sua storia, la sua cultura rispetto alla sua posizione di mercato. Prima di analizzare le differenze andiamo a vedere quale è il terreno comune. Entrambe le banche hanno compreso tempestivamente ed anche in anticipo quali fossero le forze in gioco anticipando la minaccia posta dalle FinTech e dalle Big Tech, capaci di offrire esperienze cliente superiori (Zeng, 2022) e hanno deciso di impostare una strategia pronta a porre il cliente al centro, passando da una logica di prodotto a una di esperienza (Sia, Weill, Zhang, 2021) per questo motivo entrambe puntano risolutamente su di un nucleo tecnologico comune: Cloud, Dati, Intelligenza Artificiale e, in misura diversa, Blockchain, riuscendo ad ottenere un grande vantaggio competitivo. Le differenze principali sorgono nel come hanno affrontato queste sfide e si articolano su 4 dimensioni, la filosofia strategica, la scala su cui è stata applicata tale strategia, il motore dell'innovazione e l'approccio con l'eco sistema.

1. Le filosofie strategiche contrapposte sono "fortress against agility/leanness".

La filosofia di JPMC è quella della preponderanza dimensionale e della capacità di dominare strutturalmente il mercato, in ossequio alla storia al suo principale obiettivo strategico e alla sua identità reputazionale, quello di porsi come "banca universale" attraverso una serie di megafusioni, dunque la creazione di un demanio è perfettamente in linea con l'identità della banca

(Frantslikh, 2005 e Danzer, 2023). L'obiettivo non era di quello di reinventarsi al contrario, ma se mai di utilizzare i propri punti di forza per dimostrare e riconfermare la propria superiorità in termini di risorse, costruendo una fortezza digitale impenetrabile. La "Top-level Digital Strategy" descritta nei documenti è un piano dall'alto verso il basso, mirato a ottimizzare e digitalizzare ogni linea di business per creare un ecosistema completo e integrato, in cui la sicurezza, l'affidabilità e la completezza dell'offerta scoraggiano i clienti dal guardare altrove. In netto contrasto, la filosofia di DBS è stata quella della reinvenzione radicale e dell'agilità con la sua visione, "Make Banking Joyful", di completo ridisegno organizzativo indipendentemente da obiettivi di ottimizzazione. Si è voluto disimparare tutto ciò che si conosceva e si credeva riguardo la mentalità bancaria tradizionale per ricostruire l'organizzazione guardando la realtà con gli occhi di una "startup da 22.000 persone". La strategia non era difensiva, ma offensiva: utilizzare la velocità e la centralità del cliente per scavalcare ("leapfrog") concorrenti più grandi e lenti e diventare il nuovo punto di riferimento del settore. La cultura, in questo modello, non è un supporto alla strategia; la cultura è la strategia.

2. Scala: dominio universale contro leadership globale selettiva

L'offerta di JPMC è stata costruita per incontrare le richieste di un enorme folla costituita da clienti di qualsiasi tipo su scala globale. Come già ricordato, questa strategia di impianto illimitato del mercato viene definita "universal service positioning" e si rivolge a ogni tipo di cliente, dalle famiglie alle più grandi istituzioni mondiali in oltre 100 paesi (Zeng, 2022). Ciò ha permesso alla banca americana di consolidare un inattaccabile vantaggio competitivo su larga scala poiché ogni dollaro investito in tecnologia viene ammortizzato su una base di clienti e di asset immensa, generando un ritorno economico che i concorrenti non possono eguagliare. DBS ha focalizzato la sua attenzione e ha prestato maggiore attenzione ai mercati chiave nel Sud-est asiatico, ha costruito un architettura snella per espandersi in maniera mirata "asset-light", come nel caso del lancio di digibank in India, un modello che le ha permesso di entrare in un mercato enorme senza la necessità di costruire una costosa rete fisica (Sia, Weill & Zhang, 2019). La sua ambizione non era essere ovunque, ma costruire un modello agile ed innovativo che dimostrasse la sua pregnanza operativa in mercati già dominati e fosse quindi esportabile altrove in maniera promettente e senza rischi.

3. Motore dell'innovazione: potenza di fuoco finanziaria contro rivoluzione culturale

La scelta della scala di JPMC è comprensibile essendo alimentata da una capacità finanziaria virtualmente ineguagliabile e con un budget annuale di oltre 12 miliardi di dollari. Grazie a questo essenziale presupposto operativo, JPMC si è potuta permettere di costruire internamente piattaforme complesse come Onyx/Kinexys per la blockchain, acquisire startup FinTech e assumere i migliori talenti tecnologici a livello globale. L'innovazione è il risultato di un investimento massiccio e centralizzato in Ricerca e Sviluppo, che si traduce in una superiorità tecnologica schiacciante (Zeng, 2022). DBS non avrebbe mai potuto replicare una simile strategia di dominio territoriale e tecnologico e ha quindi optato per un percorso alternativo investendo somme cospicue soprattutto in una solida evoluzione della sua corporate culture della sua organizzazione interna. Il cambiamento nel modo di lavorare e nel modo di pensare ha poi alimentato l'innovazione. L'adozione di metodologie agili, la riorganizzazione in piattaforme e il modello di leadership "two-in-a-box" hanno creato un ambiente in cui l'innovazione poteva emergere in modo organico e rapido, con una perfetta fusione tra le esigenze del business e le capacità della tecnologia (Sia, Weill & Zhang, 2019). L'acronimo GANDALF non è solo un framework tecnologico, ma un manifesto culturale che ha guidato ogni decisione.

4. Approccio all'ecosistema: piattaforma chiusa contro piattaforma aperta

La strategia di JPMC mira a costruire un ecosistema digitale onnicomprensivo e largamente autosufficiente in modo da avere una catena del valore interamente gestita dalla banca e senza dover dipendere da altri, in questo modo si può essere l'unico fornitore di tutti i servizi finanziari, anche se questa strategia non ha precluso a JPMC di iniziare delle collaborazioni, gestite sempre da una posizione dominante, e con l'obiettivo di integrare nella sua fortezza digitale nuove soluzioni o ampliare il suo mercato sempre senza perdere il dominio o rinunciare alla supremazia contrattuale. DBS ha preferito una soluzione più interconnessa con l'ambiente costruendo un ecosistema aperto a cui è stato dato il nome "API-first". Questa architettura prevede una piattaforma aperta, la più grande del settore, che è stata realizzata grazie all'aiuto di sviluppatori e partner esterni, i quali

sono stati anche invitati a connettersi ai suoi servizi oltre che a co-creare nuove soluzioni. Come riconosciuto da Sia, Weill e Zhang (2019), grazie a questa visione la banca da fornitore di servizi è passata ad orchestrare un ecosistema, il che ha permesso di superare il limite dimensionale di DBS, aumentando la sua portata e la sua capacità di innovazione ben oltre i propri confini.

Questi successi portati avanti in maniera così tanto diversa insegnano e dimostrano che quello della “one best way” è solo un mito e che nessuna soluzione per il successo appare definitivamente e insuperabilmente codificata, per cui la via maestra semplicemente non esiste né nel caso della trasformazione digitale né nel caso di una qualsiasi altra innovazione e che, tantomeno, una strategia di innovazione fine a se stessa non è sempre la strategia giusta da seguire. Le strategie però si rivelano spesso vincenti quando esse sono autentiche e appropriate alla conformazione dell’organizzazione, al di là dall’essere un mero motto funzionale potenzialmente avulso dal marketing e nei fatti talvolta addirittura disapplicato.

In definitiva, JPMC adotta un approccio di "prudent innovation" finalizzato a:

- focalizzarsi su soluzioni istituzionali;
- sviluppare una graduale ma risoluta capacità blockchain;
- integrarsi cautamente nelle criptovalute;
- enfatizzare comunque la stabilità e conformità normativa del suo approccio.

In questo modo, il colosso bancario americano sta conseguendo:

- un solido mantenimento della leadership di mercato negli USA;
- lo sviluppo di infrastrutture blockchain proprietarie robuste; □ l’acquisizione graduale di clientela crypto-interessata; □ la preservazione della reputazione di stabilità.

DBS Bank persegue invece una strategia classificabile come "digital-first transformation" articolabile in termini di:

- posizionamento come technology company;
- adozione rapida di soluzioni innovative;
- leadership nel settore crypto asiatico;
- approccio più aggressivo alla sperimentazione.

Questa coraggiosa strategia ha consentito a DBS Bank di raggiungere :

- i significativi award già menzionati;
- una solida posizione di leadership assoluta nell'ecosistema fintech asiatico;
- una rescita significativa nella customer base digitale;
- l’incremento strutturale dell’efficienza operativa attraverso automazione.

La strategia di JPMorgan Chase sarebbe probabilmente fallita in DBS. DBS non aveva né le risorse finanziarie né la scala globale per proporsi con una strategia di dominio come quella perseguita dalla banca americana. Tentare di farlo sarebbe stato un suicidio finanziario. D’altra parte la strategia di DBS sarebbe stata quasi impossibile da

implementare in JPMorgan Chase. La vastità, la complessità e la storia di JPMC, forgiata da decenni di fusioni tra banche con storie e culture diverse (Danzer, 2023), avrebbero reso una trasformazione culturale così rapida e radicale come quella di DBS estremamente difficile, se non impossibile. Entrambe le banche hanno compreso la lezione più importante: la tecnologia digitale non è il fine, ma un potente mezzo che, se allineato a una strategia autentica e coerente, può generare un vantaggio competitivo duraturo.

La lezione che si può trarre dal confronto tra i due modelli di sviluppo attraverso innovazioni tecnologiche di punta che si sono analizzati, conduce al vero tema di analisi del vincolo assoluto che entrambi i modelli debbono osservare: quello del bilanciamento tra la spinta verso l'innovazione radicale e la necessità di sfruttare e gestire le competenze e le risorse esistenti. L'analisi dei percorsi di trasformazione di giganti come JPMorgan Chase e innovatori come DBS Bank, insieme alle evidenze emerse dalla letteratura specialistica, dimostra che non esiste una singola strategia vincente, ma che ogni istituzione bancaria deve trovare il proprio, unico equilibrio. Questo equilibrio si fonda sul concetto di organizzazione ambidestra e sulla capacità di integrare la crescita interna con un sapiente ricorso a collaborazioni, partnership e acquisizioni esterne. JPMC rappresenta un chiaro esempio di organizzazione ambidestra il cui branch network si è evoluto in condizioni di efficienza operativa e di ottimizzazione funzionale, migliorando i processi di credito tradizionali e riconfermando la base di clienti esistente in modo profittevole con la ricerca di nuove fonti di crescita, l'adozione di tecnologie radicalmente nuove e la sperimentazione di nuovi modelli di business. (Jelassi & Martínez-López, 2020).

Nel quadro del tema di fondo di questo lavoro, si è d'altronde scelto il settore bancario proprio perché è un esempio ideale per riconoscere questa tensione tra le tradizionali e ingenti risorse presenti nella legacy delle banche, come la vasta rete di clienti e la capacità di lettura della reale fisionomia del mercato avvalendosi di "big data", e il riconoscimento progressivo dell'innovazione tecnologica come motore immanente dello sviluppo, pena una inesorabile erosione della propria rilevanza storica e della reputazione internazionale fino ad oggi conseguita (Wewege, Lee & Thomsett, 2020). Il successo, quindi, non sta nello scegliere tra sfruttamento ed esplorazione, ma nel riuscire a farli coesistere. Un altro fattore importante sotto il profilo dei risultati di una strategia, oltre al giusto fit, è la scelta di come far coesistere le collaborazioni esterne centrali nell'attingere al progresso tecnologico come growth engine e le proprie partnership, atteso che nessuna impresa riuscirebbe ad espandersi rimanendo isolata. Le banche stanno sempre più collaborando con le startup FinTech per integrare soluzioni di nicchia e accelerare l'innovazione. Questo permette loro di accedere a tecnologie all'avanguardia senza doverle sviluppare internamente da zero, un processo che sarebbe troppo lento e costoso. Le FinTech, d'altra parte, ottengono l'accesso alla vasta base di clienti e alla credibilità del brand della banca, creando una situazione "win-win" (Timonen, 2005). La creazione di laboratori FinTech (FinTech Lab) e sandbox regolamentari da parte delle autorità di vigilanza, come evidenziato dalla Banca d'Italia (2024), è uno strumento per promuovere questa collaborazione in un ambiente controllato. La stessa creazione della piattaforma blockchain Partior da parte di JPMorgan, DBS e Temasek è un esempio lampante di come

la collaborazione tra giganti possa accelerare lo sviluppo di infrastrutture di settore. Oltre alle collaborazioni che richiedono un livello di impegno più contenuto una buona alternativa sono le acquisizioni, utili quando un nuovo business si rivela promettente. L'acquisizione è uno strumento per internalizzare rapidamente competenze e conquistare quote di mercato. JPMorgan Chase, ad esempio, ha una lunga storia di acquisizioni strategiche per rafforzare la propria offerta in settori specifici, dall'asset management alle piattaforme di pagamento. La parola strategia è il fulcro centrale del mondo del business eppure non tutti i dirigenti colgono la sua vera importanza, non valorizzare e articolare la strategia promuovendola attraverso una dichiarazione semplice e comprensibile è il primo passo per il fallimento, poiché nascono incomprensioni tra i vari livelli che danno vita a iniziative scoordinate minando la potenziale crescita. La strategia affinché sia efficace non può rimanere nascosta nei cassetti dei documenti dirigenziali ma si deve trasformare in un piano dinamico che possa realmente andare a definire l'identità dell'impresa e guidare le sue azioni. Comprendere cosa includere in una buona strategia e cosa escludere è compito di ogni leader, nella consapevolezza che il perimetro della sua identificazione non si esaurisce né nella mission, né nella vision, né nei values di impresa che, per quanto servano a caratterizzarla, non indicano di per sé un percorso definitivo o un puntuale ambito operativo. Una vera strategia è il "piano di gioco competitivo" di un'impresa e, per essere efficace, deve contenere tre componenti critiche: obiettivo, raggio d'azione (scope) e vantaggio. L'obiettivo è il traguardo che si vuole raggiungere e deve essere singolo, preciso, misurabile e con un limite temporale. L'obiettivo deve essere chiaro e chiarire una metrica che ha la priorità in caso di decisioni difficili. Il raggio di azione definisce i confini entro i quali l'azienda opererà a livello di clientela, area geografica e integrazione verticale; questo è necessario per chiarire cosa l'azienda non farà in modo da non concentrarci su strategie inutili ai nostri obiettivi. Il vantaggio è il cuore della strategia e spiega come l'obiettivo sarà raggiunto. Si articola in una proposta di valore per il cliente e una descrizione delle attività interne che la rendono possibile. La proposta di valore chiarisce perché i clienti dovrebbero scegliere il prodotto o servizio dell'azienda rispetto a quello dei concorrenti. Dopo aver capito bene cosa inserire nella strategia i leader devono immergersi in un processo che richiede una forte guida pronta ad agire in maniera creativa e intuitiva senza delegare questo ruolo a consulenti, il CEO diventa il guardiano dello scopo organizzativo e non solo un mero approvatore, deve plasmare e custodire l'identità dell'azienda. La ragione d'essere della dell'azienda deve essere il fulcro della strategia e la possiamo trovare chiedendoci "Se la nostra azienda scomparisse, a chi mancherebbe e perché?", trovato lo scopo questo ci indicherà la via da seguire e illuminerà il cammino ad ogni livello, le scelte di ogni singolo membro sono cruciali per cristallizzare la strategia e garantirne la comprensione e l'interiorizzazione. Infine la strategia non deve essere considerata come un un piano statico, l'obiettivo da raggiungere è un vantaggio competitivo sostenibile ma non immutabile nel tempo, il mondo cambia, la realtà aziendale cambia e anche la strategia deve cambiare. La strategia è un processo organico e continuo di divenire, simile alla leggendaria nave di Teseo, che viene ricostruita una tavola alla volta fino a essere completamente rinnovata, pur rimanendo, in un certo senso, la stessa nave. la tensioni principali a cui viene esposta la dinamica aziendale sono: redditività vs. crescita, breve termine vs. lungo termine,

insieme (Whole) vs. parti (Parts). La scelta di molte imprese di privilegiare un obiettivo a scapito dell'altro senza cercare di gestire le tensioni le porta a danneggiare le loro performance. Ad esempio chi si concentra troppo sulla crescita potrebbe arrivare a una proliferazione di prodotti e a una perdita di redditività (la "trappola del focus sul cliente") o invece concentrarsi ossessivamente sui risultati a breve termine può portare a tagliare investimenti cruciali per il futuro (la "trappola degli utili annuali"). Così come la scelta tra exploitation e exploration anche queste tensioni possono essere gestite rafforzando il legame comune e le sinergie che uniscono i due obiettivi. Alcuni obiettivi da non tralasciare mai quando si redige una strategia sono il beneficio per il cliente; che lega la redditività alla crescita e permette una crescita basata sul valore e la soddisfazione del cliente che diventerà sempre più profittevole, gli utili sostenibili, che legano il breve e il lungo termine, generando utili ripetibili senza tagliare futuri investimenti; e le risorse diagonali, che legano le parti con l'insieme a livello di capacità, processi e valori condivisi, permettendo ad un'impresa di ottenere sinergie senza soffocare l'autonomia e l'efficacia delle singole unità di business. Una strategia per essere vincente deve tradursi in una dichiarazione concisa e potente che rifletta una scelta di obiettivo precisa racchiusa in un confine limitato con un vantaggio chiaro e sostenibile; un obiettivo che deve essere radicato nella corporate culture dell'impresa in oggetto in modo tale da venire compreso da parte di tutti i livelli organizzativi e da amalgamarsi con i vantaggi che nel tempo si sono stabilizzati, senza eliminare il passato e, parimenti, senza proiettarsi troppo sul futuro, rischiando di perdere clienti la cui fedeltà è fortemente connessa alla permanenza e allo sviluppo storico del brand, un valore che va in assoluto salvaguardato pur al cospetto di qualsiasi spinta innovatrice. Gestire le tensioni è possibile ed è un processo che richiede una profonda auto-consapevolezza e la conoscenza dei pilastri strategici su cui impostare le nuove strategie di crescita. Solo così la strategia può diventare una vera "calamita" in grado di allineare gli sforzi di migliaia di persone, rendendole esponenzialmente più efficaci nel creare valore duraturo (Collis and Rukstad, 2008).

In conclusione, l'analisi delle strategie di JP Morgan Chase e DBS Bank rivela due modelli distinti ma complementari di evoluzione verso il mondo fintech. JP Morgan rappresenta il modello di "institutional innovation", caratterizzato da investimenti massicci, approccio metodico e focus sulla stabilità. DBS Bank incarna il modello di "digital transformation leadership", con velocità di implementazione, appetito per il rischio e ridefinizione dell'identità aziendale.

Entrambi gli approcci sono validati dalla **Resource-Based View Theory**, in quanto entrambi le banche stanno sviluppando risorse e capacità uniche che riflettono le proprie caratteristiche distintive e il contesto competitivo di riferimento. Le loro strategie tecnologiche non sono mere implementazioni tattiche, ma rappresentano l'applicazione strategica dei principi RBV per costruire vantaggi competitivi sostenibili nell'era digitale. La sfida futura per entrambe le istituzioni sarà mantenere il delicato equilibrio tra innovazione e gestione del rischio, mentre continuano a ridefinire. Entrambe le banche stanno costruendo capacità digitali distintive che riflettono i principi RBV attraverso:

- risorse umane specializzate, con investimenti massicci in talenti tecnologici;

- capacità tecnologiche, grazie allo sviluppo di piattaforme proprietarie;
- conoscenza settoriale, sviluppando expertise nella convergenza banking-fintech;
 - relazioni strategiche, mediante estese partnership con player fintech e crypto.

La strategia di JPMC riflette l'applicazione dei principi RBV attraverso:

- lo sviluppo di capacità uniche: la creazione di JPM Coin e successivamente JPMD rappresenta lo sviluppo di risorse tecnologiche proprietarie difficili da replicare;
- il leveraging delle risorse esistenti: la banca sfrutta la sua vasta base clienti istituzionale e la reputazione consolidata per introdurre gradualmente innovazioni fintech;
- investimenti in capitale umano: l'assunzione di migliaia di tecnologi rappresenta un investimento in risorse umane specializzate che costituiscono un vantaggio competitivo sostenibile.

Lori Beer, Global Chief Information Officer/CIO di JPMC, ha candidamente affermato: "Our technology investments are creating capabilities that will define the future of banking" (Technology Conference, 2024).

L'approccio di DBS alla RBV si manifesta attraverso:

- una profonda trasformazione culturale consistente nella ridefinizione stessa dell'identità aziendale da banca tradizionale a technology company rappresenta una risorsa intangibile unica;
- una notevole capacità di innovazione rapida, mostrando eccezionale velocità di adozione di nuove tecnologie costituisce una capacità distintiva nel mercato asiatico;
- la creazione di un ecosistema digitale integrato, completo di servizi digitali e difficilmente replicabile da parte di competitors.

In questo senso, Shee Tse Koon, Chief Digital Officer di DBS, ha affermato: "Digital transformation is not about technology, it's about reimagining how we create value for customers" (Asian Banking Summit, 2024).

Le strategie di queste due istituzioni stanno definendo nuovi paradigmi per il settore bancario globale sotto il profilo:

- della necessità di trasformazione digitale in quanto entrambe sostengono la centralità della digitalizzazione per la sopravvivenza competitiva;
- della non indispensabile convergenza degli approcci culturali, dato che JPMC mantiene l'identità bancaria tradizionale integrandola con l'innovazione, mentre DBS ridefinisce completamente la propria identità aziendale;
- della regionalizzazione delle strategie in quanto le differenze negli approcci riflettono anche i diversi contesti normativi e culturali di USA e Asia.

Conclusion.

Questa tesi ripercorre e analizza criticamente lo sviluppo teorico e applicativo, oltre al trend evolutivo della Resource-Based View, evidenziandone la persistente vitalità come chiave interpretativa per l'analisi del vantaggio competitivo, soprattutto in un settore come quello bancario oggi radicalmente attraversato dalla digitalizzazione.

Nel primo capitolo, il richiamo agli antecedenti teorici ha mostrato come già l'economia classica e i successivi contributi di Marshall, Knight e Coase avessero posto l'attenzione sulle risorse, sull'incertezza e sui costi di transazione, anticipando la centralità del problema dell'allocazione efficiente dei fattori. Schumpeter, con la sua visione dinamica del capitalismo, ha sottolineato il ruolo dell'innovazione e dell'imprenditore innovatore, mentre Penrose ha evidenziato il legame fra risorse interne e possibilità di crescita. Questi contributi hanno fornito la base per la riflessione strategica successiva, che con Porter e la sua analisi della struttura settoriale ha spostato l'attenzione sull'ambiente competitivo, e con Abell si è incentrata sulla definizione degli spazi strategici. La RBV è nata come superamento e integrazione di tali approcci, spostando il fuoco dall'esterno all'interno dell'impresa, e riconoscendo che il vantaggio competitivo deriva non tanto dalla posizione nel mercato quanto dalla capacità di sviluppare e presidiare risorse rare, preziose, inimitabili e insostituibili. Le risorse, tangibili e intangibili, insieme alle competenze, hanno così acquisito un ruolo centrale nella spiegazione della competitività, dando origine a filoni come la knowledge-based view, che enfatizza il sapere come asset strategico. In questo quadro, l'innovazione è stata definita e classificata come esito del rinnovamento organizzativo e tecnologico, nonché come motore di differenziazione, mentre la progettazione organizzativa multicontingente ha offerto una prospettiva utile a comprendere come le imprese possano adattare le proprie strutture in funzione delle variabili ambientali e interne.

Nel secondo capitolo ci siamo soffermati sulla dinamica competitiva tra first mover e second mover, concetti chiave per comprendere come le imprese affrontino la scelta temporale di ingresso in un mercato. L'analisi ha evidenziato come il first mover possa beneficiare di vantaggi quali la costruzione della reputazione, l'accesso anticipato a risorse rare e la possibilità di creare standard, ma allo stesso tempo debba sostenere rischi elevati legati all'incertezza tecnologica e alla rigidità di scelte precoci. Il second mover, o follower, può invece sfruttare le esperienze altrui, ridurre i costi di sperimentazione e adottare tecnologie più mature, pur rinunciando ai benefici dell'anticipo. In questo contesto, la protezione dei diritti di proprietà assume un rilievo strategico, in quanto garantisce che l'investimento in risorse e innovazioni possa tradursi in un effettivo vantaggio competitivo difendibile.

Il terzo capitolo ha applicato queste chiavi di lettura al caso del sistema bancario, approfondendone l'evoluzione in direzione della digitalizzazione. La trasformazione del contesto competitivo, caratterizzata dall'ingresso di nuovi player fintech, dall'innovazione tecnologica e da una regolamentazione sempre più stringente, ha imposto alle banche tradizionali di ridefinire i propri modelli di business. L'architettura della banca digitale, fondata su piattaforme integrate e servizi orientati al cliente, ha consentito di ampliare l'offerta, migliorare l'efficienza e rispondere alla domanda crescente di servizi digitali. Tuttavia, tali trasformazioni hanno avuto anche impatti significativi sull'occupazione, determinando una riduzione di posizioni tradizionali e aprendo questioni etiche sul rapporto uomo-macchina e sulla responsabilità sociale delle istituzioni finanziarie.

In questo quadro, l'analisi dei casi DBS Bank e JPMorgan Chase ha permesso di mettere a confronto due strategie diverse ma entrambe riconducibili alla teoria delle risorse e competenze dell'approccio RBV. DBS ha optato per autoridefinirsi come banca digitale a tutti gli effetti, assoggettando la cultura interna a questo obiettivo di lungo termine, sviluppando nuove competenze tecnologiche e aprendo con decisione al mondo delle criptovalute e dei servizi digitali regolamentati. La sua capacità di incorporare l'innovazione come risorsa interna e di tradurla in asset strategici ha reso la digitalizzazione non un mero strumento di supporto, ma il nucleo primario stesso della propria identità competitiva. JPMorgan Chase, invece, ha scelto un approccio più prudente e selettivo, investendo in infrastrutture proprietarie e soluzioni interne come la JPM Coin, ponendo l'accento sul rafforzamento della solidità organizzativa e sulla minimizzazione dei rischi connessi alle innovazioni ancora incerte sul piano regolamentare. In entrambi i casi, la RBV consente di comprendere come il vantaggio competitivo derivi dalla capacità di valorizzare le risorse distintive: nel caso di DBS la rapidità organizzativa e la cultura digitale, in quello di JPMorgan la solidità infrastrutturale e il controllo sulle proprie piattaforme.

Il confronto tra le due esperienze mette in evidenza la molteplicità delle traiettorie possibili nell'affrontare la digitalizzazione: da un lato, una strategia di rottura e trasformazione radicale delle risorse e competenze; dall'altro, una valorizzazione incrementale e tanto decisa quanto cauta degli asset tecnologici gradualmente acquisiti. Ciò conferma la vitalità dell'approccio RBV, che non impone una via unica, ma spiega come imprese diverse, a partire da risorse diverse, possano costruire vantaggi competitivi sostenibili. In conclusione, la digitalizzazione ha ampliato il perimetro applicativo della RBV, mostrando che la capacità di identificare, sviluppare e rigenerare risorse e competenze interne resta il cardine su cui si fonda il successo competitivo, anche in un settore complesso e in rapida trasformazione come quello bancario.

Il futuro della Resource-Based View appare sempre più orientato a integrare dinamiche digitali, intelligenza artificiale e capacità di innovazione continua. La RBV si evolverà presumibilmente focalizzandosi, più che su risorse tangibili, su competenze intangibili, conoscenza organizzativa e capacità di adattamento rapido ai cambiamenti tecnologici e di mercato. La sua progressiva diffusione in ambito bancario sarà cruciale per comprendere come le banche e i gruppi finanziari possano acquisire vantaggi sostenibili in contesti complessi, ipercompetitivi e digitalizzati, valorizzando la loro capacità di estendere alle nuove tecnologie la gamma, dinamicamente intesa, dei propri servizi..

BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F., "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H., "Production, information costs, and economic organization", American Economic Review, 62(5), 777-795, 1972.
- Amrut, S., Joshi, A.S. and Kartik, M.P., "The development of Universal Banking: an analysis of the legal regimes in Usa and India", Student Bar Review, 2002, Vol. 14 (2002), pp. 1-25, Student Advocate Committee, 2002
- Andrews, K. R., "The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Andrews, K. R. "The Concept of Corporate Strategy (Revised edition). Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
- Argyres, N. S., & Zenger, T. R., "Capabilities, transaction costs, and firm boundaries" Organization Science, 23(6), 1365-138, 2012.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P., "The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?" University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047, 2015.
- Banca d'Italia, "Indagine fintech nel sistema finanziario italiano", Aprile 2024.
- Bain, J. S., "Industrial Organization and Public Policy". New York: Macmillan, 1968.
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 1991, 17 (March) , 99-120
- Becker, G. S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Beer, L. JP Morgan Technology Conference, 2024
- Benston, G.J., "Universal Banking", The Journal of Economic Perspectives, Vol. 8, No. 3 pp. 121-143, Summer, 1994,
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004), "Building ambidexterity into an organization". MIT Sloan Management Review, 45(4), 47-55.
- Boot, A. W. A. "The Future of Banking: From Scale & Scope Economies to Fintech" European Economy, 2, 77-95, 2017.
- Bresser, R.K.F. e Powalla C., "Practical implications of the resource-based view : assessing the predictive power of the VRIO-framework", Journal of business economics : JBE. - Berlin : Springer-Verlag GmbH Germany, ISSN 0044-2372, ZDB-ID 201074-4. - Vol. 82. 2012, 4, p. 335-359
- Brezza, B., "L'organizzazione del lavoro. Tra produzione e apprendimento", Roma, Carocci Editore, 2000
- Burton, R.M. & Obel, B., "Designing Efficient Organizations: Modelling and Experimentation" North-Holland, Amsterdam, 1984.
- Burton, R.M. & Obel, B. "The Validity of Computational Models in Organization Science: From

- Model Realism to Purpose of the Model". *Computational & Mathematical Organization Theory*, 1(1), 57-71. doi:10.1007/BF01307827, 1995
- Burton, R.M., Obel, B. & De Sanctis, G., "Organizational Design: A Step-by-Step Approach" (2nd ed.). Cambridge University Press, Cambridge. ISBN: 978-0-521-18023-8, 2011
- Burton, R.M., Obel, B. & Håkonsson, D.D. "Organizational Design: A Step-by-Step Approach" (3rd ed.). Cambridge University Press, Cambridge. ISBN: 978-1-108-49328-4, 2020.
- Campbell, A.& Bakir, E., "The Pre-1980 Roots of Neoliberal Financial Deregulation", *Journal of Economic Issues*, Vol. 46, No. 2, Papers from the 2012 Annual Association for Evolutionary Economics Meeting, Taylor and Francis Group, pp. 531-539, June 2012.
- Cantillon, R. "Essai sur la nature du commerce en général". Paris, Institut Coppet, décembre 2011
- Caves, R. E., "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure", *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, No. 1.,pp. 64-92, March, 1980.
- Chernow R., "The House of Morgan. An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance", New York: Grove Press, 2010
- Christensen, C. M. "The Innovator's Dilemma". Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Coase, R. H. "The Nature of the Firm". *Economica*, 4(16), 386-405, 1937.
- Coase, R. H., "The problem of social cost". *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44, 1960.
- Collis,D.J. and Rukstad, M.G., "Can You Say What Your Strategy Is?", *Harvard Business Review*, April 2008.
- Conant, C. A., "The Evolution of Modern Banking", *Political Science Quarterly*, Vol. 14, No. 4 pp. 569-593 Published by: Oxford University Press, Dec. 1899.
- Cornett, M.M., McNutt, J.J. & Tehranian H., "Performance Changes around Bank Mergers: Revenue Enhancements versus Cost Reduction", *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 38, No. 4, pp. 1013-1050 Published by: Ohio State University Press, June 2006.
- Danzer, C.B., The acquisition of J.P. Morgan & Co. Inc. by Chase Manhattan Corporation in year 2000. What were the key drivers, challenges, and outcomes of the post-merger integration process after J.P. Morgan & Co. Inc. and Chase Manhattan Corporation merged, and how did this merger affect the financial services industry, A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in Management from the Nova School of Business and Economics, Tutor: Prof. Pranav Desai, 2023
- Demsetz, H., "Ownership, Control, and the Firm". Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- Dimon, J. Letter to Shareholders, JP Morgan Chase, 2023
- Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market (PSD2).
- Dixit, A. "The Role of Investment in Entry-Deterrence", *The Economic Journal*, Vol. 90, No. 357, pp. 95-106, March, 1980.

Downs, G. W. & Rocke D. M., "Conflict, Agency, and Gambling for Resurrection: The Principal-Agent Problem Goes to War". *American Journal of Political Science*. 38 (2). Midwest Political Science Association: 362–380, May 1994

Downs, G. W. & Rocke D. M., "Optimal Imperfection? Domestic Uncertainty and Institutions in International Relations". Princeton University Press, 1995.

Drucker, P. F. "Innovation and Entrepreneurship". New York: Harper & Row, 1985.

Duncan, R. B., "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (pp. 167-188). North Holland, 1976.

Du Tran, V., Sibley, D.S. & Wilkie, S., *Second Mover Advantage And Entry Timing*, Wiley, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 517-535, 2012

Dyer, J. H., Kale, P. & Singh, H. , "When to Ally and When to Acquire", *Harvard Business Review*, 1 July, pp. 109-115, July-August 2004

EBA, European Banking Authority, Annual Report Year 2023 EBA/REP/2024/10

Ehrentraud, J., Prenio, J., Boar, C., Janfils, M. & Lawson, M., "Fintech and payments: regulating digital payment services and e-money, Financial Stability Institute, Bank for International Settlements (BIS), July 2021

Eisenhardt, K. M., & Martin J. A., "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121, 2000.

Farrell, D., Greig, F. & Hamoudi, A., "The Online Platform Economy in 2018: Drivers, Workers, Sellers and Lessors." JPMorgan Chase Institute, 2018

Fathima, J.S., "Digital Revolution in the Indian Banking Sector", *Shanlax International Journal of Commerce* 8(1):56-64, January 2020

Fontana, F. e Caroli, M., "Economia e gestione delle imprese"; McGraw-Hill Education 2017

Freeman, C., "The economics of industrial innovation", II Edition, London: Penguin Books, 1982

Foss, K., & Foss, N. J. , "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 26(6), 541-553, 2005.

Frantslikh, S., "Mergers and Acquisitions, Featured Case Study: JP Morgan Chase", Honors College Theses, New York City, Pace University, 2005

Galbraith, J.R. "Designing Complex Organizations", Addison-Wesley, Reading, MA. ISBN: 978-0201-02559-0, 1973

Galbraith, J.R., "Organization Design: An Information Processing View". Addison-Wesley, Reading, MA. ISBN: 978-0-201-02722-8, 1977

Galbraith, J.R., "Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*", 10(3), 5-25. doi:10.1016/0090-2616(82)90033-X, 1982

Galbraith, J.R., "Competing with Flexible Lateral Organizations" (2nd ed.). Addison-Wesley, Reading, MA. ISBN: 978-0-201-56384-0, 1994

- Galbraith, J.R., "Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels". Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-0-7879-0174-4, 1995.
- Galbraith, J.R., "Designing the Global Corporation". Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-07879-5342-9, 2000
- Galbraith, J.R., "Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process" (Revised ed.). Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-0-7879-5745-2, 2002.
- Galbraith, J.R., "Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process". Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-0-7879-8158-7, 2005
- Galbraith, J.R., "Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels" (3rd ed.). Jossey-Bass, San Francisco. ISBN: 978-1-118-40995-4, 2014
- Gal-Or, E., "First Mover and Second Mover Advantages", *International Economic Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 649-653, Oct., 1985
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. "On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services", *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265, 2018.
- Gouveia, L.B., Perun M., Daradkeh Y. "Digital Transformation and Customers Services: the Banking Revolution", *Business, Computer Science, Economics, International Journal of Open Information Technologies*, 2 July 2020
- Grant, R. M., "Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122, 1996.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration". *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719, 1986.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706, 2006.
- Gupta, P. McKinsey Quarterly Interview, 2023
- Hart, O. "Firms, Contracts, and Financial Structure". Oxford: Oxford University Press, 1995
- Hart, O., & Moore, J. "Property rights and the nature of the firm". *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158, 1990.
- Hart, O., & Zingales, L. , "Companies should maximize shareholder welfare not market value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2(2), 247-275, 2017.
- Harvard Law Review "The Glass-Steagall Banking Act of 1933", Dec., 1933, Vol. 47, No. 2 (Dec., 1933), pp. 325-334, Published by: The Harvard Law Review Association
- Heckel, M. & Waldenberger, F. ed., "Perspectives in Law, Business and Innovation, Markus Heckel, *The Future of Financial Systems in the Digital Age Perspectives from Europe and Japan*", London: Springer, 2022
- Henderson, D.B., "The Experience Curve Review", The Boston Consulting Group Inc., 1973
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L., "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491, 2001.

Hofer, C. W. e Schendel D., "Strategy formulation: analytic concepts", St. Paul, MN: West, 1978

Horn ,M., "A Private Bank at War: J.P. Morgan & Co. and France, 1914-1918", Published by: The President and Fellows of Harvard College Stable, The Business History Review, Spring, 2000, Vol. 74, No. 1, pp. 85- 112, Spring, 2000.

Horn, M., "J. P. Morgan & Co., the House of Morgan and Europe 1933-1939, Published by: Cambridge University Press, Contemporary European History, Vol. 14, No. 4, Theme Issue: Transnational Communities in European History, 1920-1970, pp. 519-538, Nov., 2005.

Jelassi, T. & Martínez-López, F. J. "Strategies for e-Business , concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation", Fourth Edition, London: Springer Nature, 2020

Kelly, G., "The Digital Revolution in Banking", Occasional Paper 89, Washington, D.C: Group of Thirty, 2014

Kim, J., & Mahoney, J. T., "Property rights theory, transaction costs theory, and agency theory: An organizational economics approach to strategic management". *Managerial and Decision Economics*, 26(4), 223-242, 2005.

Kline, S.J. e Rosenberg, N., "An Overview of Innovation", in: Landau, R. and Rosenberg, N., Eds., *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Washington DC, 275-307, 1986

Knight, F. H., "Risk, Uncertainty and Profit", Boston: Hart, Schaffner & Marx, 1921.

Koont, N., "The Digital Banking Revolution: Effects on Competition and Stability", Working Paper No. 4221, Stanford Graduate School of Business, November 2023

Kroszner, R.S. & Rajan, R.G., "Is the Glass-Steagall Act Justified? A Study of the U.S. Experience with Universal Banking Before 1933", *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 4 (Sep., 1994), pp. 810-832

Langlois, R.N., "Schumpeter and the obsolescence of the entrepreneur", *Economics Working Papers 91–1503*, Department of Economics, University of Connecticut, 2002

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", Harvard Business School Press, Boston. ISBN: 978-0-87584-083-6, 1967

Ledbetter, B., Sari, G., Kube, H., D'Aversa L., "A live take from McKinsey's 21st Global Digital Banking Conference: Here come the incumbents", McKinsey & Co., 2024

Levitt, B., & March, J. G. "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338, 1988.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B., "First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111-1125, 1998.

Liebeskind, J. P., "Knowledge, strategy, and the theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17(S2), 93-107, 1996.

Liu, P., Altun, B., Acharyya, R., Tillman R.E. , Kimura, S., Masuda, N., Sariyüce, A.E. "Temporal Motifs for Financial Networks: A Study on Mercari, JPMC, and Venmo Platforms, Cornell University, July 2025

- Mahoney, J. T., "The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101, 1995.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R., "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380, 1992.
- Makarov, I. Schoar A., "Cryptocurrencies and Decentralized Finance", Basel: Bank for International Settlements 2022
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Hung Byers, A. "Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity". McKinsey Global Institute, 2011
- March, J. G., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87, 1991
- McCraw, T.K., "Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction", Cambridge, MA: Harvard University Press, 2010
- Levin R., Lorenz J. & Zimmel R., "DBS: Transforming a banking leader into a technology leader", Real-world examples of Digital and AI transformations, McKinsey & Company, 2025
- Marris, R., "The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism", New York Free Press of Glencoe, 1964
- Marris, R., "Managerial Capitalism in Retrospect". Macmillan Press Ltd, Basingstoke, 1998.
- Meehan, S, Abraham, P.C., "DBS Transformation (A): Becoming a World-Class Multinational Bank", Published by IMD – International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, 2017.
- Mensch, G., "Stalemate in technology innovations overcome the depression"
- Mensch G. e Schnopp R., "Stalemate in Technology, 1925-1935: The Interplay of Stagnation and Innovation, *Historische Konjunkturforschung* (pp. 60-74). Stuttgart: Klett-Cotta, 1980
- Mensch, G., "Stalemate in technology innovations overcome the depression", Cambridge, MA: Harvard University Press. 1979
- Miller D., "The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall", New York, N.Y. : HarperBusiness, 1990.
- Mirković, V., Lukić, J. & Martin, V., Reshaping Banking Industry Through Digital Transformation, *Finiz, Corporate Governance And Banking Scientific - Review Pape*, Singidunum University International Scientific Conference, Finiz 2019.
- Moey, E.K.S., DBS Press Release, 2024.
- Mollona, E., "Strategia, complessità e risorse: Strumenti e principi per l'analisi dinamica della strategia aziendale", Egea, Milano, 2012
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Springer.
- Ng, A., & Kwok, B. (2017). Emerging Technologies Disrupting Financial Services. *Journal of Financial Perspectives*, 4(3), 10–22.

Nonaka, I., e Takeuchi, H., "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", New York: Oxford University Press, 1995

OECD, Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Paris. OECD Publishing, 2015

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L., "Organizational ambidexterity: Past, present, and future". *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338, 2013.

Oxley, J. E., "Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 13(2), 387-409, 1997. Penrose, E. G., "The Theory of the Growth of the Firm", Oxford, Basil Blackwell, 1959

Perulli, P., "L'attore nelle 1988 teorie dell'innovazione", *Stato e mercato*, Bologna: Società editrice Il Mulino S.p.A., Fascicolo: 23, 1988

Peteraf, M., "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993

Philippon, T., "The FinTech Opportunity", NBER Working Paper No. 22476, 2016

Pisano, G. P. , "You need an innovation strategy", *Harvard Business Review*, 93, no. 6 : 44–54, June 2015

Pisano, G.P. & Teece, D.J., "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture", *California Management Review*, Fall 2007 Vol.50, No.1: .279-295, Fall 2007

Piselli, R., "Innovazione Finanziaria E Algoritmi. Tra Trasparenza e Opacità", Dottorato di ricerca in Diritto e Impresa XXXli Ciclo, Tutor Prof. Antonio Nuzzo. Roma, Luiss Guido Carli, A.A. 2019-2020

Porter, M. E., "How competitive forces shape strategy". *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145, 1979

Porter, M. E., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press, 1980

Porter M. E., "Competition in global industries: A conceptual framework, in *Competition in Global Industries*", Boston: Harvard Business School Press, 1986

Porter, M. E, "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, November-December 1996.

Pousttchi, K., & Dehnert, M. "Exploring the Digitalization Impact on Consumer Decision-Making in Retail Banking". *Electronic Markets*, 28(3), 265–286, 2018.

Prahalad, C.K. Hamel, G., "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", *Harvard Business Review* (v. 68, no. 3) pp. 79–91, 1990

Preston, H.H., "The Banking Act of 1933", *The American Economic Review* , published by: American Economic Association Vol. 23, No. 4 (Dec., 1933), pp. 585- 607, Dec. 1933.

Rasmusen, E. & Young-Ro, Y., "First Versus Second Mover Advantage With Information Asymmetry About The Profitability Of New Markets" *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 60, No. 3 pp. 374-405, September 2012

Reeves, M, Stalk, G., Scognamiglio Pasini, F.L., "The Experience Curve", The Boston Consulting Group Inc., 2013.

Ricardo, D., "On the Principles of Political Economy and Taxation" in "The Works and Correspondence of David Ricardo", Vol. 1, ed. by Pierro Sraffa with the collaboration of M. H. Dobb, Cambridge: Cambridge University Press, 1951

Rose, M.H., "United States Bank Rescue Politics, 2008—2009: A Business Historian's View", *Enterprise & Society*, Vol. 10, No. 4, pp. 612- 650, "Presidential Address" della Business History Conference tenutasi alla Bocconi University di Milano nel 2009, December 2009.

Rugman, A. M. E Verbeke, A., "Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780, 2002.

Sampson, R. C. "The cost of misaligned governance in R&D alliances". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(2), 484-526, 2004.

Say, J.-B., "Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses", Paris, Institut Coppet, décembre 2011

Scholtens, B., "Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, No. 2 (May, 2009), pp. 159-175 Published by: Springer Nature, May 2009.

Schumpeter, J.A., "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle", Translated by Redvers Opie. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934

Schumpeter, J. A., "Capitalism, Socialism and Democracy". New York: Harper & Brothers, p. 83, 1942

Selznick, P., "Leadership in Administration: A Sociological Interpretation". New York: Harper & Row, 1957.

Sharma, P., "The United States, the World Bank, and the Challenges of International Development in the 1970s", *Diplomatic History* , June 2013, Vol. 37, No. 3 (JUNE 2013), pp. 572-604 Published by: Oxford University Press

Sia S.K., Weill, P. & Zhang N. & Xou M., "DBS: From The "World's Best Bank" To Building The Future-Ready Enterprise. DBS used a digital transformation as an ongoing journey in building a next-generation enterprise", MIT Center For Information Systems Research (CISR), No. 436, Topic: Business Models, Mar 18, 2019.

Sia S.K., Weill, P. & Zhang N., "Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank", *California Management Review*, Volume 63, Issue 3, 5 March 2021.

Simon, H. A. "Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York: Macmillan, 1947.

Simon, H. A., "The Sciences of the Artificial", Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1969.

Skinner, C., "Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank", Singapore: Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd, 2014.

Suarez, F. F., & Lanzolla, G. "The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory". *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392, 2007.

Song, F. and Thakor, A., "Notes on Financial System Development and Political Intervention", *The World Bank Economic Review*, 2013, Vol. 27, No. 3, pp. 491-513, Published by: Oxford University Press, 2013.

Teece, D. J. "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy" *Research Policy*, 15(6), 285-305, 1986

Teece, D. J. , "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350, 2007.

Teece, D. J. , "Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world". *Research Policy*, 47(8), 1367-1387, 2018.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.

Tilly, R.H., "Banking Institutions in Historical and Comparative Perspective: Germany, Great Britain and the United States in the Nineteenth and Early Twentieth Century", *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, March 1989, Vol. 145, No. 1, *The New Institutional Approach to Economic History* (March 1989), pp. 189-209 Published by: Mohr Siebeck GmbH & Co. KG

Timonen, K., "The impact of fintech on the banking industry School", LUT School of Business and Management Degree programme: Business Administration, Strategic Finance, Supervisor: Timo Leivo, A.Y., 2022

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29, 1996.

Vicari, S., "L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione", Milano, Etas Libri, 1991

Vives, X. , "The Impact of FinTech on Banking", *European Economy*, 2: 97-105, 2017

Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180, 1984.

Wewege, L. Lee J. Thomsett, M.C., "Disruptions and Digital Banking Trends", *Journal of Applied Finance & Banking*, Vol. 10, No. 6, p. 15-56, 2020

Williamson, O. E., "The Economic Institutions of Capitalism". New York: Free Press, 1985.

Woo, J.J., Gradations of organizational autonomy in Singapore: a comparison of the Monetary Authority of Singapore, Temasek Holdings, and the Development Bank of Singapore, London: Springer Nature, Research article, Volume 3, pages 375–389, 2023.

Zachariadis, M., & Ozcan, P., "The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The Case of Open Banking". SWIFT Institute Working Paper No. 2016-001, 2017

Zeng, T., "Research on the J.P. Morgan in Digital Ecosystem", *Business Prospects* 3(2): 10-18, December 2022

<https://www.bankrate.com/banking/first-republic-bank-crisis/>

<https://www.businessinsider.com/jpmorgan-fintech-consumer-acquisitions-investments-competition-jamie-dimon?op=1>

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>

<https://www.insidemarketing.it/tipologie-di-innovazioni-classificazioni-esempi/> , 2025

<https://www.isofaidate.com/post/il-valore-delle-risorse-intangibili-e-del-capitale-intellettuale>

<https://www.jpmorgan.com/kinexys/index>

<https://www.paymentsjournal.com/the-u-s-is-leading-the-way-in-embedded-finance/>

https://tracxn.com/d/acquisitions/acquisitions-by-j-p-morgan/_8dg9oyKUDyZEwuxgzzvfYlezTM7tQLEfTHjEdn-LBio#list-of-acquisitions

[https://www.treccani.it/enciclopedia/risorsa_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza, 2012\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/risorsa_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza, 2012))